

Cambios De Concepciones Y Enfoques Con Respecto A Las Estructuras Organizativas De Dirección En Las Empresas Cubanas

MSc. Mercedes Julia González Sánchez

RESUMEN

El cambio organizacional requerido para la sostenibilidad, el desarrollo, la eficiencia y la calidad constituyen uno de los principales retos contemporáneos a los que se debe enfrentar la gerencia cubana. Esta realidad dado el estrecho vínculo que existe actualmente entre las características tecnológicas, económicas, medio ambientales, políticas y sociales hace impostergable la realización de un examen tanto global como casuístico de las múltiples y complejas variables que suelen presentarse en el desarrollo de su gestión empresarial.

En este artículo se aborda el marco conceptual y referencial mínimo que lleven al lector en un rápido recorrido hasta los aspectos fundamentales que soportan la comprensión de, por una parte, la función de la Estructura Organizativa de Dirección (EOD) y de otra, sobre la importancia de los Procesos de Trabajo (PT), como objeto de estudio y elementos pivotes de esta investigación. Estos primeros pasos conducirán a la presentación y aval de los resultados de la propuesta de integración de estos dos elementos.

En este marco teórico será premisa permanente que una estructura organizativa de dirección eficaz y eficiente facilita y dinamiza la labor de dirección de los directivos. Los violentos cambios que se originan en el entorno intra y extra organizacional, las decisiones y rediseños que deben y tienen que operarse en las organizaciones como consecuencia de estos, requieren que las mismas posean una estructura, que les permita realizar todos los cambios necesarios y adaptarse a las nuevas condiciones con el menor grado de traumatismo posible, tanto para las personas como para la organización en el presente y el futuro.

Introducción

La empresa es consignada en cualquier sistema económico como la célula fundamental de la base económica, al ser componente primario del tejido de soporte de la superestructura.

En el último siglo las transformaciones de estas organizaciones y su entorno han sido sistemáticas, y están determinadas por los cambios en la tecnología productiva y de las comunicaciones, los procesos de trabajo, los productos, los mercados, la competencia y los métodos de dirección, todos ellos en diferentes contextos socioeconómicos.

En particular la empresa cubana, luego de despojarse de intereses foráneos, ha transcurrido por diferentes fases durante todo el proceso revolucionario, donde están siempre presentes el debate del cómo y qué conformar de forma óptima para su funcionamiento y el logro de un modelo socialista eficiente, por la carencia de un legado de teoría y práctica en las condiciones únicas del país con necesidad de sortear factores exógenos como los embates del bloqueo económico y los desequilibrios económico, así como alcanzar formas participativas reales y la consistencia de otras variables internas de gestión para utilizar las riquezas en dirección a los intereses de la organización y la sociedad.

En tiempos más cercanos, en los últimos 30 años, con la caída del campo socialista, el desarrollo tecnológico mundial y la crisis global, se comienza una nueva fase con cambios importantes en las empresas cubanas que abarcan todas las esferas y procesos de sus actividades ya sean de producción, comercialización o de investigación y desarrollo.

Un antecedente de gran importancia al inicio del Período Especial lo constituyó el estudio y experimentación llevada a cabo por varios años en el sistema empresarial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR), y extendida en alguna medida por las instituciones universitarias con la creación de equipos multidisciplinarios para la investigación/acción en empresas de diferentes sectores productivos y de servicios. El diagnóstico de empresas en perfeccionamiento y la experiencia académica con los trabajos de consultoría en el mismo sentido, permitió a los implicados revelar las principales dificultades relacionadas con la gestión empresarial y los obstáculos del modelo bajo el que actuaban.

El Programa Económico de emergencia de esta etapa incluyó medidas en relación a la reorganización del sistema empresarial como parte de la reestructuración del estado cubano y fue aplicado, por una parte, la política del redimensionamiento empresarial del sector industrial para adecuar las necesidades productivas al consumo nacional y las efectivas posibilidades de resultados competitivos para el comercio exterior, y de otra forma, fue introducido el sistema de perfeccionamiento empresarial¹ hacia todas las instituciones nacionales con base en la experiencia del MINFAR, devenido entonces en Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE)².

El Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE) en Cuba, se basa en un cambio en "... su organización interna, su gestión integral y resultados de eficiencia que le corresponde."³. Un buen resultado será el que logre la combinación del imprescindible diseño interno propio, con el ajuste al entorno nacional y externo en el que se desenvuelva.

El referido nuevo SDGE representa en síntesis el modo en que se pretende ajustar el rol del Sistema Empresarial, con una nueva filosofía de trabajo, que

¹ Consejo de Estado, Decreto Ley 187-98. Sobre las bases generales del perfeccionamiento empresarial cubano.

² Refleja la política adoptada en materia de gestión empresarial, aprobada en el V Congreso del PCC y plasmada en su Resolución Económica, La Habana, 2011.

³ Consejo de Estado. Decreto Ley 252-07 Sobre la continuidad y fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.

trae consigo la necesidad permanente de innovar, crear y evaluar. Son sus premisas el autofinanciamiento, la adaptación de la estructura como traje a la medida para cada unidad y la combinación de todos sus elementos como un todo integral.

Para su implementación y éxito requiere de cambios en los patrones de comportamiento, nuevos retos y de gran disposición y entrega por parte de sus promotores. Va dirigido, a la transformación de la cultura de la organización, cambia las costumbres culturales y sociales, el trabajo en equipo adquiere más importancia que el individual, el compromiso más que la disciplina, los procesos más que las estructuras, provoca los cambios en las ventajas competitivas y reduce las barreras estratégicas.

Como parte de esos procesos, se promueven cambios de concepciones y enfoques con respecto a las estructuras organizativas, las que se tratan de ver subordinadas a las exigencias de los procesos que se desarrollan en las organizaciones. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos desarrollados, hasta la fecha no se ha avanzado lo suficiente en la consolidación de los resultados antes mencionados. Las organizaciones tienen que responder a las exigencias de la actualidad, donde los cambios son cada vez más intensos y frecuentes, es por ello que sus diseños organizacionales tienen que considerar distintas formas de accionar hacia el cumplimiento de sus objetivos.

Los “Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución”, ubican a la empresa estatal socialista como la forma principal en la economía nacional y en correspondencia con ello se considera este análisis como una contribución a la formación de los atributos deseados en las organizaciones cubanas, en el campo de sus estructuras organizativas de dirección.

Ha sido una regularidad que las estructuras se diseñen por grupos externos o con muy limitada participación directa de la entidad, sin alcance a los implicados directos del proceso, lo que provoca la pérdida de las experiencias y saberes de sus miembros, así como les impide el desarrollo de

habilidades para innovar, crear y evaluar como una necesidad permanente para la construcción del futuro.

Por ello se considera que es necesaria la investigación en este campo, como una contribución a preceptos establecidos en los “Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución”, y la ubicación de las organizaciones estatales socialistas como la forma principal en la economía nacional con los atributos deseados.

1.1 Algunas consideraciones teórico-conceptuales, de las Estructuras Organizativa de Dirección (EOD)

En este marco teórico será premisa permanente que una estructura organizativa de dirección eficaz y eficiente facilita y dinamiza la labor de dirección de los directivos. Los violentos cambios que se originan en el entorno intra y extra organizacional, las decisiones y rediseños que deben y tienen que operarse en las organizaciones como consecuencia de estos, requieren que las mismas posean una estructura, que les permita realizar todos los cambios necesarios y adaptarse a las nuevas condiciones con el menor grado de traumatismo posible, tanto para las personas como para la organización en el presente y el futuro.

La manera en que genéricamente se han dividido las áreas de la empresa, así como las formas en que se interrelacionan las mismas mediante los procesos, los niveles jerárquicos y flujos formales de comunicación entre los miembros y áreas de la organización entre otros elementos, son factores indispensables a tener en cuenta en el diseño que se vaya a realizar en cualquier entidad.

La presentación de este estudio estuvo precedida de una amplia revisión bibliográfica de autores nacionales e internacionales, documentos, sitios en internet, y memorias de eventos relacionados con el tema durante el trabajo realizado a lo largo de la experiencia personal de la autora en el campo de las estructuras organizacionales. Este estudio no puede verse entonces como cátedra, ni suficiente para una investigación-aplicación, sino como una

síntesis de los resultados que desean comentarse como antecedentes imprescindible y motivación para aquellos que puedan seguir estudios de estructuras organizativas de dirección.

1.1. - Conceptos y términos básicos.

Iniciando la revisión de conceptos, vale el precisar que las palabras “orden” y “organización”, en cualquier diccionario de la lengua española que se consulte, tienen diversos empleos que determinan significados específicos.

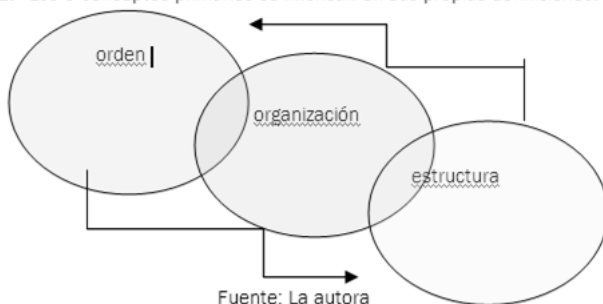
Para el término “organización” en las mismas obras citadas el espectro es aún más amplio y hay además muchas posiciones y concepciones por los diferentes autores. En su uso como vocablo la acepción de grupo, unidad, entidad o institución, es empleada para expresar ideas diferentes. En la literatura especializada, se trata como parte de la teoría de la dirección, en su doble arista de función y de entidad, y no existe una conceptualización globalmente aceptada que defina que es una organización como institución, pues depende de los elementos vitales para el funcionamiento de ésta y del alcance del grupo que el autor considere resaltar, ya sea de un todo estructurado o de una parte de ella.

Considerando igualmente como básico el concepto de “estructura” se aprecia en los documentos consultados como definición primaria: “manera en que las diferentes partes de un conjunto, concreto o abstracto, están dispuestos entre si y son solidaria y solo adquieren sentido en relación al conjunto”. Por ser todas aplicables a los intereses de este trabajo se toman las 2 vertientes de sus sinónimos, a saber: como orden, configuración, distribución, organización, disposición; o como armazón esqueleto, soporte, montura, sostén, base. La estructura tiene en esencia como objetivo fundamental realizar la coordinación de todos los elementos internos de una entidad para poder alcanzar sus objetivos globales, por tanto, todas tienen diseñadas su configuración.

Todo lo anterior hace patente que la alta interrelación de los 3 términos se manifiesta en las propias definiciones y expresiones de sus respectivos

contenidos, así se aprecia que unas forman parte de las descripciones y los sinónimos de otras.

Figura 1.1.- Los 3 conceptos primarios se imbrican en sus propias definiciones.



En la revisión bibliográfica realizada se aprecia que no existe una conceptualización globalmente aceptada para los sustantivos seleccionados, y se hace patente que muchos autores del campo de la teoría de la dirección que se han sumergido en el empeño de hacer definiciones propias, no logran novedad en las formulaciones y en todos los casos sus resultados dependen de los elementos vitales que consideren convenientes resaltar, para situaciones concretas.

En nuestro campo de estudio es también común la mezcla de los términos orden y organización. Así por ejemplo encontramos que en el ámbito académico, para la introducción al estudio de los Sistemas Organizativos”⁴ se precisa que podrá encontrarse el empleo del término “organización” como:

- Sinónimo de orden: Acción de ordenar.
- Sinónimo de entidad: Haciendo referencia a empresas, talleres, fábricas, etc.
- Función de dirección: Segunda función en el ciclo administrativo y tiene como objetivo fundamental realizar la coordinación de todos

⁴ Colectivo de autores. Asignatura Sistemas Organizativos. ISCAH. 2005.

los elementos definidos en la planificación para poder alcanzar los objetivos globales.

- Proceso: Ordenación, integración y jerarquización de los elementos concurrentes, hacer que la cooperación y coordinación humana resulte efectiva en las relaciones en la disposición y uso de los recursos materiales y financieros.

En documentos o textos, aparece el concepto de organización con el objetivo de caracterizar una institución, pero por la forma de abordarlo se leen en realidad con diferentes sentidos del desarrollo tales como en:

- el sentido de unidad, entidad o institución:

“entidades estables, duraderas, con límites bien precisos y con características bien marcadas que las distinguen de todo lo demás que las rodea. Las organizaciones tienen un local, una dirección, en fin, los individuos son parte de ellas. Trabajan en ellas durante cierto tiempo, diariamente y después vuelven a casa. Las organizaciones existen en los fines de semana y durante las vacaciones”⁵.

Esta formulación queda en el estrecho marco de una definición clásica.

- visto como función:

“Organizar equivale al diseño y construcción de una casa...hay ocasiones en las cuales es preciso diseñar una organización partiendo de una idea: se decide crear una empresa... se necesita crear un nuevo servicio... se lanza un nuevo programa... ejecución de una remodelación, refracción de una casa ya existente... con gente habitándola”⁶.

“La Organización es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización de

⁵ Perrow, C., “Análisis Organizacional: Un Enfoque Sociológico”. Brasil. 1972.

⁶ Blanco, A., Guía Básica para Reorganizar, CEDAI, CLAD. Buenos Aires. Pág. 9. 1991.

*forma eficiente*⁷. “la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización”⁸.

Estas definiciones aún no logran la conceptualización de “organización”, pues parten de referirse a la función de la dirección.

- visto como proceso:

*“sistema de relaciones sociales coordinadas en un marco estructurado, cuyo desempeño se sustenta en el trabajo de equipos a partir de objetivos a alcanzar, sobre la base de la utilización de recursos y de una cultura propia, interactuando constantemente con el entorno”*⁹.

Dentro del contexto en que fueron empleadas las definiciones anteriores ya comentamos que no todas son válidas como equivalentes a la institución deseada, pero más allá de ello, el estudio bibliográfico realizado demuestra que un mismo autor y bajo condiciones diferentes, presenta conceptualizaciones específicas y no mantiene a una particular como su criterio universal, así como que son más abarcadores en sus formulaciones con el tiempo. Aún cuando es atribuible mayor valor al razonamiento que da el profesor Orlando Gutiérrez¹⁰, por considerarla como más dinámica, con sentido amplio atendiendo no solo a un orden dado, con determinados recursos humanos y materiales, sino también con enfoque sociológico, en ésta y en todas las definiciones revisadas hay términos que solo se inducen y quedan por desconocidas las interpretaciones que a ellos son dados por sus autores.

La autora no elige ni propone una definición, sino que recomienda que en cualquier intervención a desarrollar por un especialista, éste sea conocedor

⁷ Zaldívar, M. y Bell. R., “Complementarios de Administración de Empresas”. 2009

⁸ Barnard, Ch. I., “As Funções do Executivo”. Brazil. 1971.

⁹ Gutiérrez, O., “La organización: un enfoque marxista necesario”. La Habana. 1994.

¹⁰ Dr en Ciencias Económicas . Profesor Titular y Consultor del Centro de Estudios de la Economía Cubana. UH.

de las múltiples aristas que deberán atenderse en el diseño de una organización como entidad, en sus funciones de dirección, como proceso y en todos los casos asentando en las instituciones el embrión de futuros cambios tan temprano como ellos sean requeridos según el desarrollo interno y externo.

Nunca ha habido una organización única, eterna u óptima para todas las entidades, ni en un sistema social dado, la mejor siempre será una respuesta específica que variará según la entidad de que se trate, de sus ingredientes internos y los que actúan fuera de la misma por las evoluciones diversas que se producen con el tiempo. Es innegable que la sociedad capitalista posee su propia organización, su propio orden que responde a los intereses de su clase, al “poder” y que de tal modo la sociedad socialista tiene que destruir ese orden y crear uno nuevo, el más conveniente, pero aún en nuestros tiempos sin un desarrollo teórico e insuficientemente generalizadas las mejores experiencias.

En cualquier caso si algo será relevante para la organización es que cada persona conozca el papel que ha de jugar en la posición que ocupa y la forma en que se debe relacionar con otras, diseñar este papel implica: objetivos, actividades o tareas, áreas o alcance de autoridad, información necesaria y recursos entre otros. A lo anterior debe añadirse la posibilidad de participación, oír los criterios de mejora que puedan aportar todos y cada uno de los implicados. Esto es válido en cualquier tipo de actividad: económica, científica, política, social, militar, deportiva, cultural, u otro tipo. Cuando las personas no solo conocen el papel que deben cumplir, sino también la forma en que sus funciones se relacionan con otras, estarán en posibilidades de comprender que únicamente mediante la cooperación se alcanzan los objetivos de la entidad. Si además tiene mejores ideas o experiencias y pueden formar parte del análisis, resulten o no implementadas, se considera una parte comprometida de los resultados.

Penetrando en una entidad cualquiera pueden apreciarse de sus documentos, el comportamiento de sus miembros, el diseño estructural u

otros elementos de su funcionamiento, que hay diferentes factores en los que pueden distinguirse elementos que no deben pasarse por alto. Muchos son los especialistas, asesores y directivos que se han constituido en autores de diversas clasificaciones acerca de la integración de las organizaciones, de acuerdo a sus estudios y aplicaciones, pero no todas encajan a cualquier organización ya sea porque están relacionadas con un sector o rama, ubicadas en un contexto dado, o porque particularizan o enfatizan sobre determinados aspectos de las entidades y ellas son imposible de abarcar en este trabajo. Sin poder agotar el tema por razones obvias, se comentan solo lo que resultará insoslayable en los objetivos de este estudio.

Una primera identificación clásica -que se aprecia por simple observación, ha determinado que se hayan generalizado como términos aceptados, en relación al orden interno de las entidades, la clasificación de la “organización formal e informal”.

De una parte está la “organización formal” que es el dictamen jurídico-administrativo, en el que se norman o regulan los niveles de decisión, las áreas en que se fragmenta la estructura organizativa, se definen dependencias o interrelaciones, y alcanza en los procedimientos que se establecen el recorrido de las informaciones y las comunicaciones regulares. Debe alertarse que lo “formal” debe siempre existir, ello marca las pautas, pero no puede entenderse que la haga rígida, dependerá del contenido que se atribuya, de los métodos de dirección en tanto se convoque o no a un comportamiento coordinado, proactivo, solidario, con oportunidades a la iniciativa personal consultada, al valor que se le dé al desarrollo de capacidades y a que el grupo en su totalidad tenga el compromiso de alcanzar ciertos objetivos.

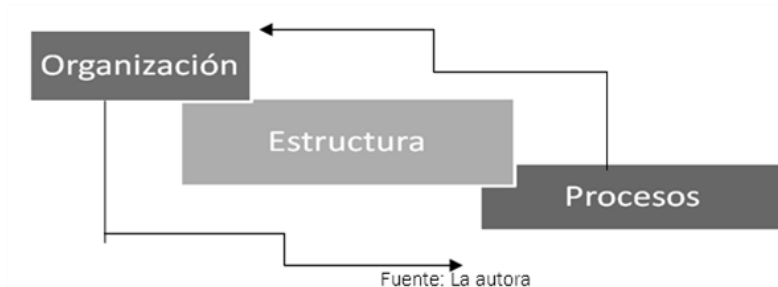
Y de otra encontramos la “organización informal”, que es una variable exógena a las normas administrativas, se forma en el ambiente laboral y pueden manifestarse como inestable en el tiempo, se desarrolla espontáneamente con carácter positivo o negativo. Puede ser más o menos evidente, pero existe y está determinada por las necesidades que las

personas satisfacen en sus relaciones más directas con otros miembros. Se forman generalmente en lo interno de cada conglomerado de la entidad - aunque puede rebasarlo. Cualquier definición sobre este concepto reconoce que los vínculos pueden crearse por múltiples factores del medio y de las personalidades, que pasan desde por afinidad en gustos, la identificación con un modelo de comportamiento de pensar o de actuar en lo social, el tipo de trabajo, la comunidad de objetivos, por simple proximidad de simpatía, la de confiar y ser acompañado con respaldo, u otras necesidades individuales.

Es innegable que dos organizaciones aún siendo de la misma actividad, en el mismo país y con otras similitudes apreciables no tienen que tener el mismo orden, configuración o estructura. Ya comentamos que toda entidad consta necesariamente de un diseño en correspondencia de sus necesidades, ya generalmente conocido como su “estructura organizacional”. En nuestros tiempos, se construyen teniendo en cuenta sus fortalezas, por medio de las cuales se pueden ordenar las actividades, los procesos y el funcionamiento de la empresa en sí.

Siendo las variables conceptuales:

Figura 1.2.- Las 3 variables conceptuales también se imbrican en sus propias definiciones.



Para analizar una estructura es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus necesidades y prioridades, entendiéndose ambos vocablos en amplitud de sus dimensiones y aún dentro de ellas a un conjunto de elementos muy variados. Por ello la generalidad de los autores al pretender aportar definiciones se quedan muy cerca de los patrones clásicos -a modo de expresiones de diccionario-, o añaden algunos atributos para alejarse de la interpretación de que es un simple gráfico de jerarquías, o amplían ofreciendo título a un tipo de organización que describen y proponen.

Son algunos ejemplos del concepto de estructura los de: ▪ James Stoner (1989): “Manera en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan”; ▪ Salazar y Col (1969) que la ven como “patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado”; ▪ Mintzberg (1991): “puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”; ▪ Ranson (1991) que considera que “expresan el orden o jerarquía, el poder, las relaciones y la posición formal de las personas influye también en la manera en que la organización se va a desarrollar”; y en la Web de ▪ Estructuras Organizativas, 2005 aparece como “esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de la organización”; o ▪ Blanco, M. y otros, 2010, como “Es un conjunto de cargos cuyas reglas y, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos”. Otros autores que pueden estudiarse en continuidad de la profundización en este tema son Drucker, P. (1988), Handy, C. (1990) y Senge, P. (1992) que proponen también modelos o formas alternativas.

En una presentación más extensa de las definiciones de estructura organizacional, más allá de las que se leen de la década del 90 del siglo pasado, generalmente los autores contemporáneos citan la modernidad del término con la relación de principios, premisas, o requerimientos que

identifican y fundamentan como los “determinantes” de las estructuras organizacionales actuales. En concreto no se leen cuestiones teóricas novedosas, lo que no resta valor a los análisis críticos y términos añadidos. En particular los autores que intervienen en la academia tienen buenos materiales que resumen la evolución de los diferentes conceptos, con resúmenes necesarios para los estudiantes que van desde la administración como hecho económico y social de primer orden fue considerada un acontecimiento científico a principios del siglo XX, a las tendencias actuales en ese campo, a lo que aportan el matiz de lo que sus investigaciones y la práctica le han enriquecido.

A la par de contar con el conocimiento de la amplia literatura que se acumula en este campo, entre los muchos factores a analizar para realizar estudios sobre estructuras de una entidad hay que atender a desde cuándo existe, por qué tienen tal organigrama, en qué clasificación pueden enmarcase, si responde a una decisión propia de la entidad o a indicativos de jerarquías superiores, saber y cómo funcionan en esas condiciones, qué ventajas y desventajas posee tal aplicación, desde y si se mantiene el interés que persiguen cada una de ellas y si se acomodan a las necesidades actuales de la organización, si el personal solo cumple por razones de empleo o se imbrica en los diseños, entre otros elementos de los múltiples señalados por diversos autores.

Ya en tiempos no tan cercanos -la pasada década de los 90´s- autores como Tom Burns y G.M. Stalker (1994) destacaron que las estructuras debían de diseñarse y/o adaptarse en dependencia del “tipo de ambiente” en el que se encontrara inmersa la organización, identificando 3 tipos de ambientes: estable, cambiante y turbulento, en lo que no es necesario detenerse a ampliar porque se explican por sí solos, solo comentar que el ambiente estable en estos tiempos se podía considerar prácticamente inexistente.

No pocos han dado mayor atención a la “delegación de funciones y la departamentalización”, pero en la actualidad no pueden ser el centro del problema para un diseño de estructura, ambas precisan dependencia de un

jefe, y si bien la departamentalización tiene como base la especialización, ello tiene consigo el riesgo de que no logre la coordinación entre las unidades definidas¹¹ esta clasificación departamental, se puede ver en dos tipos primarios: por procesos y por objetivos y dentro de esta última identificar una desagregación en departamentalización: por productos (uno o varios), por zona geográfica (dónde interactúan), por mercado (clientes).

También las estructuras se pueden encontrar bajo la clasificación de otros de dos grupos como: “centralizadas y descentralizadas”, que por supuesto son excluyentes y están referidas predominantemente al método de dirección y no a los múltiples elementos que deben considerarse como un sistema, sobre lo que volveremos más adelante. Esta clasificación y la anterior se encuentran muy cercanas en sus principios aunque tratadas de formas diferentes. Algunos autores identifican además las descentralizadas horizontales y verticales, lo que acá no se comenta por no atribuirles valor.

Otros tipos de estructuras organizativas de dirección se clasifican en “funcional” (simple, utilizada por pequeñas empresas que se dedican a uno o pocos productos y un campo específico del mercado), “divisional” (compleja, por tamaño o diversidad de sus productos), “matricial” (recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos, todos los empleados que trabajan en un equipo de proyectos son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y los proyectos), e “híbrida” (mixtas); pero existe consenso en la literatura especializada en cuanto a que no existe una EOD óptima para cada tipo de organización.

En la práctica nos encontramos que, con independencia de las clasificaciones de las estructuras de las organizaciones y desde otro punto de vista, básicamente en las empresas aparecen dos tipos de estructuras sobre las que circula la actividad empresarial: La “estructura formal y la informal”. Como estas denominaciones se explican por sí solas no se

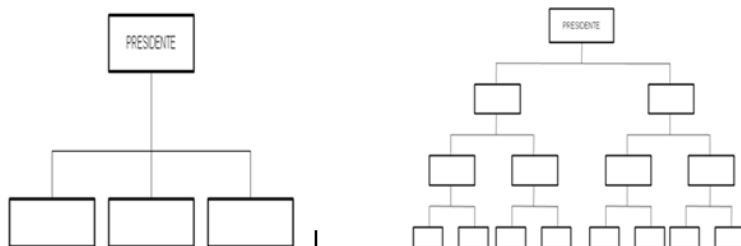
¹¹ Página Web www.frrg.utm.edu.ar, referencia del 2005.

abundará en sus definiciones, ellas se corresponden en características con las figuras ya mencionadas de organización formal e informal, en referencia a los órdenes internos que se producen en las entidades.

Solo una precisión: la organización formal determina los estándares de interrelación entre los órganos y cargos definidos por las normas, directrices, reglamentos, funciones, procedimientos y otros documentos, pero la forma narrativa de todos esos no sustituyen a la muy antigua herramienta de una expresión gráfica que a golpe de vista pueden representar a las estructuras organizativas de dirección, y conocemos como “organigrama”. Como gráfico generalmente se presentan los diferentes niveles jerárquicos, con figuras geométricas que identifican las divisiones, direcciones, áreas o departamentos, según sean nombradas las unidades organizativas en orden descendente del mando, que representan la división del trabajo y se conectan por líneas que refieren las cadenas de mando. Sin duda alguna el organigrama sintetiza la estructura y la hace comprensible de forma inmediata en sus niveles.

El contorno general de la representación puede sugerir los diferentes nombres dados a ellas, así pueden referirse o describirse como Estructuras Organizativas: de Dirección Horizontal; Piramidal Vertical.

Figura 1.3.- Ejemplos de organigramas.



En la cultura del organigrama es difícil que las lascas de la pirámide jerárquica se vean y actúen como aliados en la batalla productiva, que fluya

la comunicación, que se optimice el tiempo, que haya consenso en prioridades y concertación de esfuerzos, que los óptimos específicos coincidan con el óptimo global de la empresa. Hoy en día la tendencia es a la utilización de *estructuras horizontales* o planas, que además de otros atributos permiten reducir los costos asociados con los niveles de mandos y viabilizar la toma de decisiones. Sin embargo, varios autores contemporáneos coinciden en que *“no existe una línea de mando ideal, pues en la selección deben considerarse factores como el entorno y las capacidades de administradores y subordinados”*¹². Esta última aseveración es para la autora simplista, pues factores muy importantes quedan fuera y se está planteando no buscar el personal idóneo, sino hacer una estructura para el que se tiene, lo que es inconsistente.

El simple hecho de elaborar o actualizar un organigrama puede sacar a relucir fallas en la organización, tales como: duplicación de esfuerzos o conflictos potenciales. Leer solo el organigrama y a partir de ello caracterizar la organización sin dominar más elementos formales puede inducir a grandes errores.

Hoy en día se exige de las estructuras otros conceptos más avanzados y sufren tantos cambios que no es fácil encontrar alguna que responda íntegramente a una de las estructuras anteriormente referidas. En sus formas puras esas estructuras tienen ventajas, pero ninguna está exenta de no pocas desventajas, ya sean por costos, las limitaciones de un gerente único, el doble flujo de autoridad, decisiones centralizadas, poca flexibilidad, los intereses de áreas se anteponen a los intereses de la organización, conflictos entre el personal corporativo y el divisional, pérdidas de capacidad para responder ágilmente a los cambios del entorno, u otras

Algo que los anteriores tipos de estructuras mencionados no atienden, es a lo que ya en las últimas décadas del pasado siglo Peter Drucker (1986), con

¹² Stoner, J., “Administración” 1ra parte. Quinta Edición. Prentice Hall. 1991. Reimpresión del MES 1997.

toda razón, planteó como la diferencia a distinguir entre lo que fue clásico durante muchos años para diseñar una entidad y lo que el presente dibuja como cotidiano, *“El paso nos conducirá de una organización de control, como la actual, a la organización basada en la información, la organización de especialistas”*¹³. La tendencia, según Drucker, ya era imparable, la facilidad para gestionar la información y la mejora de los profesionales reduciría drásticamente el número de niveles organizativos actuales y haría decadente la clásica organización vertical con sistemas de relaciones fundamentalmente de arriba hacia abajo en una sucesión de niveles.

Sobre esta realidad innegable y apoyándose igualmente en lo planteado por Drucker surge el concepto de “organización horizontal” de Ostroff y Smith (1992)¹⁴. *En una organización horizontal el trabajo se organiza en torno a los procesos de negocios. La empresa debe estar orientada hacia el cliente y centrada en la mejora y la innovación.* Una síntesis de los principios fundamentales de la organización horizontal desarrollada por estos autores es como sigue¹⁵: °Reducir la jerarquía: eliminar tareas que no añaden valor y combinar las que se puedan relacionar; °Usar equipos para gestionar los procesos; °Considerar cada área de actividad como el cliente interno de la actividad inmediatamente anterior. °Delegar la gestión en los equipos en los que recae el trabajo: objetivos, calendario, evaluaciones, planificación y resolución de problemas. °Maximizar el contacto con los clientes y proveedores. °Dirigir la organización para maximizar la satisfacción del cliente.

Las investigaciones de estos autores mostraron que para cada tipo de tecnología, había aspectos específicos de la estructura organizacional asociados a su desempeño más eficaz.

¹³ Drucker, P., The coming of the New Organization. Harvard Business Review. 1986. Citado por Petra Mateos-Aparicio: Dirección y objetivos de la empresa actual. 1998.

¹⁴ Ostroff, F. Y Smith, J., La organización horizontal. Harvard Deusto Business Review. 1992.

¹⁵ Idem, Obra citada de Ostroff, F. y Smith, J.

Si más de dos década atrás fueron considerados estos principios, tomando en cuenta las debilidades de otras estructuras, el presente ha dado mayor aceleración a las necesidades de su atención, al aplanamiento de las organizaciones, e impone mayor participación y relaciones directas de todos los actores, por lo que no pueden pasarse por alto estos elementos cualquiera sea el tamaño, sector de aplicación, el tipo de producción o servicio, si se aspira a una institución competente.

Contemporánea con la definición de organización horizontal surgió la teoría de un nuevo tipo de concepto, el de “organización inteligente”. Fue desarrollada y difundida por P. Senge¹⁶ (1992) en su libro “La Quinta Disciplina” con el enfoque de construir una organización basada en la capacidad de aprender no solo los individuos, sino de toda la organización, sustentado en los estudios realizados por el autor, desde campos tan diversos como la filosofía, la ingeniería y la psicología.

El camino para construir una organización inteligente sugiere entonces el argumento de aprovechar toda la capacidad de aprendizaje de la empresa. El método sugerido por Senge para el aprendizaje organizacional, es la práctica de cinco disciplinas y éstas son: °Dominio personal (alentar el trabajo como motivación de metas personales y profesionales). °Visión compartida (reflexiones conjuntas con sus empleados sobre el futuro). °Modelos mentales: (compartir análisis sobre cómo funciona el negocio, qué quieren los clientes, quiénes son los competidores). °Aprendizaje en equipo (todas las actividades en grupo o equipo, sinergia, que de los intercambios surjan nuevas ideas); °Pensamiento sistémico (basado en la dinámica del sistema y es altamente conceptual).

Entre los diferentes artículos consultados resultó novedosa la presentación de Nasif Salum, R, (2010) publicada en la Web manuelgross.bligoo.com, bajo”, en la que identifica que crecer en alto es generar más niveles jerárquicos en la organización, y crecer a lo ancho (generar grupos más

¹⁶ Senge, P. La quinta disciplina. 1992.

"horizontales". Aplazamos este comentario porque él finalmente vincula la selección a la organización inteligente y no a lo que se hubiera esperado por el título: la votación por ancha o por alta.

El desarrollo, en el entendido de significar mejora, crecimiento, enriquecimiento, evolución cualitativa o cuantitativa, o algo positivo, está siempre antecedido por “cambios” que se producen o se inducen. El “cambio” ha sido históricamente constante, y en sentido amplio pueden estar provocados por acontecimientos naturales, políticos, económicos o sociales. En consecuencias son diversos, dinámicos, complejos y probabilísticos, abarcadores hacia todos los campos de la vida y la sociedad. Cambia la naturaleza, el hombre, la tecnología, la ciencia, los conceptos, los intereses sociales, las relaciones comerciales, y las organizaciones. En particular, los estudios para el desarrollo organizacional más importantes surgen en los años 50 del pasado siglo a partir del desarrollo de las ciencias del comportamiento y de los métodos de dirección de la recuperación de la post guerra.

El presentar este tema no tiene el propósito de encontrar una definición, de lo que hay muchas consistentes, sino el de resaltar que toda organización debe facilitar la iniciativa personal y tener en cuenta las capacidades e intereses de las personas, pues es una realidad que en la actualidad no es posible separar a las personas de las organizaciones y viceversa. En la medida que las organizaciones crecen y se multiplican, se enfrentan al conflicto de cómo gestionar eficiente y eficazmente la variedad de recursos y elementos necesarios para su supervivencia.

Bibliografía

1. Blanco, A., Guía Básica para Reorganizar, CEDAI, CLAD. Buenos Aires. Pág. 9. 1991
2. Barnard, Ch. I., "As Funções do Executivo". Brazil. 1971.
3. Carballal, Esperanza. La estructuración de la organización. Editorial ENSPES. 2006.
4. Carballal, Esperanza. Las Estructuras Colaborativas. Editorial Félix Varela. La Habana. 2011.
5. Castro Ruz, Raúl. Informe Central al VI Congreso del PCC. Abril 2011.
6. Colectivo de autores. Asignatura Sistemas Organizativos. ISCAH. 2005.
7. Colectivo de autores. Gerencia. Los desafíos del siglo XXI. Editorial Félix Varela. La Habana 2004.
8. Colectivo de autores; Gerencia. Enfoque a las oportunidades. Editorial Félix Varela. La Habana 2005.
9. Colectivo de autores. Psicología del trabajo y Gestión de los RR.HH. Edición Gestión 2000. S.A. Barcelona 1997.
10. Colectivo de Autores. Consultoría Gerencial y cambio organizacional. Una contribución al perfeccionamiento empresarial. 2da. Edición. CEEC-UH. Edit. Félix Varela. La Habana. 2001.
11. Consejo de Estado, Decreto Ley 187-98. Sobre las bases generales del perfeccionamiento empresarial cubano.
12. Consejo de Estado. Decreto Ley 252/07 Sobre la continuidad y fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.
13. Cornejo Álvarez, Alfonso. Complejidad y caos: guía para la administración del siglo XXI. 2004.
14. Drucker, Peter. Administrando en una época de grandes cambios. Edición Cargraphics S.A. 1998
15. Expediente de Perfeccionamiento Empresarial. Capítulo II, Sistema de Organización General. La Habana. 2011.

16. Frech Wentew, L. Administración de personal. Editorial Limusa. S.A. de C.B. México. Pág 54. 1993.
17. Gaceta Oficial de la República de Cuba. 2007.
18. Gaceta Oficial de la República de Cuba No. 013 Extraordinaria de 3 de marzo de 2001. Ministerio de Justicia. Págs. 39 a 50.
19. González, Laredo. Gestión de Procesos. Material Docente para la Maestría en Proceso Gerenciales. CEEC. UH. 2006.
20. González, Laredo. La Perspectiva Gerencial del Enfoque por Procesos. Gestión de Procesos. Material Docente para la Maestría en Proceso Gerenciales. CEEC. UH. 2006.
21. González, Laredo. El Enfoque de Procesos en el diseño de Estructuras de Dirección". Consultoría Gerencial y Cambio Organizacional. Una contribución al perfeccionamiento empresarial. CEEC. La Habana. 2000.
22. González, Mercedes y Cancio, Mariuska. Los Procesos de Trabajo. Enfoque predominante en los Rediseños de Estructuras. Seminario Anual sobre Economía Cubana y Gerencia Empresarial del Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de La Habana. Cuba. 2011.
23. González, Mercedes. Compilaciones sobre Estructura Organizacional. Material de apoyo a la Maestría de procesos gerenciales del CEEC. Ciudad de la Habana. 2009.
24. González Sánchez, Mercedes. Protocolo presentado al Consejo Científico del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC). La Habana. 2011.
25. González Sánchez, M. Presentación monográfica al mínimo de Economía Política. 2011.
26. Gutiérrez, Orlando. La empresa: objeto del perfeccionamiento empresarial. Consultoría Gerencial y Cambio Organizacional. Una contribución al perfeccionamiento empresarial. Editorial Félix Varela. CEEC. La Habana. 2000.

27. Gutiérrez, O., "La organización: un enfoque marxista necesario". La Habana. 1994.
28. Harrington, H. James. Administración total del mejoramiento continuo. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. 1996.
29. Lujan, D. y Machado, N. Procedimiento general para el diseño y/o rediseño organizacional basado en la gestión por procesos. Folletos Gerenciales. Año XII No. 3. Ciudad de la Habana. Marzo. 2008.
30. Mintzberg, H. Diseño de Organizaciones Eficientes. Editorial Ateneo. Argentina. 1989.
31. Mintzberg, H. Estructuración de las organizaciones. Edición MES. 1998.
32. Nasif Salum, R, ", publicada en la Web manuelgross.bligoo.com. (2010)
33. Nogueira, D; Medina, A y Nogueira, C. Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. Editorial Pueblo y Educación. 2004.
34. Ostroff, F. y Smith, D. La organización horizontal. Harvard Deusto Business. 1992.
35. Peppard, J. y Rowland, P. La esencia de la reingeniería en los procesos de negocio. Prentice Harll hispanoamericana S.A. México. Pág. 8. 1996.
36. Pérez Villanueva, O. E., Estrategia económica. Medio siglo de socialismo. En "50 años de desarrollo económico y social de Cuba". Editorial de Ciencias Sociales. La Habana. Pág. 2. 2010..
37. Portuondo, Ángel Luis. Temáticas Gerenciales Cubanas. MES. La Habana. 1997.
38. Perrow, C., "Análisis Organizacional: Un Enfoque Sociológico". Brasil. 1972.
39. Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall.
40. Rodríguez González, F. y Alemañ Ramos, S., Enfoque, Dirección y Planificación estratégicos. La experiencia cubana. Compendio de artículos. Centro Coordinador de Estudios de Dirección Ministerio de Educación Superior. Septiembre 1998

41. Salazar, A y Maggiorani, R. Estructuras Organizativas y tipos de organigramas. 2003.
42. Stoner, James. Administración. 5ta. Edición. Editorial MES. 1998.
43. Von Neumann y Morgenstern, La teoría del juego; Peter Drucker, *The Practice of Management*, 1954; Alfred Chandler, *Strategy and Structure*, 1962, y Kenneth Andrews.
44. Zaldívar, M. y Bell. R., "Complementarios de Administración de Empresas". 2009
45. www.monografias.com Blanco, Mercedes y otros, Planificación y estrategia 2010.
46. www.frrg.utn.edu.ar Estructuras Organizativas. Consultado entre 2005 - 2008
47. www.madrimasd.org/revista/revista11/tribuna/tribunas1. 2006.
48. manuelgross.bligoo.com