

LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS DE DIRECCIÓN Y SU DISEÑO

Msc. Anivys Pavón Hernández

Msc. Iris María Gómez Nodarse

Lic. Anamaris Martín Marrero

Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Cuba.

Resumen.

Este trabajo se ha basado fundamentalmente sobre las estructuras organizativas de dirección. Se realizan análisis acerca de las partes que componen a estas y los patrones estructurales que más se manifiestan en las organizaciones. El diseño de estas estructuras también ha sido objeto de análisis, fundamentalmente acerca de los enfoques más utilizados y los parámetros a tener en cuenta en el momento de acometer dicha faena. Además se mencionan las principales características de las configuraciones estructurales más actuales y las nuevas tendencias que se asumen respecto al diseño de las mismas. Se detallan los parámetros a considerar en el rediseño de las estructuras organizativas de dirección y se resalta el papel de la superestructura como elemento clave en este proceso, así como los mecanismos de coordinación y los encadenamientos laterales.

***Palabras claves:** estructura; organización; diseño organizacional.*

Introducción

Para poder comprender qué son y cómo funcionan las organizaciones, es imprescindible partir de una definición más general: el concepto de sistema. Todos tenemos una idea más o menos precisa de qué es un sistema, a partir del hecho de que nosotros mismos somos portadores de un grupo numeroso de sistemas y somos nosotros mismos un sistema, sin embargo, no todos tenemos una definición exacta del mismo.

Un sistema es un conjunto de elementos, propiedades y resultados que se dan en determinadas condiciones, cuya interacción engendra nuevas cualidades que no poseen los elementos integrantes por separado; dicho de otro modo, el efecto sinérgico de las interrelaciones de sus elementos dota de nuevas propiedades que dan origen a una nueva cualidad.

La interrelación entre los elementos del sistema es tan esencial y orgánica que cualquier modificación de algunos de ellos implica necesariamente una u otra modificación en los

demás, y con frecuencia en todo el conjunto; debido a ello el sistema actúa en los distintos procesos y en su interacción con el medio como un todo único.

El sistema tiene cuatro rasgos distintivos, a saber:

- Cualidad resultante: éxitos, fracasos, objetivos.
- Composición: elementos constitutivos del sistema.
- Organización interna: estructura.
- Interacción con el Medio Ambiente: relaciones necesarias y concomitantes con el medio.

El funcionamiento del sistema se sustenta en cuatro principios fundamentales:

- (1) Compatibilidad: Tiene que haber homogeneidad entre los Ei (elementos) y de éstos con el conjunto. La compatibilidad se refleja en la estructura.
- (2) Actualización funcional: Cada una de las funciones del sistema tiene que actualizarse periódicamente. Este principio revela la dialéctica del funcionamiento del sistema y le da al mismo carácter de proceso.
- (3) Labilidad o elasticidad: Es capaz de asumir nuevas funciones sin tener que cambiar la estructura.
- (4) Contracción de funciones: La menor cantidad de órganos debe hacer la mayor cantidad de funciones. Este principio expresa la coordinación y la conciliación del sistema.

Clasificación de los Sistemas:

Los sistemas se clasifican atendiendo a diversos puntos de vista: origen, regulación, dinamismo, complejidad y predictibilidad. De acuerdo a su origen un sistema pueda ser natural o artificial.

Asimismo los sistemas podrán ser dinámicos o estáticos, de acuerdo a su velocidad de reacción respecto al medio; simples, complejos y muy complejos de acuerdo a la complejidad de sus relaciones internas y con el entorno; y finalmente, deterministas o aleatorios de acuerdo al grado de predictibilidad de los mismos.

Creada la base teórica imprescindible, es posible adentrarnos en las características que definen unívocamente qué es una organización. Una organización, o sistema organizativo, "...es un sistema artificial, autorregulado, dinámico, aleatorio y altamente complejo que se crea con una finalidad económico-social. Estos sistemas se caracterizan por ser capaces de formar y modificar sus objetivos en la práctica social y están sujetos a la acción del hombre como elemento regulador." (Gómez, 2008)

Desarrollo

El sistema organizativo se define como un conjunto complejo de estructuras o sistemas superpuestos que tienen una finalidad determinada. Dicho de otro modo, es un sistema creado por el hombre, cibernético, probabilístico y complejo, que cumple una finalidad económica o social que justifica su formación.

Los sistemas organizativos u organizaciones, tienen un carácter eminentemente social, ya que el hombre es, además de su componente básico, una parte del sistema y su portador,

por lo que constituyen una necesidad objetiva para el desarrollo del hombre como ser social ya que es dentro de ellos que el hombre crea su base material de vida, sobre la cual descansa toda la superestructura política y cultural de la sociedad.

Los componentes de un sistema organizativo son, de manera simplificada, dos: sistema rector y sistema dirigido. El subsistema rector es el encargado de regular el funcionamiento del sistema para lo cual cuenta con tres mecanismos: censor, comparador y activador. Este subsistema está formado por aquellos elementos de la organización que ejercen la influencia directiva en el resto de los mismos y que conforman el subsistema dirigido.

Al analizar la organización como sistema, se deben considerar los cuatro elementos básicos de los mismos, a saber:

- (a) La cualidad resultante constituye la razón de ser del sistema, su meta final: misión.
- (b) Los componentes del sistema organizativo, varían de acuerdo a la misión específica de cada uno de ellos pero en general se pueden clasificar de la siguiente manera: materiales, humanos y financieros.
- (c) Los elementos que lo constituyen debe organizarse de la manera más eficiente para alcanzar sus propósitos, a partir de lo cual se conforma la estructura interna del sistema: estructura organizativa.
- (d) La interacción con el medio es condición de la existencia para el sistema, ya que su éxito, es decir su supervivencia, depende de su capacidad de respuesta a las exigencias del entorno; dicho de otro modo: el éxito de una organización depende de su inserción exitosa en el entorno.

Es preciso enfatizar que la organización, vista como sistema abierto, conlleva al estudio de las interrelaciones con su entorno, así como la distinción de los posibles tipos de entorno en lo que la organización tenga que desarrollar su actividad.

El entorno está constituido por un conjunto de elementos, cada uno de ellos puede ejercer una influencia sobre la organización. Los elementos componentes del entorno impactan sobre las organizaciones proporcionando el marco general de actuación, aunque cada una percibirá los impactos de distinta manera en función de sus características. Es decir, el impacto de un determinado fenómeno producido en el entorno puede ser indistintamente positivo o negativo para una u otra organización; es decir, en función del tipo de organización de que se trate, puede representar una amenaza o una oportunidad.

Los elementos a considerar son los denominados factores de influencia o estratégicos del entorno, los que tendrán una incidencia significativa sobre el desempeño y desarrollo de la organización así como en sus resultados. No todos los factores del entorno merecerán considerarse como la influencia clave o estratégica; sólo lo serán aquellos que su incidencia para la organización sea decisiva.

Al considerar una organización como sistema, en tanto sistema abierto, la literatura especializada recomienda incluir varios aspectos de análisis del entorno: económicos, políticos, legales, sociológicos, culturales y tecnológicos.

Cuando se acomete el análisis del entorno organizacional, es preciso tener en cuenta que éste ha visto incrementarse sensiblemente su dinamismo, complejidad y turbulencia, en los últimos años; se parte de una situación en la cual las condiciones tecnológicas, económicas y sociales generales se vuelven difíciles y complejas. Baste señalar desafíos tales como: inflación, ritmos de crecimiento, economía sumergida, competencia, informática, telemática, calentamiento global, cambios climatológicos, y más recientemente, la crisis financiera de la economía capitalista que amenaza la economía de todos los países, en mayor o menor medida.

Por todo ello el funcionamiento eficaz, eficiente, económico y ecológico de los sistemas organizativos, constituye hoy día el problema más complejo en la ciencia de la dirección y está estrechamente vinculado a la forma en que se estructuran internamente y funcionan los mismos.

A tenor con lo expresado anteriormente, se puede concluir que la posibilidad de que una entidad económica cumpla con su Objeto Social y alcance sus metas, tanto inmediatas como a mediano y largo plazos, depende en gran medida del ejercicio de la función de organización, la cual en su acepción más amplia, es la encargada de combinar todos los recursos disponibles en aras de los objetivos de la entidad, estableciendo las relaciones necesarias, tanto en el marco del sistema organizativo como en su intercambio con el entorno. Dicho de otro modo, es la función mediante la cual se ordenan y armonizan los recursos humanos, materiales y financieros de que dispone el sistema para lograr las metas fijadas durante el proceso de planificación con la máxima eficiencia.

En el nivel de las decisiones estratégicas, la organización se ocupa de diseñar la estructura interna del sistema y de establecer cómo serán sus relaciones con el entorno en que se inserta el mismo. Para ello define qué unidades han de conformar el sistema y como se relacionarán entre sí; describe cada uno de los puestos de trabajos necesarios para llevar a vías de hechos los objetivos del sistema y establece las responsabilidades y atribuciones de sus integrantes, haciendo énfasis en aquellas que determinan el alcance del accionar y de las decisiones de sus ejecutivos en los marcos de la legalidad y de las finanzas (firmas de contratos y convenios, relaciones con clientes y proveedores, despido de empleados, entre otros).

En este nivel de decisiones, la organización se ocupa de la asignación y distribución de los recursos y valores instrumentales en un marco temporal mediano; en tanto que a nivel táctico lo hace en términos inmediatos.

La acción de organizar implica diversos tipos de trabajo: clasificación, selección, agrupación, coordinación. Es decir organizar conlleva necesariamente a disponer un cierto orden para cada cosa, de acuerdo a las directrices trazadas por los objetivos del sistema. Dicho de otro modo, en todo proceso de organización es preciso encontrar una fórmula equilibrada entre la división, la agrupación y la coordinación.

El término organización, como ya se ha sido definido, se emplea también para designar genéricamente al sistema organizativo, pero cuando se habla del ejercicio de la función homónima a nivel estratégico, se asume la organización, con una óptica diferente, en función de aquellos aspectos que dan origen y condicionan la formación y surgimiento de su estructura interna.

Así, se definirá la organización como “la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito, explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad” (Schein, 1991), esto es, la estructura interna del sistema, la cual puede definirse como la determinación cuantitativa y cualitativa, enmarcada en espacio y tiempo, de las formas organizativas los componentes del sistema, es decir: el sistema recto y el sistema dirigido. Dicho de otro modo, es una forma del proceso de dirección en la que se establecen las relaciones que están formalmente aprobadas y que se agrupan en unidades organizativas.

La estructura organizativa, comprende todos los elementos del proceso directivo: objetivos, funciones, métodos, estadios, niveles y tecnologías según los cuales se adoptan y cumplen las decisiones. Ello hace que tenga una gran importancia en el éxito de la gestión de las organizaciones.

Henry Mintzberg (1991), en su obra “Diseño de Organizaciones Eficientes” plantea la siguiente interrogante “¿qué podría ser más importante para el funcionamiento efectivo de nuestras organizaciones... que el diseño de sus estructuras...”

El estudio de las estructuras de los sistemas organizativos como factor condicionante de la eficiencia de la gestión directiva ha sido preocupación de muchos teóricos de la dirección en todos los tiempos, y lógicamente la práctica de la dirección en el marco de las empresas cubanas no puede estar ajena a este análisis.

Cada actividad humana organizada da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la división del trabajo y la coordinación. La estructura de una organización constituye la suma total de todas las formas en que su trabajo es dividido en diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre las mismas.

Las estructuras sociales durante el desarrollo de la humanidad han seguido ciertos estereotipos, copiados del reino animal, la mayoría de las veces son de tipo piramidal; es decir, un líder que en primatología se denomina alfa, pocos sublíderes o betas, y así hasta llegar a los periféricos. Un presidente, varios, pero pocos, secretarios o ministros, más subsecretarios, muchos más jefes de departamentos hasta llegar a los trabajadores o colaboradores, en la base de la pirámide.

Estas estructuras se repiten en un sin número de organizaciones sociales de un todo tipo: un líder, varios que creen en él y lo acompañan y muchos más que lo siguen. Iglesias, reinos, ejércitos, burocracias, manadas, hormigueros y colmenas se han estructurado piramidalmente.

Sin embargo, aunque su reiteración pudiera hacer pensar en una total eficiencia de estas configuraciones, estas estructuras no pueden reaccionar oportuna y eficazmente ante el entorno cuando se les suprime el líder, lo cual obedece de acuerdo al criterio de las autoras a que los elementos de la estructura deben ser seleccionados de forma que se logre una consistencia y armonía internas, al mismo tiempo que una organicidad con la situación de la organización, por lo que no pueden basarse solamente en el liderazgo sino que tienen que considerar adicionalmente otros factores, como son: dimensión y antigüedad de la organización de que se trate, tipo de ambiente en que ésta funciona, los sistemas técnicos que usa, entre otros.

Lo anteriormente expuesto evidencia que el desempeño exitoso y eficiente de una organización está en relación directa con la eficiencia con que diseñe su estructura interna, ya que ella es el vehículo a través del cual se materializan las funciones de dirección y constituye una vía efectiva para elevar la eficiencia de la misma, armonizando la división del trabajo y muy en especial la coordinación entre las diferentes áreas.

Por ende, la posibilidad de que la organización alcance sus objetivos, depende en gran medida de la manera en que están formadas y relacionadas sus diferentes unidades organizativas, por ello cualquier trabajo dirigido al perfeccionamiento de las entidades económicas y a alcanzar los niveles de eficiencia que precisa la recuperación económica del país conlleva necesariamente el perfeccionamiento de la propia organización general del sistema.

Por otra parte, el que una estructura organizativa sea eficiente dependerá en gran medida de la forma en que es capaz de garantizar la armonía de las relaciones entre las áreas de apoyo y el resto de las unidades organizativas, por lo que su concepción y diseño deben abordarse con un adecuado fundamento científico y metodológico.

Sin embargo, uno de los errores más frecuentes de las entidades económicas cubanas ha sido acometer los cambios estructurales empleando más que la lógica y los principios generales de la organización, la creatividad y la espontaneidad. Por otra parte ha habido una marcada tendencia a la homogeneidad tanto vertical como horizontal en las estructuras, desconociendo la influencia de los factores del entorno en la organización empresarial.

Asimismo se ha interpretado la estructura organizativa como el conjunto de reglas y principios que restringen la creatividad individual, por lo que muchas personas consideran que ésta es sinónimo de burocracia, empleando éste como sustituto del pensamiento planificado o la acción racional.

Ello obedece al hecho de que generaciones de cubanos han estado expuestos a las limitaciones establecidas por estructuras organizacionales cuyo diseño no se aviene a las condiciones objetivas específicas de cada entidad, sino antes bien, a un patrón tipificado donde primaban la centralización excesiva, las razones matemáticas entre dirigentes y subordinados, los canales de información rígidamente formalizados y las líneas fijas de autoridad.

Sin embargo, esta concepción tan limitada, no es patrimonio exclusivo del quehacer directivo nacional, un breve recorrido histórico por el desarrollo de las concepciones teóricas acerca de las estructuras organizativas, revela que hasta casi la mitad del pasado Siglo XX, éstas se definían como un conjunto de relaciones oficiales de trabajo normalizado, construidas alrededor de un sistema cerrado de autoridad formal.

En la perspectiva tradicional, la estructura intentaba disminuir la dependencia de las personas y sustituir los mecanismos de coordinación y control de la actividad de los miembros de la organización, para lograr una alta productividad y unos resultados elevados.

Con la publicación de una serie de trabajos presentados por Roethlisberger y Dickson acerca de un grupo de experimentos realizados con trabajadores en la planta de Western Electric Hawthorne se reveló la existencia de relaciones no oficiales dentro del grupo de

trabajo que habían dado lugar a una estructura informal. Estos resultados pusieron al descubierto la existencia de un mecanismo coordinador que se manifiesta en todas las organizaciones: el ajuste mutuo, que no depende del sistema de poder formal y que funciona simultánea o paralelamente al mismo.

Esta revelación dio lugar al surgimiento de una nueva escuela del pensamiento en las décadas de 1950 y 1960, que se llamó en sus primeros momentos “relaciones humanas” cuyos promotores quisieron demostrar que el uso de la estructura formal, con sus mecanismos de supervisión directa y estandarización, constituía un peligro para la salud del trabajador.

Las tendencias actuales apuntan a una posición no tan extrema considerando la estructura de forma menos drástica, estudiando las relaciones entre lo formal y lo informal, la supervisión directa, la estandarización y el ajuste mutuo, y demostrando que las estructuras formal e informal coexisten y están fuertemente entrelazadas.

Muchas fuerzas sociales, económicas y de defensa del medio ambiente se han combinado para dejar de buscar con afán enfoques puramente estructurales de obtención de los resultados.

De acuerdo al criterio de Elmer H. Burack¹, profesor de la Universidad de Illinois en Chicago, la posición de la mayoría de los diseñadores contemporáneos de estructuras organizativas es que éstas deben facilitar tanto los procesos institucionales como los sociales. Esta tendencia ha evidenciado que la estructura formal es muchas veces el reflejo del reconocimiento oficial de los esquemas de comportamiento que han ocurrido de forma espontánea y natural.

Por otra parte, la perspectiva contemporánea preconiza que “... Cuanto mayor sea la complejidad de los entornos y actividades de la organización, mayor será la influencia de los resultados humanos o sociales, sobre el rendimiento o resultados económicos.” (Burack. E)²

Al abordar el estudio de las estructuras organizacionales desde esta perspectiva más flexible y social, es preciso considerar pues, además de los factores puramente internos del sistema algunos factores descriptivos generales que caracterizan su entorno y que, por ende, influirán en la configuración final adoptada.

Entre estos factores se encuentran: la naturaleza del sector o industria, el tamaño, madurez y grado de concentración geográfica, el sistema jurídico y financiero establecido en el país; todos los cuales, si bien muy generales y por consiguiente imprecisos y de reducido poder de pronóstico, cuando se combinan hacen posible, a priori, prever los detalles específicos de la estructura.

¹ Citado por Mintzberg, H. en su obra *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: Editora Librería Ateneo, 1991

² Citado por Mintzberg, H. en su obra *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: Editora Librería Ateneo, 1991

Por otra parte, es necesario considerar que “...La estructura es dinámica y surge como respuesta a una amplia variedad de necesidades, acontecimientos del medio ambiente y consideraciones sobre los mercados e individuos.” (Burack, E)³ por lo cual es preciso abordarla como un ente vivo, que a medida que se producen cambios a lo largo de un período de tiempo, debe constituirse en medio para aprovechar las oportunidades, consolidar el crecimiento organizacional y crear las bases para el desarrollo futuro a nivel general, para lo cual es preciso que en su diseño se tomen en consideración los siguientes aspectos:

- Los objetivos institucionales y la conveniente posición concreta de trabajo o el segmento de mercado de productos o servicios a que ha de atender la organización.
- Las actividades de trabajo funcionales para lograr los objetivos y lograr asir el segmento de mercado del producto o servicios deseado.
- El alcance y secuencia de pasos funcionales en la realización de las actividades de trabajo y / o funcionales.
- El tamaño económico, dispersión física de las instalaciones o recursos y el carácter local, regional, nacional o internacional de las operaciones.
- La estructura del mercado.
- La capacidad, profundidad y limitaciones de la dirección y de los profesionales de la organización.
- La prominencia y relativa importancia de las tecnologías de trabajo y/o de la información, las cuales cuando constituyen la razón de ser de la actividad establecerán los rasgos estructurales globales.

Otro aspecto esencial al abordar el estudio y diseño de las estructuras organizacionales es la consideración de que la misma no constituye un fin en sí misma, sino antes bien, es una herramienta del subsistema rector para ejercer sus funciones, tanto generales como específicas, y por consiguiente responde a los objetivos específicos del sistema y a las condiciones concretas de su desarrollo, por lo que deben observar los siguientes principios:

- Adaptabilidad: Según el cual el órgano de dirección debe responder de forma operativa y eficaz a los cambios que se operan en la organización y/o en el entorno, por lo que se hace necesario que su diseño garantice de forma ágil y dinámica el ejercicio de la función de regulación en el sistema, en correspondencia con el ritmo e intensidad de las actividades fundamentales.
- Flexibilidad: Atiende a garantizar que puedan efectuarse reorganizaciones necesarias de acuerdo con los cambios que ocurran en la actividad fundamental.
- Economía: Se refiere a minimizar los gastos por concepto de dirección, tanto en los recursos humanos, como en los equipos técnicos, el volumen de información y la calificación de los trabajadores, entre otros.

³ Citado por Mintzberg, H. en su obra Diseño de Organizaciones Eficientes. Buenos Aires: Editora Librería Ateneo, 1991

- **Carácter precedente de la función respecto al órgano:** atiende a la observación de la relación de precedencia y determinación entre los siguientes elementos: objetivos – funciones – tareas – posiciones individuales y unidades organizativas.
- **Determinación exacta de la responsabilidad:** De acuerdo al cual cada división estructural debe tener definida su área de responsabilidad, para lo cual es preciso una clara delimitación de la autoridad formal.
- **Separación necesaria:** Plantea la necesidad de que las actividades cuya función es la supervisión o control de otra, no deben estar ubicadas en la misma unidad organizativa.
- **Mínimo de Niveles:** Se refiere a minimizar los niveles directivos existentes entre la máxima dirección y los trabajadores en la base, a fin de garantizar que el flujo de información sea el adecuado y se eviten la pérdida o distorsión de la misma.
- **Máximo Control:** Apunta a la necesidad de que el diseño estructural garantice de forma plena el ejercicio de la función general de control en todos los niveles de dirección.

Como puede inferirse de todo lo hasta aquí expuesto, las organizaciones se estructuran para captar y dirigir sistemas de flujos, así como para definir las interrelaciones entre las diferentes áreas.

Según (Schein, 1991) en las organizaciones formales, pueden identificarse claramente tres dimensiones:

- (1) **Dimensión Jerárquica:** que muestra los niveles que recorre la línea de mando.
- (2) **Dimensión Funcional:** que muestra los diferentes tipos de trabajo que se tienen que realizar.
- (3) **Dimensión de Inclusión o Centralidad:** que muestra la medida en que cada personal se acerca o se aleja de la columna vertebral de la organización.

Por otro lado, Melvilla Dalton⁴ demostró que las organizaciones generan grupos que no sólo están informalmente constituidos dentro de los diversos límites funcionales y jerárquicos, sino que su existencia es también esencial para la buena marcha de la gestión organizacional.

Esto hace que la dimensión de centralidad, tenga entonces una particular importancia, cuando la organización se mira desde el punto de vista del desarrollo, puesto que es posible que un grupo informal se dé y exista en una organización, aún cuando no esté reconocido en la estructura formal.

En general, para poder entender la estructura interna de una organización cualquiera, ésta puede ser dividida en cinco áreas perfectamente diferenciables: ápice estratégico, tecnoestructura, *staff* de apoyo, línea media y núcleo operativo. La diferenciación de estas

⁴ Citada por Schein, E. H. *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1991.

áreas depende de la comprensión y consideración de las dimensiones jerárquica y funcional, básicamente.

El ápice estratégico es la parte encargada de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva, y también que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan o que por algún motivo tengan poder sobre la misma.

Los miembros del ápice estratégico asignan recursos, emiten órdenes de trabajo, autorizan decisiones importantes, resuelven conflictos, diseñan y nombran el personal de la organización, controlan el desempeño de sus empleados, los estimulan y recompensan.

La tecnoestructura es la parte de la organización encargada de estandarizar los procesos de trabajo, empleando su trabajo analítico para hacer más efectivo el de los otros miembros de la entidad. En esta parte de la organización, a pesar de que su objetivo consiste en estandarizar el trabajo de otros, el trabajo de los analistas resulta poco estandarizado siendo el ajuste mutuo el mecanismo de coordinación más empleado.

La tecnoestructura emergió en 1920 con los trabajos de F. Taylor y ha ido desarrollándose con el establecimiento de la investigación operativa, el advenimiento de la computación, el planeamiento estratégico y los controles financieros sofisticados. Hoy día la tecnoestructura se ha atrincherado en los más altos niveles de la organización.

La línea media es la cadena que une al ápice estratégico con el núcleo operativo mediante un grupo de gerentes dotados de autoridad formal. La cadena de la línea va desde los altos gerentes hasta los gerentes de contacto, y constituye una necesidad para la organización en la medida que ésta sea más grande y confíe en la supervisión directa como mecanismo de coordinación.

El *staff* de apoyo está formado por un gran grupo de actividades, todas especializadas, que existen para suministrar apoyo a la organización fuera de su corriente de trabajo operacional.

El núcleo operativo abarca aquellas unidades y operarios que llevan a cabo el trabajo concreto relacionado directamente con la producción y/o los servicios. En esta parte de la organización se realizan cuatro funciones principales, a saber:

- (1) Se aseguran los insumos para la producción.
- (2) Se transforman los insumos en producción.
- (3) Se distribuyen las producciones.
- (4) Se provee apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción.

El núcleo operativo es el corazón de la organización, pues en él se logra la producción esencial que la mantiene viva, en él se materializa la razón de ser del sistema, la misión.

Alcanzar la misión de la entidad, aún cuando ésta se concreta en el trabajo del núcleo operativo, es función del eficiente funcionamiento de la organización como sistema. Existen cinco teorías diferentes acerca del mismo; la primera de ellas presenta el funcionamiento organizacional a partir del flujo de autoridad formal, o lo que es igual, la

forma en que desciende el poder formal desde el ápice estratégico a través de la jerarquía establecida.

Todas las consideraciones anteriormente referidas conducen a la conclusión de cuáles son las posibles configuraciones que, de acuerdo al enfoque que se tome de punto de partida, puede adoptar un sistema organizativo para lograr un funcionamiento eficiente. Las configuraciones estructurales han ido modificándose de acuerdo a la perspectiva de los diseñadores y a las concepciones teóricas prevalecientes.

La estructura más simple, es la estructura lineal, cuyos orígenes se remontan a la etapa esclavista y se caracteriza por su simplicidad y rapidez; la definición clara de la unidad de mando y por una alta centralización de las funciones de los dirigentes principales, por lo que adolecía de una ausencia total de especialización de las funciones de dirección.

En los albores del Siglo XX, apareció una nueva configuración: la estructura funcional, la cual resuelve las deficiencias de la configuración lineal, logrando una gran especialización funcional y una mayor descentralización de las tareas. Sin embargo, esta configuración logra la especialización a expensas de la pérdida del principio de la unicidad del mando, por lo que propende a crear dificultades en la jerarquización de las tareas y al solapamiento de funciones, lo cual resulta muy negativo a la estabilidad dinámica del sistema y al logro de sus objetivos.

Las configuraciones anteriormente descritas evolucionaron hacia una estructura mixta o lineal-funcional, en la cual la dirección se apoya para la toma de decisiones en el trabajo y los conocimientos de los especialistas funcionales, que dan calidad a las decisiones y hacen las mismas más colectivas.

En la actualidad se reconocen diversos patrones estructurales que pueden ser seleccionados, en función con los propósitos que se persigan en el diseño. Estas configuraciones son:

- Estructura Simple: Se fundamenta en la utilización de la supervisión directa como mecanismo de coordinación, por lo que el ápice estratégico es la parte más importante.
- Burocracia Mecánica: Su base es la estandarización de procesos de trabajo en la que la tecnoestructura es la parte clave.
- Burocracia Profesional: Se sustenta en la estandarización de destrezas, en la que el núcleo operativo es la parte más importante.
- Forma Divisional: Basada en la estandarización de las producciones y donde la línea media constituye la parte fundamental.
- Estructura por Proyectos: Se caracteriza por la integración de diferentes talentos en torno a un proyecto determinado, con los equipos y procedimientos necesarios para llevarlo a vías de hecho.
- Estructuras matriciales: Se relaciona con la configuración por proyectos, dado que supone el agrupamiento de proyectos de carácter temporal que atañen a múltiples y simultáneas actividades en una organización.

- Adhocracia: Emplea como método de coordinación el ajuste mutuo, en la que el staff de apoyo (en ocasiones conjuntamente con el núcleo operativo) es la parte clave.
- Estructuras Fractales: Son modelos o diseños repetitivos cuya suma da como resultado un patrón idéntico de mayor tamaño y a su vez estos pueden sumarse en otro superpatrón de idéntica forma.
- Estructuras reticulares: modelo reticular en el que la organización central se constituye como el nexo de unión de una enorme cantidad de unidades empresariales autónomas (subcontratistas, centros de investigación, empresas mixtas con el sector público o con otras empresas privadas.) o semiautónomas (unidades de la propia empresa que adoptan una relación formalmente mercantil con el centro) son diversas. (Gómez, 2001)

La Estructura Simple, a decir de (Mintzberg, 1991) se caracteriza precisamente por lo que no es, es decir, no es una estructura elaborada que en su forma más típica cuenta con “...poca o ninguna tecnoestructura poco *staff* de apoyo, una división del trabajo floja, mínima diferenciación entre sus unidades, y una pequeña jerarquía gerencial. Poco de su comportamiento está formalizado, y hace uso mínimo del planeamiento, la capacitación, y los dispositivos de enlace.” (Mintzberg, 1991)

La configuración de Burocracia Mecánica, tiene como punto de partida la existencia de un trabajo operativo rutinario, en su mayor parte bastante simple y repetitivo, como consecuencia del cual los procesos son altamente estandarizados, dando lugar a estructuras bien afinadas para funcionar como máquinas integradas reguladas.

La Burocracia Mecánica es “la estructura más cercana a la que primero describió Max Weber, con responsabilidades, calificaciones, canales de comunicación, y reglas de trabajo estandarizadas, así como también una jerarquía de autoridad claramente definida.” Esta estructura es la que Stinchcombe demostró se originaba en la Revolución Industrial, y por su parte Woodward “descubrió” en las producciones en masa, Crozier en el monopolio del tabaco, y Lawrence y Lorsch en la empresa de contenedores.

Según Mintzberg (1991), “Cuando un grupo integrado de tareas simples, repetitivas, debe ser desempeñado en forma precisa y consistente por seres humanos, la Burocracia Mecánica es la estructura más eficiente, en realidad la única concebible.” Sin embargo, esta configuración estructural ha sido muy controvertida debido a que no logra eliminar el conflicto entre la eficiencia de la ingeniería por una parte y la satisfacción individual por la otra. Asimismo ha sido demostrado que las Burocracias Mecánicas son estructuras fundamentalmente no adaptables, que se avienen mal a cambiar sus estrategias.

La Burocracia Profesional es la configuración estructural típica de los hospitales, universidades, sistemas escolares, firmas de contadores públicos, agencias de trabajo social y firmas de producción artesanal. Estas organizaciones confían en las destrezas y el conocimiento de sus profesionales operativos para funcionar.

En este tipo de estructura se sustenta en la estandarización de las destrezas por lo que para ella tiene una gran importancia la capacitación y el entrenamiento, por lo que en ella se contratan profesionales para el núcleo operativo a los cuales se les otorga considerable control sobre su trabajo.

A diferencia de la Burocracia Mecánica, la Burocracia Profesional no genera sus propias regulaciones y normas, sino que éstas son prefijadas en las organizaciones profesionales u otras organizaciones externas. Asimismo estas configuraciones se diferencian en que la primera descansa sobre la autoridad jerárquica mientras en la segunda se enfatiza la autoridad profesional, el poder del experto, esto es, el poder es función de las virtudes y destrezas del profesional.

La Burocracia Profesional es una estructura altamente descentralizada, con una tecnoestructura muy reducida, y con un amplio *staff* de apoyo. Esta estructura es también muy democrática, ya que los profesionales del núcleo operativo no sólo controlan su trabajo, sino que buscan control colectivo de las decisiones administrativas que los afectan, para lo cual la línea media se forma a partir de profesionales de prestigio y reconocidos por los integrantes del núcleo operativo.

Las características de estas estructuras hacen que en muchas ocasiones funcionan con dos jerarquías administrativas paralelas: de una democrática para los profesionales y una burocrática mecánica para los miembros del *staff* apoyo.

En la estructura divisional predomina el criterio de mercado para la creación de las divisiones, las cuales tienen sus propias unidades de compra, ingeniería, fabricación y comercialización. “Esta dispersión (y duplicación) de las funciones operativas minimiza la interdependencia entre las divisiones, casi que cada una puede operar como una unidad casi autónoma, libre de la necesidad de coordinar con otras” (Minztberg, 1991).

Consecuentemente los cuarteles generales otorgan a las divisiones autonomía casi total para adoptar sus propias decisiones, y luego controla sus resultados, por lo que esta forma de organización estructural depende para su éxito de la competencia de los gerentes de la línea media (divisionales), a quienes es delegado el poder de decisión, ello presupone un sistema de entrenamiento que permita estandarizar las destrezas en estos directivos.

En esta configuración a las divisiones se les concede el poder necesario para manejar sus propios asuntos en tanto que el cuartel general se reserva para sí las siguientes funciones:

- (1) La formación de la estrategia general producto – mercado de la organización.
- (2) La asignación de los recursos financieros generales.
- (3) El diseño del sistema de control del desempeño.
- (4) La designación de los gerentes de las divisiones.
- (5) La supervisión del comportamiento divisional.
- (6) El suministro de determinados servicios de uso común a las divisiones.

Por todo lo ya expresado, la divisionalización solamente será posible cuando el sistema técnico de la organización tenga la posibilidad de ser separado eficientemente en partes, para cada una de las divisiones.

La formación Divisional tiene entre sus ventajas las siguientes:

- alienta la eficiente asignación de capital, el cuartel general puede decidir dónde colocar sus recursos concentrándose en los mercados más fuertes.
- abre las oportunidades para llevar a cabo negocios individuales, a partir de la preparación de los gerentes divisionales.
- difunde los riesgos a través de los distintos mercados.
- responde estratégicamente, ya que las divisiones pueden afinar sus máquinas burocráticas mientras el cuartel general se concentra en la cartera estratégica.

- resuelve muchos de los problemas económicos que se originan en la Burocracia Mecánica.

Las Estructura por Proyectos, llamadas también Dirección Integrada de Proyectos (DIP) surgen como resultado de la concurrencia de tres factores fundamentales:

- (1) la necesidad de una planificación considerable.
- (2) la necesidad de una coordinación o investigación para estudiar un problema complejo, o desarrollo de una tarea igualmente compleja.
- (3) la necesidad de concluir el proyecto en un período de tiempo específico.

La Estructura por Proyectos supone que los procedimientos formales de organización y estructura, existentes en la organización, son incapaces de tratar la situación de forma eficiente y/o económica.

Las DIP consisten en la integración de un grupo con carácter temporal, donde se combinan talentos diversos con los equipos y procedimientos necesarios, para lograr los objetivos de una tarea específica, cumplida la cual, sus miembros regresan a las unidades formales de donde fueron seleccionados.

Las estructuras matriciales, como ya ha sido expuesto, consisten en un agrupamiento de estructuras por proyectos de carácter temporal que puede coexistir o no con otras formaciones de carácter más permanente.

La Adhocracia es una configuración poco formalizada que surge por la necesidad de estructurar las organizaciones donde la innovación sofisticada en una forma capaz de fusionar expertos extraídos de diferentes disciplinas en grupo de proyectos ad hoc que funcionen sin tropiezos.

La adhocracia es la más compleja de todas las configuraciones estructurales descritas hasta ahora y es aquella que muestra la menor reverencia por los métodos clásicos de administración, especialmente por el principio de la unidad del mando.

La adhocracia debe contratar y dar poder a profesionales cuyos conocimientos han sido altamente desarrollados uniéndolos en grupos multidisciplinarios, cada uno alrededor de un proyecto innovador determinado, logrando “desarraigar al profesional permitiéndole sin embargo mantener sus lazos con su campo de experiencia” (Mintzberg, 1991), para lograr lo cual esta configuración tiene que usar conjuntamente las bases funcional y de mercado para agrupamiento, en una estructura matricial.

Debido a sus características en la Adhocracia abundan los gerentes: funcionales, integradores, de proyecto, los cuales emplean como forma de coordinación el ajuste mutuo, y el poder de la decisión está distribuido entre gerentes y no-gerentes, en todos los niveles jerárquicos en función del tipo de decisión que sea necesario adoptar.

Dentro de la configuración adhocrática se pueden distinguir dos formas perfectamente diferenciables:

- (a) Adhocracia Operativa: la cual innova y resuelve problemas directamente en nombre de los clientes.
- (b) Adhocracia Administrativa: la cual emprende proyectos de autodesarrollo.

Entre estas dos formas de adhocracia existen diferencias significativas por que en tanto en la Operativa tienden a fusionarse en un solo esfuerzo los trabajos administrativo y operativo; en la Administrativa hay una aguda distinción entre su componente

administrativo y su núcleo operativo, es decir, el núcleo operativo se separa para que el componente administrativo pueda adoptar una configuración adhocrática.

Las "...estructuras fractálicas se encuentran distribuidas en toda la naturaleza; en el reino mineral, en el fenómeno de la cristalización o en las bandas de Júpiter. En el reino vegetal los fractales se encuentran en árboles, arbustos, helechos, musgos y hongos. En el reino animal, dichas estructuras se observan en las conchas de los moluscos, en la distribución y simetría de las celdas de las colmenas y en la organización microscópica de las escamas y las plumas"⁵.

Otra tendencia muy actual en materia de organización empresarial es la estructura reticular la cual de acuerdo al criterio de Albert Recio (2001), "...es una respuesta empresarial a los límites de un modelo productivo basado en la extrema fragmentación de la actividad laboral, en el uso de sistemas de control semipoliciales y a la burocratización de las jerarquías organizativas..."

Es sabido que la implicación intelectual de los trabajadores es necesaria para el éxito de muchas actividades productivas y que éstas requieren interrelación y cooperación entre diversas personas y una cierta capacidad de autoorganización del propio proceso.

Este patrón estructural, de acuerdo al criterio de las autoras, las siguientes características favorables:

- ✓ En primer lugar muestra que es posible coordinar centralmente una larga serie de actividades complejas sin caer en un modelo burocrático excesivamente pesado y sin tener que organizar completamente desde arriba todas y cada una de las tareas de la base. Estableciendo una parte significativa del control por mecanismos mercantiles y de "fin de proceso": fijando a cada unidad objetivos y condiciones a cumplir.
- ✓ En segundo lugar las unidades de base tienen una cierta capacidad de autonomía que les da un margen de autoorganización, aunque ésta es llevada a cabo por diferentes actores, desde verdaderos grupos cooperativos hasta empresarios individuales que establecen las condiciones de trabajo al resto de sus empleados.
- ✓ Es realmente factible que existan aspectos de autoorganización en algunos nodos de las redes productivas que en muchos casos sean superiores a las formas tradicionales de organización a la hora de promover la cooperación humana y la calidad de la actividad productiva (incluyendo por supuesto los servicios).

En definitiva el modelo apunta a que es posible desarrollar formas organizativas que hacen compatibles la centralización de los aspectos cruciales de un determinado proceso y la autonomía de las unidades básicas. Permite pensar en formas organizativas que incluyan ciertas dosis de planificación central de los procesos productivos con determinados grados de autonomía y autoorganización de las unidades básicas.

De acuerdo al criterio de las autoras, esta concepción del modelo reticular, ofrece mayor flexibilidad al diseño estructural, propiciando la adecuación de la estructura interna de los nodos a las necesidades específicas de cada una de las unidades componentes de la red.

⁵ FZLN. México. Las Estructuras Fractales de una Nueva Fuerza Cultural. www.gestiopolis.com. Consultado abril de 2001.

Dicho de otro modo, permiten el diseño de “un traje a la medida”, tal como preconiza el Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal (Decreto Ley No.231/2007), las que en su Capítulo II Organización General, Epígrafe 2.4 Acápito 6 plantean: “Al diseñar el funcionamiento de la estructura organizativa podrá concebirse la Empresa, como una red de pequeñas y medianas unidades empresariales de base, que interactúan a partir de establecerse entre ellas relaciones contractuales y monetario mercantiles,...”

Ahora bien, a pesar de reconocer las ventajas y desventajas de cada una de las configuraciones estructurales anteriormente descritas, es la consideración de muchos autores, entre los cuales se incluye la autora de este trabajo, que ninguna estructura es buena o mala en sí misma sino, antes bien, es un elemento neutral, cuya eficiencia es función de un conjunto de factores objetivos, tanto internos como externos que determinan la selección de aquellas que mejor se ajusta a las características específicas de la Empresa y del entorno económico social donde ésta se inserta.

El diseño como actividad humana supone libre albedrío y la capacidad para alterar un sistema. En el caso de la estructura organizativa diseño significa girar aquellas manijas que influyen sobre la división del trabajo y los mecanismos coordinadores y afectan así como funciona la organización.

Un concepto de primera importancia al abordar al diseño de una estructura organizativa es que “...no existe un método óptimo de diseño de estructuras” (Mintzberg, 1991). Por lo que los diseños estructurales bien pensados pueden realizarse siguiendo enfoques tanto contemporáneos como tradicionales, o una combinación de éstos.

Otro aspecto no menos importante a considerar antes de acometer un trabajo de diseño es la observación comprobada de que un diseño específico o un enfoque global, por bien pensados que sean, encuentran su mejor calificativo en el término satisfactorio, y no en el óptimo, dado el número de objetivos y criterios (variables) que deben satisfacerse simultáneamente. De aquí que se trate de un proceso de diseño y no de la formulación matemática de un modelo multivariado.

Ahora bien, a pesar de que diseñar supone libertad para crear o recrear el sistema con la finalidad de hacerlo más eficiente, ello no puede desconocer la necesidad de tener en cuenta algunas especificaciones generales, como las recomendadas por Peter Drucker, en su artículo “Nuevos patrones para las organizaciones actuales”⁶, a saber:

- (1) Claridad de los propósitos.
- (2) Cumplimiento de los principios de: adaptabilidad, flexibilidad y eficiencia.
- (3) Renovación de la organización.

La claridad de los propósitos se refiere a establecer a priori cuáles son los objetivos que se propone lograr el diseño o rediseño estructural de que se trate. Drucker define los principios a que hace referencia, tal cual fueron expuestos anteriormente en este trabajo, en tanto que al referirse a la renovación de la organización, asume que el diseño

⁶ Citado por H.Mintzberg en Diseño de Organizaciones Eficientes Librería “El Ateneo” Editorial. Buenos Aires, 1991.

estructural que se construya tiene que incorporar el cambio como condición de supervivencia y crecimiento futuro de la organización.

Además de estas consideraciones generales, es necesario también considerar el diseño estructural como un proceso escalonado que, a decir de Elmer Burack⁷, debe abordarse con un enfoque de contingencia, esto es: seleccionar un número modesto de variables relevantes a satisfacer mediante el criterio en cuestión; a tales efectos recomienda el siguiente algoritmo:

- (1) Revisar los objetivos de la organización.
- (2) Examinar el entorno externo de la organización y determinar sus tendencias principales y los sucesos que se pronostican en el futuro.
- (3) Identificar los principales logros finales de la organización y los medios para llegar a ellos.
- (4) Identifique las actividades secundarias internas que son necesarias para sostener una posición conveniente.
- (5) Determine la influencia del tamaño, la ubicación geográfica y dispersión física.
- (6) Para cada espacio interno determine: ritmo de cambio, indeterminación y complejidad del mismo, calidad y cantidad de la información y retroalimentación vitales para su funcionamiento.
- (7) Formule sistemas o modelos de flujo de trabajo que guarden relación con los entornos secundarios más importantes
- (8) Determine las necesidades estructurales y de organización generales.
- (9) Considere simultáneamente las necesidades de integración con las de diferenciación.
- (10) Examine las características de los puestos de trabajo, especialmente el nivel de motivación.
- (11) Modifique el diseño estructural.

Por su parte Mintzberg (1991) considera que al acometer el diseño de una estructura organizacional es preciso considerar algunos parámetros que resultan esenciales, los cuales agrupa de acuerdo a las partes en que, según su criterio, se divide el proceso de diseño:

- (a) Diseño de posiciones individuales
- (b) Diseño de superestructura
- (c) Diseño de encadenamiento laterales
- (d) Diseño del sistema de toma de decisiones

Para el diseño de posiciones individuales deben tenerse en cuenta: la especialización de la tarea, formalización del comportamiento y capacitación y adoctrinamiento. El resultado de esta etapa de diseño es la división básica del trabajo, la estandarización del contenido

⁷ Citado por H.Mintzberg en Diseño de Organizaciones Eficientes Librería "El Ateneo" Editorial. Buenos Aires, 1991.

de trabajo o de destrezas (según el caso) y la concepción de los sistemas de flujos regulados.

En el diseño de la superestructura los parámetros a considerar son el agrupamiento de las posiciones individuales en unidades organizativas y la dimensión de cada una de estas unidades. Como resultado de esta etapa se determina la división administrativa del trabajo, el uso de la supervisión directa, los flujos de autoridad formal, comunicación informal y constelaciones de trabajo y el organigrama del sistema.

Una vez diseñadas las posiciones individuales y la superestructura es preciso determinar las vías para la coordinación del trabajo entre las diferentes unidades, o sea, es necesario acometer el diseño de los encadenamientos laterales. Para establecer cuáles serán las formas de encadenamiento lateral deben considerarse los siguientes parámetros: sistemas de planeamiento y control y dispositivos de enlaces. Durante esta fase del diseño se decide el uso del ajuste mutuo, la estandarización de producciones, los sistemas de comunicación informal, constelaciones de trabajo y procesos de decisiones ad hoc.

Finalmente se procede a la etapa final de diseño del sistema de toma de decisiones cuyo parámetro es el grado de descentralización de las mismas, tanto en la dimensión horizontal como en la vertical.

Como puede apreciarse de todo lo anteriormente expuesto, a pesar de que de una manera u otra todos los especialistas asumen recomendaciones específicas en cuanto a la forma de abordar un diseño estructural, no puede afirmarse que ninguno agote las posibilidades, sino que antes bien, sus consideraciones no son en modo alguno excluyentes sino que se complementan mutuamente.

Por tales razones, las autoras asumen como la mejor manera de acometer un diseño estructural, adoptar un enfoque ecléctico, donde se agrupen los postulados anteriores de forma armónica, tomando como algoritmo de trabajo el propuesto por Mintzberg (1991), por ser más simple en su estructura de cuatro partes, y porque ofrece una definición exacta de todos los parámetros que incluye; lo que hace más viable llevar a vías de hechos las referencias teóricas correspondientes, como puede apreciarse seguidamente.

En el diseño de los puestos de trabajo, como ya ha sido dicho, uno de los parámetros a considerar es el grado de especialización de la tarea. La especialización debe ser considerada en dos dimensiones: amplitud y profundidad.

La amplitud de tarea o especialización horizontal se refiere a cuántas tareas diferentes están contenidas en el puesto de trabajo y cuán difíciles y disímiles son las mismas. La profundidad o especialización vertical determina el control sobre el contenido de trabajo.

La especialización horizontal es la forma predominante de división del trabajo, y tiene la ventaja de que contribuye al incremento de la productividad, debido a la repetición de las operaciones, al tiempo que favorece la estandarización.

La especialización vertical de la tarea separa su ejecución del control, ya que en las posiciones verticalmente especializadas el desempeño individual no es controlado por el que ejecuta el trabajo, sino que existen otras personas dedicadas a hacerlo.

Cuando se acomete el diseño de posiciones individuales de trabajo es preciso considerar que la especialización genera una buena cantidad de problemas de comunicación y coordinación, ya que en la medida que las tareas son cada vez más especializadas, tanto más se pierde la perspectiva integral del sistema.

Una vía muy difundida actualmente para la solución a los problemas que genera la especialización, y que toma en consideración las necesidades del trabajador, es la llamada ampliación horizontal o enriquecimiento de tareas.

En la ampliación horizontal de tarea el trabajador atiende una amplia variedad de tareas asociadas con la producción o los servicios. Por otra parte también pueden ampliarse o enriquecerse las tareas, y en este sentido la ampliación se manifiesta no sólo en la ejecución de un número mayor de tareas sino que también gana más control sobre ellas.

La adopción de la especialización o la ampliación en el diseño de una posición de trabajo debe tomar en consideración la siguiente ecuación: " la ampliación de tarea vale la pena hasta el punto en que las ganancias de trabajadores mejor motivados en una tarea particular neutralicen las pérdidas de la especialización técnica menos que óptima."(Mintzberg, 1991)

Otro de los parámetros a considerar en el diseño de las posiciones individuales es la formalización del comportamiento, entendiéndose como tal la forma en que la organización limita la libertad de sus miembros, requiriendo de ellos un comportamiento estandarizado, sobre todo en lo que respecta a los procesos de trabajo.

La formalización del comportamiento puede darse en tres formas básicas:

- (a) Por la posición: donde las especificaciones se atribuyen a la tarea misma.
- (b) Por la corriente de trabajo: siendo atribuidas las especificaciones a la organización del flujo de trabajo.
- (c) Por reglas: donde las especificaciones son emitidas en forma general.

Con independencia de la vía que se utilice para ello el efecto de la formalización del comportamiento es siempre el mismo: la regulación de la conducta. La formalización del comportamiento conduce indefectiblemente a la especialización vertical de las tareas, por lo que ambos parámetros están íntimamente relacionados.

El diseño de las posiciones individuales supone asimismo la consideración de los requisitos de conocimientos y destrezas que deben tener los ocupantes de éstas, por lo que atiende a las vías en que se enseñarán los mismos.

La capacitación se refiere al proceso por el cual enseñan los conocimientos y destrezas relacionados con el cargo, mientras que el adoctrinamiento es el proceso por el que se obtienen las normas organizacionales, pero ambos suponen la asimilación del comportamiento inducido.

La capacitación es un parámetro de diseño clave en las posiciones de trabajo profesional y para el uso de la estandarización de destrezas como mecanismo coordinador.

El adoctrinamiento es el proceso mediante el cual se logra la socialización formal de los miembros de la organización, entendiéndose como tal el proceso mediante el cual cada

nuevo miembro aprende e incorpora el sistema de valores, las normas y los esquemas de comportamiento requeridos por la sociedad, organización o grupo, esto es, el proceso mediante el cual asimila la cultura organizacional.

Para concluir el análisis de los parámetros de diseño de las posiciones individuales es preciso señalar que éstos no son completamente independientes, sino que tienen entre sí relaciones que no es posible obviar.

La capacitación y la formalización del comportamiento son esencialmente sustitutas, esto es, si se emplea el uno no es preciso utilizar el otro, lo cual estará en función de la posición de que se trate y de la decisión que se adopte sobre la forma de ejercer el control sobre la misma.

La experiencia apunta a que el diseño de las posiciones individuales es una de las tareas más difíciles en la concepción de la estructura del sistema. Según recomienda Richard Barrett Clement(1998) en su obra “Complete Guide to ISO 9000” el Análisis de Funciones y Tareas es una técnica que puede coadyuvar sustancialmente a ello.

El Análisis de Funciones (puestos de trabajo) y el Análisis de Tareas son dos técnicas separadas que comparten un rasgo similar. El análisis de puestos de trabajo examina los componentes de un trabajo específico y el análisis de tareas examina los procesos particulares y las tareas que los componen, pero es posible como una técnica en tanto ambos descomponen el proceso comenzando por el examen de cada uno de sus componentes más pequeños, de modo que sean clasificados, organizados y comprendidos totalmente.

Para realizar el Análisis de Funciones y Tareas, según Barrett Clements debe emplearse el método de elaboración de procedimientos e instrucciones de trabajo a corto plazo, donde describan todas las operaciones requeridas para ejecutar cierta tarea y se incluyan además las habilidades, conocimientos y la experiencia requeridas para ejecutar la misma.

El Análisis de Funciones y Tareas es el enfoque más sistémico y estructurado para examinar los puestos de trabajo especializados horizontal y verticalmente mediante una descomposición sistemática de la situación o proceso en sus diferentes componentes empleando cuatro niveles en complejidad descendente:

1. Objetivos del puesto de trabajo
2. Responsabilidades
3. Funciones
4. Tareas (con los pasos requeridos para completar cada tarea)

Los objetivos del puesto de trabajo son la piedra angular, pues constituyen una descripción general de la función. Las responsabilidades de la función o puesto de trabajo son una amplia y clara descripción de las funciones relativas al puesto de trabajo en tanto las funciones del puesto de trabajo constituyen una colección de tareas que el operador debe ejecutar. Las tareas son una colección de pasos con un resultado concreto o producción tangible. Típicamente, una tarea es independiente de otras etapas o pasos del proceso.

La información necesaria para hacer el análisis de funciones y tareas se obtiene a través de la observación directa del proceso, intercambio y entrevistas con trabajadores expertos y de mayor calificación y experiencia, el examen de los planes de producción y de calidad, la consulta de procedimientos y políticas existentes, entrevistas con los tecnólogos, el supervisor y con los propios operadores.

Como puede apreciarse el Análisis de Funciones y Tareas constituye una labor investigativa, paciente y rigurosa cuyo resultado debe ser presentado a los propios empleados para hacer una evaluación integral y precisarla. La retroalimentación obtenida del contacto con este grupo debe ser usada para revisar y precisar. La retroalimentación obtenida del contacto con este grupo debe ser utilizada para revisar y precisar la matriz de responsabilidades y funciones.

Durante el análisis de funciones y tareas, puede aparecer la necesidad de adicionar o combinar funciones y responsabilidades para lograr mayor claridad, por lo que no debe darse por terminado el análisis hasta que no se logre una relación de responsabilidades, funciones y tareas que estén correctamente organizadas y tengan sentido con respecto al puesto de trabajo (función) o al proceso relacionado.

Cuando se considere concluida la relación de tareas y las condiciones bajo las cuales las mismas deben ser ejecutadas, debe asegurarse que se muestran a las personas que están familiarizadas con ese puesto su trabajo, ya que necesita confirmar la precisión y el grado de completamiento del trabajo ya que el documento final (procedimiento) debe reflejar de forma precisa la realidad de ese puesto de trabajo.

El diseño de la superestructura consiste en la agrupación de las posiciones individuales, proceso a través del cual se establece el sistema de autoridad formal y es construida la jerarquía de la organización, cuya representación gráfica es el organigrama.

El agrupamiento es un medio esencial para la coordinación del trabajo en la organización, ya que tiene sobre éste cuatro efectos importantes:

- (1) Establece un sistema de supervisión común entre posiciones y unidades.
- (2) Requiere que las unidades y posiciones compartan recursos comunes.
- (3) Crea medidas comunes de desempeño, lo que anima a coordinar mejor las actividades.
- (4) Alienta el ajuste mutuo.

El agrupamiento incide decisivamente en el desarrollo de los mecanismos de coordinación pues estimula hasta un grado significativo tanto la supervisión directa como el ajuste mutuo, y puede formar la base de la estandarización de producciones al proporcionar medidas comunes de desempeño. Por otra parte el agrupamiento de unidades alienta la coordinación en el grupo a expensas de la coordinación entre grupos.

Por todo lo anterior resulta muy importante realizar el agrupamiento de las unidades sobre bases sólidas, entre las que más comúnmente se emplean:

- (1) Agrupamiento por conocimientos y destrezas.
- (2) Agrupamiento por procesos de trabajo y función.

- (3) Agrupamiento por tiempo.
- (4) Agrupamiento por producción.
- (5) Agrupamiento por clientes.
- (6) Agrupamiento por lugar.

Koontz (1990), en su libro Elementos de Administración, también hace referencia a la departamentalización de la organización y a las ventajas que esta ofrece al crecimiento de la organización en contraposición a las limitaciones acerca del número de subordinados que pueden ser manejados en forma directa.

Este autor considera que no existe una manera “mejor” para departamentalizar que pueda aplicarse por igual en todas las organizaciones y que el patrón que se utilice para departamentalizar dependerá de las situaciones específicas y del criterio de los administradores, lo cual coincide con el criterio de la autora así como con los requerimientos el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

Entre los patrones propuestos por Koontz (1990) están:

- (1) Departamentalización por números simples (tribus, clanes, ejércitos)
- (2) Departamentalización por tiempo (turnos de trabajo)
- (3) Departamentalización por funciones
- (4) Departamentalización por territorio
- (5) Departamentalización por producto
- (6) Departamentalización por clientes
- (7) Departamentalización orientada al mercado
- (8) Departamentalización por proceso o por equipo

Como puede observarse, ambos autores tienen puntos comunes, y sea una u otra la clasificación adoptada, lo cierto es que para realizar un adecuado agrupamiento de las posiciones individuales se precisa partir de una base de selección.

Asimismo el agrupamiento de las unidades implica la consideración de diversos criterios como son: las independencias de la corriente de trabajo, independencia de procesos, interdependencia de escala e interdependencias sociales.

Los distintos tipos de agrupamiento conocidos se atienen en mayor o menor medida a la consideración de al menos uno de los criterios anteriores.

El agrupamiento por función (por conocimientos, destreza, proceso o función de trabajo) refleja una abrumadora preocupación por la interdependencia de procesos y escala, y tal vez, aunque no directamente interdependencias sociales, pues agrupando sobre esta base el sistema puede unir sus recursos, tanto materiales como humanos, a través de diferentes corrientes de trabajo.

Las estructuras funcionales también alientan la especialización sin embargo carecen de un mecanismo interno para coordinar la corriente de trabajo y, por otra parte tienen las desventajas de que los individuos se concentran en sus propios medios, y no en los fines más amplios de la organización. Así que la ganancia obtenida por el mejor equilibrio de los recursos humanos y mecánicos se pierden en la necesidad de incrementar las personas para lograr coordinación.

La estructura que se basa en un agrupamiento por mercado es menos maquinal, menos capaz de hacer bien una tarea especializada o repetitiva. Pero puede hacer más tareas y cambiarlas más fácilmente. Esta flexibilidad se deriva de que las unidades son relativamente independientes unas de otras, permite que puedan adicionarse o suprimirse unidades debido al incremento o al cierre de negocios por parte de la organización son que se observe un efecto significativo sobre las demás unidades.

Finalmente debe señalarse que aunque reiteradamente se refiere el término departamentalización empleados por diversos autores, en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial existe una marcada tendencia a la eliminación de los departamentos para sustituirlos por grupos de trabajo o brigadas donde los jefes son trabajadores con ampliación de tarea, que no ostentan categoría de dirigentes, aunque realizan algunas tareas directivas. Sustrato teórico que prevalecerá en la ejecución de este trabajo.

El otro parámetro a considerar en el diseño de la superestructura es la dimensión de la unidad o grupo de trabajo. El tratamiento de este parámetro éste tiene una relación muy directa con los mecanismos coordinadores, tanto así que pudiera decirse que es función de éstos. Cuando el mecanismo coordinador empleado es la supervisión directa se trata de considerar entonces ¿a cuántos subordinados directos puede supervisar un gerente? (extensión del control o principio del carácter limitado de la dirección).

Cuando los mecanismos coordinadores son otros, tales como la estandarización y el ajuste mutuo. Comparada con la supervisión directa, cuanto mayor sea el uso de la estandarización para coordinación, mayor será el tamaño de la unidad o grupo de trabajo. Por otra parte, en comparación con los dos mecanismos anteriores, mientras más grande sea la confianza en el ajuste mutuo, menor será la dimensión de la unidad de trabajo.

Si se analiza el tratamiento de este parámetro atendiendo a las diferentes partes de la organización, pueden hacerse algunas consideraciones interesantes. Por ejemplo, es en el núcleo operativo donde se deben encontrar las unidades más grandes, ya que varias unidades pequeñas pueden agruparse en un nivel secundario sobre la base de la estandarización como mecanismo coordinador, especialmente la estandarización de procesos. De otro lado solamente algunas unidades funcionales pueden ser agrupadas en unidades de orden superior, sin embargo las unidades de mercado si pueden agruparse de ese modo.

Las organizaciones con gran número de unidades tecnocráticas y de staff de apoyo suelen tener unidades más bien pequeñas en la línea media. En general la jerarquía gerencial debe tener la forma de un cono con lados agresivamente empinados.

A pesar de que muchos ejecutivos piensen lo contrario el diseño de una estructura no se reduce a conformar las posiciones individuales y luego agruparlas en unidades más o menos grandes. Las investigaciones contemporáneas han dejado claro que una vez diseñada la superestructura es preciso establecer los encadenamientos que se oponen a los estrictamente horizontales, llamados encadenamientos laterales.

Los encadenamientos laterales más frecuentemente enunciados en la literatura especializada son: el sistema de planeamiento y control, y los dispositivos de enlaces.

Los planes y controles regulan las producciones e indirectamente también el comportamiento. Existen dos tipos diferentes de sistemas de planeamiento y control, uno que se dedica a la regulación del comportamiento general y el otro que busca regular acciones específicas.

El primero de ellos, que se dedica a la supervisión de los resultados después del hecho, recibe el nombre de control del desempeño y su objetivo es regular los resultados generales de una unidad dada. Los sistemas de control del desempeño pueden servir tanto para medir como para motivar y estimular.

El segundo, orientado hacia el control de las actividades específicas, se denomina planeamiento de la acción. El planeamiento de acción surge como el medio por el cual las decisiones y acciones no rutinarias de toda una organización, típicamente estructurada sobre una base funcional, puede ser diseñada como un sistema integrado.

Es preciso significar que mientras más globales sean las responsabilidades de una unidad, será mayor la propensión a controlar su desempeño general más que sus acciones específicas.

Los dispositivos de enlace han sido creados para propiciar el contacto de enlace entre individuos, los cuales pueden ser incorporados a la estructura formal del sistema. Los dispositivos de enlace pueden ser de diferentes tipos, entre ellos:

➤ Posiciones de enlace

Se emplean cuando es necesario un número grande de contactos para coordinar el trabajo entre varias unidades para encaminar directamente la comunicación, obviando los canales verticales.

➤ Fuerzas de Tareas

Son comisiones seleccionadas para la ejecución de una tarea dada y que una vez concluida la misma desaparecen.

➤ Comités permanentes

Es un agrupamiento departamental más permanente, que se reúne regularmente para discutir y analizar temas de interés común.

➤ Gerentes integradores

Se emplean cuando se necesita una mayor coordinación de la que pueden brindar cualesquiera de los dispositivos descritos anteriormente, y constituyen una posición de enlace con autoridad formal que incluye algunos aspectos de los procesos de decisión pero nunca tiene autoridad formal para dirigir el personal del departamento.

El diseño del sistema de adopción de las decisiones se caracteriza por un parámetro que puede ser observado en dos dimensiones (vertical y horizontal) y cuyo concepto ha sido ampliamente discutido por la literatura especializada: la centralización.

La centralización tiene lugar cuando el poder para adoptar las decisiones recae en un solo punto de la organización, en tanto que la descentralización consiste en la dispersión de este poder entre muchas personas.

La centralización es la forma más cerrada de coordinar la toma de decisiones en una organización, pues todas las decisiones se adoptan por una misma persona, por un solo cerebro y después se instrumentan por medio de la supervisión directa.

La descentralización por su parte involucra en la adopción de decisiones a un número mayor de miembros de la organización, propiciando un mayor compromiso ante la implementación de la decisión tomada. Otra de sus ventajas radica en que potencia la capacidad de respuesta de la organización a las condiciones del entorno, y estimula la motivación de los integrantes de la organización.

Existen diferentes tipos de descentralización:

- (1) Descentralización vertical caracterizada por la dispersión del poder formal hacia abajo por la cadena de autoridad de línea.
- (2) Descentralización horizontal se refiere al punto en que quienes son gerentes controlan los procesos de decisión.
- (3) Descentralización selectiva es el poder que sobre diferentes tipos de decisiones recae en distintos lugares de la organización.
- (4) Descentralización paralela que consiste en la dispersión de poder para muchas clases de decisiones al mismo lugar.

El proceso de decisión puede ser descrito mediante un algoritmo sencillo de cinco pasos:

- obtener información
- procesar esa información
- hacer la elección
- autorizar en otra parte lo que se tiene intención de hacer
- hacerlo, es decir ejecutar la decisión

Un proceso es más descentralizado cuando el que toma la decisión controla sólo el efectuar la elección. La descentralización es completa cuando todos participan igualmente en la toma de decisión, y la organización es totalmente democrática.

La práctica de la democracia fortalece la autoridad y el poder del gerente superior a expensas de otros grupos, esto es, pasa por alto la línea media, debilita la función de staff e inhibe el desarrollo del profesionalismo.

Desde principios de los años 80 del pasado siglo, se han venido experimentando nuevas opciones de diseño estructural, entre ellas:

- (a) la estructura de equipo.
- (b) la organización virtual.
- (c) la organización sin fronteras.
- (d) la organización femenina.

La estructura de equipos, pone el énfasis en el equipo como dispositivo central para coordinar las acciones de trabajo. Sus características principales radican en la ruptura de las barreras departamentales y la descentralización de la toma de decisiones, al nivel del equipo de trabajo.

Estas estructuras exigen que los empleados sean extremadamente capaces, ya que tienen que tener una sólida formación integral, que les permita asimilar con éxito retos diferentes, así como un alto grado de especialización.

En las organizaciones de pequeño tamaño, estructura de equipo puede representar toda la organización; en las de grandes dimensiones, generalmente complementan una formación estructural burocrática.

La organización virtual, es una pequeña organización central que contrata externamente sus principales funciones de negocios. En términos estructurales, la organización virtual es muy centralizada, con poca o ninguna departamentalización.

Las organizaciones virtuales consisten en redes de relaciones que les permiten contratar funciones de fabricación, distribución, mercadotecnia o cualquiera otra del negocio, cuando la administración cree que otros lo pueden hacer mejor y más barato.

La mayor ventaja de la organización virtual radica en su flexibilidad, pues le permite a alguien con una idea y poco dinero competir con éxito con empresas mucho más poderosas. La desventaja principal de esta estructura es que reduce el control de la administración sobre partes claves del negocio, tales como la producción.

La organización sin fronteras es una estructura que busca eliminar la cadena de mando, tiene tramos de control ilimitados y reemplaza los departamentos con equipos a los cuales se les han cedido facultades.

Al eliminar la fronteras verticales, la estructura de aplanada, se reducen al mínimo el estatus y el rango; así la organización se parece más a un silo que a una pirámide, donde el grano de la cima no se diferencia gran cosa del grano del fondo.

Son característicos de esta estructura los equipos transjerárquicos, las prácticas participativas en la toma de decisiones y el uso evaluaciones de desempeño de 360 grados, donde todos participan en las evaluaciones de todos.

La reducción de las barreras horizontales, permite estructurar la organización de acuerdo a los procesos, convirtiendo los departamentos en grupo transfuncionales. Otra forma de eliminar las barreras horizontales es mediante las transferencias laterales y la rotación de las personas dentro y fuera de áreas funcionales diferentes; esto convierte a los especialistas en “generalistas”. Cuando es plenamente operacional, la organización sin fronteras es capaz de romper las barreras para sus partes externas y aún las barreras geográficas.

La organización femenina consiste en concebir una estructura que conceda importancia a las relaciones y la conexión con otras personas. Recibe su nombre a partir de la realización de estudios que señalaron que las mujeres prefieren este tipo de organización. Este tipo de organización se caracteriza por:

- ✿ Se valora a los miembros como seres humanos individuales.
- ✿ No existe el oportunismo en la organización.
- ✿ Se definen las carreras en función del servicio a los demás.
- ✿ Existe compromiso con el crecimiento del empleado.
- ✿ Se crea una comunidad que se preocupa por sus miembros.
- ✿ Existe participación del poder
- ✿ Se comparte generosamente la información.

Conclusiones

Todo lo planteado permite concluir que no existe un patrón o configuración ideal para cualquier organización, sino que el patrón a seleccionar debe ajustarse al tipo de organización en cuestión y sobre todo a los propósitos de la misma, no es factible realizar un diseño o rediseño sin tener en cuenta cuales son los objetivos de la organización y el objeto social para el cual existe la misma.

Otro elemento de vital importancia es concebir el diseño como un sistema y no como la suma de varios subsistemas, pues es imprescindible, además del adecuado funcionamiento de todas las partes de la misma, dedicar especial atención a los mecanismos coordinadores y a los dispositivos de enlace que se utilicen en el mismo, pues de ellos dependerá el éxito de esta gestión.

Bibliografía

1. Alhama, R. 2005. Dimensión Social de la Empresa, Esencia de la Nuevas Formas Organizativas. La Habana : Ciencias Sociales, 2005.
2. Carnota, O. 1990. Teoría y práctica de la Dirección Socialista. La Habana : Pueblo y Educación, 1990.
3. CECM. 2007. Decreto Ley 252. LA Habana : Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2007.
4. Clements, R. 2003. Complete Guide to ISO 9000. Cumulative Supplement Quality Manager's Edit. s.l. : Prentice Hall, 2003.
5. Drucker, P. 1992. Sociedad Post-Capitalista. Buenos Aires : Sudamericana, 1992.
6. FZLN. 2001. La estructura fractal de una Nueva fuerza Cultural. México : www.gestiopolis.com consultado en abril 2001, 2001.
7. Gómez, I. 2008. Material Complementario "Estructuras Organizativas". Matanzas : s.n., 2008.
8. Heredia, R. De. 1995. Dirección Integrada de Proyectos. Madrid : Universidad Politécnica, 1995.
9. Koontz, H. 1997. Elementos de Administración. México : Biblioteca Empresa, 1997.
10. Menguzzato, M. 1997. La dirección estratégica de la Empresa. Madrid : Biblioteca Empresa, 1997.

11. Miller, O. 1990. Configuraciones Organizacionales: Cohesión, cambio y predicción. s.l. : Relaciones Humanas, 1990.
12. Mintzberg, H. 1991. Diseño de Organizaciones Eficientes. Buenos Aires : Librería Ateneo, 1991.
13. Schein, E. 1991. Psicología de la Organización. México : Prentice Hall Hispanoamericana, 1991.