



DISEÑO ORGANIZATIVO: ENFOQUES Y TENDENCIAS.

Dr. Ing. José Ramón Castellanos Castillo. Centro de Estudio de Dirección Empresarial y Dr. Ing. Gilberto Hernández Pérez. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. UCLV.

INTRODUCCION

El mundo actual se caracteriza por un elevado ritmo de renovación y cambio, así como por un alto grado de "turbulencia" que impone a las organizaciones **diseños flexibles y coherentes** con las **estrategias** y las **particularidades de la situación**.

El **diseño organizativo** ha venido manifestando un alto dinamismo en correspondencia con el desarrollo político, económico, social y tecnológico, así como con las transformaciones operadas en el entorno en el que se desempeñan las organizaciones contemporáneas, las que para sobrevivir, desarrollarse y avanzar hacia la excelencia, tienen que utilizar con racionalidad y visión de futuro, la fuerza potencial de sus **recursos humanos**.

El escenario mundial en los finales del siglo XX posee, entre sus rasgos fundamentales: la globalización de la economía mundial, la privatización de las principales riquezas de los estados, la necesidad de ser cada día más **competitivos** en los mercados nacionales e internacionales, la carencia de fuentes de financiamiento suficientes y estables, así como la creciente unipolaridad político-militar del mundo.

En correspondencia con las exigencias de los años '90, para que las organizaciones sean exitosas, es necesario que éstas dejen de estar centradas en sí mismas y que posean "reglas de juego" que garanticen una elevada **flexibilidad, capacidad de reacción**, así como **relaciones entre individuos y grupos** que permitan que cada uno sea tan contributivo como su potencial y capacidades se lo facultan para que la organización cumpla su función social.

En consecuencia con estos cambios, el **diseño organizacional** tiene que orientarse de forma tal que las organizaciones puedan asimilar esas nuevas exigencias (Arazandi 1994) con una proyección de **flexibilidad y movilizadora de talentos internos**. Para ello resulta necesario: **utilizar "tecnologías"** que permitan, la concepción e implantación del nuevo modelo organizativo, el desarrollo en el recurso humano del **sentimiento de pertenencia** y ser **parte activa de la organización** (de esta forma coloca su poder creativo como elemento principal del proceso organizativo); además, **lograr** que el acto de "mirarse día a día" por dentro para **detectar reservas, eliminar fallas y para avanzar por el camino de la excelencia**, no sea una acción privativa de los directivos, sino donde

todos estén implicados.

Cuando el **ritmo de cambio** supera la velocidad con que las organizaciones enfrentan las nuevas circunstancias, los **diseños organizacionales** establecidos quedan **obsoletos** y pueden convertirse en una **barrera** que amenace la supervivencia de la organización. Evitar ésto constituye una tarea esencial para el equipo de dirección, tanto en el reconocimiento de la necesidad del cambio como en ser su **agente principal**.

La profundidad de las transformaciones es tal que, según Kliksberg (1991), las organizaciones de avanzada se inclinan por favorecer la **ambigüedad organizacional**, dejando abolida la idea del organigrama fijo. Esto significa transformaciones en las **normas** y **valores** que implican, no sólo **acciones de socialización**, sino también un amplio y profundo **proceso de capacitación general** que prepare a los recursos humanos para desempeñarse en condiciones nuevas, así como la creación de **organizaciones de nuevo tipo**, diseñadas con el concurso de todos y con marcado énfasis en el **enfoque estratégico**.

El Diseño de Organizaciones. Análisis y procesos.

La sociedad contemporánea puede considerarse una **sociedad organizada**, al caracterizarse por el reiterado organizar y por un número elevado de formaciones sociales complejas, conscientes de sus fines y racionalmente construidas, denominadas **organizaciones**. Estas, según Kast & Rosenzweig (1992) constituyen fenómenos entrelazados con la vida cotidiana de las personas, siendo su desarrollo y administración efectiva uno de los logros más grandes del hombre. Su problema fundamental radica en constituir agrupaciones humanas tan racionales como sea posible y al mismo tiempo, producir un mínimo de efectos indeseables y un máximo de

satisfacciones (Castellanos Castillo 1998).

En la evolución de las organizaciones se han presentado diferentes concepciones que sustentan la razón de ser de las mismas. Estas concepciones están referidas a:

1. El beneficio es necesario para la supervivencia de la organización.
2. La organización asegura la satisfacción de las necesidades del mercado.
3. La organización asegura las necesidades de los que trabajan en ella.

Desarrollar las organizaciones absolutizando algunas de las concepciones anteriores sería un enfoque limitado, al negar elementos que condicionan su desarrollo. Por otra parte, tampoco pueden considerarse mutuamente excluyentes, ya que una entidad, para proyectarse en función de los beneficios, no puede hacerlo al margen de los intereses del **cliente** para garantizar el cumplimiento de su **responsabilidad social** y de su **misión**. La obtención de beneficios económicos se asocia a organizaciones esencialmente lucrativas y éste beneficio depende en gran medida, del nivel de satisfacción de las necesidades del mercado para los productos y/o servicios que oferta la entidad. Ello obliga a que estas organizaciones sean competitivas, siendo alcanzable esta cualidad, fundamentalmente, cuando los miembros de la organización se desempeñan en función de ello, para lo cual es necesario garantizar la satisfacción de sus necesidades.

Aunque Peiró (1990)⁶, considera que, a causa de la diversidad de organizaciones existentes, es tal vez más útil brindar ejemplos de organizaciones que definiciones, pues resulta muy extensa la relación de

⁶ Este autor es citado por Castellanos Castillo 1998 siguiendo la opinión de March & Simon (1977).

autores que han definido el concepto de **organización**. Su análisis resulta útil, pues de las definiciones conceptuales de organización pueden extraerse una serie de aspectos importantes, entre los que se encuentran:

Las organizaciones se constituyen para lograr un **fin común** u **objetivo**, por lo que todos los elementos, subsistemas o componentes de éstas se orientarán a la consecución del mismo.

La cooperación o concertación de acciones de sus miembros implica una dirección, lo que exige el diseño de **sistemas de información y decisión**, así como la definición de **posiciones individuales**.

Las organizaciones forman un sistema estructurado, lo que implica la existencia de una **estructura organizativa**, con diferentes niveles de complejidad que exigirá mecanismos de coordinación.

Las organizaciones están integradas por personas las cuales comparten determinadas creencias.

Las organizaciones están insertas en un **medio** o **entorno**.

Para lograr organizaciones viables y exitosas es necesario el desarrollo de un proceso organizativo con calidad y velocidad, que permita la realización de los cambios necesarios, independientemente de que ocasionen una pérdida de ritmo o continuidad. Por otra parte, ignorar la necesidad de examinar la organización o “amoldarse” ante cambios significativos u oportunidades, puede provocar una inercia y una pérdida de terreno que sería muy difícil de recuperar más tarde.

Desarrollar un proceso organizativo significa, analizar el término **organización** desde el punto de vista **dinámico**, lo que implica la creación de condiciones para el desarrollo armónico de las acciones que

permitan alcanzar los objetivos marcados por la gerencia. Esto constituye, en definitiva, la acción de “organizar organizaciones”, cuyo problema fundamental radica no sólo en la racionalidad y el incremento de la productividad, como planteaba Frederick Winston Taylor, ni en la formación de estructuras racionales de mando según el pensamiento de Henri Fayol, ni tampoco en el énfasis en las relaciones humanas y la motivación como señalaran Elton Mayo, Abraham Maslow y otros, sino que constituye un proceso complejo que requiere de un **enfoque en sistema**, que abarque los más variados aspectos que exige la dirección en los tiempos actuales, muchos de los cuales aún están por resolver, destacándose, entre otros, la identificación de los miembros con su organización (Soldevilla García 1991; Portuondo Vélez 1995).

Esto significa que la organización es el único medio para lograr una coordinación y utilización eficaz y eficiente de personas, equipos y tecnología, que permita lograr entidades exitosas (Vázquez Bronfman 1988; López Cibeira 1992; Fuenmayor s/a).

Por su parte, Crosby (1989) plantea que las organizaciones no tienen por qué desaparecer, sino que es posible reformarlas y actualizarlas continuamente para que nunca les llegue “la hora final” o “la edad del retiro”. Si desean conservarse prestas a enfrentar el futuro, no pueden dejar de ser “organismos vivos, palpitantes y alertas”, nada puede considerarse perpetuo y no pueden ser creadas para perder. Por ello, es necesario lograr organizaciones con estructuras “biológicas” y una redefinición del trabajo en función de la misión por cumplir, que eliminen todo cuanto puedan “osificar” las estructuras, pues en el futuro será importante el servicio, la innovación, la calidad, el marketing, la disminución del trabajo repetitivo, las políticas de personal, los tamaños racionales y el “aplanamiento”, para que las organizaciones puedan

triunfar.

Por su trascendencia en el desarrollo de la sociedad y su influencia en la formación y consolidación de los grupos sociales, la organización, desde el punto de vista dinámico, ha sido estudiada también por varios autores, formulando sus correspondientes definiciones que, al analizarlas integralmente, aportan elementos para la elaboración de procedimientos, tecnologías o modelos que se elaboren para organizarlas o perfeccionarlas, pudiendo destacarse, entre otros, los siguientes:

Los **procedimientos** tienen carácter de proceso encaminado a objetivos.

Se deben definir las posiciones individuales, unidades organizativas e interrelaciones.

La **estructuración** debe permitir el logro de los objetivos.

La **estructuración** constituye una combinación de los **objetos de trabajo, medios de trabajo y recursos humanos** del proceso de producción o servicio.

En las últimas décadas, entre los especialistas en este campo se ha utilizado el término **diseño**. Al referirse a ello Meli (1977)¹, planteaba: “... *el diseño, es un proceso creativo mediante el cual se definen las características de un sistema, de manera que cumpla de forma óptima con sus objetivos*”.

Por su parte, López Sánchez (1977)⁷, define el diseño como: “...una actividad deliberada del hombre y no únicamente el producto final de una acción humana que debe implicar un acto creador, dirigido a conformar algo nuevo y útil”.

*También Mintzberg (1989), considera el **diseño** como: “... el bosquejo de tareas que deben realizarse, dadas las*

necesidades totales de la organización, metas que alcanzar, misiones que cumplir, así como un sistema técnico para lograrlas. Es un procedimiento de arriba hacia abajo (top-down), de necesidades generales a tareas específicas.

Por otra parte, según Taviera Filho (1994), el diseño organizativo ha constituido en los últimos tiempos, objeto de estudio de los ergónomos ante el desempeño insatisfactorio de algunos puestos de trabajo ergonómicamente proyectados, lo que ha llevado al enfoque macroergonómico, considerado especialmente adecuado para superar las dificultades. Esto implica, según Pereda Marín (1993), que las decisiones tomadas a nivel de la organización, determinan la actuación a nivel de posiciones individuales; refiriéndose al **diseño** como: “... *la definición de la estructura de la organización para conseguir los objetivos*”.

Brown (1991)⁸, plantea que: “... *para optimizar el funcionamiento hombre-sistema, es necesario enfatizar la interacción entre los contextos organizacionales y psicosociales de un sistema y el diseño, implantación y uso de la tecnología*”.

Reafirmando la importancia del reconocimiento de la influencia de los factores organizacionales en la concepción del puesto de trabajo, Taviera Filho (1994) concibe el **diseño organizativo** con un enfoque de **arriba hacia abajo** (top - down) y **contingencial**, partiendo de la optimización conjunta de sus sistemas técnicos y sociales, basándose, por lo tanto, en las concepciones de la macroergonomía.

Algunos autores (Mintzberg 1989; Pereda Marín 1993) han desarrollado procedimientos para el diseño que, como tendencia, parten de los objetivos generales de la organización.

Los análisis anteriores confirman que el diseño organizativo debe hacerse desde la óptica del enfoque en sistemas, el cual incluye la interrelación entre los parámetros del diseño organizativo; es decir, desde una perspectiva integral. Este punto de vista coincide con el expuesto por autores como Mintzberg (1989).

A partir de los criterios planteados anteriormente, en el presente trabajo se toma como fundamento la concepción de que el **diseño organizativo es un proceso integral y sistemático para ordenar coherentemente las organizaciones de forma tal que cumplan su misión.**

Consideraciones generales sobre la evolución de los enfoques de dirección.

Las particularidades del desarrollo del diseño organizativo y las tendencias que se ponen de manifiesto hoy en día, constituyen el resultado del surgimiento y evolución de un conjunto de enfoques referidos, que reflejan diferentes puntos de vista, posiciones y principios para ejecutar el diseño organizacional, pudiendo agruparse en: **enfoques centralizados en el trabajo, en las personas y en el sistema organizativo** (Castellanos Castillo 1998).

Los enfoques anteriormente expuestos no coinciden en su totalidad en lo que a los aspectos esenciales de la dirección se refiere; sin embargo, todos ellos parten de elementos propios que constituyen el antecedente que permite proyectar organizaciones bajo su propia concepción.

El desarrollo de estas plataformas de análisis se inicia a principios del siglo XX, respondiendo a la necesidad de explicar aspectos de la práctica administrativa de la época, caracterizados en sus inicios, por concebir la organización como un **sistema cerrado**, con un alto nivel de estructuración, donde el factor humano ocupaba un segundo plano

en función de obtener altos niveles de productividad para cumplir el objetivo fundamental; es decir, la obtención de altos volúmenes de producción para un mercado seguro (Kast & Rosenzweig 1992).

A partir de la década del '30, a pesar de mantenerse la concepción de sistema cerrado de la etapa anterior, comienza a producirse un cambio en los enfoques con respecto al lugar del hombre en la organización, exagerando su papel sociológico, pero manteniendo un alto nivel de formalización de las posiciones individuales, lo que continua siendo factible por el relativo nivel de estabilidad del entorno empresarial (Kast & Rosenzweig 1992).

Posteriormente, en la década del '60, comienza a desarrollarse la concepción de la organización como **sistema abierto** en interrelación con otras entidades, destacándose el papel del cliente y considerando al hombre como su activo más importante. El liderazgo se convierte en una necesidad, se agudiza la competencia y se manifiesta un énfasis en las estrategias empresariales, comenzando a producirse un cambio del **enfoque reactivo al proactivo** (Castellanos Castillo 1998).

A partir de la década de los '80, las interrelaciones de las organizaciones con el entorno se consolidan. Estas interrelaciones se caracterizan por la dinamicidad y "turbulencia", produciéndose un aumento de la complejidad de la dirección de las organizaciones. Esto trae como consecuencia que la definición de las estrategias, el estudio de la cultura y el diseño organizacional, constituyan también una preocupación de los directivos. Las organizaciones se comienzan a diseñar con **enfoque situacional y de flexibilidad**, ante una situación, donde lo único estable es el cambio (Hickman & Silva 1990; Hammer & Champy 1994; Hernández Cotón 1994 y Sánchez Gallego 1995).

Por otra parte, se acercan el papel del directivo y el del empleado, debido a la descentralización de autoridad y la disminución de los niveles jerárquicos. Se potencia el liderazgo y los recursos humanos, los cuales no garantizan por sí sólo el éxito, sino que deben ser correctamente utilizados, lo que depende, entre otros aspectos, del diseño organizacional.

En las condiciones cubanas (Hernández Cotón 1994), se han desarrollado fundamentalmente tres enfoques: el **administrativo**, el **económico** y el **tecnológico** cada uno con sus particularidades, dadas esencialmente por la **cultura organizacional** existente.

El **enfoque administrativo** ha sido el predominante, no siendo en la actualidad, coherente con el entorno dinámico y complejo en el cual se desempeñan las Organizaciones, concebidas estas, además como sistemas cerrados. Tomando como base esta situación, se impone una transformación hacia **enfoques participativos** en su organización y dirección con el propósito de concebirlas como un **sistema abierto**.

Tendencias del diseño organizativo en los años '90.

Los años '90 se vienen caracterizando por el fin de la organización tradicional, desarrollándose una **arquitectura organizativa** centrada en lograr la máxima **flexibilidad** y **capacidad de reacción** ante las variaciones del entorno.

La flexibilidad del diseño organizativo (Castellanos Castillo 1998), implica una transformación cualitativa de la gestión organizacional, dirigida hacia los aspectos siguientes:

- ➔ Integración de todas las unidades organizativas en una visión única de la entidad.
- ➔ Orientación al cliente.
- ➔ Descentralización de la información y la toma de decisiones.

- ➔ Organizar sobre la base de que las unidades organizativas existen y trabajan en función de las actividades que integran la cadena de valor de la organización.
- ➔ La coordinación de la gestión se realiza de forma horizontal, multidisciplinar y basada en la secuencia de actividades de la organización.
- ➔ Aplanamiento del organigrama.
- ➔ Compresión y gestión de los procesos y el tiempo para servir al cliente.
- ➔ Pensamiento global y operación local; es decir, centralización de la estrategia y descentralización máxima de la gestión operativa.

En correspondencia con lo antes expuesto y tomando en consideración los criterios de Hernández Cotón (1994) y Rosenberg (1997), se puede concluir que, entre los rasgos esenciales que caracterizan las tendencias en el diseño organizativo se encuentran:

- ❖ El énfasis en la coordinación horizontal basada en la responsabilidad técnica de las personas y su integración al proceso.
- ❖ La disminución de las diferencias entre dirigentes y dirigidos, así como de los niveles de dirección, con el consiguiente "aplanamiento" de la estructura.
- ❖ El completamiento de la cadena de valor organizacional, mediante la cooperación entre organizaciones, llevando a que los límites entre ellas sean cada vez más difusos y las formas organizativas sean, por tanto, fluidas y transitorias.
- ❖ El énfasis en el desarrollo de las personas, abarcando simultáneamente los aspectos estratégicos generales y las tareas

específicas en todas las unidades organizativas, basando las posiciones individuales en la capacidad profesional y la responsabilidad de las personas.

- ❖ La creación de equipos de trabajo como parte de los sistemas de alto rendimiento, basados en una gestión y actuación autónoma.
- ❖ La cohesión para la orientación y coordinación, atendiendo a las características de la demanda del cliente, los criterios compartidos del proyecto organizacional, la visión compartida de la entidad y los valores, en vez de por reglas y supervisión directa.
- ❖ La elaboración de proyectos de diseño compartido, en cuya concepción intervengan los miembros de la organización.
- ❖ La visión a largo plazo de la entidad, mediante la adopción de un enfoque estratégico.

En el campo del diseño organizacional y en correspondencia con las tendencias anteriores, se han desarrollado nuevas formas organizativas, entre las que pueden destacarse: las de responsabilidad compartidas, en red, de aprendizaje, de alto rendimiento, horizontales y virtuales (Castellanos Castillo 1998). Cada una de las formas posee sus rasgos específicos, pero tienen a su vez, elementos comunes, entre los que se encuentran: el trabajo en equipo, la participación, la descentralización de la autoridad, el trabajo en función de objetivos y la orientación al cliente.

Conclusiones

La formación y desarrollo de organizaciones constituye una consecuencia de la evolución de la sociedad, siendo a su vez una condición para garantizar su supervivencia en correspondencia con las transformaciones del entorno.

La complejidad de los procesos organizativos, condicionan la necesidad del enfoque en sistema al diseñar o rediseñar una organización en entornos “turbulentos “ y dinámicos.

Los procedimientos para organizar o diseñar organizaciones se enmarcan, por lo general, en el enfoque administrativo, centrado en mecanismos de coordinación que no son compatibles con las tendencias actuales en el diseño organizativo.

Cualquier procedimiento de diseño, rediseño u organización, independientemente de las técnicas y métodos que utilice en su fundamentación, debe concebir la coherencia entre los parámetros de diseño como elemento fundamental para lograr resultados satisfactorios.

Bibliografía

- Arazandi, D. (1994). El secreto del arte de dirigir empresas hoy es la confianza que depositas en tus colaboradores, inseparable de la que tengas en tí mismo. Estudios Empresariales .Madrid.
- Castellanos Castillo , J. (1998). Rediseño organizativo con enfoque participativo de organizaciones de producción cañeras. Tesis doctoral. Universidad Central .Santa Clara.
- Hammer, M. & Champy, J. (1994). Reingeniería. Editorial Norma. Bogotá.
- Hernández Cotón, S. (1994).Diseño Organizativo.Apuntes de Curso de Postgrado.Ciudad de la Habana.
- Hickman, C. & Silva M. (1990). Cómo organizar hoy empresas con futuro. Ediciones Juan Cranica, S. A. Barcelona.
- Kast, E. F. & Rosenzweig, E. J. (1992). Administración en las organizaciones. Mc Graw-Hill, 4^{ta}. Edición . USA.
- Kliskberg, B. (1991). Las perspectivas de la gerencia empresarial en los años '90.

- Pensamiento Iberoamericano, No. 19. Caracas. pp. 141-163.
- Tavieres Filho, A. (1994). Ergonomía Participativa. Revista PROUCAO. Minas Gerais, Brasil. pp. 47-54.
 - Mintzberg, H. (1989). Diseño de organizaciones eficientes. Edición Gráfica Yanina. Argentina.
 - Pereda Marin, S. (1993). Ergonomía. Editorial EUDOMA. S.A..Salamanca . España.
 - Portuondo Vélez, A. L. (1995). Sistemas de alto rendimientos. (Apuntes de una conferencia magistral . Universidad Central de Las Villas. Santa Clara, Cuba.
 - Rozenberg, D. (1997). Revolución en la industria. Revista Manufactura, Vol. 3, No. 20. Colombia. pp. 7-12
 - Sánchez Gallego, G. (1995). El puesto del Director General está cambiando. Revista Alta Dirección, No. 180. España . pp. 108-114.
 - Soldevilla García, E. (s/a). Teoría y técnica de la organización empresarial. (Impresión ligera). Universidad del País Vasco. España.

