La Gestión de la Estructura

Enric Brull Alabart
Doctor en Administración y Dirección de Empresas por la URV (Universitat Roriva i Virgili de Tarragona)
Licenciado en ADE (UOC)
Diplomado en Ciencias Empresariales (UOC)
Ingeniero Técnico Industrial (UPC)
EMPA (*Executive Master in Public Administration)*. ESADE Business School, 2013
Professor de la URV
Mail: enric@brullalabart.com
web: www.brullalabart.com
twitter: @ebrullalabart

En este artículo se presenta un resumen introductorio sobre la Gestión de la Estructura Organizativa. Podemos definir la Estructura como 'un conjunto de puestos de trabajo coordinados eficientemente' y podemos afirmar que la eficiencia de la organización está condicionada por la eficiencia de cada uno de sus puestos de trabajo y de su adecuada coordinación. De esta manera la estructura se convierte en un instrumento gestor de primera magnitud. Para el desarrollo de este artículo nos hemos basado ampliamente en la obra de Mintzberg[1].

Índice:

1. Introducción
   1.1. Empezando…
   1.2. Definiciones
   1.3. El punto de partida
   1.4. La Estructura en las organizaciones
2. Marco de referencia
   2.1. El Modelo EFQM de Excelencia
   2.2. La Norma ISO9001
   2.3. Mintzberg
3. La Gestión de la Estructura Organizativa
   3.1. Identificar la superestructura
   3.2. Identificar los puestos de trabajo
   3.3. Diseñar los vínculos laterales
   3.4. Determinar la configuración estructural
   3.5. Implantar la estructura
   3.6. Evaluar la estructura
   3.7. Mejorar la estructura
4. Conclusiones
Bibliografía recomendada

Nota: Este artículo lo dirigimos especialmente a nuestros alumnos esperando que les sea de utilidad como complemento de sus apuntes. La ampliación de conocimientos deberá hacerse mediante la consulta de la bibliografía referenciada.

1. Introducción

1.1. Empezando…

"*La estructura de una organización no es el organigrama, tampoco el flujo de procesos. La estructura es la configuración de interrelaciones entre las redes neuronales de los cerebros individuales*." **Nestor Braidot** (2008:40).

"*Una estructura organizativa pobre hace imposible el buen trabajo, no importa lo buenas que sean las personas*." **Peter Drucker.**

"*La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso*." **Peter Drucker**.

"*Muchas empresas sobreviven gracias a que cuentan con estructuras altamente flexibles, que pueden cambiar para amoldarse a las necesidades empresariales de cada momento.*" **Tom Peters** (1994). *Liberation Management*.

"*Para ejecutar su estrategia, primero construya su organización*." **Jeanne W. Ross, Peter Weill, David Robertson** (2006).

"*Para que las organizaciones mantengan su competitividad, los líderes deben ser el instrumento de creación de una arquitectura social capaz de generar capital intelectual*." **Warren Bennis** (2008:12)

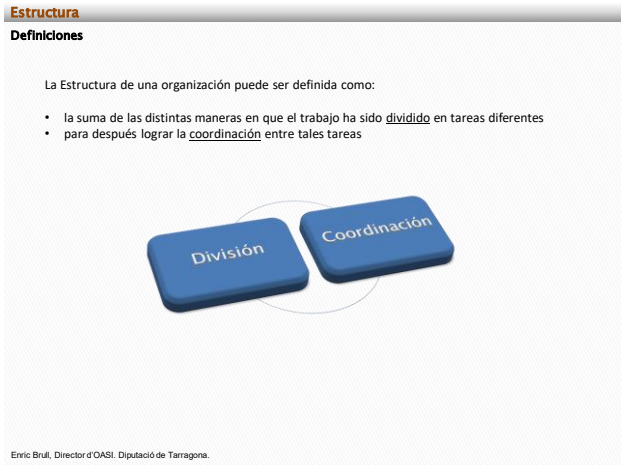
"*Todas las organizaciones están perfectamente alineadas para conseguir los resultados que se consiguen*." **Arthur W. Jones.**

1.2. Definiciones

Hay muchas definiciones de estructura. A continuación mostramos algunas de ellas:

"Es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas." (**Mintzberg**, 1985:26).

[1] Mintzberg (1994). La estructuración de las organizaciones. Ariel.



"Comprende los siguientes elementos:

- un patrón de relaciones y obligaciones formales, es decir, un organigrama y una descripción de puestos de trabajo
- un criterio de asignación de las tareas a las unidades orgánicas, departamentos y personas
- la forma en que las diferentes tareas son coordinadas o integradas
- las relaciones de poder, estatus y jerarquía, es decir, el sistema de autoridad
- las políticas, procedimientos, normas y controles formales que guían y regulan la actividad de los miembros de la organización."

"Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad." (**Strategor**, 1988)

"Es una determinada solución organizativa que da respuesta a las preguntas básicas del diseño organizativo, atendiendo a los factores de contingencia, y mostrando al mismo tiempo ciertas coincidencias y pautas comunes que permiten definirla como elemento integrante de la tipología estructural de las organizaciones" (**Aguirre** *et alt.* 1999:219).

"Es la forma en la que se ordena todo el conjunto de relaciones de una empresa (puestos de trabajo, tareas, flujos de autoridad y decisiones) mediante un nivel adecuado de comunicación y coordinación entre todos los miembros."

"La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación."

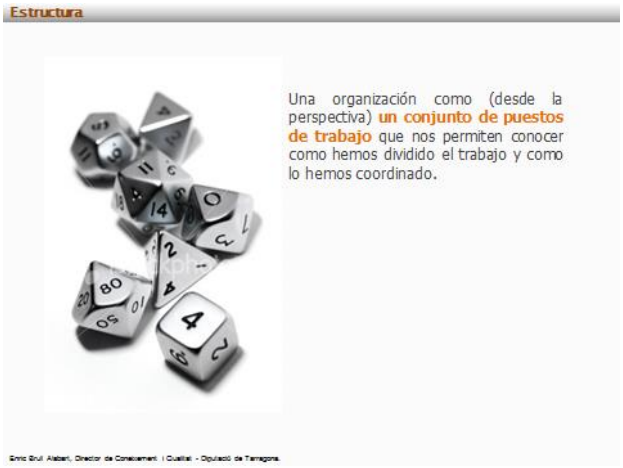
"La finalidad de la estructura es servir como base para la aplicación de las políticas de gestión y dirección de los recursos humanos en una organización. De esta forma se contribuye a la consecución de la política y la estrategia de la organización."

"Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal." (ISO 9000:2000)

1.3. La Estructura en las organizaciones

Según nuestro modelo de Sistema de Gestión, la Estructura Organizativa forma parte de una de las 6 áreas de conocimiento que todo directivo tiene que estudiar. Estas áreas son:

- Liderazgo
- Estrategia
- **Estructura organizativa**
- Arquitectura de procesos
- Revisión
- Mejora



2. Marco de referencia

2.1. El modelo EFQM de Excelencia

El modelo EFQM de Excelencia[2] contempla el concepto de estructura, en los Puntos Guía:

- 2d3: Mantienen una **estructura organizativa** y un esquema de procesos clave alineados para hacer realidad la estrategia de manera que añada valor real para sus grupos de interés, logrando un equilibrio óptimo entre eficiencia y eficacia.

[2] Ver Modelo EFQM de Excelencia y otro artículo de esta misma serie "El Modelo EFQM de Excelencia"

- 3a2: Alinear los planes de gestión de las personas con la estrategia y **estructura de la organización**, las nuevas tecnologías y los procesos clave.

2.2. La norma ISO 9000

La norma ISO 9001:2015 contempla el concepto de estructura en los apartados:

- 5.3. Roles, responsabilidad y autoridad. La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.
- 7.1.2. Personas. La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.
- 7.2. hasta 7.4. Competencia, Toma de conciencia y Comunicación.

2.3. Mintzberg[3]

Para el desarrollo de este artículo hemos tomado, básicamente, la aportación una obra paradigmática de **Henry Mintzberg:** "La Estructuración de las Organizaciones".

(Mintzberg, 1985:34) En principio, la literatura prestaba atención a la estructura formal, a las relaciones documentadas y oficiales entre los distintos miembros de la organización. Hasta los años cincuenta, predominaron en la literatura dos escuelas de pensamiento preocupadas una por la supervisión directa y la otra por la normalización.

La primera escuela de pensamiento, de los «principios de la gestión», encabezada por Henri **Fayol**, cuya primera publicación vio la luz en el año 1916, siendo a continuación introducida en el mundo de habla inglesa gracias a Luther **Gulick** y Lyndall **Urwick** 1937, centraba su atención en la autoridad formal, es decir, en el papel de la *supervisión directa* dentro de la organización. Estos autores divulgaron términos tales como *unidad de mando* (la noción de que un «subordinado» debería tener un solo «superior»), *escala de mando* (la línea directa de dicho mando desde el director general y a través de sucesivos superiores y subordinados hasta llegar al trabajador) y *ámbito de control* (el número de subordinados a las órdenes de un único superior).

La segunda escuela de pensamiento, comprende dos grupos que, en –opinión de Mintzberg-, promocionaron el mismo tema: la *normalización del trabajo* a través de toda la organización. Ambos surgieron a principios de siglo gracias a una serie de importantísimos investigadores, uno a cada lado del Atlántico: Frederick **Taylor** (l947) en América, al frente del movimiento de la «gestión científica», cuyo mayor interés era la programación del contenido del trabajo obrero de operarios de hierro en lingotes, de carbón, etc.. y Max **Weber** (Gerth y Mills, 1958) en Alemania, que escribió acerca de las estructuras maquinales o «burocráticas» en las cuales las actividades quedaban formalizadas mediante reglas, descripciones del puesto y una preparación previa.

Así pues, durante casi la mitad de este siglo, la estructura de la organización significaba una serie de relaciones de trabajo oficiales y normalizadas, concebidas en torno a un rígido sistema de autoridad formal.

En el año 1939, con la publicación de la obra de **Roethlisberger** y **Dickson** sobre una serie de experimentos realizados con trabajadores de la central Western Electric Hawthorne, empezó a percibirse que pasaban también otras cosas en las estructuras organizativas; concretamente, sus observaciones respecto a la presencia de una estructura informal relaciones extraoficiales dentro del grupo de trabajo constituyeron la aceptación de que la adaptación mutua servía de importante mecanismo de coordinación en todas las organizaciones. Ello condujo al establecimiento de una tercera escuela en los años cincuenta y sesenta, denominada en un principio la de las «relaciones humanas», cuyos proponentes intentaban demostrar, mediante la investigación empírica, que contar solo con la estructura formal concretamente, con los *mecanismos de normalización* y de *supervisión directa* era como mínimo un error, y, en el peor de los casos, un auténtico peligro para la salud psicológica del trabajador (**Likert**, 1951, por ejemplo).

Con **Chandler**, se inicia una escuela que discute el orden adecuado de las decisiones sobre estrategia y estructura. En su obra "Strategy & Structure" (1962) Chandler realizó una investigación en torno a cuatro grandes organizaciones norteamericanas (Du Pont, General Motors, Standard Oil Co. y Sears Roebuck), para demostrar cómo la estructura de aquellas empresas se adaptó y ajustó de manera continua a su estrategia.

Galbraith, Jay R. (1973) en su libro "Designing Complex Organizations" analiza como las estructuras organizativas han evolucionado adaptándose para responder a la dificultad de procesar, cada vez mayores, cantidades de información provenientes de su entorno.

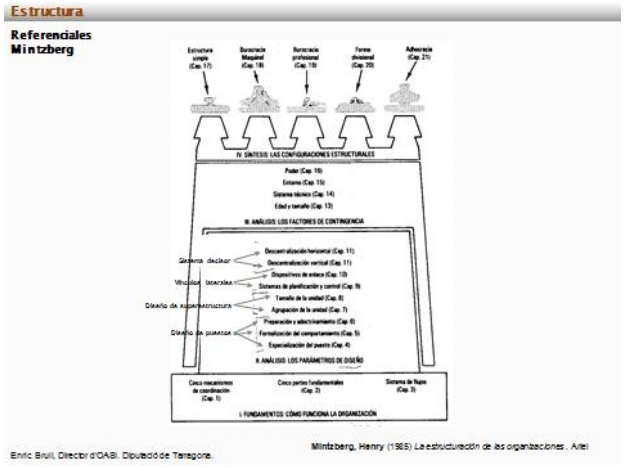
En resumen, disponemos de una literatura de base empírica, amplia y en rápido crecimiento, gran parte de la cual es reciente. Cabe señalar también que se trata de una literatura que se ha utilizado a sí misma como base, procediendo los investigadores, por regla general, a partir de un conocimiento de los estudios anteriores. La literatura dice respecto a cómo se estructuran las

[3] Ver Mintzberg (1994) y otro artículo de esta misma serie "Mintzberg"

organizaciones, pero carece de síntesis, de la agrupación de los distintos hallazgos en una única teoría global: Cada uno ha estado moliendo en su propio molino, como dice la antigua expresión, consciente de que los demás hacían lo mismo, pero sin querer abandonar su parcela para combinar su grano con el de sus colegas. La aportación de Mintzberg parte de la premisa de que la investigación sobre la estructuración de las organizaciones ha madurado ya, no siendo este el caso de la literatura sobre el tema; por lo que hay que examinar la investigación desde cierta distancia, analizarla en su contexto y sintetizarla, para formar una teoría manejable.
Mintzberg basa el diseño organizativo en tres conceptos: las partes de la estructura, los mecanismos de coordinación y el sistema de flujos.

Estos conceptos sirven de base para entender los 'Parámetros de diseño', que constituyen el centro de su obra. Los 'Factores de contingencia' nos permitirán ajustar mejor la combinación de los parámetros de diseño.

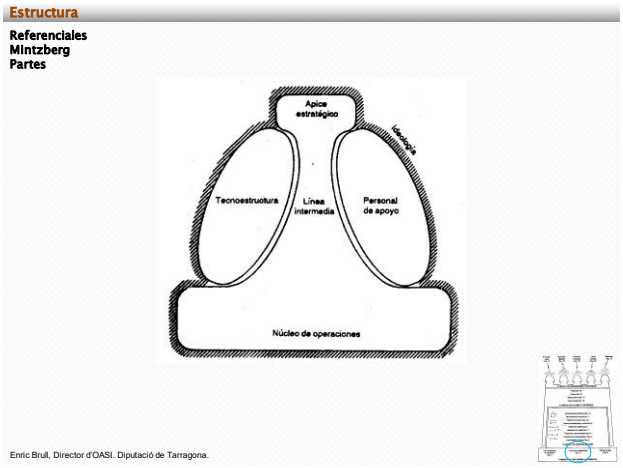
Mintzberg afirma que existen unas pocas combinaciones de parámetros de diseño que explican la mayoría de las organizaciones. Estas combinaciones las denomina 'Configuraciones estructurales'.



Comentaremos algunos de los conceptos de Mintzberg.

2.3.1. Las partes de la estructura

Una estructura tiene seis partes fundamentales:



- Núcleo de operaciones. Formado por los operarios que hacen las funciones básicas de compras, de producción, de ventas, etc. Son todas aquellas personas que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos y servicios.

- El ápice estratégico. Formado por los directivos que ocupan la parte superior de la jerarquía y que supervisan la totalidad del sistema. Se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente, su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización.

- La línea media: Formado por las personas que realizan su tarea entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones. Tienen responsabilidades sobre departamentos, divisiones, funciones, procesos, etc. Son aquellas que tratan de entender las líneas estratégicas, implantarlas e implementarlas.

- La tecnoestructura: Son analistas que estudian la adaptación y el control, la estabilización y la normalización de la actividad de la organización. Analizan, planifican y controlan el trabajo de la organización.

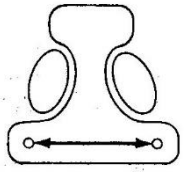
- El *staff* de soporte. Son unidades especializadas en proporcionar ayuda a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones.

- La ideología. Alcanza las tradiciones y creencias de la organización y le da cierta vida propia al esqueleto de la estructura.

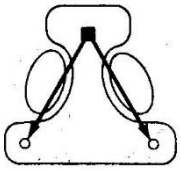
2.3.2. Los mecanismos de coordinación

Estos mecanismos son los que se consiguen la coordinación del trabajo. Pueden considerarse como los elementos básicos de una estructura, el adhesivo que mantiene la cohesión de las organizaciones.

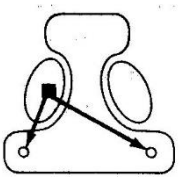
- Adaptación mutua. La coordinación del trabajo en la organización, a todos los niveles, se consigue mediante la simple comunicación informal.



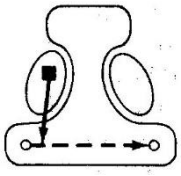
- Supervisión directa. La coordinación se consigue en la organización asumiendo la responsabilidad del trabajo de los demás por parte de los directivos, dándoles instrucciones y controlando sus acciones.



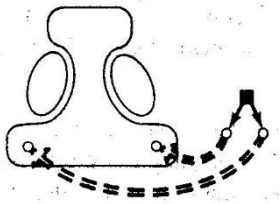
- Normalización de procesos. Se logra la coordinación del trabajo mediante la especificación directa del contenido del trabajo de los miembros de la organización, sobre todo a nivel operativo.



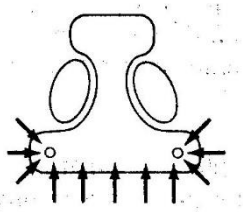
- Normalización de resultados. La coordinación se fundamenta en la especificación de aquello que se quiere conseguir a fin de alcanzar los objetivos que se proponga la organización.



- Normalización de habilidades. Parte de determinar los conocimientos necesarios para ocupar un puesto de trabajo, a saber, el perfil profesional de la persona. La adquisición de conocimientos, normalmente, tiene lugar fuera de la organización en las escuelas, centros de formación profesional o universidades.



- Normalización de las normas. Se logra la coordinación compartiendo creencias, valores, normas, reglas,... comunes de los trabajadores



2.3.3. Los parámetros de diseño

La esencia del diseño de la estructura organizacional es la utilización de una serie de parámetros que determinan la división del trabajo y el alcance de la coordinación. Estos parámetros son:

- Diseño de puestos
  - Especialización del puesto
  - Formalización del comportamiento
  - Preparación y adoctrinamiento
- Diseño de la superestructura
  - Agrupación de unidades
  - Tamaño de la unidad
- Vínculos laterales
  - Sistemas de planificación y control
  - Dispositivos de enlace
- Sistema decisor
  - Descentralización vertical
  - Descentralización horizontal

Se empieza por el elemento más pequeño de la estructura, el diseño de los puestos individuales, haciendo referencia a la especialización de puesto, la formalización del comportamiento y la preparación y adoctrinamiento. Se continúa con la superestructura global de la organización; la lógica subyacente en sus bases de agrupación y el tamaño de sus unidades. Se pasa luego a como se utilizan los enlaces de carácter lateral para fusionar los elementos de la superestructura (en primer lugar, el sistema de planificación y control y, luego, los dispositivos de enlace. Por último se combina todo lo anterior formando un sistema de toma de decisiones mediante el uso de la descentralización vertical y horizontal.

Queremos destacar el concepto de la '*formalización del comportamiento*', un Parámetro de diseño de Mintzberg

(1984:112). El comportamiento puede formalizarse de tres modos distintos, de la forma siguiente:

1. Formalización según el puesto (descripción del puesto de trabajo) que es el tipo de formalización que vamos a basar este artículo.
2. Formalización según el flujo de trabajo (procesos-procedimientos)
3. Formalización según las reglas (valores).

Sea cual sea el medio de formalización, son idénticas las repercusiones sobre el individuo que realiza el trabajo: se ejerce un control sobre su comportamiento. Las organizaciones formalizan el comportamiento a fin de reducir la variabilidad, llegando incluso a predecirlo y controlarlo.

2.3.4. Las configuraciones estructurales

Con todos los elementos estudiados en los apartados anteriores (Partes de la organización, Mecanismos de coordinación, Parámetros de diseño y Factores de contingencia) se puede formar un conjunto de configuraciones naturales. Mintzberg presenta siete configuraciones estructurales donde en cada una de ellas domina uno de los mecanismos de coordinación, se ve el papel de máxima importancia de cada una de las partes de la organización y se utiliza un determinado tipo de descentralización.

Configuración	*Parte fundamental*	*Mecanismo de coordinación*
Organización empresarial	Ápice estratégico	Supervisión directa
Organización maquinal	Tecnoestructura	Normalización de los Procesos
Organización profesional	Núcleo de operaciones	Normalización de las habilidades
Organización divisional	Línea media	Normalización de los *outputs*
Organización innovadora	*Staff* de apoyo	Adaptación mutua
Organización misionera	Ideología	Normalización de las normas
Organización política	-	-

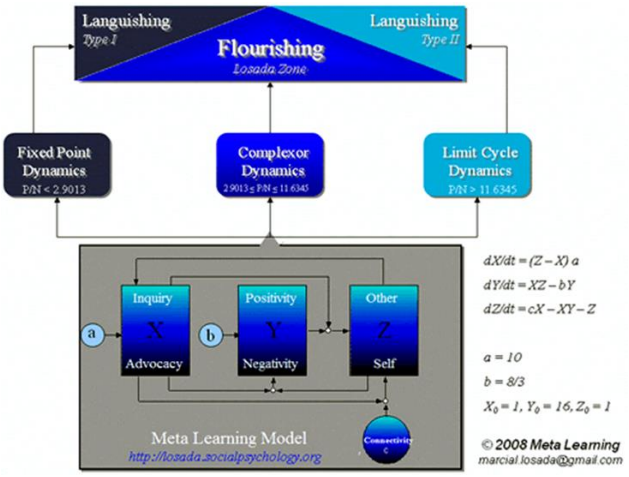
Nota: Se puede ampliar el conocimiento de la obra de Mintzberg en otro artículo de esta misma serie: "Mintzberg: La estructuración de las organizaciones".

2.5. Marcial Losada

Marcial Losada demostró científicamente que la variable determinante para que un equipo de trabajo funcione con altos niveles de desempeño es la conectividad entre los miembros del mismo.

Así, lo importante es como los miembros del equipo se comportan entre ellos. Es la dinámica de relaciones la que determina el desempeño superior.

Rafael Echeverria define la conectividad como: "La capacidad que muestran los miembros del equipo para expandir con sus acciones las acciones de los demás



Positividad / Negatividad
Otros / Si mismo
Indagar / Persuadir

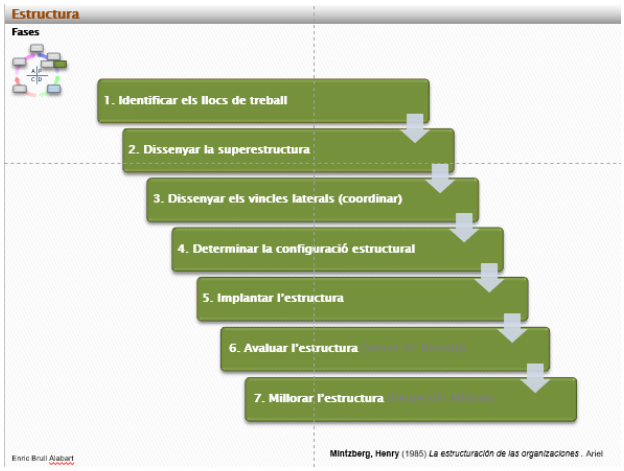
2.6. La biología

Anexo

3. La Gestión de la Estructura Organizativa

Una metodología fundamentada para gestionar la estructura será la que integre las diferentes recomendaciones hechas por las normas y autores comentados.

La metodología que proponemos queda explicada en el Sistema de Gestión de la Estructura Organizativa con las fases:



1. Identificar los puestos de trabajo en forma de descripciones de puestos de trabajo
2. Diseñar la superestructura en forma de agrupaciones de puestos que formaran unidades de diferentes niveles
3. Diseñar los dispositivos de enlace
4. Determinar la configuración estructural
5. Implantar la estructura
6. Evaluar la estructura
7. Mejorar la estructura.

Las fases Evaluar (A4) y Mejorar (A5) están más desarrolladas en otros artículos de esta misma colección.[4]

3.1. Identificar los puestos de trabajo

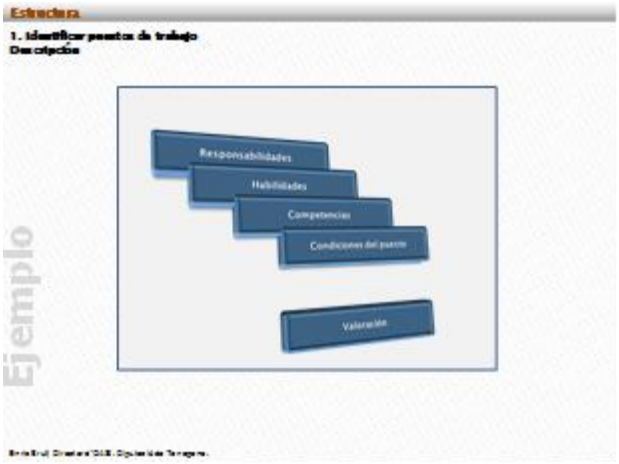
Nota previa: En algunas ocasiones puede ser mejor comenzar a diseñar la Superestructura (punto 3.2) y, a continuación, proceder a identificar los puestos de trabajo.

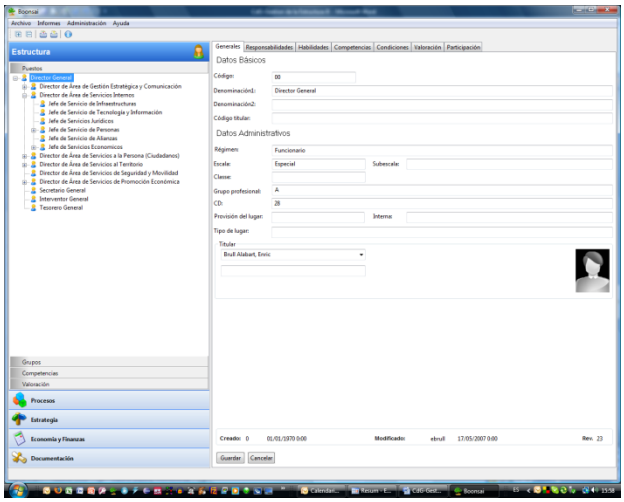
El trabajo es desarrollado por una persona que ocupa un puesto de trabajo o parte de él. El puesto de trabajo es un concepto organizativo, la persona es un concepto humano o social. Primero se diseñan los puestos de trabajo y, posteriormente, se les adscribe las personas.

La 'descripción del puesto de trabajo' es la expresión básica de la división del trabajo, que permite definir aquellas:

- Responsabilidades o funciones necesarias para obtener el óptimo rendimiento del puesto. Este punto condiciona los tres siguientes.
- Habilidades necesarias (formación y experiencia) para poder desarrollar las responsabilidades o funciones diseñadas.
- Competencias necesarias (comportamientos) para poder desarrollar las responsabilidades o funciones diseñadas.
- Condiciones del puesto o contexto donde se desarrolla el puesto.

que son necesarias en la organización.





Un ejemplo de descripción del puesto de trabajo de 'Director' es:

[4] Ver los artículos "La Gestión de la Revisión" y "La Gestión de la Mejora"

Responsabilidades:	Formula la estrategia Identifica necesidades de los grupos de interés Dirige las reuniones del equipo directivo Analiza los datos del cuadro de mando corporativo Coordina los proyectos de mejora …
Habilidades	Licenciado en Administración y Dirección de Empresas Curso de evaluador EFQM Curso de auditor ISO 9001 Curso de *Business Intelligence* …
Competencia	Integridad Comunicación interpersonal Trabajo en equipo Mejora continua Lograr resultados
Condiciones	Trabajo sentado Trabajo en ordenador …

Asimismo, todos los puestos de trabajo, tendrán un valor que permitirá conocer su importancia. El valor del puesto de trabajo se utiliza para diseñar la superestructura (jerarquías) y, también, sirve de gran ayuda para determinar la estructura retributiva de la organización.

La descripción detallada de los puestos se realiza dentro del ámbito gestor de la Gestión de Personas[5] (o Recursos Humanos).

Cabe destacar que según los 'mecanismos de coordinación' que se utilicen en la organización, los puestos de trabajo serán más o menos complejos.

A continuación reseñamos algunos documentos auxiliares que permiten una adecuada gestión de los puestos de trabajo.

- Guía para la descripción de puestos de trabajo
- Diccionario de funciones básicas
- Diccionario de competencias
- Manual de valoración de puestos de trabajo
- Manual de evaluación de personas

A continuación comentamos los cuatro primeros.

3.1.1. Guía para la descripción de puestos de trabajo

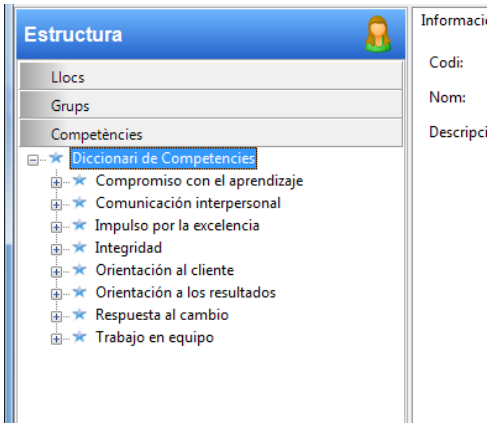
Contiene la metodología para la descripción de los puestos de trabajo de la organización. El resultado de su aplicación será el <Catálogo de Puestos de Trabajo>.

3.1.2. Diccionario de funciones básicas

Las funciones (o responsabilidades) están fijadas en la descripción de los puestos de trabajo y son redactadas utilizando verbos en tercera persona del singular del presente de indicativo. No todos los verbos son fáciles de interpretar; es por ello que el <Diccionario de funciones básicas> contiene aquellas formas verbales que utilizaremos en la descripción de puestos de trabajo.

3.1.3. Diccionario de competencias

El <Diccionario de competencias> contiene aquellas competencias que son requeridas en una organización; nuestra propuesta posee las siguientes competencias:

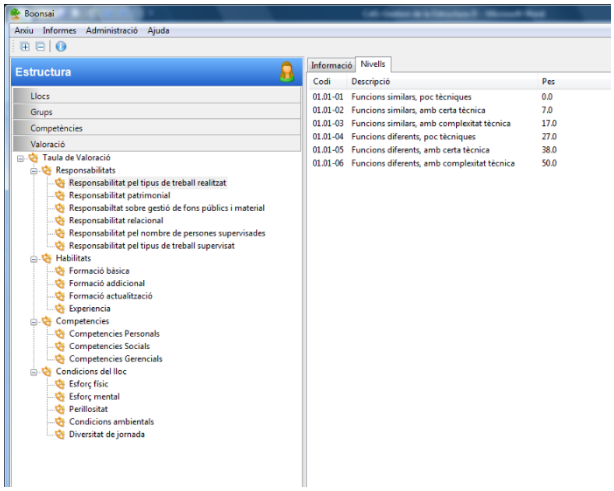


Nota: Ver artículo "La Gestión del Liderazgo"

3.1.4. Manual de valoración de puestos de trabajo

El <Manual de valoración de puestos de trabajo> contiene la descripción de los factores y subfactores que serán valorados en cada puesto de trabajo. Nos permitirá calcular un valor, en puntos, a cada puesto de trabajo que nos facilitará la confección del ranking de puestos ordenados por su importancia.

[5] Ver el proceso A2113



3.2. Diseñar la superestructura

(Mintzberg, p.136) Dado un conjunto de puestos de trabajo se plantean dos preguntas evidentes: ¿Cómo deben agruparse dichos puestos en unidades? y ¿Qué dimensiones deberá tener cada unidad?. Ambas preguntas son tratadas en el concepto de la superestructura.

Es mediante el proceso de agrupación en unidades como se establece el sistema de autoridad formal y se construye la jerarquía de la organización.

Una representación práctica de la superestructura son los conocidos **organigramas.** Con los organigramas se visualiza gráficamente la jerarquía de los puestos.

Un conjunto de puestos de trabajo forman una unidad organizativa, varias unidades organizativas forman una unidad organizativa de nivel superior y el conjunto de las unidades organizativas de primer nivel forman la superestructura. La superestructura es el instrumento que permite diseñar el despliegue de la estrategia hasta las personas de la organización.

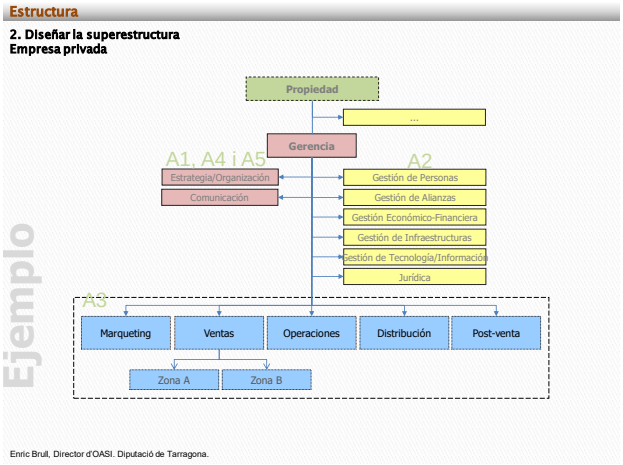
Es útil diseñar la estructura de las unidades de primer nivel teniendo en consideración las 'partes de una organización' que propone Mintzberg.

Distinguimos unidades de:

- ápice estratégico, formada por los puestos de la alta dirección
- línea media, formada por los puestos de los mandos intermedios
- operaciones, formada por los puestos de los operarios que participan en la elaboración de los productos o servicios finalistas
- tecnoestructura, formada por los puestos que fijan pautas de funcionamiento de la organización
- *staff* de soporte, formada por los puestos que dan soporte a toda la organización.

Navas y Guerra (1996:476) distinguen entre Estructura primaria y estructura operativa. La primaria hace referencia a la desagregación de la organización en sus principales unidades organizativas –departamentos, divisiones, etc.- La estructura operativa, por su parte, plantea los problemas de organización y funcionamiento internos de dichas unidades organizativas básicas, así como su vinculación con otras unidades básicas –estructura interna, grado de autonomía, coordinación con otras unidades, etc.-.

Un ejemplo 'genérico' de Estructura primaria podemos verlo en la figura siguiente:



En la parte inferior, podemos observar las unidades finalistas que conforman el 'núcleo de operaciones' y que son aquellas que participan en las relaciones con los clientes y en la elaboración del producto o servicio.

En la parte derecha, podemos observar las unidades de '*staff*' o soporte que dan servicio a las unidades internas de la organización. La propuesta contiene aquellas unidades que desarrollan aquello que el Modelo EFQM contempla en sus criterios 3 y 4.

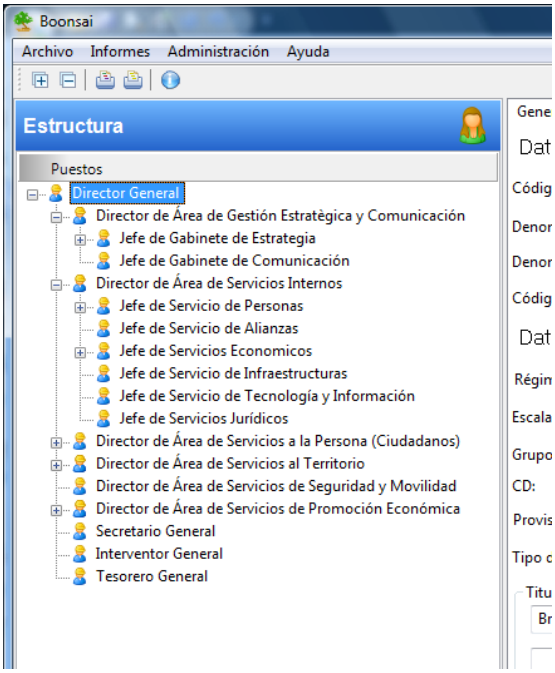
En la parte izquierda, podemos observar las unidades de Estrategia/Organización/Calidad (la 'tecnoestructura' de Mintzberg) que diseñan y condicionan el sistema de gestión de la organización y que tienen dependencia directa de la Gerencia.

En la parte superior, debajo de la propiedad o dirección política, podemos observar la Gerencia (el 'ápice estratégico') que, junto con los directivos de las áreas de primer nivel forman el Equipo Directivo.

A continuación, mostramos una jerarquía de puestos que ofrece una perspectiva ligeramente distinta de la superestructura. En la superestructura se muestran las unidades agrupadas y en el árbol de puestos se muestran los puestos de trabajo. Las unidades integran todos los

puestos de trabajo que están asignadas a ellas; es decir, el jefe de la unidad y todos los puestos que dependen directa o indirectamente de él.

En algunas ocasiones, este segundo instrumento es más preciso ya que para una adecuada gestión no es conveniente confundir la unidad organizativa con el responsable de la unidad organizativa.

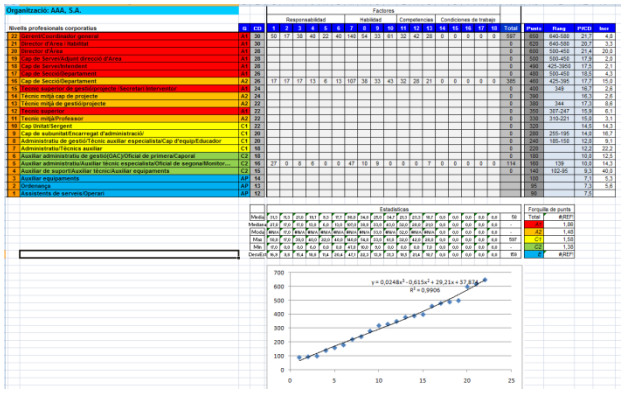


A continuación destacamos algunos documentos auxiliares que permiten una adecuada gestión de la superestructura.

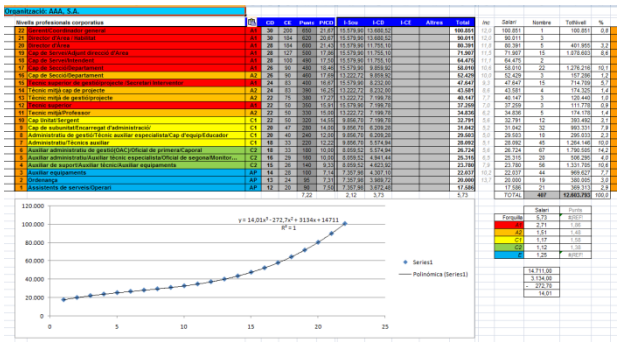
- Manual de niveles profesionales
- Guía de carrera profesional
- Plan de sucesión

3.2.1. Manual de niveles profesionales

Todos los puestos de trabajo de una organización deben estar ubicados en una jerarquía de Niveles Profesionales ordenada y definida según el valor de los puestos. A continuación mostramos un ejemplo con 22 niveles profesionales.



Con la ayuda de este instrumento podremos gestionar, además de otros aspectos, los niveles salariales



3.2.2. Guía de carrera profesional

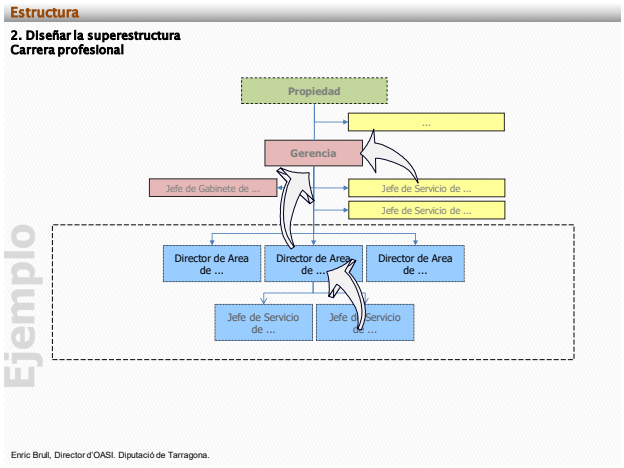
Para obtener el compromiso adecuado de las personas con la organización, es muy conveniente que cada puesto de trabajo tenga diseñada una carrera profesional ya que sabemos que existe una influencia positiva cuando las personas de la organización conocen sus posibilidades de promoción (Herzberg[6]).

Existen dos tipos de itinerarios:

a) Verticales: El salto de un puesto de trabajo a otro superior se diseña mediante los Itinerarios verticales. Un Itinerario vertical configura las condiciones que deben cumplirse para saltar de un puesto de trabajo a otro.

Un puesto de trabajo puede tener opción a 1 o a varios itinerarios verticales.

[6] Herzberg (1959), Teoria de los dos factores



b) Horizontales: Además de los itinerarios verticales, también, pueden diseñarse itinerarios horizontales. Estos permiten la carrera dentro del mismo puesto de trabajo y facilita la mejora de las condiciones retributivas sin necesidad de cambiar de puesto.

3.2.3. Plan de sucesión

Uno de los elementos de planificación de la estructura debe ser la sucesión, que son las previsiones de bajas y sus substituciones.

3.3. Diseñar los dispositivos de enlace

Son mecanismos utilizados para estimular la adaptación mutua dentro y entre las unidades, para estimular los contactos entre individuos.

(Mintzberg, 1985:196) Las organizaciones han desarrollado toda una serie de dispositivos para estimular los contactos de enlace o relaciones entre los individuos, dispositivos que pueden ser incorporados a la estructura formal. En realidad, estos dispositivos de enlace representan el adelanto contemporáneo más significativo en el campo del diseño organizativo, junto con el establecimiento de los sistemas de planificación y control establecido unas décadas atrás.

Para coordinar las diferentes unidades de la superestructura (Mintzberg lo especifica como "dar volumen al esqueleto de la superestructura") se utilizan dos tipos de vínculos laterales[7]:

a) Los sistemas de planificación y control. (ver Capítulo de 'Planificación Estratégica').
b) Los dispositivos de enlace

[7] **Galbraith** nos explicó su continuum de dispositivos de enlace que consta de siete puntos, de menos a más complejo:

- contacto directo entre directivos
- roles de enlace
- grupos de trabajo
- equipos
- roles integradores
- roles de interconexión directiva
- organización matricial

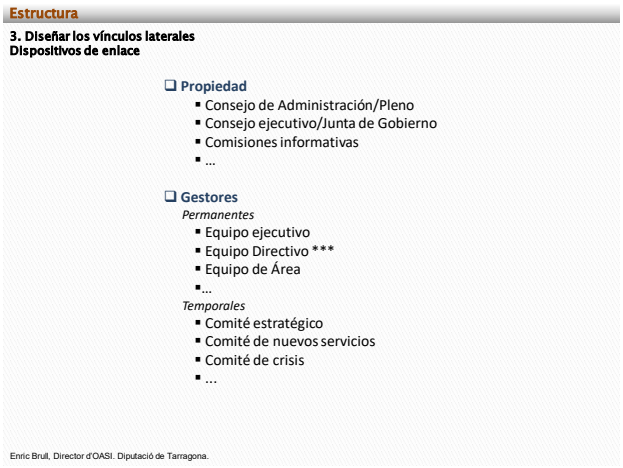
Mintzberg establece cuatro tipos fundamentales:

- puestos de enlace
- grupos de trabajo y comités permanentes
- directivos integradores
- estructura matricial.

En este artículo nos centraremos alrededor de las dos figuras:

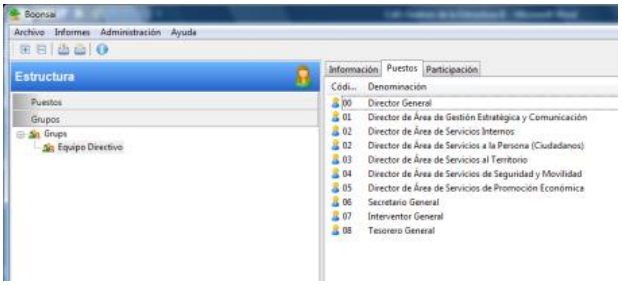
a) El grupo de trabajo (comité temporal) es un grupo convocado para el cumplimiento de una función y desagruparse después de su cumplimiento.
b) El comité permanente es una agrupación más estable que se convoca con regularidad para atender temas de interés.

Ejemplos de dispositivos de enlace son:

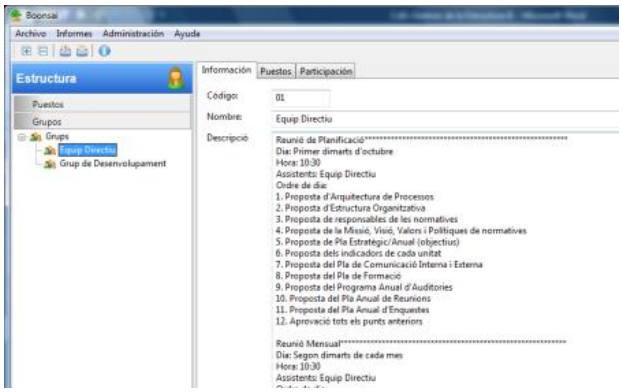


A continuación mostramos un ejemplo concreto de dispositivo de enlace.

El dispositivo de enlace 'Equipo Directivo' está formado por los siguientes puestos de trabajo:



Este dispositivo de enlace tiene fijadas las siguientes reuniones, con los contenidos siguientes:



Otras opciones de dispositivos de enlace son:

- Comités permanentes
  - Comité ejecutivo
  - Equipo directivo
  - Comité operaciones
  - Comité tecnoestructura
  - Comité *staff* de apoyo
  - Comité de planificación
  - Comité de innovación
  - Comité de excelencia
  - Comité de portafolio
  - …
- Grupos temporales
  - Grupo estratégico
  - Grupo de bienvenida
  - …

Para disponer de Dispositivos de Enlace optimizados es conveniente que los mecanismos de coordinación Supervisión directa y Adaptación Mutua se desarrollen con enfoques fundamentados.

Nosotros proponemos implantar un Sistema Conversacional. Las personas nos comunicamos, fundamentalmente, mediante conversaciones que deberemos optimizar. Tomamos la referencia de Marcial Losada, que propugna la necesidad de medir la Conectividad y Positividad/Negatividad de las conexiones. Él propone que las conexiones estén basadas en el enfoque a los 'otros' más que a 'sí mismos' y a 'indagar' más que ha 'persuadir'.

Las metodologías prácticas que se pueden utilizar son: la PNL, la Ontología del Lenguaje, los Diálogos Apreciativos, …

3.4. Determinar la configuración estructural

El cuarto elemento en el diseño de la estructura es la determinación de la configuración estructural deseada. Como se ha visto en el apartado de Mintzberg, las configuraciones estructurales básicas son:

- Empresarial
- Burocracia maquinal
- Burocracia profesional
- Divisional
- Innovadora
- Misionera
- Política

La configuración estructural debe estar estrechamente relacionada con la estrategia de la organización.

3.5. Implantar la estructura

La estructura diseñada se implanta mediante la comunicación clara y segura de los puestos de trabajo y la superestructura, y poniendo en práctica el funcionamiento de todos los dispositivos de enlace. La implantación correcta lleva consigo la generación de diversos registros de la actividad.

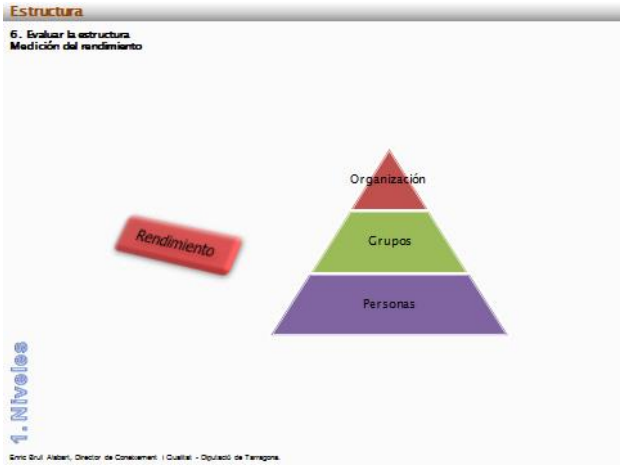
3.6. Evaluar la estructura

A pesar que la estructura es un concepto organizativo, su aplicación finaliza con la adscripción de personas a los puestos. De este modo, para evaluar la estructura organizativa contemplaremos, también, la evaluación de personas. El conjunto de elementos individuales que se evalúan y que, en su conjunto, permiten evaluar la estructura le llamaremos evaluación del rendimiento.

Se puede evaluar el rendimiento se suelen emplear dos divisiones: la de los niveles y la de los factores.

3.6.1. Niveles

Niveles: Organización, grupos y personas

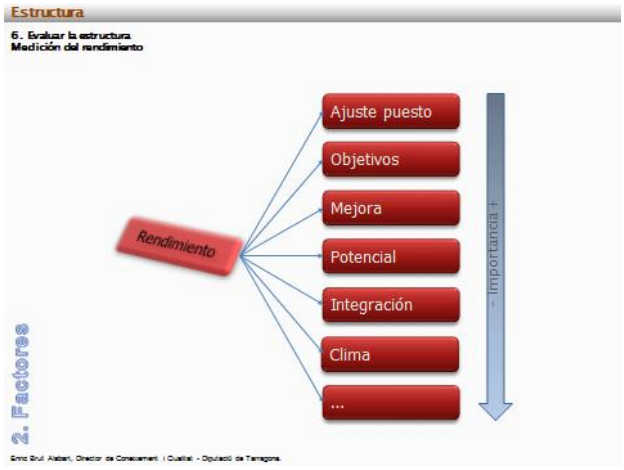


3.6.2. Factores

El <Manual de evaluación de personas> describe los factores que se utilizaran para evaluar las personas. Los valores obtenidos de la evaluación se analizaran en el ejercicio de la Revisión (ver artículo: Gestión de la Revisión).

Algunos ejemplos de factores de evaluación son los siguientes:

Ajuste puesto: ¿Está ajustado a su 'puesto de trabajo'?
Objetivos: ¿Consigue los objetivos?
Mejora: ¿Aporta mejoras a la organización?
Potencial: ¿Puede aportar más?
Integración: ¿Que opinan de él sus compañeros?
Clima laboral: ¿Está satisfecho?
Ajuste normativa: ¿Es riguroso en sus obligaciones?
...

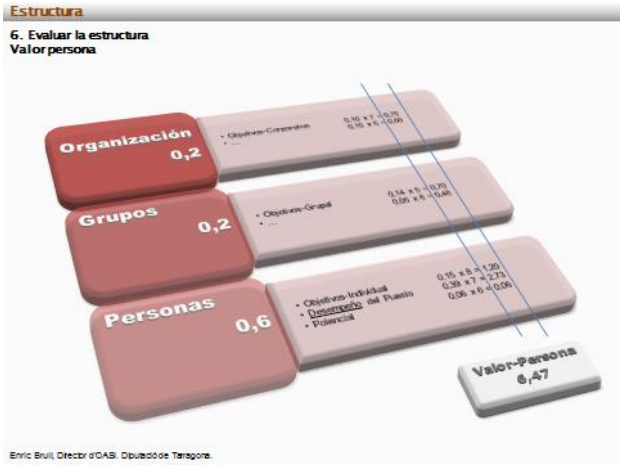


En una primera fase, nosotros proponemos una evaluación mixta que contemple, básicamente, la evaluación del:

- Ajuste puesto, en el sentido de evaluar el ajuste 'persona-puesto'.
- Objetivos, en el sentido de evaluar los objetivos o proyectos alcanzados.

Conforme se vaya asumiendo el concepto de evaluación, en el caso de hacer falta más información, se pueden añadir otros factores de evaluación.

A continuación nostramos un ejemplo de diferentes niveles de evaluación y factores así como su ponderación:



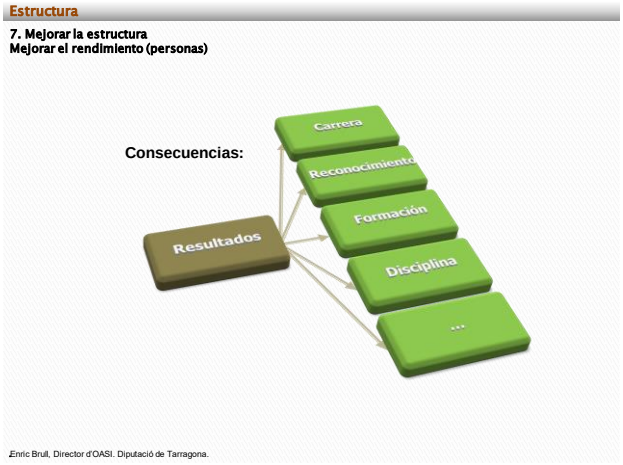
		Niveles								
		Organización			Grupos			Personas		
	100			20			20			20
		Acción	Nota	Peso	Acción	Nota	Peso	Acción	Nota	Peso
Factores	Ajuste 20							Ajuste puesto	7,5	20
	Objetivos 52	Objetivos/Organización	6	10	Objetivos/Grupo	4	12	Objetivos/persona	7	30
	Potencial 10							Potencial	5	10
	Valores 5	Cultura	6	5						
	Clima 13	Clima	6	5	Clima	7	8			
	... 0									
			18			11			19,5	

3.7. Mejorar la estructura

Una vez revisada la estructura obtendremos la información necesaria para realizar proyectos de mejora.

El resultado de la evaluación de la estructura dará posibles proyectos de mejora. Podremos encontrar proyectos que incidirán en la mejora de las descripciones de puestos de trabajo, de la superestructura, de los dispositivos de enlace o de la propia configuración estructural.

Además, podremos encontrar proyectos de mejora a desarrollar junto con la Unidad de Recursos Humanos. Según sea el resultado de la evaluación individual, las consecuencias podrán incidir sobre la mejora de la carrera profesional (promoción), sobre la aplicación de diversas acciones de reconocimiento, sobre acciones de formación o, si es el caso, aplicar el régimen disciplinario.



4. Conclusiones

La Estructura Organizativa es un instrumento gestor de la planificación de primera magnitud, junto con la Arquitectura de Procesos y el Plan Estratégico.

Bibliografía recomendada

- **Aguirre, Castillo y Tous** (1999). *Administración de organizaciones. Fundamentos y aplicaciones.* Pirámide
- **Allio**, R. J., *The Practical Strategist*, Ballinger Publishing, Cambridge, Massachusetts, 1988, pp. 139-156
- **Ansoff**, H. I; y **McDonnell**, E. J., en *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall International, University Press, Cambridge (United Kingdom), 1990, pp. 325-354
- **Bennis, Warren** (2008). *Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz*. Paidos (1ª edición, 1985)
- **Braidot, Néstor** (2008). *Neuromanagement: como utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa*. Buenos Aires: Granica.
- **Brull Alabart, Enric** (2010) La Gestión de Procesos en las Organizaciones. Arola Editors.
- **Bueno Campos, Eduardo** (2007). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos.* Pirámide
- **Cortes Carreres, José Vicente** (2001). *Manual Práctico de Gestión de Recursos Humanos en la Administración Local.* Dykinson.
- **Chandler**, A. D., JR., *Strategy..., cit.*, pp. 1-17 y 383
- **Child, John**. (1989). *Organización. Guía para problemas y práctica*. CECSA, México.
- **Child, John**. (1972). *Organization structure and strategies of control: a replication of the Aston study*. *Administrative Science Quarterly*, 17, 163-177
- **Fernández Aguado, Javier** (2010) Patologías en las Organizaciones. Editorial Lid. Primera edición: 2008
- **Fernández Aguado, Javier** () Formar directivos. Editorial IIBM
- **Fernández Aguado, Javier; Urarte, Marcos y Alcaide, Francisco** (2010) Diccionario de Patologías "Las enfermedades de las empresas: Diagnóstico y Tratamiento". Editorial LID.
- **Galbraith, J.** (1973). *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, Reading Massachusetts, pp. 1-7
- **Koontz, Harold y Weihrich, Heinz** (1994). *Administración. Una perspectiva global* - McGrawHill
- **Lawrence**, P. R., y **Lorsch**, J. W. (1967). *Organization and environment*, Irwin, Homewood, Illinois
- **Mintzberg, Henry** (1995). *La Estructuración de las organizaciones.* Ariel. Primera edición en inglés, 1984
- **Pugh, Derek y Hickson** (1976). O*rganizational structure in this context* – The Aston Programe
- **Quijano de Arana, Santiago** (1997). *Sistemas efectivos de evaluacion del rendimiento: resultados y desempeño.* Barcelona: EUB.
- **Robbins, Stephen P.** (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson/Prentice Hall
- **Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel, K. E., Mann, R. B. y Mockler, R. J.** (1994). *Strategic Management: A Methodological Approach*, 4ª ed., Ed. Addison Wesley, Reading Massachusetts, pp. 484-490.
- **Senge, Peter M.** (1990) *La quinta disciplina*. Edición 1999. Granica.
- **Thompson**, A. A. y **Strickland**, A. J. III (1992). *Strategic Formulation and Implementation: Task of the General Manager*, 5ª , Ed. Richard D. Irwin, Inc., pp. 214-246

Nota: Los lectores que queráis disponer la última versión de este artículo, podréis obtenerlo en www.brullalabart.com Os agradeceremos vuestras sugerencias.