



Fecha de presentación: 16/12/2020 Fecha de aceptación: 13/12/2021 Fecha de publicación: 21/01/2022

¿Cómo citar este artículo?

Pérez García, O., Rodríguez Capote, A. y Pérez Macías, A. (enero-abril, 2022). Fundamentos del diseño organizativo: intento de sistematización. Revista *Márgenes*, 10(1), 175-193. Recuperado de <https://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/workflow/index/1173/5>

TÍTULO: FUNDAMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZATIVO: INTENTO DE SISTEMATIZACIÓN

TITLE: FUNDAMENTALS OF ORGANIZATIONAL DESIGN: AN ATTEMPT TO SYSTEMATIZATION

Autores: MSc. Omar Pérez-García¹, Ing. Abelardo Rodríguez-Capote², Lic. Ariannis Alberto Pérez-Macías³

¹ Licenciado en Filosofía. Máster en Dirección. Profesor Auxiliar. Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”, Departamento de Calidad, Sancti Spiritus, Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1680-6933> Correo electrónico: omarp@uniss.edu.cu

² Ingeniero Agrónomo. Director Unidad Empresarial de Base Gases Sancti Spiritus, Cuba. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2009-6009> Correo electrónico: abelardo@ssp.gases.co.cu

³ Licenciado en Educación, Especialidad Informática. Empresa Integral de Servicio Automotor Sancti Spiritus, Cuba. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4914-4158> Correo electrónico: osmar@eisass.co.cu

RESUMEN

El presente artículo está dedicado al estudio del proceso de diseño organizativo, teniendo en cuenta que en pleno siglo XXI el mundo continua inmerso en un gran concierto de cambios en el orden político, tecnológico, económico, demográfico y competitivo; los cuales imponen, a las organizaciones, retos que solo son posibles superar llevando a cabo transformaciones de sus estructuras, estrategias, métodos y estilos de dirección, recursos y patrones de competencia en aras de lograr mayor efectividad, eficiencia y generar una mayor rentabilidad. El sector empresarial cubano

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

no escapa a esta realidad, que demanda mantener una lógica congruente entre las dimensiones de la organización, como la estrategia, la cultura y los procesos. A partir de lo fundamentado anteriormente, se establece como objetivo valorar los fundamentos del diseño organizativo y su importancia para el funcionamiento efectivo de las organizaciones cubanas.

Palabras clave: diseño organizativo; estrategia; procesos.

ABSTRACT

This article is dedicated to the study of the organizational design process, taking into account that in the 21st century the world continues to be immersed in many changes in the political, technological, economic, demographic and competitive fields which pose challenges to organizations that can only be overcome by carrying out transformations of their structures, strategies, management methods and styles, resources and competition patterns in order to achieve greater effectiveness, efficiency and generate greater profitability. The Cuban business sector does not escape this reality, which demands to maintain a consistent logic between the dimensions of the organization, such as its strategy, culture, and processes. Hence, the objective of this paper is to assess the fundamentals of organizational design and its importance for the effective functioning of Cuban organizations.

Keywords: organizational design; strategy; processes.

INTRODUCCIÓN

Desde que el filósofo italiano Maquiavelo (1469 – 1527), en el Siglo XVI sentenció que “no hay nada más difícil de llevar a cabo, ni de éxito más dudoso, ni más peligroso de manejar, que iniciar un nuevo orden de las cosas”, el mundo se ha visto inmerso en una gran disposición de cambios en el orden político, tecnológico, económico, demográfico y competitivo.

El sector empresarial cubano no escapa a esta realidad y estos cambios han impuesto a las organizaciones retos que solo es posible superar llevando a cabo transformaciones de sus estructuras, estrategias, métodos y estilos de dirección, recursos y patrones de

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

competencia en aras de lograr mayor efectividad, eficiencia y generar una mayor rentabilidad. Sin embargo, este proceso requiere "...mantener una lógica congruente entre la estrategia, la cultura y los procesos específicos que se desarrollan en el seno de las mismas..." (Alfonso Robaina et al., 2011, p. 238).

Ya desde la crisis de los años 90 se apreciaba la existencia de fenómenos como el exceso de gratuidades y las plantillas infladas que comenzaron a deteriorar los indicadores de eficacia y eficiencia, agravado por el exceso de burocratismo y en algunos casos la falta de exigencia y organización en las actividades estatales. Esto hizo que la dirección del Partido y el Gobierno cubanos, indicara la realización de un proceso de cambios organizacionales en el país, para reajustar las organizaciones estatales en correspondencia con la actualización del modelo económico y las proyecciones de la economía.

Esta proyección política tuvo su reflejo en la especial atención a la preparación de todos los miembros de la organización para asumir el cambio, no solo con su aceptación sino con su comprometimiento y participación. Al respecto, la máxima dirección del Estado Cubano indica la necesidad de cuestionarnos cuanta cosa hacemos en busca de realizarla cada vez mejor, de transformar concepciones y métodos que fueron los apropiados en su momento, pero han sido ya superados por la propia vida.

En el año 2009, en un discurso pronunciado ante la Asamblea Nacional, el Presidente de Cuba en esa fecha, señala que "se trata de definir con la más amplia participación popular la sociedad socialista que aspiramos y podemos construir (...) el modelo económico que regirá la vida de la nación y asegurar (...) su verdadera independencia". (Castro, R., 2009).

En el período comprendido entre el VI Congreso del PCC (2011) y el VII Congreso PCC (2016) son aprobados, revisados, evaluados y nuevamente aprobados los "Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución". Varios de estos lineamientos están vinculados al tema organizativo para propiciar el otorgamiento continuo y gradual a las direcciones de las entidades y del sistema empresarial de

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

nuevas facultades para su funcionamiento, a fin de lograr empresas con mayor autonomía y competitividad.

A partir de lo fundamentado anteriormente, se establece como objetivo valorar los fundamentos teóricos del diseño organizativo y su importancia para el funcionamiento efectivo de las organizaciones cubanas, teniendo en cuenta información bibliográfica contemplada en los últimos diez años, así como investigaciones de algunos de los máximos exponentes en dicha temática, como son Henry Mintzberg y Richard Daft.

DESARROLLO

Sistema de dirección y gestión empresarial cubano: características esenciales

Para penetrar en el estudio del diseño organizacional en el sector empresarial cubano es necesario reconocer que este trabaja en busca de lograr una gestión cada vez más eficiente y eficaz, el aumento de la calidad de sus procesos, así como de los productos y servicios que brinda; con un alto control de los recursos financieros y materiales, persiguiendo siempre una elevada satisfacción del cliente con la optimización de los costos.

Estas metas de gestión se sustentan en la implantación y cumplimiento de leyes y normas del Estado Cubano, como el Decreto- Ley 252, que tiene como objetivo garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión en las empresas estatales cubanas, que logre un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen, así como el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista.

Este sistema se basa en 25 principios, entre los que se destacan que la empresa estatal es el eslabón fundamental de la economía; este sistema demanda la permanente coordinación al interior de la empresa, implicando a todos los procesos y factores; cada empresa, de acuerdo con su tecnología, deberá diseñar su estructura y sistemas organizativos; no se debe trasladar estructuras ni sistemas de una empresa a



otra; la empresa es un sistema, constituido por varios sistemas a su vez, que deben actuar como un todo integrado, entre otros.

No obstante, su aplicación exige enfatizar cuidadosamente en el sistema de organización general, ya que define el funcionamiento organizativo, estructural y funcional de cualquier organización económica del sistema empresarial en correspondencia con las autoridades y facultades que le son conferidas.

A partir de este criterio se hace ineludible el análisis de conceptos básicos como: orden, organización y estructura. La revisión bibliográfica permite hacer precisiones de los vocablos: “orden” y “organización. Según la Real Academia Española (2014), hay más de 15 definiciones, presentadas en sus dos acepciones, la primera como mandato o acción y efecto de mandar, y la segunda como organización y disposición armoniosa de las cosas.

Al respecto se considera que la estructura organizacional es de vital importancia en las empresas, ya que permite organizar la misma y mantener un buen orden, garantizando una funcionalidad armónica y así alcanzar las metas planteadas en la empresa desde el principio. (Carranza Tacuri-Jefferson et al., 2020, p.21). Por otra parte, el término “organización”, en la acepción de grupo, unidad, entidad o institución, es empleada para expresar ideas diferentes. En la literatura especializada, se trata como parte de la teoría de la dirección, en su doble arista de función y de entidad.

La organización como función de dirección, sistema y proceso

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

1º. La organización vista como función de dirección

La función organización en la administración ha constituido uno de los intereses primarios en el desarrollo de la gestión, alcanzando su conceptualización en los inicios del siglo XX con los trabajos de Taylor (1856-1915) y Fayol (1841-1925), que marcaron la aplicación de esta función en las organizaciones modernas. Desde este momento la

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

organización es considerada un mecanismo proyectado para contribuir al logro de los objetivos de un colectivo y se refiere a la forma en que sus actividades se dividen, organizan y coordinan.

A partir de lo anteriormente expresado, se puede señalar que la organización es la segunda función en el ciclo administrativo, que tiene como objetivo fundamental realizar la coordinación de todos los elementos definidos en la planificación, para poder alcanzar los objetivos globales previstos por la alta dirección; debe garantizar la unidad entre todos los elementos del sistema; asegurar la racionalidad, interconexión y continuidad de los procesos centrales y auxiliares del proceso de dirección; establecer condiciones organizativas que permitan cumplir los objetivos en tiempo y forma, e introducir logros de la ciencia y la técnica.

Algunos de los principios que permiten la manifestación de lo descrito anteriormente son: unidad de objetivos, eficiencia organizacional, mínimo de niveles, límite de control (amplitud de la gerencia), jerarquía, escalón de mando (escalar), delegación de autoridad, unidad de mando, unidad de dirección, nivel de autoridad, carácter absoluto de la responsabilidad de los subordinados ante sus superiores por el desempeño, paridad de la autoridad y responsabilidad, definición funcional clara y transparente, equilibrio, flexibilidad, entre otros.

La organización como función de dirección es considerada como la relación entre dirigentes y subordinados en la actividad laboral, en la cual se producen y reproducen sistemáticamente las relaciones de subordinación y de cooperación entre ellos. En este sentido se debe señalar que la necesidad de la organización como función de dirección es indicada por Marx en su obra cumbre “El Capital”, al plantear que:

Todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala, requiere en mayor o menor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que brotan del organismo productivo total, a diferencia de los que realizan los



órganos individuales. Un violinista se dirige el mismo, pero una orquesta necesita un director. (Marx, 1973, p.286)

De manera que ambos procesos, la división del trabajo y la cooperación, son necesarios y complementarios; el primero proporciona el aspecto diferenciador, que propicia la descomposición del todo en sus partes componentes, dando la oportunidad de elevar la calidad y rapidez de los trabajos sobre la base de la especialización; mientras que el segundo constituye el elemento integrador, mediante el cual cada resultado parcial se articula con el resto para formar una totalidad, un producto acabado, un resultado final.

Del análisis anterior se deduce que la cooperación que implica comunicación entre las personas, disposición de contribuir al logro de un propósito común es importante para la existencia de la organización. Sin embargo, esta contribución es inestable en el tiempo ya que depende de la satisfacción o insatisfacción experimentada por el individuo.

Aunque ambos momentos se presuponen mutuamente, por encima de ellos está la acción de la dirección, determinando cuáles son las mejores vías y métodos para realizar el fraccionamiento y, sobre todo, el camino hacia la integración de cada resultado parcial en el todo. Obviamente, esto no se realiza de forma automática y es necesario desplegar un arduo trabajo para lograrlo, lo que muchos investigadores correlacionan con la organización como función de dirección.

Por ende, existen investigadores que refieren que:

La estructura organizacional en una empresa depende esencialmente del tipo de trabajo o proyecto que se ejecute. Una estructura bien específica ayuda a definir los roles y responsabilidades de cada empleado, además ayuda a tener una visión amplia de las tareas y políticas que la empresa proporcione a los miembros de dirección y permita trabajar en equipo de forma efectiva mientras se desarrolla una ética y aptitudes de trabajo positivas. (Carranza Tacuri-Jefferson et al., 2020, p.21)



2º. La organización vista como sistema, unidad, entidad o institución

Para poder comprender qué son y cómo funcionan las organizaciones, es imprescindible partir de una definición más general: el concepto de sistema. En la literatura sobre administración existen diversos criterios y definiciones referentes al término “sistema”. En este trabajo se asume que “es un conjunto de elementos, propiedades y resultados que se dan en determinadas condiciones, cuya interacción engendra nuevas cualidades que no poseen los elementos integrantes por separado” (Pavón Hernández, et al., 2009).

Por tal razón, se puede señalar que la organización podrá ser considerada como una totalidad que interactúa con su ambiente y dentro de este se interrelacionan sus componentes entre sí y estos con las partes destacadas del ambiente.

El análisis de la temática pondera la idea que las organizaciones como sistema se construyen para lograr un fin común u objetivo, por lo que todos los elementos, subsistemas o componentes de estas se orientarán a la consecución del mismo, lo que exige el diseño de sistemas de información y decisión, así como la definición de posiciones individuales de trabajo; implica la existencia de una estructura con diferentes niveles de complejidad que exigirán mecanismos de coordinación; necesitan información para dirigir la actividad de las personas, las cuales comparten determinadas creencias, valores y costumbres, poseen pertenencia a un medio o entorno.

Aquí es importante reconocer que este proceso implica prestar atención al perfil de cada puesto de trabajo, que se constituye como un “método de recopilación de los requisitos y cualificaciones exigidos para el cumplimiento de tareas” (Verdezoto, 2016, p. 1)

Las organizaciones, consideradas como una unidad social compleja, se caracterizan por el establecimiento de una estructura jerárquica de normas y reglamentos que regulan las relaciones entre sus miembros; crean un conjunto de relaciones sociales en donde los individuos orientan su actividad al logro de metas colectivas. En este sentido se pronuncian autores cubanos que refieren que “*organización*” es un sistema de

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

ARTÍCULO DE MINIREVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

relaciones sociales coordinadas en un marco estructurado, cuyo desempeño se sustenta en el trabajo de equipos a partir de objetivos a alcanzar, sobre la base de la utilización de recursos y de una cultura propia, interactuando constantemente con el entorno (Martínez, 1992; Hernández, 1995).

Al respecto, Verdugo y Schalock (2015) aseguran que estudios empresariales comprueban que la productividad en las empresas aumenta en más del 30% al momento de implementar un sistema de gestión empresarial, con funciones estructuradas y diseñadas, un desarrollo de procesos instaurados que sean aptos para satisfacer la demanda social.

A partir de lo anterior se asume que la efectividad de la organización depende en gran medida de la estructura (elemento importantísimo del diseño organizativo), que debe ser diseñada de forma que quede claro para todos, quien debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados y debe contribuir a establecer un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos de la empresa. Por tanto, la efectividad organizacional está relacionada con “la capacidad para lograr un objetivo que se ha definido previamente, y para el cual se ha desplegado acciones estratégicas, midiendo la producción en el menor costo y al menor tiempo posible” (Carranza Tacuri-Jefferson, et al., 2020: p.23).

Es por ello que cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo. Por tanto, para el desarrollo armónico de la organización como sistema es necesario considerar además de los elementos tangibles, la cultura que la identifica, los valores y las creencias que a través del tiempo han primado en la organización. Al respecto, Moncayo (2017) refiere que es importante, al momento de ingresar a una organización, valorar nuestra cultura, sin embargo, es indispensable el un proceso de adaptación para cumplir con la labor establecida.

Finalmente, se asume que las organizaciones son unidades sociales conscientemente coordinadas, compuestas por dos o más personas, que funcionan de manera

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

relativamente continua para alcanzar una, o un conjunto de metas comunes. Las mismas están caracterizadas por el establecimiento de una estructura jerárquica de normas y reglamentos que regulan las relaciones entre sus miembros, entre los diferentes subsistemas que la integran; los que se relacionan con el entorno, por ser un sistema abierto que intercambia con éste información y todo tipo de recursos para su funcionamiento, que depende de la capacidad de previsión, adaptación y enfrentamiento al cambio.

3º. La organización vista como proceso

Para entender la organización como proceso es necesario significar que en la década de los años 80 se produce en los Estados Unidos un fuerte movimiento orientado hacia lo que se ha dado en llamar “implicación de los trabajadores”, que se involucran en el diseño y dirección de las organizaciones laborales.

Al respecto es interesante recordar que en la década del 60 y principios de la del 70 existen varias empresas manufactureras en los Estados Unidos, Inglaterra, Suecia y otros países que comienzan a eliminar niveles en la estructura organizativa, a aumentar el espectro de control de los gerentes. Lo anterior conllevó a establecer estructuras jerárquicas, relativamente planas y minimizadas, donde las diferencias de status, el control y la coordinación lateral dependían de los objetivos compartidos y de la pericia en lugar de las influencias formales.

Generalmente este trabajo estuvo y está basado en la definición de funciones (suministro, apoyo y dirección), de puestos de trabajo de espectro más amplio (más participación en el proceso de toma de decisiones, planeación, solución de problemas, más responsabilidad por la calidad y tareas combinadas de operación y mantenimiento), de un clima igualitario con pocas regalías para la dirección; supervisores de primera línea responsables del desarrollo de los equipos de trabajo, elevación de su efectividad y de sus vínculos con otras unidades.

A partir de este análisis se puede señalar que la organización como proceso puede ser considerada como una respuesta estratégica en búsqueda de ventajas competitivas, el

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

incremento de la eficiencia y efectividad de los equipos gerenciales a partir de cambios radicales y/o modificaciones en la estructura organizacional, los métodos y estilos de dirección, los que comúnmente vienen acompañados de retirada o adquisición de activos y cambios tecnológicos; todo ello con el fin de hacer más factible la actividad gestora; orientar, concentrar los esfuerzos y limitados recursos, hacia donde sean más efectivos.

A partir de este análisis se considera que la organización es un medio insustituible para lograr la coordinación y utilización eficiente de personas, equipos y tecnología, en función de lograr entidades exitosas (eficaces y eficientes), con un alto nivel de crecimiento y desarrollo. Por lo tanto, la organización como proceso surge como ordenación, integración y jerarquización de los elementos concurrentes, logrando que la cooperación y coordinación humana resulten efectivas no sólo en lo referente a las relaciones, sino también en la disposición y uso de los recursos materiales y financieros con el propósito de alcanzar determinados objetivos.

Lo anterior implica que los altos directivos pueden tener muchas responsabilidades y obligaciones, pero una de las más importantes es asegurarse de que la organización está diseñada de manera correcta. Al respecto, Carranza Tacuri-Jefferson, et al., (2020) plantean que:

El diseño organizacional es el proceso de elegir una distribución de tareas, compromisos y relaciones de autoridad dentro de las empresas (...) las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama. Un organigrama es una representación de la estructura interna de una organización, donde se enseña la manera en que se relacionan diversas tareas o funciones. (p.21)

Sobre el diseño organizativo: la estructura de dirección

Anteriormente se planteó que la organización vista como un proceso es muy compleja, ya que requiere de un enfoque sistémico y dirección participativa que asegure el funcionamiento del sistema dirigente y del sistema dirigido con la conveniente

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

interrelación entre estos, la suficiente coordinación y utilización eficiente de personas, equipos y tecnología, que permita lograr entidades eficaces y eficientes.

Lo anterior esta relacionado con el proceso de disgregación de las funciones especializadas que desarrolla o desarrollara la empresa, para lo cual es recomendable usar criterios de departamentalización, y para que estos sean efectivos en función al modelo propuesto, deberá pensarse en la división de funciones como si se estuviera al término del horizonte temporal, luego se hace una adaptación en el tiempo actual y se planifica el crecimiento hasta llegar al esquema propuesto al termino del horizonte temporal. (Cornejo Aparicio, y Flores Silva, 2019, p.735)

Al respecto es necesario señalar que toda organización consta necesariamente de un diseño en correspondencia con sus necesidades, ya generalmente conocido como su “estructura organizacional”, que no es más que un elemento del diseño organizativo, en este caso el propio objeto de diseño.

Según Mintzberg (1989) el estudio de la estructura organizacional se fundamenta en diferentes criterios, tales como: definición de los componentes principales o partes básicas que agrupan funciones, decisiones y tareas específicas (Alta dirección; Dirección intermedia; Base operativa; Tecnoestructura; Estructura de apoyo); determinación de las unidades organizativas o centros que desarrollan actividades diferenciadas y el establecimiento de relaciones formales e informales, que integran la “red de comunicación” o que ponen en contacto las unidades, centros o partes anteriores.

Estas relaciones pueden ser “formales” e “informales”. Las primeras son las que establecen la estructura formal o que han sido previamente definidas y comunicadas a todos los miembros de la organización. Las segundas se ocasionan como consecuencia de las comunicaciones interpersonales y las formas de coordinación en las tareas y en los centros de actividad, las cuales pueden llegar a sustituir a las relaciones formales, dada su fuerza y consolidación; implicando un necesario rediseño organizativo.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

También las relaciones pueden ser de naturaleza individual, una persona respecto a otra, o grupal, es decir, entre los miembros de un grupo o entre una persona y un grupo. Además, las relaciones organizativas formales pueden clasificarse en: lineales o de jerarquía, relaciones de autoridad entre jefe y subordinado, que van configurando los distintos niveles jerárquicos de la organización; funcionales o de staff directivo; relaciones funcionales entre especialistas y la línea jerárquica, que no tienen autoridad directa sobre los flujos de trabajo, aunque sí son responsables y controlan los objetivos de su función; de apoyo y de staff asesor; relaciones de apoyo y de asesoramiento sobre la línea jerárquica, con el fin de facilitar el buen desempeño o equilibrio de los flujos de trabajo.

Para una mejor aprehensión de la temática es necesario beber del análisis realizado por (Mintzberg, 1989) sobre el concepto “estructura”, quien asevera que la estructura se encuentra en la esencia de las muchas preguntas que surgen sobre las organizaciones. De manera que este eminente científico refiere que el trabajo organizativo esta relacionado con dos requisitos importantes: la división del trabajo en tareas distintas que deben desempeñarse y coordinación de las mismas; concluyendo que la estructura puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.

Sin embargo, la práctica de la ciencia administrativa lleva a la conclusión, probablemente definitiva, de que no existe una estructura organizativa de dirección óptima para cada tipo de organización, que responda íntegramente a las necesidades del micro y macro entornos. Por ello se afirma que una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles.

En resumen, la estructura se refiere a la distribución y orden de las partes en la organización y es un medio que ayuda a la administración a alcanzar sus objetivos. Como los objetivos se derivan de la estrategia global de la organización, es apenas lógico que la estructura y la estrategia tengan una estrecha vinculación. Más

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

específicamente, la estructura debe seguir a la estrategia. Si la administración hace un cambio significativo en la estrategia de su organización, será necesario modificar la estructura para dar lugar y apoyo a este cambio (González-Charón et al., 2020).

El término estructura se aplica para definir las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Todo el personal que labora dentro de una organización se debe relacionar en una forma estructural para que su trabajo sea eficaz. Existen otros enfoques, explican que la estructura organizacional debe responder a: ¿qué se hace? (estructura funcional); ¿cómo se hace? (estructura tecnológica); ¿dónde se hace? (estructura organizativa); ¿quién lo hace? (estructura de directivos); ¿qué información se necesita? (estructura informativa).

A pesar de ello, no se debe obviar que la organización implica actividades estructurales e integradas; individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia. La noción de interrelación supone un sistema social. Por tanto, la estructura organizativa permite unir e integrar las distintas subdivisiones resultantes del proceso de departamentalización, las cuales pueden poseer tendencias distintas y contradictorias; brinda estabilidad al sistema en su conjunto, independientemente de los cambios que puedan producirse en sus partes.

Relación estructura organizacional - estrategia de dirección

En la literatura científica se concibe la estructura organizacional como la llave para una ejecución exitosa de la estrategia. En este sentido, la estrategia está directamente relacionada con la gestión empresarial y permite tener una perspectiva amplia y clara del conjunto de aspectos vinculados con la empresa, ofreciendo una visión general de la dirección y enfatizando la necesidad de pensar a largo plazo, así como de coordinar e integrar las distintas partes de la organización con la finalidad de que persigan los mismos objetivos generales. (Claver Cortés et al., 2011).

El argumento central es que el desempeño de la organización es afectado por la manera en que el trabajo es estructurado. En este sentido, Daft (2015) ha señalado que el diseño organizacional implementa gestiones de estrategias en la estructura, que

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

intenta elaborar y fortalecer a la organización. Las estrategias son fundamentales en una organización para cumplir con ciertos objetivos planteados de esta forma se crea un diseño estructurado.

Por tanto, la estructura de la organización es un medio que ayuda a la administración a alcanzar sus objetivos. Como los objetivos se derivan de la estrategia global de la organización, es apenas lógico que la estructura y la estrategia tengan una estrecha vinculación. Más específicamente, la estructura debe seguir a la estrategia. Si la administración hace un cambio significativo en la estrategia de su organización, será necesario modificar la estructura para dar lugar y apoyo a este cambio.

Por otra parte, la flexibilidad del diseño organizativo implica una transformación cualitativa en la gestión organizacional dirigida a los siguientes aspectos: integración de todas las unidades organizativas en una visión única de la entidad, orientación al cliente, descentralización de la información y la toma de decisiones, organizar sobre la base de que las unidades organizativas existen y trabajan en función de las actividades que integran la cadena de la organización, la coordinación de la gestión se realiza de forma horizontal, multidisciplinaria y basada en la secuencia de actividades en la organización, aplanamiento del organigrama, así como la comprensión y gestión de los procesos y el tiempo para servir al cliente (Castellanos Castillo, 2000).

Procedimientos para el diseño organizacional

El análisis debe partir de considerar que la división del trabajo y la especialización están muy interrelacionadas. La especialización está relacionada con la división del trabajo (tarea total) en actividades uniformes relativamente simples (operaciones pequeñas) e individuales en la cual puede especializarse cada trabajador; lo cual puede influir en el aumento de la productividad del trabajo. Todo este proceso está vinculado al proceso de departamentalización (creación de unidades organizativas con misiones y objetivos de trabajo diferentes).

Sin embargo, para lograr que la estructura sea funcional es necesario establecer las cadenas de mando y la coordinación necesaria entre los individuos, grupos y

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

departamentos. Resulta importante considerar que la cooperación es un arreglo ordenado de un esfuerzo colectivo para lograr unidad de acción en la obtención de un propósito común y ello es significativo para la lograr adecuados niveles de coordinación luego de realizar los distintos tipos de departamentalización en la organización.

Además, es necesario reconocer la necesidad del sector empresarial cubano de lograr la máxima eficiencia y eficacia en su gestión. Al respecto, en Decreto- Ley No.252/2007 del Consejo de Estado de la República de Cuba, en su inciso g) se plantea que “cada empresa de acuerdo a su tecnología, diseña su estructura y sistemas organizativos, evaluando permanentemente nuevas formas de organización, redimensionando aquellos procesos que no alcancen los niveles de rentabilidad previstos, así como los que han perdido su competitividad”. (p. 7)

Ahora bien, en la literatura científica se considera que el diseño organizativo supone libertad de acción, la capacidad de alterar un sistema. En el caso de la estructura organizacional, corresponde a pulsar los botones que influyen en la división del trabajo y en los mecanismos de coordinación, afectando en consecuencia la forma en que funciona la organización: ¿cómo la atraviesan los flujos de materiales, de autoridad, de información y de procesos de decisión? (Mintzberg, 1989).

Además, este autor plantea que en un proceso de diseño se deben formular las siguientes interrogantes: ¿Cuántas tareas deben corresponder a un puesto de trabajo determinado en la organización, y qué grado de especialización debe tener cada una de ellas?; ¿Hasta qué punto debe normalizarse el contenido de trabajo de cada puesto?; ¿Qué habilidades y conocimientos se necesitan para cada uno de los puestos?; ¿Sobre qué base deben agruparse los puestos en unidades y estas, a su vez, en otras mayores?; ¿Qué tamaño debe tener cada unidad? ¿Cuántos individuos deben estar bajo el mando de un directivo determinado?; ¿Hasta qué punto hay que normalizar el output de cada puesto o unidad?

Teniendo esto presente puede surgir la interrogante acerca de cómo iniciar ese proceso de diseño en búsqueda de eficiencia, eficacia, competitividad y el logro de calidad de

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

los servicios que se prestan. Después de haber estudiado y analizado las principales ideas de un grupo de autores nacionales y foráneos y haciendo el análisis pertinente de las mismas se concluye que los pasos para el diseño y/o rediseño de una estructura organizacional pueden ser: formulación de la misión, visión y valores compartidos de la organización; diagnóstico de la situación actual; análisis crítico de la información obtenida; proposición de la nueva estructura o modificación a la anterior; implantación; control del proceso de cambio y/o modificación.

CONCLUSIONES

El entorno organizacional de hoy, caracterizado por su alto nivel de competitividad, dinamicidad y turbulencia de las relaciones organización- entorno, exige a todo tipo de entidad poseer ciertas ventajas competitivas, dentro de las cuales se debe incorporar el hecho de poseer una estructura organizativa adecuada y muy ajustada a sus objetivos estratégicos. Por ende, el diseño organizativo exige de una base científica que tenga como fundamentos esenciales el carácter integral y proactivo, así como que considere el enfoque situacional o contingencial de la gerencia.

La organización que se orienta a la excelencia habrá de gestionar la eficiencia del diseño de su estructura interna, ya que ella es el vehículo a través del cual se materializan las funciones de dirección y constituye una vía efectiva para elevar la eficiencia de la misma, armonizando la división del trabajo y la coordinación entre las diferentes áreas. Por consiguiente, la posibilidad de que la organización alcance sus objetivos conlleva, necesariamente, el perfeccionamiento de la propia organización general del sistema.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alfonso Robaina, D. et al., (2011). Procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos. *Revista Ingeniería Industrial*, XXXI (3), 238-248.

Carranza Tacuri-Jefferson, E. et al., (2020). El diseño organizacional como estrategia de fortalecimiento y estructura en el ambiente empresarial. *Tecnologi-K*, 2(1), enero-junio, 19-29



ARTÍCULO DE MINIREVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

-
- Castellanos Castillo, J.R. (2000). *Diseño organizativo: enfoques y tendencias. Folletos Gerenciales*, 1. (Tesis Doctoral). Universidad Central de Las Villas (UCLV) "Marta Abreu" Santa Clara, Cuba.
- Castro, R. (8 de enero de 2009): Discurso pronunciado en el Tercer Período Ordinario de Sesiones de la VII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, en el Palacio de Convenciones.
<http://www.granma.cu/granmad/2009/08/01/nacional/artic19.html>
- Claver Cortés, E. et al., (2011). Estructura organizativa y resultado empresarial: Un análisis empírico del papel mediador de la estrategia. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (14): 2-13
- Consejo de Estado de la República de Cuba (2007). *Decreto- Ley 252 / 2007. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano*. <https://www.ecolex.org/details/legislation/decreto-ley-no-252-continuidad-y-fortalecimiento-del-sistema-de-direccion-y-gestion-empresarial-cubano-texto-concordado-y-annotado-lex-faoc125862/>
- Cornejo Aparicio, V. y Flores Silva, S. (2019). Modelo para el diseño organizacional basado en cualidades. *Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 27(3), 733–750.
- Daft, R. L. (2015). *Teoría del diseño organizacional*. Thomson 2, Editorial 9
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>
- González-Charón, M.Y. et al., (2020) Integración del proceso inversionista con enfoque de arquitectura empresarial en una Universidad. *Ingeniería Industrial*, XLI (2), 1-16.
<http://www.rii.cujae.edu.cu>
- Hernández Cotón, S. (1995): "*Diseño organizativo*". *Apuntes de curso de postgrado*, 1995 Centro de Técnicas de Dirección (CETDIR) de la Ciudad Universitaria "José Antonio Echeverría". La Habana, Cuba.
- Martínez C.C. (1992): Metodología para el diseño de sistemas organizativos para empresas e instituciones turísticas. (Tesis de grado) Universidad Central de Las Villas "Marta Abreu". Villa Clara, Cuba.
- Marx, C. (1973). *El Capital*. Instituto Cubano del Libro, La Habana, Cuba: Editorial Ciencias Sociales.
- Mintzberg, H. (1989). *La estructuración de organizaciones eficientes.*, Buenos Aires, Argentina: Editorial Ateneo, 2da impresión.
- Moncayo, C. (2017). *Cultura empresarial*. Aránzazu Álvaro Fariñas. Bogotá, Colombia:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900008

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

ARTÍCULO DE MINIREVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Pavón Hernández, A. et al., (2009). Las estructuras organizativas de dirección y su diseño. *CD de Monografías 2009 (c)*. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Matanzas, Cuba.

Real Academia Española. (2014). Cultura: En Diccionario de la Lengua Española (23.a ed.). Recuperado de <http://dle.rae.es/?w=diccionario>

Verdezoto, E. M. (4 de abril de 2016). *Manual de funciones*. <http://eduardomichuyverdezoto.blogspot.com/2016/04/beneficios-de-un-manual-de-funciones-y.html>

Verdugo, M. A. y Schalock, R. L. (2015). *A leadership guide for today's disabilities organizations*. Estados Unidos: Brookes Publishing Company. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200010

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu