

Estructuras de la organización

I Introducción

Uno de los tópicos más estudiado a lo largo de las últimas cuatro décadas pasadas por la literatura sobre economía y dirección de empresas, ha sido el de Estructura de la Organización, en su más amplia acepción, también denominada Estructura Organizativa, Estructura de la Dirección y Estructura Organizativa de la Dirección, por ser un componente básico del sistema de dirección de una Organización, y su relación con distintos factores, empezando por la estrategia, desde los estudios ya clásicos de Chandler (1962), y posteriores del propio autor y sus seguidores de las décadas de los 70 y los 80 del siglo pasado.

Otros estudios e investigaciones también han marcado época y enfoques para las Estructuras, como los de Greiner (1972), Rumelt (1974), Miles y Show (1978), Milgrom y Roberts (1993), Whittington y Mayer (2000), Saloner, Shepard y Podolny (2001).

La Estructura de la Organización, o las estructuras, debe ser ante todo, de naturaleza social y colectiva, por lo que se constituye en un medio para alcanzar altos niveles de efectividad del sistema de dirección de la organización. Comprender y aprehender esta idea, es esencial, para establecer una filosofía organizacional propia y los principios organizativos generales.

En la misma medida en que se han desarrollado nuevos enfoques, teorías y principios, se han ido introduciendo nuevas tecnologías, se han elevado las exigencias y requisitos al capital humano, la estructura ya no sólo fundamenta la división jerárquica, funcional y por objeto de trabajo, o determina los derechos y responsabilidades, las interrelaciones, o los medios o el aseguramiento informativo y técnico, sino que concurren o coinciden diferentes estructuras en una.

Así, se habla de la *Estructura Organizativa* (estructura y funciones) o también llamada funcional pues responde al ¿qué se hace?; la *Estructura de Producción y/o los Servicios* (organización y nivel de integración) o también llamada tecnológica y organizativa pues responde al ¿cómo se hace? Y al ¿dónde se hace?; la *Estructura de Control* (control y coordinación) o también llamada de directivos pues responde al ¿quien lo hace?; la *Estructura Social* (relaciones, colaboración, participación, información, capital humano) o también llamada informativa, pero hoy día mucho más abarcadora; esta última es de gran importancia para el desarrollo de las nuevas formas organizativas que privilegian la empresa no sólo como unidad económico-productiva sino como organización social, y constituye parte también de la estructura de pensamiento de la organización.

Los cambios tecnológicos, el entorno externo cambiante, las estrategias que se adoptan, o las características del capital humano, que son algunos de los principales factores que inciden y definen el diseño de una organización, como se analizará más adelante, han motivado en las últimas dos décadas, que las empresas y las organizaciones en general, rediseñen y renueven sus estructuras organizativas con mayor dinamismo, desechando el

carácter estático, aprocesual, acontextual e ahistórico que muchas veces ha primado en el análisis y propuestas de estructuras. De este modo será factible responder con mayor efectividad a las amenazas y/o aprovechar las múltiples oportunidades que brinda el nuevo marco institucional y sectorial.

Un problema que ha pesado y sigue pesando en el estudio, análisis y propuestas de estructura, y que tiene gran importancia práctica, es que el doble requisito de rigor metodológico y de relevancia práctica para la dirección de las organizaciones, no se cumple, ni ayer ni hoy, en la medida de lo posible.

Es imprescindible que los estudios y propuestas sea cada vez más reales, con el fin de que proporcionen consejos y/o ideas útiles para los directivos y trabajadores todos, pero esto no significa en modo alguno restarle rigor, sino al contrario, incorporar los conocimientos y las capacidades adquiridas, que permitan realizar análisis y propuestas que tengan en cuenta la evolución de la organización, así como las características de los procesos de cambio estratégico y organizativo de los últimos diez años, y la proyección en el *contexto temporal y espacial*.

En nuestro país, tanto para la empresa, como para las actividades presupuestadas, el tema, o mejor dicho, los temas relacionados con la estructura organizativa, tienen total preponderancia en la actualidad. Se requiere de estructuras más compactas y funcionales. Este puede ser uno de los principios generales válidos para cualquier estructura organizativa a cualquier nivel y actividad.

Según la norma cubana, NC-3000:2007, la Estructura de la Organización es la “*Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal*”. Señala, además, que “*establece un patrón de agrupamiento de las personas, de cómo interactúan, se vinculan, y desempeñan las funciones, se fijan las responsabilidades y coordinan las actividades para lograr el cumplimiento de la misión y la visión de la organización*”.

Si tal y como se señala, establece desde las responsabilidades y la autoridad, hasta cómo se agrupan las personas y todo ello se realiza en función del cumplimiento de la misión y la visión de la organización, se trata de tener en cuenta tanto elementos estructurales, tecnológicos como personales. Se está en presencia de un problema complejo, y como tal debe ser tratado.

Lo primero que se debe tener en cuenta, como se señaló con anterioridad, es el *contexto de la organización*, establecido en parte por la propia práctica de la organización, y que la propia práctica puede ir modificando.

Lo segundo, se deben dejar de lado los enfoques reduccionistas, y tratar de enfocar las situaciones en sus múltiples interrelaciones, viendo el todo pero sin restarle valor y sin eludir el análisis de cada elemento o parte.

El tema habría que abordarlo desde distintos ángulos y dimensiones, como son:

- ◆ **Etapas o pasos a seguir**
- ◆ **Principios Organizativos Generales**
- ◆ **Factores a considerar en el análisis y diseño de la Estructura**
- ◆ **Factores de diseño del puesto de trabajo**
- ◆ **Tipos de Estructura**
- ◆ **Análisis de Funciones**

En el acápite de los Factores a considerar en el análisis y diseño, se abordará como parte de éstos y de manera sintética el Diseño del Puesto de Trabajo, que usualmente se trata separadamente. Con esto no se resta, sino al contrario, se privilegia el tratamiento y la necesidad de diseñar y rediseñar el puesto de trabajo como parte de las estructuras, máxime cuando de estructuras con nuevos conceptos se trata.

II Etapas y fases del diseño

Es usual empezar el diseño de una nueva estructura, o el análisis de la vigente, sin una organización previa. Esto, sin llegar a los cambios requeridos, lleva a la desorganización y al solapamiento de tareas. Así se empieza por las Funciones, o por la Plantilla de cargos, o en el peor de los casos por el propio Organigrama, que sintetiza las relaciones, responsabilidades y la autoridad, a partir de líneas que une determinados cuadrados, sin siquiera tener claridad ni formular con precisión los principios organizativos generales que van a presidir la revisión o el diseño de la nueva estructura.

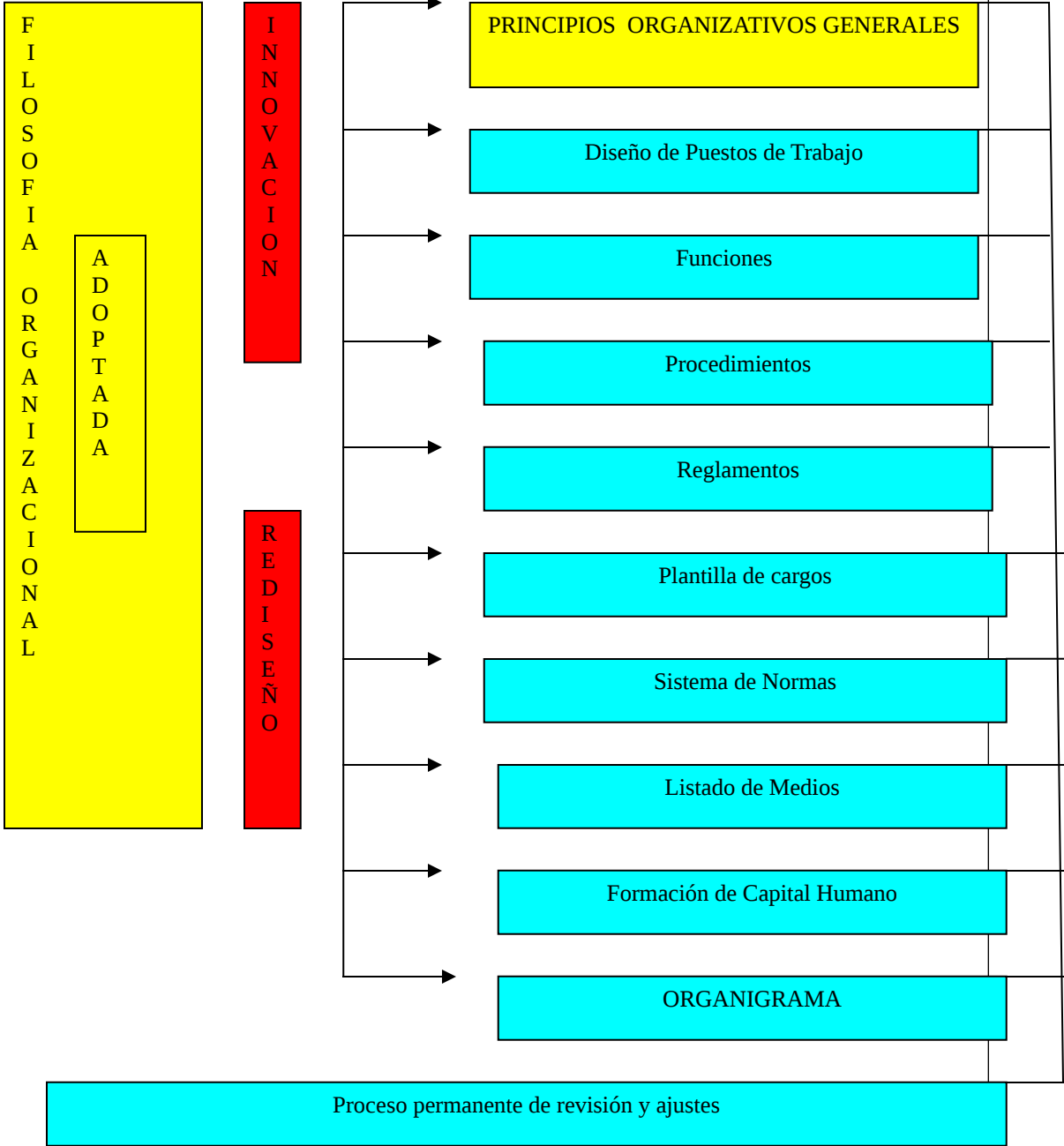
A veces, el análisis de la estructura se hace por un lado, y el de las funciones por otro, sin que en ningún momento se confronten.

Las etapas del estudio y el diseño de la Estructura son los siguientes:

- Determinación del objetivo y el objeto del análisis y propuesta
- Fundamentación de los criterios para la valoración de la Estructura
- Descripción de la Estructura actual
- Análisis de la composición de los factores determinantes
- Valoración de las propuestas y alternativas

Los elementos de las fases que se exponen en el cuadro a continuación, se deben acometer de conjunto y a la vez, aunque haya una secuencia en el tiempo. Los Principios Organizativos Generales, son eso, principios que se basan en la filosofía, conceptos, definiciones, normas organizacionales adoptadas, que presiden e inciden y definen todos y cada uno de los elementos a analizar, a estudiar y/o proponer; es una fase fundamental.

DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN



III Principios Organizativos Generales

El diseño de las estructuras, se ha basado tradicionalmente en dos principios que han regido las organizaciones y la organización del trabajo durante casi un siglo, desde el establecimiento de los principios burocráticos de las organizaciones, y de las bases de la empresa moderna a finales del siglo XIX.

El primero de los principios está relacionado con la *fragmentación de las tareas y funciones*, lo que se refleja en el diseño de los puestos de trabajo y los contenidos de trabajo, y en la mayor especialización de las funciones y ocupaciones, que separa y aleja las funciones de dirección de las tareas de ejecución, que requería en el pasado de un personal apenas preparado.

El segundo de los principios, el de *simplificación de la actividad*, lleva al establecimiento de unidades de trabajo cada vez menores, a nivel individual y en base a tareas, lo que hacía difícil la propia "integración vertical", la base de las estructuras clásicas centralizadas, burocráticas y mecanicistas. Esto hacía crecer las estructuras verticalmente, desde los niveles operativos hasta el nivel ejecutivo superior, alejando cada vez más las decisiones de la fuente de los hechos que requerían soluciones operativas en la medida en que se avanzaba técnica y tecnológicamente.

De esta manera, los niveles superiores de dirección, se debían concentrar y ocupar cada vez más de las tareas operativas, fundamentalmente de su control, en lugar de concentrarse en acciones de la política general del sistema o los objetivos globales, y hasta el desarrollo posterior de la estrategia. Y este sería el tercer principio a superar, el de limitar el control y la supervisión, un elemento emblemático de los métodos y estilos de dirección, y que es imprescindible, bajo nuevas condiciones y principios, ampliar socialmente, lo que hace de la participación de los trabajadores un hecho real, concreto y efectivo de dirección.

En la actualidad, se parte del hecho básico, de que los objetivos deben ser elaborados en la organización, en la empresa, a partir de políticas, normativas y lineamientos generales. Esto crea la necesidad de establecer estructuras más adecuadas para llevar a cabo los objetivos propios propuestos, en lugar de tomar o guiarse por estructuras tipo. El modelo mecanicista de organización, que predominó durante muchas décadas, no responde a las nuevas necesidades, y es necesario sustituirlo gradualmente pero de forma irreversible. Para ello es importante tener en cuenta, entre otros:

- **Evitar la especialización excesiva y la fragmentación de puestos de trabajo que lleva a la simplificación.**

Deben componerse unidades organizativas de trabajo que cumplan no sólo más funciones en los casos que proceda, sino que estas funciones agrupen y abarquen procesos similares y/o complementarios por lo cual es necesario (re)diseñar puestos de trabajo con contenidos de trabajo enriquecidos y/o ampliados, pensando no en el individuo, ni las competencias individuales, sino en el trabajo grupal, colectivo. La fragmentación de funciones y tareas, lleva a establecer y considerar los elementos componentes de las

tareas como partes principales, y este principio de simplificación conduce a su vez a las duplicidades de tareas.

La agrupación, y la necesaria integración, que es más que agrupación, empieza por la identificación de elementos comparativos de las tareas y funciones, basado en:

- Similitud de tareas y funciones
- Similitud de procesos y procesos complementarios
- Ubicación en la estructura
- Escala de tiempo

Estos elementos pueden llevar al real rediseño de puestos de trabajo, con consecuencias para la Estructura, o mejor dicho, para cada una de las estructuras mencionadas (organizativa, de producción y/o servicios, de control, social). Para ello es importante tener en cuenta las preguntas siguientes:

¿Cómo se relacionan el flujo de trabajo y la estructura?
¿Cuáles son las necesidades de comunicación entre las unidades organizativas de trabajo y los directivos?
¿Cuáles son las necesidades de información entre las áreas funcionales y las unidades organizativas básicas?

• **Evitar la jerarquía piramidal de autoridad.**

Debe establecerse la autoridad sobre la base de la ampliación de la base social de la dirección, lo que debe conducir a la real, amplia y efectiva participación de los trabajadores no sólo en el proceso de toma de decisiones, sino en las propias decisiones, y acercar las decisiones al ámbito operativo. Las estructuras planas eliminan las jerarquías piramidales tradicionales, pero las mismas se establecen sobre nuevos principios de relaciones, y deben evitar la suma horizontal de las funciones que cumplían los niveles verticales.

Si con anterioridad se privilegiaba el *tamaño de la jerarquía, los márgenes de control y el agrupamiento de las actividades por simplificación*, ahora se privilegia la *organización y dirección de los procesos* sobre la base de los avances de la informática y las telecomunicaciones; prima un concepto, la *integración*.

Como parte de la organización de la estructura de dirección, es importante tener en cuenta que el principio de participación activa y de dirección participativa, se establece en nuestra sociedad sobre la base de la relación de igualdad social dirigente-dirigido, y no de relaciones de jerarquías de las sociedades de clases.

• **Evitar excesivos controles faltos de la dinámica necesaria.**

El aplanamiento y la descentralización en las estructuras, es un requisito para lograr estructuras dinámicas, eficientes y efectivas, y debe completarse o asegurarse mediante el establecimiento de controles ágiles y oportunos. Pero esto se alcanza si se concibe

como una función de dirección que debe ir incorporándose, integrándose al contenido propio de los puestos de trabajo, en la medida que aumenta la responsabilidad de éstos.

- **Evitar la cadena vertical de comunicación excesiva.**

En la medida en que disminuyen los niveles de dirección, cobran mayor importancia no sólo los controles adecuados, sino la comunicación vertical, horizontal y transversal, sobre la base de una información necesaria para ejecutar el proceso de dirección. Esta no se circunscribe a la información estadística y el modelaje.

La aplicación de estos cuatro principios, entre otros que puede considerar una organización, como parte de su filosofía organizacional, garantiza que en el caso de las empresas no se continúen situando las unidades importantes en la parte superior identificándose obligatoriamente con áreas funcionales, por encima de las operativas, y en consecuencia, que los controles se sitúen en las áreas operativas y no fuera de éstas, puesto que los controles deben empezar por los autocontroles. De esta forma se evita diseñar puestos de trabajo con tareas simples y básicas, o las propias funciones simplificadas.

Además, es necesario recordar que:

- La Estructura de la Organización es un complejo sistema de estructuras, que se interrelacionan unas con otras, y se establecen a partir de principios generales y los objetivos generales comunes del sistema y las características de la organización. Cada una deriva de la anterior, y todas constituyen la estructura de dirección. Es necesario entender que “la estructura”, es en realidad la integración de las estructuras: organizativa, de producción y/o servicios, de control y la social.

Estas estructuras no es posibles separarlas; el **qué** de la Estructura Organizativa y el **cómo se hace y dónde se hace** de la de Producción, y esta **a quién lo hace** de la de **Control y la Social**. El **qué** define la forma en que se organizan las funciones de dirección del sistema; las funciones generales y las funciones específicas, pero está vinculado con la disposición estructural. Esta estructura establece en parte cómo se hace y dónde se hace, por lo tanto, supone a su vez una determinada estructura de producción y/o de servicios o la llamada estructura tecnológica.

El qué de la estructura funcional o la estructura organizativa es de gran importancia, aunque no se debe sobre valorar en detrimento de las otras, puesto que se basa en un elemento que en las organizaciones tradicionales se ignoraba o se hacía abstracción de él. Este elemento es el colectivo, cuyo rol debe ser potenciado en las estructuras de los sistemas de dirección participativos. Es el elemento que establece la unicidad del sistema de dirección en todos los niveles; la concordancia entre autoridad y responsabilidad, y la conjugación de intereses sociales, colectivos e individuales.

- La elaboración de la Estructura de la Organización, debe ser ante todo un proceso participativo de todos los trabajadores, en el cual se tomen y materialicen decisiones como resultado del análisis colectivo de los elementos más

importantes, empezando por el establecimiento de los Principios Generales que van a regir el diseño de la Estructura. Esto posibilita, y a su vez, profundiza la visión compartida, un elemento esencial de la dimensión social de la organización, y para el establecimiento y desarrollo de la Estructura Social.

- El Diseño del Puesto de Trabajo es parte consustancial del grupo de factores del diseño de la Estructura, pero la Estructura no es sumatoria ni agregación de puestos de trabajo,

No se trata de partir del diseño de puestos para llegar a la estructura, sino de aplicar consecuentemente los mismos principios al Diseño de Puestos de trabajo y a la Estructura, puesto que la Estructura no puede ser superior a los elementos que entran en el Análisis de Puestos; se influyen mutuamente.

- Se debe evitar partir del Organigrama de la estructura actual, aunque el objeto y objetivo sea realizar ajustes, puesto que el proceso de análisis llevaría tempranamente de forma mecánica a la misma estructura, sin evaluar profundamente las interrelaciones y consecuencias para todos los elementos de la Estructura.

Esto no significa que no se tenga en cuenta la Estructura actual, en el análisis de los Principios Organizativos Generales que la sustentan.

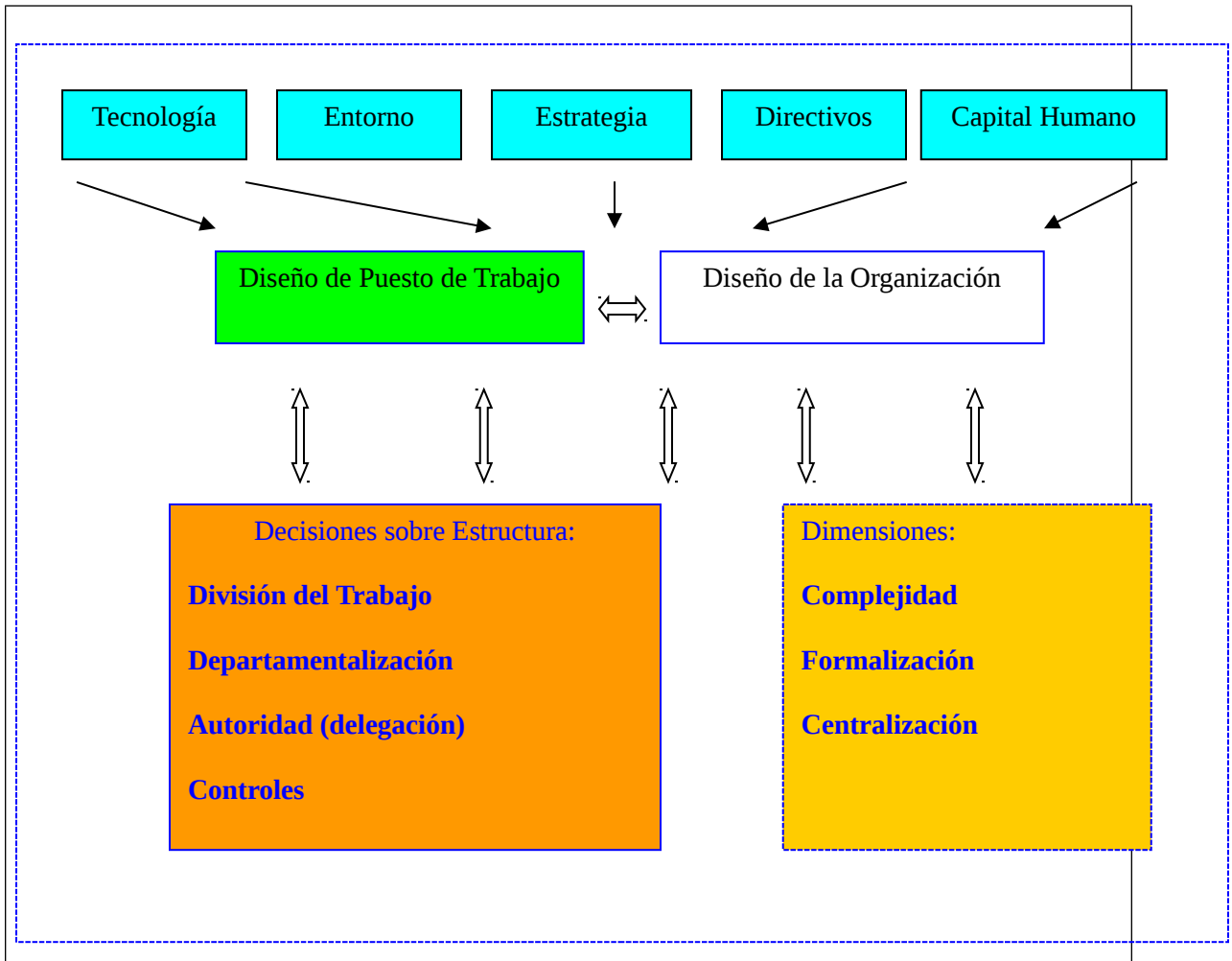
- Para comenzar a diseñar o rediseñar la Estructura, es imprescindible que la Organización, entidad o empresa, tenga elaboradas la Estrategia y los Objetivos, claros y medibles, y una caracterización de los elementos que más adelante se analizan.
- Las empresas son sistemas sociales, y como tales están compuestas de elementos activos a nivel personal y a nivel social, entre los cuales debe haber una coherencia. Es necesario considerar las variables del individuo y sociales como son: las aptitudes, capacidades y conocimientos, las actitudes, la personalidad y la experiencia, así como procesos y estructuras sociales, relaciones. Si el propósito de la Estructura es establecer un determinado patrón de comportamiento, que se repite de una forma regular, en la misma medida en que se han tenido en cuenta estas variables individuales y sociales, se logrará un desempeño más efectivo a nivel organizacional.

IV Factores a considerar en el análisis y diseño

A continuación se exponen los factores y elementos que llevan a decisiones sobre el diseño de la Estructura, los que deben estar a disposición desde la segunda etapa, y la primera fase del establecimiento de los Principios Organizativos Generales.

Se tratarán en cuatro bloques de acuerdo con los colores, empezando por los Factores de Diseño de la Organización, siguiendo con los Factores para tomar decisiones sobre la

Estructura, conjuntamente con los componentes de la dimensión, para terminar con el Diseño del Puesto de Trabajo, para desarrollarlo más extensamente.



4.1 Factores de diseño de la organización

- Estrategia
- Tecnología
- Entorno
- Características de los directivos
- características del Capital Humano

4.1.1 Estrategia

Una organización, sea una empresa u otra entidad cualquiera, o un grupo de especialistas, técnicos, trabajadores todos, podrá llegar a formarse ideas claras sobre la estructura organizativa más conveniente, sólo si previamente se ha elaborado una estrategia propia de la organización empresarial, y si han sido definidos los problemas internos y externos, las fortalezas y oportunidades, y los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

De lo contrario, la organización desconocería su estado actual, y por supuesto, tampoco tendría claro cuál es el estado deseado y si es potencialmente realizable, porque, en primer lugar, no cuenta con una visión clara de hasta dónde se comparten las ideas y presupuestos adoptados.

La correcta definición de los objetivos estratégicos, depende de la claridad de los análisis con relación a los demás factores, así como del establecimiento de las prioridades de los objetivos, y el establecimiento de vías y procedimientos que permitan alcanzarlos. Para la conducción efectiva de una Organización es necesaria la definición de la estrategia y una clara visión de ésta por parte de todos los trabajadores, que de alguna manera, siempre ha sido un factor a considerar. Hoy día, no se trata de un factor, sino del componente principal.

Hoy día, el alcance y la calidad en la elaboración de la estrategia son diferentes, puesto que no corresponde sólo a la producción o a la actividad básica de la empresa, sino a todas las actividades, esferas y procesos dentro de ésta. Parte importante de la estrategia son precisamente los objetivos globales referidos a los otros factores: Tecnología, Entorno, los Directivos y los Recursos Humanos. Otra diferencia es que lo que ayer era excepción, hoy es ley, puesto que la estrategia marca las adecuaciones y variaciones necesarias. Esto, por supuesto, también se refiere a la estructura. Por eso se dice que debe ser cambiante, cuando se requiere.

Como se apuntaba desde el inicio, la relación de la estructura con la estrategia es de larga estadía, y la mayor parte de los planteamientos y debates giran alrededor de esta relación y si es determinante el cambio en la estrategia para la estructura, según las investigaciones y el modelo de Chandler, o el posterior desarrollo de convergencia de ambas, pero sin darle suficiente importancia al entorno y contexto específico de la organización

4.1.2 Tecnología

Se refiere tanto a la tecnología en conjunto, la llamada “blanda” y la “no blanda”, es decir, los procedimientos, métodos y técnicas con que cuenta la empresa o los conocimientos y capacidades que ha ido adquiriendo su capital humano, que permite innovar en la gestión y la dirección de la organización. Por lo tanto, está comprendida desde la capacidad de aprendizaje del Capital Humano, la posibilidad de llevar a cabo nuevos métodos de dirección, las nuevas formas organizativas, es decir, diseños de puestos de trabajo y estructuras organizativas, hasta la tecnología física y la posibilidad con la existente de establecer unidades organizativas de trabajo basadas en una mayor cooperación, agrupación de puestos, y los contenidos de trabajo más amplios o enriquecidos. Si la tecnología existente ha sido concebida en tiempos en que predominaban los modelos de la producción en masa, de grandes series, un cambio a pequeñas series o por órdenes de trabajo, no sólo puede tener implicaciones tecnológicas, técnicas y económicas, sino también estructurales.

Es cierto que a mayor fragmentación del proceso, o especialización del trabajo, mayor complejidad, pero el hombre de hoy no es el mismo de hace 50 años atrás; en

consecuencia, no necesariamente debe haber mayor centralización, y por tanto la complejidad por parte del control sería menor. La tecnología, debe servir para apoyar a establecer un control más estricto por procesos, o sistemas, mayor responsabilidad individual y colectiva, una comunicación fluida, y condiciones de trabajo adecuadas, pero también a facilitar el trabajo, que es una manera de hacerlo más efectivo y eficaz.

4.1.3 Entorno

Este factor, es sumamente importante, sobre todo desde que la empresa se reconoce y se trata como un sistema abierto, en constante y permanente interacción con el medio exterior; se vinculan e influncian mutuamente, pero con consecuencias decisivas para la organización. En este sentido, la empresa está obligada a buscar una mayor percepción, adaptabilidad y respuesta a los cambios, que le permitan la supervivencia, así como la capacidad de analizar escenarios futuros y prepararse ante las demandas a largo plazo. A la organización, a la empresa, le corresponde analizar, valorar y evaluar las fuentes de los recursos humanos, tecnología, comunidad y territorio en caso de tener aspiraciones geográficas, los proveedores, el mercado, los consumidores, entre otros. Debe considerar no sólo el entorno externo, sino también el interno, y de cómo interactúan ambos.

En el sector de los servicios, esta variable es donde más ha influido, por la diversidad de la demanda de servicios y la variación en la disposición de los clientes, incluido la distribución del mercado, con consecuencias directas para cambios en las estructuras. En casos de servicios relativamente homogéneos y actividades poco diferenciadas hasta diseños completamente revolucionarios, totalmente planos, flexibles, integradores, autónomos, cuando el cliente juega un papel muy activo, el entorno ha influido al momento de definir diseños para superar los enfoques tradicionales.

4.1.4 Características de los directivos y del capital humano

Es obvio, aunque en la práctica no siempre resulta así, que si el hombre es el único componente activo y determinante de los procesos, de alcanzar la mayor productividad del trabajo, del uso de los recursos, de los resultados y el desarrollo de la empresa, lo sea también para el diseño de la Estructura de la Organizativa y su mejor funcionamiento. Desde luego, esto implica romper con el principio y la concepción de que la estructura organizativa debe crearse alrededor de las funciones y no de los individuos. Se trata de considerar en la estructura, y como parte de la estrategia como elementos fundamentales y de extrema importancia los directivos con que se cuenta y el capital humano con que se cuenta, desde luego, sin fatalismos, puesto que como parte del diseño se contempla la Formación, que es más que proceso instructivo, de capacitación y de superación.

Con relación a este factor, es importante aclarar el papel de la Formación. En la actualidad, y después de más de cuatro décadas, continúa vigente el modelo de McGehee y Thayer (1961) de necesidades basado en la categorización de tres niveles de análisis: la organización, el puesto y la persona; más tarde se reconceptualiza por Goldstein (1986,1993), que privilegia el análisis organizacional, el análisis de necesidades del puesto y el análisis de la persona (conocimientos, habilidades, aptitudes).

El trabajo tanto con los cuadros y directivos como con todos los trabajadores, de acuerdo con el enfoque y la filosofía de la naturaleza social y colectiva de la Estructura, forma parte del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano; sistema que contiene procedimientos y técnicas que ayudan a captar, seleccionar y a mejorar la calidad del propio capital humano.

En la práctica, han sido verificados muchas veces en la práctica, los modelos orgánicos y sistémicos, los que requieren tanto de cuadros y directivos capaces, transformadores, con capacidad de motivar a los trabajadores, como también requieren de trabajadores motivados e interesados verdaderamente. Estos son aspectos importantes a dialogar y a analizar desde las primeras sesiones de trabajo, para determinar en qué punto se encuentra la organización.

Si se verifica, que no existe una comunicación abierta, que hay problemas de clima organizacional, que no hay visión compartida, se está en presencia de problemas que no pueden establecer un clima de confianza necesario para diseñar o rediseñar una nueva Estructura de la Organización que pase más allá del Organigrama.

Algunas de las preguntas necesarias pudieran ser:

- ¿Tiene la Organización o no establecido formas y vías para satisfacer las necesidades de los trabajadores, necesidades del ser y del tener, a nivel personal y a nivel colectivo, o para la propia realización de la actividad de trabajo?
- ¿Se establecen metas colectivas por parte de los trabajadores y en qué grado coinciden con las metas alcanzadas a nivel del colectivo y a nivel de la organización?
- ¿El sistema de estimulación ayuda a la motivación de los individuos?
- ¿Hasta dónde se conocen realmente los trabajadores, y hasta dónde los cuadros y directivos se identifican realmente con los trabajadores como para hablar de una visión compartida?
- ¿Conocen los trabajadores mutuamente sus valores, aspiraciones, necesidades?
- ¿Qué grado de comunicación existe entre los distintos niveles de dirección?

No basta con que los directivos y trabajadores de todas las categorías tengan conocimientos, capacidades y habilidades técnicas, si se omiten o no se consideran como parte de los análisis socio-psicológicos los conocimientos concretos sobre el personal, sus actitudes, valores y necesidades.

Requiere de gran sensibilidad en el trato, en el comportamiento diario, en la diseminación de conocimientos, en la transmisión de experiencias, en el establecimiento del clima de confianza y respeto. Sólo así se pueden formular en la misión y visión, y llevarlos a la práctica, los elementos relativos al capital humano, que determinarán el funcionamiento de cualquier tipo de Estructura que se proyecte.

4.2 Factores de dimensión

En el análisis de las complejas relaciones que se establecen entre los cuatro atributos o variables claves, a saber, División del Trabajo-Departmentalización-Autoridad-

Controles, que más adelante se analizarán, los factores de la **Complejidad**, **Formalización** y **Centralización**, influyen y definen de conjunto y a cada una de ellas. Por supuesto, que estos factores se tienen en cuenta desde el inicio, desde la propia formulación de los Principios Organizativos Generales, y su presencia en los distintos momentos y fases es evidente, desde el Análisis y Diseño de Puestos, pasando por las Funciones y Plantilla de Cargos, hasta la Formación.

Si se decidió previamente, como parte de la filosofía organizacional y los Principios Organizativos Generales, por ejemplo, el diseño y establecimiento de una *estructura descentralizada*, debe saberse que esto significa de hecho una *mayor delegación de autoridad*, pero también un *mayor alcance de los puestos de trabajo*, *mayor responsabilidad individual y colectiva* (condición imprescindible para llevarlo a cabo), también una *menor división del trabajo*; por lo tanto, todo esto implica una *menor complejidad vertical*, y *menor formalización* o grado de dependencia. También tiene consecuencias para las *normas y procedimientos*. Es decir, los análisis son obligatoriamente multidimensionales.

Según Robbins (1994), estos tres componentes constituyen la estructura organizacional, que se caracterizan en el cuadro siguiente:

	Horizontal Grado de separación entre las unidades organizativas. A mayor cantidad de cargos u ocupaciones diferentes, tanto más compleja la organización en el plano horizontal.
COMPLEJIDAD	Vertical Refleja la profundidad de la jerarquía de la organización. A más niveles entre los altos mandos y el nivel o unidades operativas, tanto más compleja es la organización.
	Espacial Grado de dispersión de la ubicación de las instalaciones físicas y del personal de la organización.
FORMALISMO	Grado de estandarización de los trabajos en la organización. A mayor formalidad menor grado de libertad para las decisiones de cómo o cuándo se hace.
CENTRALIZACION	Grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto o nivel de la organización.

Complejidad

Es el resultado directo de la División del Trabajo dado por el número de tipos de puestos, y el número de departamentos diferentes, así como los niveles de autoridad diferentes. El número de unidades diferentes horizontalmente, y el número de niveles verticalmente, establece la complejidad de la estructura.

- A mayor especialización del trabajo; mayor complejidad.
- A mayor delegación de autoridad; mayor profundidad de la jerarquía, mayor complejidad.

- A mayor utilización de las unidades organizativas por territorios, productos y clientes; mayor complejidad.
- A mayor alcance limitado del control; mayor complejidad.

Estos elementos o decisiones no se deben analizar por separado, sino en interrelación con los demás componentes. De lo contrario, puede tomarse, por ejemplo, la decisión de no delegar, pero ésta tiene que ver con la cadena jerárquica, es decir, las decisiones sobre el número de puestos y el número de niveles. El alcance limitado del control se relaciona con los puestos, el número de éstos y la complejidad de las tareas que se realizan en éstos. De manera que la decisión está directamente relacionada con el diseño del puesto.

Formalización

Establece el grado de dependencia de la empresa en cuanto a normas y procedimientos que determinan las acciones. Puede ser resultado de la alta especialización, ó de la alta delegación de autoridad, de la utilización profusa de departamentos funcionales y del alcance amplio del control, pero también de las normativas establecidas.

- La alta especialización, y las normativas desarrollan procedimientos detallados por escrito.
- La alta delegación de autoridad, crea necesidades de controlar, por tanto establece pautas detalladas para la toma de decisiones.
- Los departamentos funcionales establecen documentos escritos para controlar.
- El alcance amplio del control, posibilita supervisar muchos subordinados, pero requiere de informes escritos para mantenerse al tanto.

Centralización

Localiza la autoridad para la toma de decisiones en la jerarquía de la organización. Establece cómo se delega entre puestos, y qué se delega. Es el grado en que se retiene la autoridad en los niveles superiores, por lo tanto, es relativa. En una estructura descentralizada, puede haber, con relación al nivel superior, una centralización mayor en los niveles inferiores, creando así contradicciones. Esto no debe ocurrir, y la descentralización debe ser consecuente con todos los niveles y en las relaciones entre éstos.

- A mayor especialización del trabajo; mayor centralización para fijar procedimientos.
- A menor delegación de autoridad; mayor centralización, pues hay mayor alcance del control.
- A mayor departamentalización; mayor centralización para coordinar las actividades.
- A mayor alcance del control; mayor centralización, porque hay mayor cantidad de subordinados.

4.3 Factores para tomar decisiones sobre la Estructura

División del trabajo

La cantidad de interfaces del sistema, en este caso de la estructura organizativa establece la especialización relativa, por lo que hay que decidir qué grado de integración hay, habrá en la organización, o puede establecerse. Esta puede ser alta o baja, pero debe estar en función de las ventajas técnicas y económicas de la especialización que puede establecer la organización. Si los puestos de trabajo se diseñan sobre la base de un número reducido de tareas, evidentemente la División del Trabajo será grande, por tanto, la integración o agrupación será mucho más difícil, y más complicado su control externo. En la estructura esto se refleja por mayor cantidad de puestos y cargos, en una red de relaciones más complicada, de carácter fundamentalmente vertical, puesto que necesita de mayores intervenciones de niveles superiores, contrario a las estructuras descentralizadas y los métodos de dirección participativos.

Departamentalización

Si la División del Trabajo y las características de los puestos de trabajo llevan a una determinada estructura funcional y de cómo se asignan las actividades, la departamentalización ayuda a dividir el trabajo de cada nivel de dirección en áreas, unidades u órganos funcionales lineales y de apoyo, que coordinadamente participan en las acciones conjuntas. Por lo tanto, las decisiones que se toman sobre el grado de División del Trabajo y el establecimiento de determinados tipos de departamentalización son inseparables, y constituyen problemas centrales en la creación de cualquier tipo de estructura de la organización; con incidencias en cada una de las estructuras.

La departamentalización implica el establecimiento ya sea de divisiones, direcciones, departamentos, secciones, unidades, fábricas, talleres, etc. u otras denominaciones que denotan y determinan de hecho que la propia Estructura sea de tipo funcional, territorial, por clientes, por productos, por procesos, o por proyectos. Fija cómo se divide la estructura de la organización, y como se combinan los puestos de trabajo dentro de estas divisiones y a cada nivel de dirección. También establece las relaciones de coordinación entre las subdivisiones. Las formas principales de departamentalización son:

•• Funcionales

Se basa en la especialización de las actividades, y en las áreas, unidades o subdivisiones se agrupan desde una a varias funciones (Ej.: Comercialización, Finanzas, Recursos Humanos).

•• Territorial

La estructuración se establece sobre la base de un área geográfica o distintos territorios, donde se ejerce la acción del sistema.

•• Por productos y por clientes

Ambos tipos se asemejan en que se estructuran sobre la base ya sea de los productos, la venta de éstos o los intereses y características de los clientes.

•• Por proyecto

Se establecen estructuras específicas temporales, que pueden existir paralelamente a las estructuras permanentes, y constituyen la base o el soporte para llevar a cabo un proyecto específico dentro de la organización, que va a tener una determinada autonomía.

•• Por procesos

Se tienen en cuenta las características de funcionamiento del sistema dirigido, centrándose en los procesos principales, ya sea de carácter productivo o de servicio.

•• **Matricial**

Se estructura por combinación de la forma funcional y por proyecto. No es una estructura paralela, sino superpuesta, que funciona al mismo tiempo que la funcional.

Autoridad (delegación)

La misma debe establecer cómo se distribuirá la autoridad descendente, viéndola de la manera más sencilla y con relación a relaciones verticales y los principios tradicionales, los cuales es necesario enriquecer y desarrollar con los principios de dirección participativa. En términos de la delegación de autoridad, la descentralización es la tendencia a delegar autoridad en una estructura organizada, o la delegación de autoridad siempre implica una determinada descentralización. Por lo tanto, mientras la centralización aumenta la autoridad y se delega menos, en la descentralización, la delegación de autoridad debe ser mayor o total.

La centralización con relación al entorno, implica concentración por área geográfica o territorio. En relación con la división departamental, implica la concentración de actividades especializadas, y la integración de actividades especializadas. Y como aspecto de la dirección, implica una restricción en la delegación de la toma de decisiones. Depende también del tipo de actividad, y de modelos de producción existente, de ahí que el número de niveles de autoridad sea menor en producciones por unidad que en producciones en masa o en proceso, porque se necesita de decisiones cotidianas y de aplicación inmediata. Tradicionalmente se interpretaba que mientras más estandarizado fuera el sistema, más niveles jerárquicos y mayor especialización intermedia debía haber. Con el desarrollo de modelos sistémicos y las normativas, y bajo enfoques de descentralización, esto no necesariamente tiene que ser así, lo que lleva al desarrollo de grupos autónomos y semi-autónomos y equipos de trabajo, o unidades organizativas básicas con autonomía relativa.

Por eso, las estructuras en caso de producciones por unidades y las de proceso son más reducidas, mientras que las producciones en masa las requieren más amplias, pero esto a su vez indica la separación de las líneas de producción de los departamentos funcionales especializados. En las producciones en masa el número de trabajadores a controlar es mayor, los trabajos son individuales y la división de trabajo es mayor. Una razón poderosa para la descentralización en la asignación de la responsabilidad es la necesidad de reducir costos por unidad organizativa en el ámbito de base.

Controles

Los controles, tanto en estructuras centralizadas como descentralizadas determinan la eficiencia. Pero la eficiencia de los controles no está determinada por el exceso de controles, sino por lo específico y lo estricto de los controles. En estructuras descentralizadas, el rigor viene dado en que el control debe ser incorporado en y desde los puestos de trabajo, como parte de los contenidos y del alcance del puesto. Sólo si se logra la participación de todos y cada uno de los trabajadores de manera directa en la utilización de los medios y materiales, en el cumplimiento de cada objetivo establecido,

en los ajustes, se podrán establecer controles eficientes y preventivos. Para eso, se necesitan especificaciones sencillas y verificables, pero rigurosas; y que sean complementados por controles, por niveles superiores, en los puntos críticos, de los factores críticos.

V Factores de diseño del Puesto de Trabajo

Este grupo de factores hay que considerarlos y ubicarlos de manera priorizada, como parte de los factores que inciden y determinan las decisiones para diseñar la Estructura; pero su importancia va más allá del diseño, porque es el factor que garantiza el funcionamiento de la Estructura propuesta. Ni el diseño del Puesto de Trabajo puede ser superior a los Principios Organizativos Generales que se proponga la organización, ni la Estructura de la Organización puede funcionar sin el diseño o rediseño de los puestos de trabajo.

Sin repetir los principios generales, que son válidos también para el diseño de los puestos de trabajo, es necesario especificar y profundizar en algunos de los aspectos, como son:

1. Debe elaborarse en interrelación con la estrategia y los objetivos de la Organización, teniendo presente las fortalezas y debilidades.
2. Cualquiera que sea el puesto, siempre debe diseñarse de tal manera que tenga en cuenta la relación entre especialización y satisfacción.
3. Los puestos diseñados deben caracterizarse por la cooperación e integración de funciones, evitando la división excesiva, la fragmentación, ya que ello conspira con el logro de estructuras más planas.

Es importante atender los contenidos de trabajo y la especialización con un enfoque nuevo y más amplio, basado en el enriquecimiento, ampliación de las tareas, e integración de las funciones.

Una alta motivación, un desempeño de alta calidad, una alta responsabilidad por los resultados, que son efectos y consecuencias de una alta satisfacción, se logran diseñando dimensiones nuevas e incorporándolas a las ya conocidas de los puestos y asignando roles nuevos a los trabajadores, tanto directos como indirectos.

4. Para cualquier puesto es necesario cuidar las dimensiones básicas de éstos, como son:

- *Variedad de habilidades (número y diversidad de habilidades requeridas)*
- *Variedad de la tarea (en qué medida una unidad organizativa termina una unidad de trabajo, fase o etapa del proceso, o procesos completos)*
- *Importancia o rol de la tarea (impacto que tiene dentro del conjunto del puesto o tarea o de la organización)*
- *Autonomía (grado de independencia para planear y llevar a término el trabajo, autodirección y autocontrol) y junto a esto la*

participación efectiva del trabajador en la planificación y control de las actividades de la Organización.

- *Retroalimentación (cantidad de información que reciben las personas y que señala qué tan efectivos son los esfuerzos en la obtención de resultados)*

El cambio organizativo tiene que basarse en una modificación en los principios que rigen tradicionalmente los contenidos de trabajo de manera que el diseño de los puestos debe permitir una gestión más eficiente, por ejemplo: el logro de la calidad total, un equipo de trabajo más cohesionado, etc. Por esto, además de los principios anteriores, se considerarán los siguientes aspectos al (re)diseñar los puestos de trabajo:

- a) Aumentar el papel del trabajador, y principalmente del operario, como regulador de la situación de trabajo, como responsable de llevar a cabo la actividad de trabajo.

Las especificaciones rígidas y detalladas, junto a la formación estrecha, dificultan la necesaria adaptación a condiciones cambiantes. Para que el trabajador pueda disponer de un repertorio amplio de respuestas ante situaciones específicas, es necesario darle, además de la formación general, una preparación complementaria, requerida por la organización, que debe ser gradual y continua necesaria para desarrollar el trabajo en equipo, de manera colectiva (llegado el caso, para cubrir una ausencia, asumir reparaciones menores, controlar la calidad, conocer que hacer ante un cambio en las especificaciones del producto, variaciones en la materia prima, etc.)

- b) Lograr un mayor nivel de responsabilidad en el individuo, aumentando su papel y aporte en el colectivo, y del colectivo, aumentando su responsabilidad en la estructura de la Organización.

Es necesario lograr un mayor compromiso del trabajador con sus funciones, lo cual implica introducir en los contenidos de los puestos de trabajo características que lo fomenten, tales como: la planificación, el autocontrol, la autorregulación y la participación en el mejoramiento de los procesos (su calidad, racionalidad, condiciones, etc.). De esta manera las capacidades de innovación, creatividad, etc. podrán ser aprovechadas más integralmente.

- c) La (re)estructuración de los puestos de trabajo (y su contenido) debe ser un medio, no sólo para mejorar la eficiencia sino también la motivación del trabajador y el desempeño laboral de alta calidad. Está demostrado que cada individuo tiene ciertas necesidades esenciales, entre ellas la necesidad de autorrealización, que viene a ser el deseo de la persona de poder mostrar sus propias habilidades. Se hace evidente que buscando responsabilidad, creatividad, autocontrol, integración del individuo en el colectivo, mayor delegación de autoridad y la oportunidad de realizar un trabajo más exigente y estimulante, se incide favorablemente en el incremento de la motivación del trabajador por la labor que realiza.

d) El contenido concreto de la actividad laboral constituye el punto medular de los factores que actúan sobre la satisfacción en el trabajo.

El trabajo variado e interesante, independiente y con responsabilidad es el factor esencial para lograr satisfacción en el trabajo, conjuntamente con el medio ambiente que lo rodea: relaciones interpersonales, método y estilos de dirección, grado de formación y nivel de calificación de la fuerza de trabajo, con los cuales se complementa.

e) Conjugar los factores de índole económico-productivo con los de carácter humano-social.

Al objetivo de incrementar la productividad a través de una mayor racionalidad en la organización del trabajo, de la producción y de la dirección, y mayor eficiencia, se une la necesidad cada vez más imperiosa de conjugarlo con las exigencias profesionales y personales de los individuos, y las condiciones creadas por la Organización, que permita el desarrollo de la naturaleza social y colectiva del trabajo. Parte esencial de esto, es que se vea al trabajador como ser humano y no como un apéndice de la máquina o una simple suma de conocimientos y habilidades, lo que debe llegar no sólo a enriquecer su trabajo sino también su propia vida.

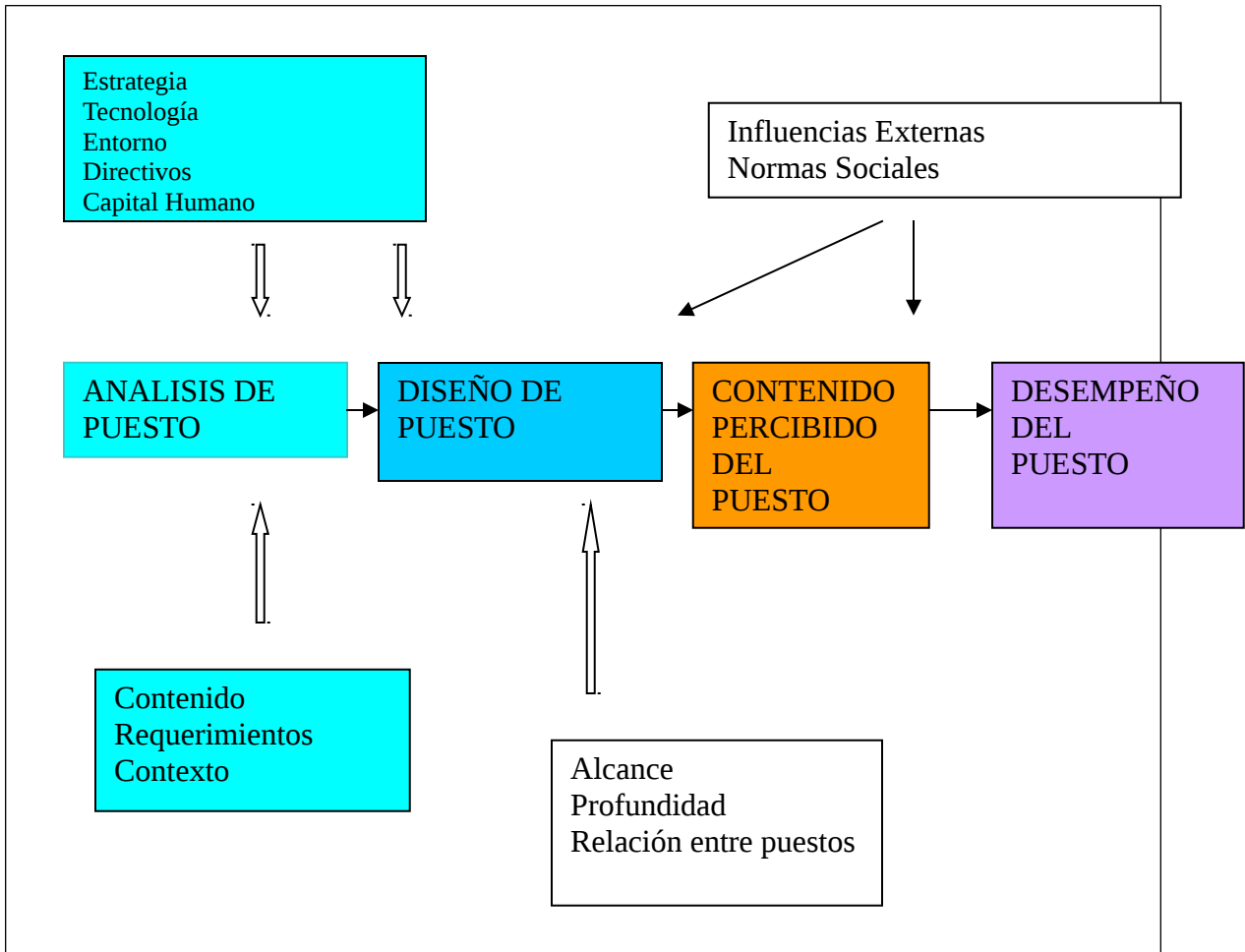
En consecuencia, las ideas relativas al mejoramiento de los contenidos de trabajo deben perseguir objetivos tanto económicos y productivos como sociales y personales individuales. Entre los económicos se encuentran el aumento de la producción, de la productividad del trabajo, mejorar la calidad y el aprovechamiento de materias primas y materiales, mejor utilización de los equipos, reducción del ausentismo y de la fluctuación, mayor flexibilidad operacional y disminución de los costos de supervisión.

Entre los sociales, la variedad e interés en el trabajo, la participación en la adopción de decisiones, la ayuda y colaboración entre los trabajadores, una relación satisfactoria entre la calidad de vida del trabajo y la vida social exterior, así como perspectivas de desarrollo y de promoción.

En el diseño de puestos, no hay que enfatizar sólo los aspectos técnicos sino darle un enfoque multidimensional, analizando y considerando también al individuo, sus características y el desempeño real y posible, considerando los elementos relativos al análisis de puestos. Las nuevas formas organizativas que acompañan a las estructuras planas, se basan en contenidos de trabajo enriquecidos, funciones integradas, roles que permitan al individuo aplicar las iniciativas. Por eso no se puede eludir el análisis del individuo.

Un esquema del análisis y (re)diseño de los puestos de trabajo y de los elementos a tener en cuenta es el siguiente:

--



El Contenido Percibido del Puesto debe formar parte del análisis de puestos que se realice.

5.1 Análisis del Puesto de Trabajo

El análisis de puestos constituye un elemento de gran importancia en el (re)diseño de puestos pues permite acopiar las denominaciones, los contenidos y los requisitos de los puestos. Ello resulta necesario para comparar los contenidos y requisitos con los problemas existentes en la Empresa como los flujos (productivo, informativo y económicos integrados), calidad, el consumo material, etc. y poder determinar los posibles cambios en dichos contenidos y requisitos.

Este procedimiento consta de:

1. Identificación del puesto de trabajo.
2. Análisis del puesto de trabajo.

La identificación de los puestos de trabajo, consiste en saber cuántos puestos de trabajo existen en una organización y cómo se denominan estos. Esto estará en función de las

distintas tareas a llevar a cabo y por la carga de trabajo de cada uno de ellos en la organización.

¿Cómo lograr esto?

- Inventariar todas las tareas a realizar.
- Repartir todas las tareas en función de su afinidad, de su volumen o carga de trabajo de forma lógica (la carga de trabajo de una tarea se puede realizar mediante los diferentes métodos que existen)
- Tener un organigrama actualizado, con lo que mediante consulta con el mismo se conocerá el número de puestos de trabajo.
- Nombre del puesto de trabajo.

El análisis del puesto de trabajo consiste en determinar mediante riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada puesto, siendo estos:

Requisitos y Responsabilidades.

- Contenido del Puesto (¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para qué lo hace?).
- Condiciones de Trabajo.

En el contenido de trabajo deberá reflejarse:

- **¿QUÉ HACE?:** En este apartado han de especificarse todas las tareas cotidianas, periódicas y ocasionales que tiene que realizar la persona que ocupa el puesto. Debe hacerse alusión a los aspectos mentales (atención, concentración, etc), físicos (manipulaciones de objetos, etc), y sensoriales (tareas visuales, auditivas, etc).
- **¿CÓMO LO HACE?:** Especificación de las técnicas, equipos, herramientas e instrumentos que se necesita utilizar para la realización de las tareas encomendadas.
- **¿PARA QUÉ LO HACE?:** Debe quedar clara la finalidad básica del puesto y de cada una de las tareas que lo constituyen, de tal forma que se pueda observar el papel que desempeña el mismo dentro del proceso de trabajo.

Las condiciones de trabajo deben recoger las dificultades y la peligrosidad del puesto, respondiendo a las preguntas de " DÓNDE" y " CUÁNDO" se realiza el trabajo.

Al precisar e identificar los riesgos, se detectan las posibilidades de accidentes de trabajo, si se trabaja con productos que pueden resultar nocivos, suciedad y pestilencia, impureza y toxicidad del aire u otros.

5.1.1 Etapas del proceso de análisis de puestos

Etapa preparatoria

El primer paso de la actividad preparatoria es establecer los objetivos generales y específicos del proceso de análisis de puestos así como de cada una de sus etapas. Dicha estrategia se establecerá teniendo en cuenta la determinación de los puestos que van a ser objeto del análisis y la creación de las comisiones que van a crearse para llevar a cabo dicho trabajo. La participación de los propios ejecutores del puesto es condición imprescindible tanto en el diseño, como con mayor fuerza en el rediseño, pues "el hecho que los propios miembros de la organización hayan autodiseñado su trabajo o puesto, los sitúa en condiciones favorables para desempeñar su trabajo y para continuar investigando sistemáticamente en cómo hacerlo mejor".

Identificación del puesto de trabajo

Esta etapa consiste en compilar y estudiar la información general acerca de la organización, con el objetivo de situar cada puesto de trabajo en el contexto organizacional. En dependencia de las funciones y carga de trabajo se determinarán los puestos que es necesario analizar. Con este propósito los especialistas deberán estudiar la entidad, sus características, objetivos, servicios o productos que ofrece a fin de apropiarse de un panorama general de la misma a través de informes de la propia organización, de otras entidades y de carácter oficial que existan respecto al trabajo que se realiza en dicho lugar.

Los pasos a seguir en esta etapa serán:

- Especificar la cantidad y el tipo de puestos que deberán ser analizados.
- Confirmar si el puesto de trabajo por analizar existe o es de nueva creación.
- Determinar donde está ubicado el puesto o donde se prevé ubicarlo, incluso espacialmente. Para esto se puede partir de revisar el organigrama o el diagrama del proceso de producción o servicios, ya que constituyen instrumentos fundamentales para entender la relación funcional que existe entre los puestos de trabajo así como el propósito de sus tareas. En caso que el diagrama u organigrama resulten incompletos, será preciso completarlos con otras fuentes de información: calificadoros de cargos, descripciones de puestos ya existentes, reglamentos, criterios de reclutamiento u otros.
- Verificar la correspondencia o no entre los objetivos y la razón de ser del puesto de trabajo examinado con relación a la misión y la estrategia de la organización.

En organizaciones grandes, en las cuales existen muchos puestos de trabajos iguales, distribuidos en diferentes sitios, no será práctico ni necesario analizar cada uno de ellos para obtener una perspectiva del contenido del trabajo que realizan. En este caso, se recomienda hacer un muestreo de los puestos de trabajo que serán analizados y que resulte representativo del total.

Selección de métodos y fuentes de información

En esta etapa se definirán las técnicas o métodos a utilizar para la recogida de información, las cuales se escogerán, diseñarán y adaptarán en función de las características del puesto de trabajo y de la empresa así como de los objetivos del análisis. Asimismo se elegirán aquellos trabajadores que constituirán fuentes de información.

Estas técnicas o métodos deberán garantizar información sobre las funciones, responsabilidades, condiciones y relaciones de trabajo del puesto así como de las calificaciones y requisitos exigidos para desempeñarlo.

Los métodos que con mayor frecuencia se utilizan son:

- Observación directa
- Revisión de documentos
- Cuestionarios

- Entrevista

- Descripción por el propio trabajador

- Comité de evaluadores

Ninguna técnica por separado garantiza obtener toda la información que se necesita para estudiar un puesto. Por ésta razón es que se recomienda la combinación de los métodos para posibilitar la comparación entre los resultados y elevar la confiabilidad en la obtención de información.

Un cuidadoso diseño de los métodos para la recogida de información debe implicar necesariamente la utilización de un lenguaje fácil de comprender por los trabajadores que sirvan como fuente de información.

Ya definidos los métodos se seleccionarán los trabajadores que servirán como fuente informativa. Esta selección deberá realizarse teniendo en cuenta los años de experiencia laboral, los conocimientos y el desempeño en el puesto de los trabajadores así como la responsabilidad y su motivación hacia ésta tarea. Estos elementos contribuirán a una recogida de información amplia y confiable.

Podrán servir como fuente de información:

- Trabajador que ocupa el puesto actualmente
- Trabajadores con experiencia en el puesto

- Subordinados

- Superiores directos
- Empleados del mismo nivel
- Personal de otros departamentos o entidades que tiene vínculo de trabajo con el puesto estudiado.

Recogida de información

El objetivo de esta etapa es crear una base de información lo más exacta posible del puesto de trabajo en estudio. Para lograr este fin se hace necesario preparar una guía o indicadores de análisis que contengan preguntas relativas a la misión, al contenido y las condiciones de ejecución del puesto de trabajo junto a los requerimientos que se exigen para ocuparlo. Dichas preguntas deberán ser cuidadosamente seleccionadas y adaptadas a las características actuales de la empresa.

En consecuencia, para ejecutar esta etapa, la recogida de información se dividirá en dos acápites:

A) Descripción del puesto de trabajo y las condiciones de ejecución.

Ejemplo:

CONTENIDO: PUESTO DE TRABAJO X

FUNCIONES	TAREAS	SUBTAREAS	VOLUMEN DE TRABAJO	FORMA DE EJECUTARLA

Esta descripción responderá a las preguntas siguientes sobre el puesto de trabajo:

- ¿Cómo se denomina el puesto de trabajo?
- ¿Dónde está ubicado?
- ¿Qué se hace en el puesto, por qué y para qué?
- ¿Cuándo?
- ¿Cómo y con qué se trabaja en el puesto?

Los aspectos a tener en cuenta y que dan respuesta a las interrogantes anteriores se presentan a continuación:

Datos generales:

- Nombre del puesto
- Categoría del puesto
- Situación que ocupa dentro de la organización, área, departamento o sección (localización)
- Dependencia jerárquica directa (jerarquía): a quién se subordina y quiénes se le subordinan
- Salario
- Contactos
- Otros

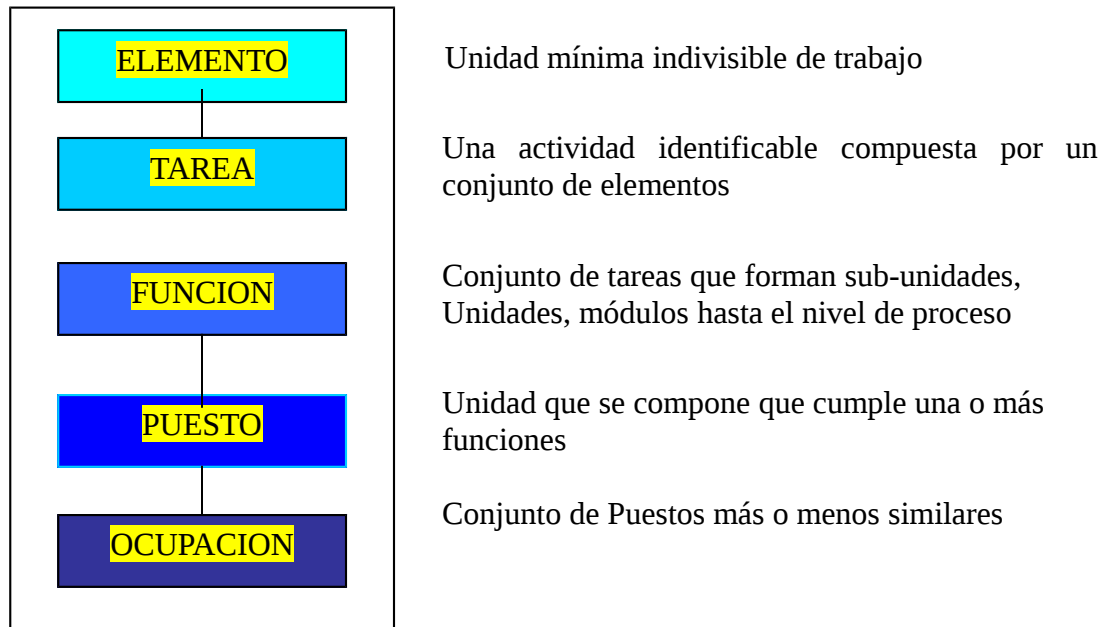
Condiciones del puesto de trabajo y el ambiente

- Área de trabajo: características (medidas del local y del puesto de trabajo, distancias que deben ser alcanzadas, etcétera)
- Factores de riesgo del ambiente (temperatura, ruido, vibraciones, iluminación en el local y en el puesto, color, deslumbramiento, polvo, suciedad, sustancias químicas, posibilidad de accidentes de trabajo, etcétera)
- Condiciones organizativas (trabajo en puesto fijo o cambiante, tiempo laboral, régimen de pausas, organización del turno de trabajo, etcétera)
- Condiciones sociales (trabajo aislado o colectivo, estructura del colectivo, posibilidades y formas de cooperación y comunicación, carácter de las relaciones entre colegas y con el superior, etcétera)
- Condiciones anormales (para el análisis de este punto se recomienda utilizar la "Metodología para la determinación de las condiciones anormales de trabajo" en el anexo de la Instrucción 177 de abril/1976 y de la Resolución 8 del 16-2/1976 elaborada para este fin).

Caracterización de la actividad

- Misión o finalidad del puesto de trabajo.
- Descripción de las tareas habituales, periódicas y eventuales: su sucesión, caracterización, proporción y relación entre ellas.
- Tiempo que se dedica a cada una de las tareas.
- Responsabilidad relacionada con el producto y/o con la actividad misma.
- Equipos, recursos y medios utilizados necesarios para desarrollar el trabajo.

conveniente recordar los conceptos asociados que son:



B) Requisitos exigidos para un desempeño satisfactorio en el puesto de trabajo.

Este acápite se refiere a los requisitos o exigencias que demanda determinado puesto de trabajo en su ocupante, estableciendo las cualidades por las cuales se distingue un sujeto de otro. Responderá a la pregunta siguiente: ¿Qué capacidades, conocimientos y habilidades son necesarios para desempeñarse adecuadamente en el puesto de trabajo?

De manera más específica, esta pregunta se puede responder analizando los elementos que siguen:

- Datos personales: edad, sexo, estado civil, domicilio, etcétera.
- Requisitos físicos referidos al estado de salud, impedimentos que le invaliden para el desempeño del puesto, reflejos u otros que se consideren necesarios.
- Habilidades entendidas como aptitudes del individuo que, mediante la práctica, han alcanzado determinado nivel de desarrollo.
- Requisitos de instrucción y de conocimientos ya sea formación profesional, especialidad, cursos recibidos...
- Requisitos profesionales: cantidad y tipo de experiencia necesarios, en que organizaciones y puestos de trabajo especificando las funciones desempeñadas.

- Requisitos psicológicos que se podrán separar en tres áreas para su mayor comprensión:
Area cognitiva la cual incluye procesos tales como: inteligencia, atención, concentración, memoria, pensamiento, lenguaje, percepción, comprensión y otros que deben ponerse en juego en el puesto de trabajo.
Area afectiva y conductual cuyo estudio reúne características, como nivel de motivaciones, intereses, nivel de ansiedad, estabilidad emocional, flexibilidad-rigidez, introversión-extroversión, nivel de tolerancia al estrés, perseverancia, dinamismo, etc.

Debe destacarse que estos elementos o requisitos podrán clasificarse en **necesarios** y **deseables** según el grado en que se precisen para ocupar el puesto.

5.2 Diseño del Puesto del Trabajo

Los pasos a dar en el diseño de los puestos de trabajo son:

- Análisis del estado organizativo y las deficiencias
- Problemas de comunicación e información
- Diseño de contenidos
- Interrelaciones entre los puestos de trabajo

a) Análisis del estado organizativo y las deficiencias

Los trabajos iniciales deben detectar las insuficiencias organizativas y de otro tipo existente en la empresa. Las mismas pueden estar referidas, por ejemplo, a que en el proceso productivo o de servicios no se garantiza completamente la calidad o que existen reservas de productividad dadas por un flujo productivo incorrecto que puede enmendarse con unos pocos cambios.

Un paso obligado en el análisis de las deficiencias organizativas es el análisis de la organización de la producción, en caso de las empresas productivas, y del flujo de producción y del trabajo, para buscar un flujo ideal. Un flujo ideal se hará real siempre que se trabaje previamente a favor de:

- Garantizar los suministros de materias primas, materiales y energía, así como para los productos y la adquisición del equipamiento y piezas de repuesto.
- Garantizar la capacitación necesaria para organizarlo, dirigirlo, operarlo y mantenerlo.
- Garantizar el aprovechamiento de la jornada laboral y una correcta estructura de tiempos

Generalmente cuando se habla de flujo ideal se piensa en la renovación de todo o gran parte del equipamiento e instalaciones de la organización, pero un flujo de este tipo no siempre ha de conllevar inversiones mayores, ya que aún sin esto puede lograrse:

- La combinación de actividades que acorten el ciclo de producción
- La eliminación de cuellos de botella y puntos de ensanchamiento en el flujo
- La reubicación espacial de puestos de trabajo
- El logro de una adecuada correspondencia entre el grado de mecanización o automatización de los equipos y de estos con la manipulación de materiales
- El mantenimiento general de la instalación
- Las modificaciones en las edificaciones en la búsqueda de disminuir el recorrido del objeto de trabajo
- La innovación tecnológica de equipos y maquinarias
- Otras

Estos elementos requieren a veces, sólo microinversiones, cuya ejecución puede conducir a lograr un flujo ideal.

En este contexto es ineludible que el análisis del flujo actual y la concepción ideal sean hechos por el personal de la empresa y que sean validados por toda la organización, de ahí que sea responsabilidad de la dirección ampliar y profundizar las formas de incorporación de los trabajadores a la dirección, de modo que puedan desplegar al máximo sus capacidades adquiridas y requeridas acorde a las necesidades de la Organización, y potenciar su actividad creadora e innovadora.

En el orden social y organizativo, el hecho que los propios miembros de la organización participen en el autodiseño de su trabajo o puesto, los sitúa en condiciones favorables para desempeñar mejor su trabajo y para continuar investigando sistemáticamente en cómo hacerlo mejor, o sea, para rediseñar el flujo y los puestos continuamente.

El rediseño del flujo de trabajo y de puestos, debe acompañarse del análisis y probable rediseño de la estructura y métodos de dirección, que respondan a requerimientos de la organización de los procesos y sistemas. A los cambios tecnológicos y laborales deben unirse los cambios económicos y organizativos correspondientes. Se trata de ir transitando de los métodos administrativos tradicionales hacia los métodos socio-económicos de dirección sobre la base de un imprescindible control social amplio que impida que el cambio se haga anárquicamente, o que se hagan subordinaciones excluyentes en la Estructura.

En todos los casos, el análisis organizativo sirve de precedente al establecimiento y análisis de los problemas que hay que solucionar con el nuevo diseño de los puestos de trabajo.

b) Delimitación de los problemas de comunicación e información

Una inadecuada comunicación e información puede provocar consecuencias negativas para la Organización, tales como:

- Demoras en los resultados
- Duplicidad en los resultados
- Desmotivación
- Desorientación
- Falta de identificación empleado-empresa
- Falta de integración en los colectivos
- Descoordinación
- Malas relaciones de trabajo
- Proliferación de rumores
- Disminución del rendimiento

La ventaja comparativa no se logra únicamente por los niveles alcanzados en la organización, la tecnología, la capacitación de los trabajadores, sino, sobre todo, por la capacidad de articular, a través de la comunicación e información, cada uno de los subsistemas que, en su conjunto, dan la forma a lo que es la Organización entendida como sistema.

La relación entre los subsistemas no es mecánica, sino que la construyen las personas en la organización. No es la sumatoria, ni las coordinaciones que deben establecerse entre las áreas funcionales, que también se dan con el enfoque organizativo.

La distinción del enfoque sistémico, también para la Estructura, y sobre todo empezando por la misma, viene dado en las interrelaciones que se establecen, que derivan y se desarrollan a partir de la transfuncionalidad, que implica rebasar los límites de cada área funcional, puesto que sistema es más que la función. Mientras no se alcanza esta interrelación funcional, no se puede hablar de sistemas.

En esto influyen, desde el entorno, pasando por la filosofía prevaleciente, y la preparación teórico-conceptual de los trabajadores, hasta la necesidad real de superar el estado de cosas existentes, entre éstas, las bases técnicas y organizativas, las relaciones sociales que se dan entre los diferentes actores en la organización y el ejercicio de poder que esto conlleva, complementado todo esto con los parámetros de entendimiento, de pensamiento y de valores que forma el ambiente organizacional. Y para todo esto, la comunicación y la información juegan un rol fundamental.

En términos generales, uno de los principios del diseño de puestos es que la comunicación debe fluir libremente y en todos los sentidos: vertical (ascendente o descendente) y horizontal, y transversal.

La comunicación ascendente es generalmente para la toma de decisiones, que requieren sanción superior. En ésta lo más importante es la rapidez y que el filtrado de los mandos intermedios sea mínimo.

La comunicación descendente generalmente es para la coordinación de acciones, orientaciones, directivas y control de los procesos. Debe transmitirse a los subordinados toda la información (en cantidad y tipo) que requieren para su trabajo.

La comunicación horizontal es netamente de coordinación entre áreas y unidades organizativas. En los modelos organizativos de enfoque participativo donde se trabaja en equipos, la comunicación horizontal es esencial, ya que permite eliminar la separación absoluta y jerarquizada de los roles existentes en los modelos tradicionales.

Para el éxito en la Comunicación se deberán combinar y utilizar adecuadamente la **información técnica, la de coordinación y la motivadora.**

- **Información técnica** (qué, cómo y cuándo hacer) Comprende metas, expectativas y el logro de objetivos. Establece procedimientos y permite a través de la retroalimentación evaluar parte del desempeño.
- **Información de coordinación** (quién trabaja y qué hace con relación a los demás) Establece la interdependencia de las partes y, en un sistema como la empresa, la necesidad de coordinación es mayor mientras más funcione como sistema.
- **Información motivadora** (quién lo dice y qué dice) Para realizar lo anterior, la información debe ser elaborada en forma y términos de mensajes motivadores. Es fundamental para lograrlo, la comunicación interpersonal.

La aplicación de la Informática al sistema de Comunicación e Información resulta de gran apoyo para el perfeccionamiento de la gestión empresarial, pero no es suficiente, por lo que no debe sustituir a la comunicación directa entre jefes y subordinados. Es usual considerar que por el hecho que se tenga una densidad alta de PC, o que la Organización esté informatizada y en red, que ya se solucionaron los problemas de comunicación, lo cual constituye un enfoque tergiversado y simplista del asunto. Quizás el hecho más notorio sea que por esta vía no se gana en confianza, y que incluso puede haber mayores problemas tal y como refieren investigaciones realizadas; este es un elemento esencial para llevar a cabo Estructuras de nuevo tipo.

Recibir orientación, información suficiente, ser escuchado y pertenecer a un colectivo, grupo o equipo, en el que exista el reconocimiento y clima de confianza, que da una comunicación franca, transparente y abierta, es indispensable para que la persona se sienta motivada, requisito indispensable para el buen funcionamiento de cualquier entidad.

c) Diseño de contenidos. Variantes de solución

Como se ha visto, y se ha verificado una y otra vez en la práctica, las consecuencias de la excesiva simplificación y fragmentación del puesto de trabajo, trae como consecuencia Estructuras burocráticas, con plantillas infladas, falta de dinamismo y de agilidad en las decisiones, falta de motivación, falta de controles efectivos en los puestos precedentes

que garanticen una calidad total; en una palabra, estructuras poco o nada efectivas. De lo que se trata es lograr precisamente una inversión de esa tendencia.

Para la correcta organización y elaboración de los contenidos de trabajo se debe:

- Determinar los objetivos a alcanzar (para que los contenidos tengan todos los elementos necesarios y se alcancen los objetivos en plazos fijados y con los recursos disponibles)
- Buscar las relaciones más eficientes entre todos los componentes de la actividad
- Que contengan elementos de planificación y control (medición y evaluación para poder dirigir y regular las acciones en mayor medida que antes)

Al modificar el contenido de trabajo bajo los principios enunciados, podemos distinguir dos variantes: la denominada ampliación de tareas o cambio horizontal y el enriquecimiento de tareas o cambio vertical.

d) Interrelaciones entre los puestos de trabajo

Cualesquiera que sean los cambios organizativos, ya sea con enfoque vertical u horizontal, el objeto y objetivo de cambio no debe ser "la tarea" del trabajador de forma aislada; es decir, analizando sólo como puesto de trabajo individual, sino que esto tiene que verse estrechamente vinculado a las transformaciones que en sentido más amplio deben operarse en toda la organización del sistema laboral, máxime si el objetivo es diseñar una Estructura con enfoque sistémico.

Los aspectos más estrechamente relacionados con el contenido de trabajo, al momento de su valoración son los referidos a:

- **El modo en que se organiza la producción y/ servicios:** Ya que en la medida que existe correspondencia entre las características del tipo de producción y la tecnología utilizada, con la forma de organización de la fuerza de trabajo que se establezca, permitirá el desarrollo de los principios antes expuestos.

De igual manera la forma en que se organice la planificación y control de la producción, el mantenimiento de instalaciones y equipos y la garantía de la calidad incidirán directamente en el logro de los objetivos propuestos.

Es necesario que tanto la Estructura, como las funciones de dirección, como sus métodos y estilos, propicien la materialización de los principios adoptados y los objetivos propuestos. Quiere esto decir, que el enriquecimiento y/o ampliación de los contenidos de trabajo, o el establecimiento de unidades organizativas básicas de nuevo tipo, modulares y de gran flexibilidad, debe ir unido a una clara definición de objetivos y funciones para cada área, proceso y/o sistema, un proceso de descentralización de decisiones, el desarrollo de métodos de dirección participativos, y aumento de las responsabilidades, y una estructura de incentivos realmente motivadores.

- **Las oportunidades de formación y promoción del puesto de trabajo:** Los objetivos que se plantea cualquiera de las formas que lleva a un cambio en los

contenido de trabajo son difíciles de lograr, y mantener, si no van unidos a un continuo y permanente incremento de los conocimientos y habilidades, mediante la instrumentación de una adecuada política de capacitación y superación de los trabajadores, a través de diferentes vías.

- **Las formas de cooperación:** Es indudable que el medio más propicio para el desarrollo de nuevas ideas en los contenidos de trabajo se logra con la introducción conjunta de formas colectivas de organización del trabajo, donde tienen muchas más posibilidades de desarrollo la colaboración y ayuda mutua, la participación colectiva en las decisiones y el establecimiento de propósitos comunes y el interés común por los resultados finales de la labor que se realiza en el colectivo, y en desempeño de la Organización

No hay formulas ni "modelos" de organización de validez universal. Por tanto, cualquier modificación a los contenidos de trabajo que se aplique debe ir precedido de un análisis profundo de las características y las posibilidades tanto de la Organización como de la actividad específica que se esté estudiando, y establecer objetivos realistas para avanzar de modo paulatino y continuo.

VI Tipos de Estructura

Básicamente se identifica dos tipos de Estructuras de la Organización, que nombra a su vez el tipo de organizaciones a la que responden: **Burocrática, vertical, centralizada**, también denominada mecanicista, y la **Orgánica, horizontal, descentralizada**. Todas las demás que se pueden identificar son derivaciones, aunque en los últimos años, a partir de los enfoques sistémicos, se han desarrollado propuestas que rompen con ambas, y son estructuras en sistema y en redes.

Tipos de Organización

Burocrática o mecanicista	Orgánica	Nuevas Formas Organizativas
Estructura divisional y jerárquica	Estructura jerárquica menor	Estructura flexible y adaptable
Controles y objetivos centralizados basados en autoridad formal	Controles y establecimiento de objetivos descentralizados	Autoridad basada en conocimientos. Alto grado de descentralización
Interacción vertical	Interacción vertical-horizontal	Unidades estructurales pequeñas autogestionadas con capacidad de integración en redes
Reglas y procedimientos preestablecidos de acuerdo a la naturaleza de la tarea	Elaboración de pautas a seguir	Personal con alta capacidad, creatividad e innovación, alta profesionalidad
Segmentación de la actividad en tareas y funciones estables y duraderas	Puestos definidos de manera genérica y adaptable	Alta cooperación e integración

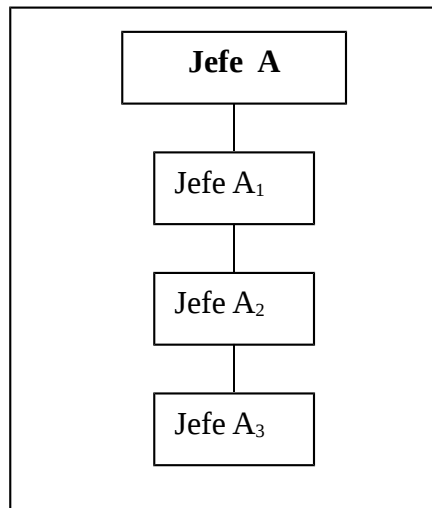
Definición exacta de puestos con diferenciación especializada en una actividad del proceso	Énfasis en la coordinación y la delegación de autoridad	Trabajo de equipo
Separación de funciones ejecutivas y técnicas de las tareas ejecutoras	Integración de funciones	Transfuncionalidad
Información unidireccional orientada a la eficiencia	Información bidireccional orientada a la eficacia	Información bidireccional y transversal necesaria para una dirección cooperativa
Sumisión, sin participación	Mayor participación referida a la actividad que se realiza	Dirección participativa cooperativa. Discusión sin imposición de jerarquías.
Comunicación unidireccional	Comunicación amplia	Comunicación entre los niveles y unidades organizativas en tiempo real

Descripción de las estructuras, y de las ventajas y desventajas que se reconocen por cada tipo de estructura, visto en su desarrollo histórico:

- Estructura lineal o militar
- Estructura por funciones de la empresa.
- Estructura territorial o geográfica.
- Estructura por clientes.
- Estructura por proceso o por equipos.
- Estructura por productos.
- Estructura mixta
- Estructura matricial.

a) Estructura Lineal o Militar

Es el tipo de estructura de dirección más simple y más antigua, en la cual el dirigente principal asume todas las funciones de dirección.



Ventajas:

- Sencilla y de fácil comprensión
- Mantiene al máximo la unidad de mando

Desventajas:

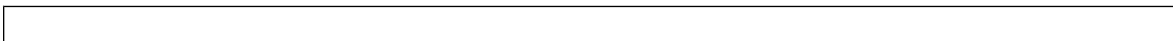
- La complejidad actual de las funciones de dirección hace que se utilice solamente en los niveles inferiores de dirección

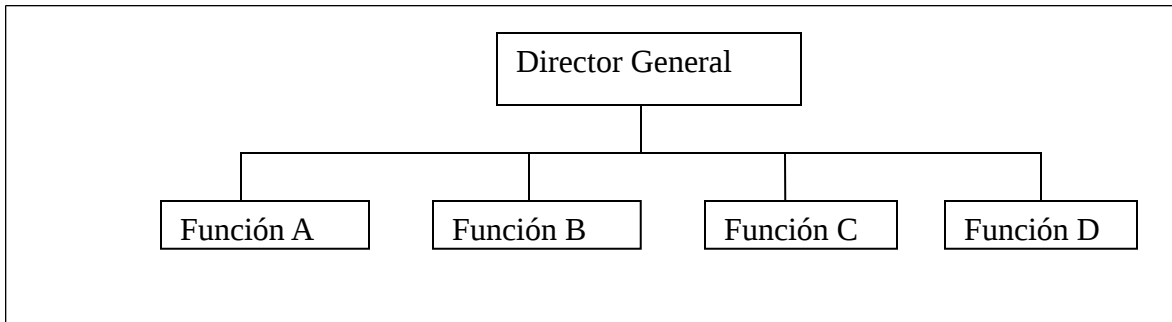
b) Estructura por Funciones

Maximiza la departamentalización por funciones de una organización. Trata el agrupamiento de actividades de acuerdo a la similitud de las funciones que se realizan normalmente dentro de un área organizativa.

La departamentalización funcional sigue siendo el criterio más ampliamente utilizado para organizar las actividades y existe en casi todas las actividades y en casi todas las organizaciones, y empresas, en algún nivel de su estructura organizacional.

Las funciones básicas de toda empresa son: producción, comercial, finanzas, capital humano, entre otros. Las funciones de comercial, producción y finanzas tienen un reconocimiento tan amplio y se comprenden tan perfectamente que constituyen la base no sólo de la organización departamental de las organizaciones empresariales de base, sino que determinan también de la departamentalización del nivel más alto de la Estructura de la Organización.





Ventajas:

- Reflejo lógico de las funciones.
- Mantiene el poder y el prestigio de las áreas funcionales principales.
- Sigue el principio de especialización en el desarrollo de las funciones
- Simplifica la capacitación
- Proporciona los medios de control estrictos en la alta dirección.

Desventajas:

- Resta importancia a los objetivos globales de la entidad.
- Exagera la especialización y reduce los puntos de vista del personal clave.
- Reduce la coordinación entre funciones.
- La responsabilidad de las utilidades se centra en la alta dirección
- Adaptación lenta a los cambios del entorno.
- Limita la integración de funciones a nivel operativo

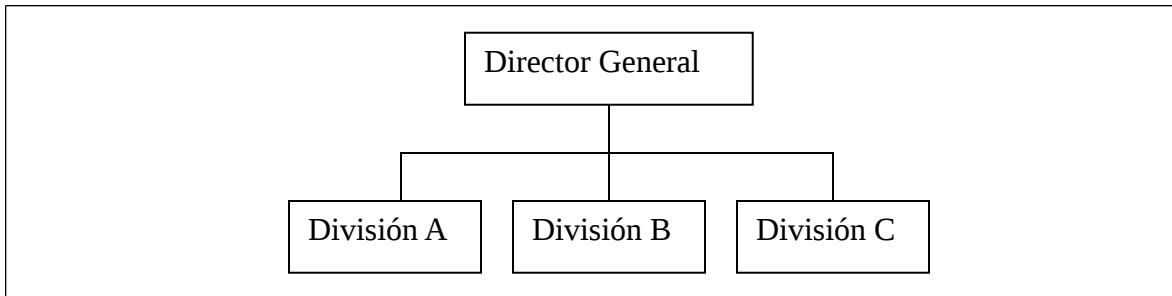
c) Estructura Territorial

Se utiliza fundamentalmente en organizaciones grandes. La departamentalización territorial o geográfica se usa con frecuencia en las funciones de ventas y producciones, pero nunca en las finanzas.

Es bastante común en empresas que operan en áreas geográficas amplias. En este caso puede ser importante que las actividades en una determinada área o territorio se agrupen y se asigne para su atención un administrador.

Es especialmente atractiva para grandes empresas cuyas actividades se encuentran física o geográficamente diseminadas por todo el territorio nacional.





Ventajas:

- Coloca la responsabilidad en un nivel inferior por lo cual implica un determinado grado de descentralización
- Se proyecta hacia los mercados y problemas locales.
- Mejora la coordinación en una región.
- Aprovecha las economías de las operaciones locales
- Mejor comunicación personal con los intereses locales.
- Proporciona un campo de capacitación para los directivos o gerentes generales.

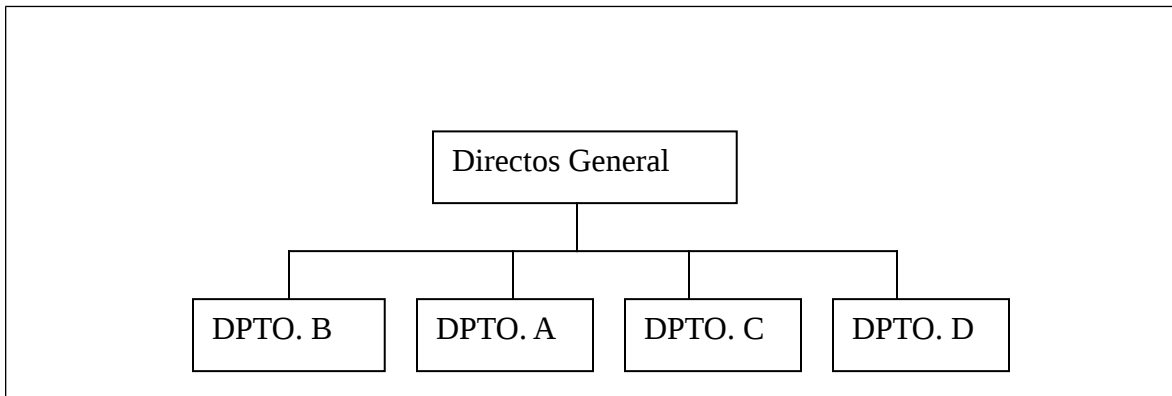
Desventajas:

- Requiere más personas con capacidades de gerentes generales.
- Tiende a dificultar la actividad económica centralmente y puede requerir de servicios como personal o compras a nivel regional.
- Aumenta el problema del control de la alta dirección.

d) Estructura por Clientes o por productos

Esta forma de agrupamiento de actividades refleja un interés especial de la Organización por el cliente, por satisfacer sus necesidades.

En la estructura por producto, la departamentalización se lleva a cabo en atención a los diferentes productos que se fabrican o servicios que se prestan. El agrupamiento de las actividades con base en el producto se ha desarrollado como un proceso evolutivo en las grandes empresas que fabrican una gran variedad de productos, cobrando gran importancia en las mismas.



Ventajas:

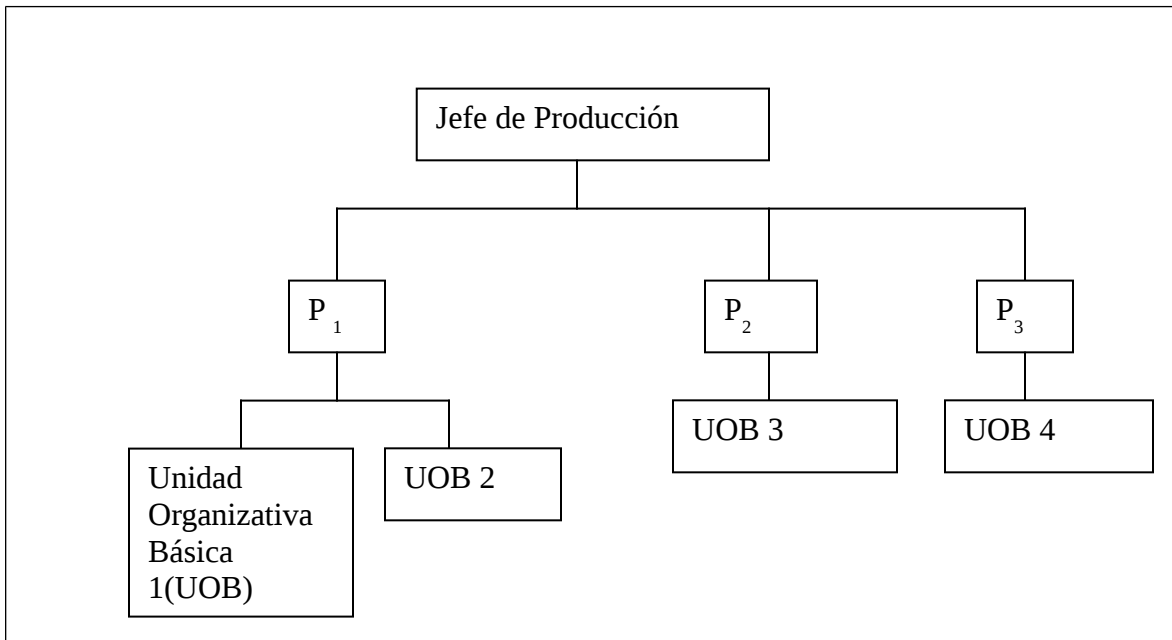
- Estimula la concentración sobre las necesidades del cliente.
- Coloca la atención y el esfuerzo sobre la línea de producciones.
- Permite el crecimiento y la diversidad de producciones y servicios
- Mejora la coordinación de las actividades funcionales.
- Coloca la responsabilidad por las utilidades a nivel de la división.
- Le da al cliente la impresión de que tiene un proveedor comprensivo.
- Desarrolla destrezas en el área de la clientela.
- La responsabilidad de las utilidades se centra en la alta dirección

Desventajas:

- Difícil coordinación de las operaciones entre demandas de los consumidores.
- Requiere gerentes y empleados expertos en los problemas de los clientes.
- No siempre estén definidos con claridad los grupos de clientes.

e) Estructura por Proceso

En este tipo de estructura la departamentalización se lleva a cabo teniendo presente fundamentalmente los diferentes procesos que se realizan y/o el equipamiento con que se cuenta.



Ventajas:

- Empleo de tecnologías especializadas.
- Empleo de grupos de UOB, trabajo de grupo, o en equipo integral.
- Amplia los contenidos de trabajo y la capacitación.
- Alta motivación por la tarea

Desventajas:

- Compleja la coordinación de los departamentos.

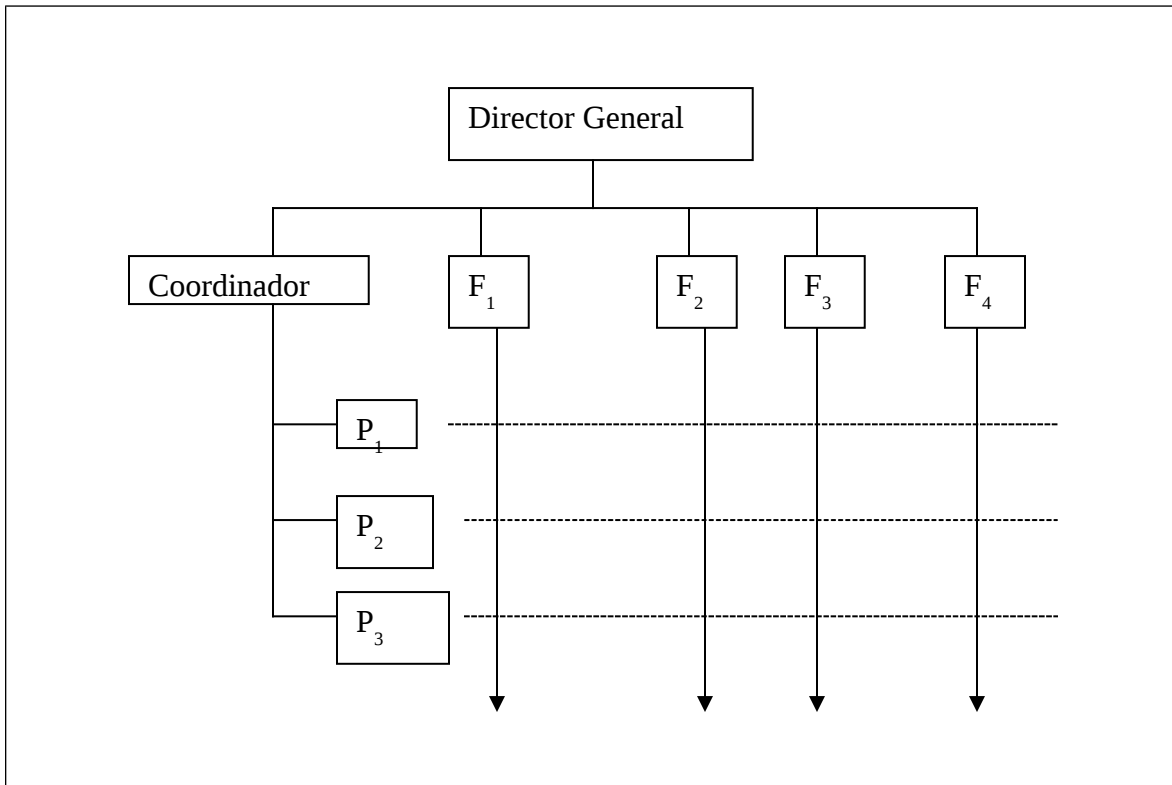
g) Estructura Mixta

Es el tipo de estructura más utilizada en las empresas. En ella se combinan algunos de los tipos de estructuras antes expuestos (funcional, por producto, por proceso, territorial, etc.).

h) Estructura Matricial.

Es una combinación de la estructura funcional con la estructura por producto o proyecto, pero no es una estructura paralela, sino superpuesta. Se utiliza con gran frecuencia en las actividades de la construcción, investigaciones. En ella se hacen las agrupaciones en dependencia de las necesidades de los proyectos en ejecución, cuyos factores principales

son tiempo y control de recursos.



Ventajas:

- Gran flexibilidad en la agrupación del personal
- Máxima utilización de la especialización del personal
- Se orienta a resultados finales.
- Se mantiene la identificación profesional.
- Determina con precisión la responsabilidad sobre los tiempos, recursos y las utilidades del producto.

Desventajas:

- Existe conflicto en la autoridad central de la organización
- Requiere gran coordinación entre las áreas funcionales de apoyo y las actividades de los proyectos
- Existe la posibilidad de falta de unidad de mando.
- Requiere un administrador eficaz en relaciones humanas
- Requiere de alto nivel de comunicaciones y de diálogo en el colectivo que consumen tiempo.

Normas para hacer eficaz el funcionamiento de la estructura matricial

- Definir los objetivos del proyecto o de la tarea.
- Clarificar los roles, la autoridad y las responsabilidades de los administradores y miembros del equipo.
- Asegurar que la autoridad se base en los conocimientos y la información, más que en el rango.
- Equilibrar el poder de los directivos funcionales y los de proyectos.
- Seleccionar para el proyecto un directivo experto con grandes dotes de liderazgo.
- Empezar el desarrollo de la organización y del trabajo en equipo.
- Poner en práctica controles apropiados de costos, tiempo y calidad que indiquen oportunamente las desviaciones de los estándares.
- Recompensar en forma justa a los directivos de proyectos y miembros del equipo.

6/08

proyinv@ceniai.inf.cu

Bibliografía

- Alhama, B.R., Alonso, A.F., y Martínez, N.T. (2006): *Dimensión Social de la Empresa. Esencia de las Nuevas Formas Organizativas*. La Habana, Editorial Ciencias Sociales.
- Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, MIT Press.
- Colectivo de Autores (2004): *Nuevas Formas Organizativas*, IEIT, La Habana.
- Galan, J. I. y Suarez, I. (1997): *Estrategia y estructura organizativa: El caso español*, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, núm. 2.
- García-Cestona, M. A. y Ortiz-Angel, P. (2002): *“La importancia de los recursos humanos en los cambios organizativos”*, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 12.
- Pettigrew, A.; Woodman, R. W. y Cameron, K. M. (2001): *“Studying organizational change and development: Challenges for future research”*, *Academy of Management Journal*, vol. 44, núm. 4.

Rafael Alhama Belamaric
Cuba