



Diseño organizacional: La búsqueda del éxito

Organizational design: The search for success

Beatriz Bú Alba.

E-mail: bu@uo.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000000287768463>

Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Bú-Alba, B. (2022). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Revista Sociedad & Tecnología*, 5(1), 57-72. Doi: <https://doi.org/10.51247/st.v5i1.189>

RESUMEN

El objetivo de este artículo es analizar las características del diseño organizacional para la búsqueda del éxito empresarial, para ello se desarrolló una investigación descriptiva de tipo revisión bibliográfica fundamentada en los métodos revisión documental, herméutico, análisis de contenido e histórico-lógico. Entre los principales hallazgos tenemos que, el diseño organizacional es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones; es un esfuerzo educacional muy complejo destinado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura organizacional, de modo que esta pueda adaptarse a un entorno dinámico y hostil; donde se tendrán en cuenta las dimensiones estructurales y contextuales

para entender y evaluar a las organizaciones, y la teoría de la interdependencia en las relaciones humanas para disminuir o eliminar los efectos de los dilemas de interdependencia. Un adecuado diseño de la estructura organizativa de las empresas eleva el nivel de confianza de las partes, las que se irán volviendo cada vez más dependientes de la relación, mostrándose más satisfechos, invirtiendo más en la relación como vía para alcanzar el éxito.

Palabras clave:

Diseño organizacional, estructura organizacional, interdependencia

ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the characteristics of organizational design for the pursuit of business success, for which a descriptive research of a bibliographic review type was developed based on the methods of documentary, hermeneutical, content analysis and

historical-logical review. Among the main findings we have that, the organizational design is a planned process of cultural and structural modifications, which visualizes the institutionalization of a series of social technologies, in such a way that the organization is enabled to diagnose, plan and implement these modifications; It is a very complex educational effort aimed at changing attitudes, values, behaviors and the organizational structure, so that it can adapt to a dynamic and hostile environment; where structural and contextual dimensions will be taken into account to understand and evaluate organizations, and the theory of interdependence in human relationships to reduce or eliminate the effects of interdependence dilemmas. An adequate design of the organizational structure of the companies raises the level of trust of the parties, which will become increasingly dependent on the relationship, showing more satisfaction, investing more in the relationship as a way to achieve success.

Keywords:

Organizational design, organizational structure, interdependence

INTRODUCCIÓN

Hoy más que nunca, en medio del mundo globalizado donde las empresas y organizaciones deben desarrollar sus producciones y servicios en un contexto de alta competitividad, el diseño organizacional gana en importancia. Luego, se hace necesario e imprescindible que las empresas desde su fundación comiencen a crear cultura organizacional, que las conduzca al éxito; al decir de Barrera-Gómez (2017, p. 10):

[...] el diseño organizacional es fundamental para que una pequeña empresa desde su fundación empiece a crear "cultura", la misma que se hace necesaria para lograr permanecer en el tiempo. Las organizaciones de hoy deben estar altamente fortalecidas en los diferentes campos que la atañen,

tales como: impactos económicos, la globalización, la fuerte competencia, la modernidad y las telecomunicaciones y la rápida atención ante las preguntas de los clientes potenciales; para estos fines los objetivos corporativos deben ser claros así podrán ser transmitidos a los empleados y colaboradores, buscando como organización un empoderamiento de los mismos y estos mediante el sentido de pertenencia apropiarse de su rol y sentir dicha organización como suya para así mismo lograr el cumplimiento de las metas corporativas; terminado este tema se evidencia la gran importancia que tiene para una organización la selección del factor humano.

Además de estos aspectos hay que tener presente que en la actualidad las empresas y organizaciones están estructuradas por áreas y departamentos con diferentes roles, llevan a cabo diferentes tareas y actividades, pero con una meta común (Salamanca-Nieto, 2018).

En este mundo globalizado, el diseño de la estructura organizacional de las empresas debe responder a las funciones sociales que desempeña, teniendo en cuenta tanto las dimensiones estructurales (formalización, especialización, estandarización, jerarquía de autoridad, complejidad, centralización, profesionalismo y razones de personas) como las contextuales (tamaño, tecnología, ambiente externo, estrategia y objetivos, y cultura de la organización) (Zambrano Campoverde et al., 2017).

Tal es la importancia, que actualmente se le concede al diseño organizacional, que se han realizado múltiples investigaciones entre ellas las de Saavedra (2016), Coronado y Huamán (2017), Loarte-Choque (2017) y Gracias-Solano et al. (2019), quienes desde diferentes perspectivas y campos coinciden en que una empresa para ser competitiva, eficiente y alcanzar el éxito precisa de una

adecuada gestión administrativa, donde el diseño organizacional es una herramienta estratégica que permite no solo ordenar y racionalizar los recursos sino también avizorar los cambios y ajustes necesarios en aras de incrementar la eficiencia y generar ventajas competitivas

El diseño organizacional de las empresas permite la formalización de los procedimientos, sirve de guía, propicia la integración del personal, racionaliza la información y la tecnología para lograr una mayor eficacia, efectividad y competitividad (Serrano Polo et al., 2021). En el diseño de la estructura organizacional de una empresa intervienen múltiples factores como el comportamiento del personal dentro y fuera de la organización, el medio ambiente, el tamaño de la empresa, los objetivos y funciones de las diferentes áreas, así como la meta final de la empresa.

En este contexto se desarrolló el presente estudio con el objetivo de analizar las características del diseño organizacional para la búsqueda del éxito empresarial. El desarrollo del trabajo cuenta con seis epígrafes; en el primero se realiza un acercamiento a la noción de diseño organizacional, el segundo se dedica al estudio de la evolución del diseño organizacional a través de los diferentes enfoques por los que ha transitado; en el tercer apartado se abordan las dimensiones del diseño organizacional; el cuarto trata sobre el diseño de la estructura organizacional, un quinto epígrafe versa sobre la teoría de la interdependencia en las relaciones humanas; por último se da respuesta a la pregunta: ¿qué explica la teoría de la interdependencia de Kelley?

METODOLOGÍA

Para el cumplimiento del objetivo propuesto se desarrolló una investigación descriptiva de tipo revisión bibliográfica fundamentada en los métodos revisión documental, hermenéutico, análisis de

contenido e histórico-lógico (Espinoza Freire, 2018).

Mediante la revisión documental, hermenéutica y análisis de contenido se estudiaron los textos de los documentos y materiales bibliográficos relativos a la temática abordada recuperados de diferentes repositorios con el auxilio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). En la búsqueda de la información se utilizaron las palabras clave diseño organizacional, estructura organizacional e interdependencia. Con los textos procesados y resumidos se confeccionó una base de datos con 78 referencias que sirvieron para la construcción del discurso escrito.

Por su parte el método histórico-lógico posibilitó el estudio de las etapas de evolución del diseño organizacional, él que transcurrió por diferentes enfoques (clásico, tecnológico, ambiental y reducción de tamaño).

DESARROLLO

Antes que todo es preciso establecer qué se entiende por diseño organizacional.

1. Acercamiento a la noción de diseño organizacional

El diseño organizacional es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor.

Siguiendo este mismo orden de ideas Yagual-Rivera (2013) expresa que:

El Diseño Organizacional es básicamente un proceso en el que las empresas buscan óptimos resultados, a través de la implantación de estrategias acordes a la actividad de la empresa, considerando los factores internos y externos a su alrededor. De tal

forma, que la toma de decisiones por parte de los directivos esté vinculadas a las metas y objetivos fijados por la empresa, para que puedan ejecutarse eficazmente en beneficio de la organización (p.20).

Además, el autor antes mencionado considera que, el diseño organizacional es un elemento empresarial clave de hoy en día para alcanzar la efectividad, eficiencia e innovación a través de acciones oportunas que impulsen el desarrollo organizacional y competitivo de la empresa mediante el establecimiento de jerarquías, división del trabajo y consecución de objetivos de las dimensiones de las estructuras organizacionales.

Según Chiavenato (2002) el diseño organizacional es:

la determinación de la estructura organizacional que más se ajusta al ambiente, la estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. Es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales (p. 711).

El diseño organizacional de la estructura de las empresas permite direccionar el trabajo de los empleados, de aquí la importancia de la responsabilidad de los directivos por alcanzar el correcto funcionamiento de la empresa, promoviendo el éxito en el cumplimiento de las metas propuestas, a la vez que permite a los directivos identificar el talento necesario para potenciar el crecimiento y rentabilidad de la organización (Tituaña-Sotalin, 2015).

Es considerado por algunos autores como un esfuerzo educacional muy complejo destinado a cambiar actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente (Chiavenato, 2007; Toca-Suárez, 2017).

Al decir de Mintzberg (2003) es aquel proceso que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros.

En resumen se entiende por diseño organizacional el proceso sistémico mediante el cual las empresas optimizan sus resultados, implementando estrategias que respondan a sus intereses y actividades, teniendo en cuenta factores endógenos y exógenos, para así tomar las mejores decisiones en aras de alcanzar los objetivos trazados.

2. Etapas de evolución del diseño organizacional

En la evolución del diseño organizacional existen diferentes etapas: enfoque clásico, enfoque tecnológico, enfoque ambiental y reducción de tamaño.

Etapas. Enfoque clásico

Los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber (1864-1929), Frederick Taylor (1856-1915) y Henri Fayol (1841-1925) fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y por una serie de regla y reglamentos racionales (Ortiz-Cárdenas, 2012; Tituaña-Sotalin, 2015).

Según Weber (2005), cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutina en las actividades y un clima impersonal y racional en la organización, a lo que llamó burocracia.

Ese autor alababa la burocracia porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y a la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho. Asimismo, admiraba que la burocracia especificaba, con claridad, la autoridad y la responsabilidad lo cual, en su opinión, facilitaba la evaluación de los resultados y su recompensa.

Tanto él como otros autores clásicos, así como sus contemporáneos en la administración, vivieron en una época en que este enfoque para diseñar organizaciones se fundamentaba en el precedente de los servicios civiles del gobierno (Zalazar, 2011; Ortiz-Cárdenas, 2012). El término burocracia no siempre ha tenido la connotación negativa moderna; es decir, un marco para la actividad lenta, ineficiente, sin imaginación de las organizaciones.

Etapas. Enfoque tecnológico

De las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. "Tecnología de las Tareas" se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward (1916-1971) y sus colegas arrojaron que las tecnologías de las tareas de una organización afectaban tanto su estructura como su éxito. El equipo de Woodward dividió alrededor de 100 empresas británicas fabriles en tres grupos, de acuerdo con sus respectivas tecnologías para las tareas: 1) producción unitaria y de pequeñas partidas, 2) producción de grandes partidas y en masa, y 3) producción en procesos.

La producción unitaria se refiere a la producción de artículos individuales, producidos de acuerdo con las especificaciones del cliente; por ejemplo, la ropa hecha a medida. La tecnología usada para la producción unitaria es la

menos compleja porque los artículos son producidos, en gran medida, por artesanos individuales. La producción de partidas pequeñas se refiere a productos hechos en cantidades pequeñas y en etapas independientes, tal como las partes de máquinas que más adelante se ensamblarán. La producción de partidas grandes y en masa se refiere a productos fabricados en gran cantidad, en ocasiones en línea de ensamble, por ejemplo, los chips de computadoras. La producción en procesos se refiere a la producción de materiales que se venden por peso o volumen, como las sustancias químicas o las drogas. Estos materiales suelen ser producidos con equipos sumamente complejos que trabajan en forma continua. Los estudios de Woodward (1965), condujeron a tres conclusiones generales:

En primer término, cuanto más compleja la tecnología, desde la producción unitaria a la de proceso, tanto mayor la cantidad de gerentes y de niveles administrativos. En otras palabras, las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren una supervisión y coordinación.

En segundo término, el tramo de la administración para los gerentes de primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la de producción en masa a la de procesos (Romero Carrera et al., 2021). Debido a que los empleados de los niveles bajos, tanto en empresas de producción unitaria como de procesos, suelen realizar un trabajo muy especializado, tienden a formar grupos de trabajo pequeños. Por el contrario, una gran cantidad de obreros de la línea que efectúan tareas similares puede ser supervisada por un solo gerente.

En tercer término, conforme aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, aumenta su personal burocrático y administrativo, porque los gerentes necesitan ayuda para el papeleo y el trabajo no relacionado con la producción. Asimismo, los equipos y maquinarias más

complejas requieren mayor programación y mantenimiento, lo que generan más trámites burocráticos. Los estudios de Woodward (1965) fueron prueba de la influencia de la tecnología en la estructura organizacional. Otras investigaciones han sugerido que el impacto de la tecnología en la estructura es mayor en el caso de las empresas más pequeñas. En el caso de las empresas grandes, parece que el impacto de la tecnología se siente, principalmente, en los niveles más bajos de la organización.

Etapa. Enfoque ambiental

En la época en que Woodward realizaba sus estudios, Burns y Stalker (1961) estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorporan el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño; estos autores señalaron las diferencias entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico.

- En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas y separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena del mando burocrática clásica.
- En un sistema orgánico es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría.

Después de estudiar una serie de compañías Burns y Stalker (1961) llegaron a la conclusión de que el sistema mecanicista era más conveniente para un ambiente estable, mientras que el sistema orgánico era propicio para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de los dos sistemas.

En un ambiente estable es probable que cada miembro de la organización siga realizando la misma tarea. Por lo tanto, la especialización en habilidades es conveniente. En un ambiente turbulento, sin embargo, los trabajos se deben redefinir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante. Por lo tanto, los miembros de la organización deben tener habilidad para resolver diversos problemas, y no para realizar, de manera repetitiva, una serie de actividades especializadas.

Además, la solución de problemas y la toma de decisiones creativas que se requieren en los ambientes turbulentos se efectúan mejor en grupos donde los miembros se pueden comunicar abiertamente. Por lo tanto, en estos entornos, es conveniente un sistema orgánico, que es aquel que se caracteriza por la informalidad, trabajo en grupos y comunicación abierta.

Etapa. Enfoque de reducción de tamaño

En años recientes, los gerentes de muchas organizaciones estadounidenses han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones. Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de reestructuración.

En la actualidad, a la reestructuración suele entrañar una disminución de la organización, o para ser más descriptivos, una reducción de tamaño. Los gerentes de muchas empresas adoptaron estructuras burocráticas para sus organizaciones cuando los tiempos eran más estables, cuando las empresas dominaban sus respectivos ambientes y cuando los supuestos sobre el crecimiento económico sostenido surgían con regularidad; por lo tanto, las grandes empresas desarrollaron burocracias de muchos niveles, que con el tiempo, resultaron excesivamente onerosas cuando se necesitaron respuestas rápidas, en tiempos que cambiaban a toda velocidad.

Oleadas de fusiones, despojos y adquisiciones; la desregulación de algunas

industrias, la privatización de las empresas públicas y a la creciente cantidad de empresas nuevas, emprendedoras, intensificaron la competencia mundial. Además, los avances tecnológicos de largo alcance obligaron a los gerentes de compañías muy burocratizadas a adoptar estructuras menos jerárquicas, para poder adaptarse más a sus ambientes. Los conceptos más importantes del presente son, eficiencia, productividad y calidad y las organizaciones han optado por estructuras más ligeras y flexibles que pueden responder con mayor facilidad al ritmo de los cambios de los mercados mundiales. La reducción de tamaño se refiere a esta serie de cambios en el diseño organizacional.

3. Dimensiones del diseño organizacional

El siguiente paso para entender las organizaciones es determinar las dimensiones que describen las características específicas del diseño organizacional; estas dimensiones describen a las organizaciones de la misma manera en que la personalidad y características físicas describen a una persona. Las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos: estructurales y contextuales.

Dimensiones estructurales

Las dimensiones estructurales describen las características internas de una organización; ellas establecen las bases para medir y comparar a las organizaciones. Entre estas dimensiones tenemos:

- Formalización, representa la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripción de funciones, regulaciones y manual de políticas. Las universidades de tamaño grande tienden a tener alta formalización ya que existen reglamentación para estudiantes, trabajadores y profesores; en contraste, un pequeño negocio familiar puede no tener ninguna

regla escrita y puede ser considerada informal.

- Especialización, es el grado por el cual las tareas organizacionales son subdivididas en funciones separadas. Si la especialización es extensiva, cada empleado desarrolla solamente un rango angosto de tareas y si la especialización es baja, los empleados desarrollan un amplio rango de tareas en sus trabajos.
- Estandarización, es la extensión en la cual actividades con trabajos similares son desarrolladas de una manera uniforme. En una organización altamente estandarizada el contenido del trabajo es descrito en detalle y el contenido del trabajo es desarrollado de la misma forma en todas las localidades.
- Jerarquía de autoridad, describe quién reporta a quién y el tramo de control de cada administrador. La jerarquía es indicada por las líneas verticales en un organigrama y es relacionada al tramo de control, o sea al número de empleados reportado a un supervisor. Cuando el tramo de control es bajo, la jerarquía tiende a ser alta y cuando es amplio, la jerarquía de autoridad es baja.
- Complejidad, se refiere al número de actividades o subsistemas dentro de la organización; esta puede ser medida a lo largo de tres dimensiones: vertical, horizontal y espacial. La complejidad vertical es el número de niveles jerárquicos; la complejidad horizontal es el número de funciones o departamentos que existen horizontalmente a lo largo de la organización y la complejidad espacial es el número de unidades geográficas.
- Centralización, se refiere al nivel jerárquico que tiene una autoridad para tomar una decisión. Cuando

la toma de decisiones es mantenida en el nivel superior, la organización es centralizada y cuando las decisiones son delegadas a niveles más bajos es descentralizada.

- Profesionalismo, es el nivel formal de educación y formalización de los empleados. El profesionalismo es considerado alto, cuando los empleados requieren periodos largos de entrenamiento para mantener los trabajos en la organización. El profesionalismo es generalmente medido por el número de años de educación de los empleados.
- Razones de personal, se refiere a la designación de personas a varias funciones y departamentos. Las razones de personal incluyen razones administrativas, razones del personal directivo, razones del personal profesional y razones de empleados directos e indirectos. Una razón de personal es medida dividiendo el número de empleados en una clasificación por el número total de empleados de la organización.

Dimensiones contextuales

Las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización incluyendo el tamaño, la tecnología, el ambiente externo y los objetivos; estas describen el conjunto organizacional que influencia y da forma a las dimensiones estructurales. Las dimensiones contextuales representan un conjunto de elementos en la que yacen las estructuras y los procesos de trabajo. Estas dimensiones a saber son:

- Tamaño, es la magnitud de la organización representada por el número de empleados. Otras medidas tales como ventas totales o activos totales también reflejan la magnitud, pero ellas no indican el tamaño de la parte humana del sistema social ya que las organizaciones son consideradas sistemas sociales.

- Tecnología organizacional, es la naturaleza del subsistema de creación de valor e incluye las acciones y técnicas usadas para cambiar las entradas de la organización en salidas.
- El ambiente externo, incluye los elementos fuera de los límites de la organización. Los elementos claves incluyen las variables externas del entorno.
- La estrategia y objetivos de la organización, definen el propósito y técnicas competitivas que las diferencian de otras organizaciones similares. Los objetivos a menudo se escriben como enunciados permanentes de lo que la compañía está tratando de lograr (misión y visión). Una estrategia es el plan de acción que incluye el medio ambiente el cual describe la asignación de recursos y actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de la organización. Los objetivos y la estrategia definen el campo de operaciones y las relaciones con empleados, clientes y competidores.
- La cultura de la organización, es el fundamento de un conjunto de valores claves, creencias, entendimientos y normas que comparten los empleados. Estos valores pueden pertenecer al comportamiento ético, compromiso de los empleados, eficiencia o servicio al cliente y ellos proveen el aglutinante para mantener unidos a los miembros de la organización. La cultura de la organización no está escrita, pero puede ser observada por sus historias, ceremonias y formas de actuar en el convivir diario.

Para entender y evaluar a las organizaciones se deben examinar tanto las dimensiones contextuales como las estructurales. Estas dimensiones del diseño organizacional son

interdependientes e interactúan entre sí y pueden ser ajustadas para lograr los objetivos de la organización.

4. Diseño de la estructura organizacional

El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dichas estrategias; por lo tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos al mismo tiempo: hacia el interior y el exterior de su organización (Tituaña-Sotalin, 2015).

Además, se deben recordar dos cosas: en primer término, debido a que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, el diseño de las organizaciones es un proceso permanente y en segundo término, los cambios de estructura suelen implicar un proceso de prueba y error.

Para el diseño de la estructura organizativa de una empresa se deben responder dos preguntas: ¿Cómo deben ser agrupadas las unidades? y ¿cómo debe ser el tamaño de cada unidad?

A través del proceso de agrupar en unidades es establecido el sistema de autoridad formal es construido la jerarquía de la organización.

Las posiciones individuales son agrupadas en un conjunto de unidades; estas son, a su vez, congregadas en grupos más grandes o unidades; etc., hasta que toda la organización está contenida en el grupo final; por ejemplo, los soldados son agrupados en patrullas, las patrullas en pelotones, los pelotones en compañías; las compañías en batallones, y así sucesivamente a través de regimientos, brigadas y divisiones, hasta el agrupamiento final en ejércitos. El diseño organizativo puede proceder del siguiente modo, al menos en principio.

Dadas las necesidades totales de la organización el diseñador bosqueja todas las tareas que deben realizarse. Este es

esencialmente un procedimiento "de arriba hacia abajo", de necesidades generales a tareas específicas; combinando estas tareas en posiciones de acuerdo al grado de especialización deseado, y determina cuán formalizada debe ser cada una, así como también el tipo de capacitación y adoctrinamiento que debe requerir.

El próximo paso es construir la estructura, primero determinando que tipos y cuantas posiciones deben ser agrupadas en las unidades de primer orden, y luego que tipos y cuantas unidades deben ser agrupadas en unidades más extensas, hasta que se completa la jerarquía. Este último paso es por supuesto un procedimiento "de abajo hacia arriba", de tareas específicas a la jerarquía total.

Finalmente, la estructura es llenada y los poderes de decisión asignados. Este es el procedimiento en principio, en la práctica, el diseñador organizativo toma muchos atajos, revirtiendo el procedimiento de arriba hacia abajo o viceversa; por ejemplo, él comienza típicamente con un conocimiento de estructuras específicas, y así puede a menudo moverse directamente de misiones a unidades. Por ejemplo, el diseñador de una estructura castrense no necesita trabajar hasta abajo, el nivel de soldado y luego retroceder al nivel de arma; en vez de esto, él mueve las divisiones o armas directamente, como bloques fijos en el organigrama.

Pocas veces se lleva a cabo el diseño de organización en el vacío, en general, se procede con conocimiento de estructuras pasadas; de hecho, el diseño organizativo es mucho menos común que el rediseño organizacional (desplazamientos incrementados de estructuras existentes).

En la práctica, a medida que cambian las metas y las misiones, el rediseño estructural es iniciado de arriba hacia abajo, a medida que cambia el sistema técnico del grupo operativo, procede de abajo hacia arriba.

Agrupamiento de unidades

El agrupamiento de posiciones y unidades no implemente una conveniencia con el objeto de crear un organigrama, una manera fácil de controlar quién trabaja en la organización. En realidad, el agrupamiento es un medio fundamental para coordinar el trabajo en la organización. El agrupamiento puede tener por lo menos cuatro efectos importantes:

1. El agrupamiento establece un sistema de supervisión común entre posiciones y unidades. Es nombrado un gerente para cada unidad, un solo individuo es responsable de todas sus acciones y es el encadenamiento de estos gerentes en una estructura lo que crea el sistema de autoridad formal. Así, el agrupamiento de unidades es el parámetro de diseño por el que el mecanismo coordinador de la supervisión directa es construido dentro de la estructura.
2. El agrupamiento requiere típicamente que las organizaciones y unidades compartan recursos comunes. Los miembros o subunidades de una unidad comparten, por lo menos, un presupuesto común, y a menudo se espera que compartan también instalaciones y equipo común.
3. El agrupamiento típicamente crea medidas comunes de desempeño. Los costos de las actividades de los miembros o subunidades de una unidad pueden ser medidos en forma conjunta hasta el punto en que comparten recursos comunes; más aún, sus producciones pueden ser medidas conjuntamente hasta el punto en que ellos contribuyen a la producción de los mismos productos o servicios. Las medidas de desempeño conjunto los animan más a coordinar sus actividades.
4. El agrupamiento alienta al ajuste mutuo. Para compartir recursos y para facilitar su supervisión directa, los miembros de una unidad se ven

forzados a veces a compartir instalaciones comunes, siendo así puestos de estrecha proximidad física; esto, a su vez, alienta los frecuentes contactos informales entre ellos, lo que a su vez alienta la coordinación por ajuste mutuo; así, el agrupamiento puede estimular hasta un grado importante dos mecanismos coordinadores (la supervisión directa y el ajuste mutuo) y puede formar la base de un tercero (la estandarización de producciones) al proporcionar medidas comunes de desempeño. El agrupamiento de unidades es, como resultado, uno de los más poderosos parámetros de diseño.

Pero, por la misma razón que el agrupamiento alienta la fuerte coordinación dentro de una unidad, crea problemas de comunicación entre unidades. La comunicación se ve afectada por el aislamiento de los miembros de diferentes unidades. En los términos de Lawrence y Lorsch (1987), las unidades se vuelven diferenciadas en sus varias orientaciones (en sus metas, perspectivas de tiempo, estilos interpersonales de interacción, y grado de formalización de sus estructuras). Por ejemplo, un departamento de producción puede ser orientado hacia la meta de eficiencia oponiéndose a la de creatividad, tener una perspectiva de corto tiempo presentar una orientación hacia hacer cumplir la tarea más que hacia los sentimientos de aquellos que la ejecutan, y tener una estructura altamente burocrática. En contraste, un departamento de investigación puede presentar exactamente las características opuestas.

A veces estas diferenciaciones son reforzadas por lenguajes especiales usados en los diferentes departamentos, hay veces que el personal de producción y de investigación simplemente no logran entenderse entre ellos. El resultado de todo esto es que cada unidad desarrolla una propensión a centrarse cada vez más estrechamente en sus propios problemas,

separándose aún más agudamente de los problemas del resto de la organización.

El agrupamiento de unidades alienta la coordinación en el grupo a expensas de la coordinación entre grupos. La escuela de administración que adopta una estructura departamental pronto descubre que sus profesores de finanzas interactúan más estrechamente entre ellos, pero tienen menos contacto con los profesores de marketing y de política y todos se vuelven más limitados en sus puntos de vista, este agrupamiento alienta la fuerte coordinación dentro de una unidad, crea problemas de coordinación entre unidades. Por supuesto, esto puede trabajar a favor de la organización, permitiendo que cada unidad preste particular atención a sus problemas especiales y a cada relación de interdependencia existente.

5. La teoría de la interdependencia en las relaciones humanas

Las personas somos seres sociales, necesitan relacionarse con otras personas y crear y mantener vínculos cercanos (Morales-Domínguez, s/f). La gran mayoría de investigadores están de acuerdo en que los humanos tenemos ciertas necesidades psicológicas básicas que deben ser satisfechas para mantener un estado de bienestar general (Fumero et al., 2009).

Entre esas necesidades se halla la necesidad de relación o conexión, entendida como la necesidad psicológica de buscar y mantener relaciones satisfactorias, cercanas y de cuidado y apoyo mutuo con otros seres humanos. Varias teorías han tratado de explicar cómo las personas son capaces de mantener relaciones satisfactorias y sanas durante un periodo de tiempo largo e incluso durante toda la vida (Rivas-Tovar, 2001; Daft, 2011; Taylor, 2004); entre esas teorías se destaca la teoría de la interdependencia de Thibaut y Kelley.

6. ¿Qué explica la teoría de la interdependencia de Kelley?

Siguiendo a Zalazar (2011), encontramos que esta teoría afirma que el

comportamiento de una persona en una relación depende de los resultados que pueda obtener individualmente; pero, sobre todo de los resultados para las dos personas de la relación; por tanto, la clave estaría en lo que puedan obtener los dos individuos de la relación y no tanto en lo que pueda obtener cada uno para sí mismo.

Estas relaciones se caracterizan a saber por (Thibaut & Kelley, 1959):

- *La interdependencia*

La interdependencia es lo que hace que los individuos mantengan sus relaciones; no solo por lo que puedan obtener para sí mismos sino por lo que puedan obtener ambos miembros o ambas unidades organizativas. La interdependencia se va desarrollando con la relación.

Sin embargo, la interdependencia no es uniforme, sino que tiene sus altibajos, se enfrenta a problemas cotidianos que pueden mermarla; es lo que se llama dilemas de interdependencia; estos son situaciones cotidianas en la vida de la relación que pueden surgir de varias maneras: interacciones conflictivas, actitudes y gustos diferentes o incompatibles, fallos en la comunicación etc. Son situaciones en las que el bienestar inmediato individual de los miembros de la relación es contrario al bienestar del otro miembro y/o de la relación.

Existen varios tipos de dilemas; van desde los más triviales y poco importantes a los más serios y determinantes que podrían acabar con una relación entre personas o unidades organizativas o bien fortalecerla aún más.

- *Adaptación a los dilemas de interdependencia.*

Las personas que enfrentan un dilema de interdependencia se adaptan a ellos para evitar el conflicto y asegurar el bienestar de la relación; esta adaptación incluye la transformación de nuestras motivaciones.

La teoría de la interdependencia distingue entre dos situaciones: la situación dada y

la situación efectiva. La primera se refiere al interés inmediato propio del individuo, mientras que la segunda se refiere a la renuncia de las preferencias egoístas por otras más amplias que incluyan el bienestar del otro y la relación. Lo que sucede en este caso es que la motivación se transforma y las preferencias egoístas se convierten en preferencias más generosas que sobrepasan los límites del beneficio propio; por tanto, la situación efectiva se refiere a las motivaciones que han surgido de esa transformación.

En ocasiones, la estructura de algunos dilemas de interdependencia se va repitiendo y se van desarrollando ciertas tendencias estables de transformar sus motivaciones y reaccionar ante esos dilemas; de esta forma se comienza a crear un hábito de transformación llamado tendencia de transformación habituada.

De esta manera, cuando se dé un determinado patrón de dilema de interdependencia que la persona ya ha experimentado y ha desarrollado una tendencia de transformación habituada, ésta tenderá a transformar sus motivaciones y a reaccionar de la misma manera que lo había hecho antes.

Desde la perspectiva de la teoría de la interdependencia; existen tres "ingredientes" para que toda relación funcione, sea del tipo que sea. Dichos factores son la dependencia, el compromiso y la confianza.

a) Dependencia

Expresa que el bienestar dependerá de lo bien que vaya la relación y del propio bienestar de la otra persona (colaborador/colaborador; colaborador/superior; superior/subordinado).

La teoría de la interdependencia también supone que las personas se van volviendo cada vez más dependientes de una relación según se vayan cumpliendo tres criterios que actúan a modo de base: satisfacción, calidad de las alternativas y nivel de inversión.

El primer criterio es la satisfacción que obtenga el sujeto de la relación esta tiene que ser alta. Con ella pueda cubrir necesidades importantes para él como podrían ser; la de compañía, cariño, apoyo, etc.

El segundo es la calidad de las alternativas; es decir, que el individuo no perciba otras alternativas como más atractivas; esto disminuiría el compromiso y la dependencia con la relación.

El tercer criterio es el nivel de inversión, referido a la magnitud de los recursos (tiempo, atención, amigos compartidos, etc.) que se han invertido y que podrían perderse o su valor quedaría reducido si la relación terminase. A mayores recursos invertidos, mayor dependencia, y viceversa.

b) Compromiso

Según el modelo de la inversión, conforme la dependencia de los individuos hacia la relación va en aumento; este se va desarrollando paralelamente el compromiso hacia esa misma relación. El compromiso es una experiencia psicológica de lealtad hacia la institución y que influye en la persistencia de la relación. Está definido con tres componentes relacionados entre sí y que cada uno queda atribuido a una propiedad distinta; estos son: intención de persistir, vinculación afectiva y orientación a largo plazo.

1. Intención de persistir. Se refiere a la necesidad de persistir, de continuar con la relación (colaborador/colaborador; colaborador/superior; superior/subordinado) a medida que va incrementándose la dependencia de la relación.
2. Vinculación afectiva. Alude a que con el incremento de la dependencia se va generando una visión de la vida desde una nueva perspectiva que incluye a la otra persona y que ésta va influyendo cada vez más en

nuestro bienestar psicológico y emocional.

3. Orientación a largo plazo. Se trata de un elemento cognitivo; se refiere a que vamos considerando a la otra persona (colaborador/colaborador; colaborador/superior; superior/subordinado) en el futuro y pensamos en los resultados futuros de nuestras acciones sobre nuestra relación conforme la dependencia se va desarrollando.

Desde el punto de vista del modelo de inversión; la satisfacción es insuficiente para la continuación de la relación. A pesar de ser una de las bases de la dependencia, además de la satisfacción, necesita también de las otras dos fuentes que ya se han mencionado anteriormente (nivel de inversión y calidad de las alternativas).

El compromiso no solo es reflejo de la satisfacción, también es la motivación intrínseca derivada de la dependencia de la relación, incluyendo todas sus bases. Así, una persona que haya desarrollado una dependencia en su relación con otra, generará una motivación que le impulsará a persistir en su relación (intención de persistir), se considera que esta relación es imprescindible para la vida de la institución (vinculación afectiva) y pensará que la relación continuará en el futuro (orientación a largo plazo).

c) Confianza

Es un concepto cuya definición exacta no está clara. En una relación de interdependencia la confianza es clave para lograr el bienestar; algunos autores entienden que la confianza es una cualidad específica que varía de relación a relación y de persona a persona; es un indicio implícito del compromiso que tiene la persona con el otro; cuanto mayor sea esa evidencia, mayor confianza habrá.

También se entiende como la expectativa sobre la benevolencia que tendrá la otra persona hacia el otro; además, su

disposición para satisfacer las necesidades de la otra persona. En este sentido, Holmes y Rempel (1989) expresan que la confianza posee tres componentes:

1. Capacidad de predicción; referida a la capacidad de predecir el comportamiento de los colaboradores en base a la creencia de que su conducta es consistente.
2. Pensamiento de que la otra persona es una persona honesta, sincera y se puede confiar en ella; además de que actuará de forma benevolente con el otro.
3. Creencia de que las motivaciones de la otra persona no son egoístas, sino que son más amplios y miran tanto por lo del otro como por los de la relación.

La aparición de la confianza está basada en la percepción que tienen las personas del comportamiento de sus colaboradores/subordinados/superiores en los dilemas de interdependencia. Las respuestas que vayan dirigidas al mantenimiento de la relación son señales de que el individuo que las emite tiene motivaciones amplias y no egoístas.

CONCLUSIONES

Los métodos empleados en el desarrollo del proceso investigativo permiten concluir que:

El diseño organizacional es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones; es un esfuerzo educacional muy complejo destinado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura organizacional, de

modo que esta pueda adaptarse a un entorno dinámico y hostil; donde se tendrán en cuenta las dimensiones estructurales y contextuales para entender y evaluar a las organizaciones, y la teoría de la interdependencia en las relaciones humanas para disminuir o eliminar los efectos de los dilemas de interdependencia.

Con el desarrollo de la confianza las partes se irán volviendo cada vez más dependientes de la relación mostrándose más satisfechos, invirtiendo más en la relación e ignorando otras alternativas. Este incremento de la dependencia, a su vez, provocará un compromiso más fuerte entre los miembros esto lleva a respuestas beneficiosas para la relación que otra vez fomentará la confianza entre las partes, cerrando así un círculo de confianza-dependencia-compromiso.

Atendiendo a este precepto se deben promover una cooperación que deriva en una interacción en la que los individuos animan y facilitan los esfuerzos de los demás versus competencia que deriva en una interacción de oposición en la que los individuos desalientan y obstruyen los esfuerzos de los demás. Solo así la fisura de la coordinación se sellará y permitirá gestionar los procesos organizativos de una institución de forma eficiente.

LIMITACIONES Y ESTUDIOS FUTUROS

El trabajo presenta las limitaciones propias de los estudios de revisión. La autora a partir de estos referentes teóricos se propone realizar investigaciones analíticas para establecer las relaciones de las variables: diseño de la estructura organizacional y eficiencia, productividad y calidad de las empresas de la provincia de Santiago de Cuba.

RECONOCIMIENTO

La autora reconoce el apoyo brindado por sus colegas de la Universidad de Oriente en Cuba.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barrera-Gómez, L. (2017). *Importancia del diseño organizacional en las pequeñas empresas*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. Colombia.
- Burns T. & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Lavistock.
- Coronado A., & Huamán M., (2016) *Propuesta de rediseño organizacional de la empresa GinsacImport S.A.C.* (Tesis de pregrado) Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú. <http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/>
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá. D.C: Mc Graw- Hill.
- _____ (2007). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de la Organización*. Edición 8^{va}. Bogotá. D.C: Mc Graw-Hill.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>.
- Espinoza Freire, E. E. (2018). El problema de investigación. *Conrado*, 14(64), 22-32.
- Fumero, A., Navarrete, G., & Santamaría, C. (2009). La Implicación de la Confianza Interpersonal en los Trastornos de la Personalidad. Fundación Aiglé. Buenos Aires, Argentina. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 18(1), 43-50. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281921800004>

- Gracias-Solano, K., Haro-Carrillo, B. & Resabala-Valencia, S. (2019). La importancia de un diseño organizacional en las empresas, permite mejorar la eficiencia y ser competitiva. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (julio 2019). <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/disenio-organizacional-empresas.html>
- Holmes, J. G. & Rempel, J. K. (1989). Trust in close relationships. In C. Hendrick (Ed.), *Review of personality and social psychology: Close relationships* (187-220). Newbury Park, CA: Sage.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1987). *La Empresa y su Entorno*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Loarte-Choque, E. (2017). *Diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscinas se relaciona con la calidad de servicio que brinda piscinas S.A.C. en el período 2017*. Universidad Ricardo Palma. Lima. Perú.
- Mintzberg, H. (2003). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: Ateneo.
- Morales-Domínguez, J. (s/f). La teoría del intercambio social desde la perspectiva de Blau. *REIS*, 4(7), 12-146
- Ortiz-Cárdenas, J. (2012). Acercamiento a la actualidad de Max Weber. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco. Distrito Federal, México. *Reencuentro*, núm. 64, 21-25. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34023236003>
- Rivas-Tovar, L. (2001). ¿Nuevas Teorías de la Organización? Instituto Universitario Ortega y Gasset. *Investigación Administrativa*, Año 30 No. 88.
- Romero Carrera, E. C., Pachano Zurita, A. C., & Pangol Lascano, A. M. (2021). Responsabilidad solidaria en el derecho al trabajo en el Ecuador. *Sociedad & Tecnología*, 4(S2), 680-693. <https://doi.org/10.51247/st.v4iS2.178>
- Saavedra, M. (2016). *El Diseño Organizacional y el Potencial Humano del Clima Organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Max Arias Schreiber* (Tesis de Magister) Universidad Nacional de San Marcos, Lima, Perú.
- Salamanca-Nieto, L. (2018). *Importancia de la implementación del diseño organizacional para el mejoramiento de las organizaciones*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogota. Colombia.
- Serrano Polo, O. R., Carriel Román, A. del P., & Sánchez Barreto, X. D. R. (2021). Cuestionario de burnout de Maslach (MBI-Ed) dirigido a los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Técnica de Machala. *Sociedad & Tecnología*, 4(1), 2-12. <https://doi.org/10.51247/st.v4i1.70>
- Taylor, F. (2004). *Administration Scientific, The Principles of Scientific Management*, Frederick, Kessinger Publishing.
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: Wiley.
- Tituaña-Sotalin, E. (2015). *Análisis de la estructura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la compañía de transporte escolar y turismo UNIPRO C.A., año 2014*. Universidad Internacional SEK.
- Toca-Suárez, S. (2017). *Propuesta de diseño organizacional en las áreas funcionales administrativa y comercial para la empresa de servicios públicos del municipio de*

- Cuitiva-Emcuitiva S.A. ESP.*
Universidad Pedagógica y
Tecnológica de Colombia.
- Weber, M. (2005). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica Cuitiva-Emcuitiva S.A. ESP. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press
- Yagual-Rivera, F. (2013). *Diseño organizacional para la empresa operadora de turismo Carol Tour S.A del cantón Salinas de la provincia de Santa Elena Año 2013*. (Tesis para la obtención del título de ingeniero en administración de empresas). Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Zambrano Campoverde, J., Ramón Pineda, M. A., & Espinoza-Freire, E. (2017). Estudio sobre el clima organizacional en docentes de la Universidad Técnica de Machala. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(2), 163-172.
- Zalazar, R (2011). *Introducción a la administración: Paradigmas en las organizaciones*. eumed.net. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1090/tecnologia.html>

Biografía de la autora

Beatriz Bú Alba

Licenciada en Contabilidad y Finanzas por la Facultad Ciencias Económicas Empresariales de la Universidad Oriente; Master en Dirección por la misma universidad; profesora Auxiliar e investigadora en la Facultad de Ciencias económicas y empresariales en la Universidad de Oriente; actualmente directora del departamento de Planificación, Vicerrectoría primera, de la Universidad de Oriente; además cuenta con varias publicaciones científicas en el área de gestión.