

Revisión

El diseño organizacional en las organizaciones

The organizational design in the organizations

Ing. Yamilés Tamayo García. Máster en Ciencias. Profesora Asistente. Jefa del Departamento de Gestión de la Calidad. Profesora de Gestión de la Calidad en la Carrera de Ingeniería Industrial en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Granma. Bayamo. Cuba. ytamayog@udg.co.cu 

Ing. Juan Pablo Tamayo García. Especialista en Gestión de la Calidad de la Empresa Extrahotelera Palmares, Sucursal Granma. Bayamo. Cuba. calidad@grm.palmares.cu 

Recibido: 18/04/2020 | **Aceptado:** 21/10/2020

Resumen

La presente investigación tiene como causa raíz deficiencias organizativas y problemas en la organización del trabajo de las organizaciones cubanas; el artículo se basa en la revisión de un conjunto de metodologías referidas al diseño organizacional, cuyos antecedentes se encontraban fragmentados, al no integrar el diseño organizacional con los elementos que componen la organización del trabajo, evidenciando que los enfoques metodológicos sobre estructuras organizacionales son muy diversos, orientados algunos al diseño de los cargos u ocupaciones, en los que caben investigaciones sobre organización del trabajo; por lo que el objetivo general de esta investigación es revisar el estado del arte del diseño organizacional con la correcta organización del trabajo, lo que constituirá un amplio punto de partida para futuras investigaciones, ya que el diseño organizacional debe ser capaz de integrar los diferentes elementos y procesos que tienen lugar en el funcionamiento cualquier entidad.

Palabras claves: organizacional; diseño; organización; trabajo

Abstract

The present investigation as the cause of organized deficiencies of the root and problems in the organization of the work of Cuban organizations; the article is based on the review on groups of methodology referring to the organizational design, in which the antecedents were found fragmented, by not integrating the organizational design with the elements that make up the organization of work, showing that the methodological approaches on organizational structures are very diverse, some oriented to the design of the positions or occupations, in which there is room for research on work organization; Therefore, the general objective of this research is to

review the state of the art of organizational design with the correct organization of work, which will constitute a broad starting point for future research, since organizational design must be capable of integrating the different elements and processes that take place in the operation of any entity.

Keywords: organizational; design; organization; work

Introducción

En la actualidad la palabra organización se usa para designar una empresa o grupo funcional, además del proceso de organizar, es decir, la manera en que se disponen el trabajo y los recursos de una entidad para con su acción alcanzar las metas que se han propuesto.

La organización vista como proceso de organizar puede ser definida como la parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas de una empresa -entidad o institución- deben desempeñar.

Según Mintzberg (1989), la estructura de la organización es la suma total de las formas en que el trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación en esas tareas.

El comportamiento de las organizaciones se orienta hacia ciertas metas que los miembros del grupo conocen de alguna manera. Las organizaciones utilizan conocimientos y técnicas para la consecución de sus tareas, implicando actividades estructurales e integradas; es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia.

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

Cada vez con mayor fuerza se aprecia que si no se logra involucrar y comprometer a los colaboradores con la misión a cumplir, crear un clima socio psicológico laboral agradable, y una buena comunicación, motivación y estimulación de los colaboradores, los resultados de la institución no serán favorables.

La situación cubana dentro del ámbito internacional ha sido muy difícil, frenada y limitada en su desarrollo, lo que no le ha permitido a muchas entidades cumplir con uno de sus objetivos esenciales: crear productos y servicios que permitan satisfacer las crecientes necesidades de la población, objetivo primordial del sistema social. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) en el año 2006 emite la Resolución No. 26 referida a la Organización del Trabajo (OT), con el fin de lograr el incesante incremento de la productividad del trabajo. El proceso de

perfeccionamiento empresarial en Cuba y la aparición de la familia de Normas Cubanas (NC) del grupo de las 3000: 2007 reflejan la necesidad e importancia de la misma, luego el MTSS emite la Resolución No. 36 en el año 2010 (Reglamento sobre la elaboración, presentación, aprobación y control de las plantillas de cargos), así como el Código del Trabajo; confirmándolo en el Proyecto de Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución en los lineamientos 07 y 08 del modelo de gestión económica.

Los diferentes ministerios y organismos han elaborado estrategias para darle cumplimiento a las regulaciones mencionadas. Sin embargo no todas las organizaciones han logrado implantar esas estrategias, lo que conlleva a un deficiente diseño de la organización, ya que el diseño organizativo no está completo cuando se han establecido los cargos y se ha construido la superestructura; es necesario además, realizar un análisis completo de cómo se encuentra organizado el trabajo.

El diseño organizacional debe ser capaz de integrar los diferentes elementos y procesos que tienen lugar en el funcionamiento cualquier entidad, cuestión que no siempre se alcanza. Razón por la que el objeto de estudio de la investigación es el diseño organizacional.

De manera que el objetivo general de esta investigación es revisar el estado del arte del diseño organizacional con la correcta organización del trabajo.

Desarrollo

El objetivo de este artículo es desarrollar un análisis de los principales aspectos teóricos que constituyen antecedentes del objeto de investigación, se parte de la función de organización en el diseño de estructuras organizativas; y, posteriormente, se profundiza en los fundamentos de la estructura organizacional y los elementos que componen la organización del trabajo.

La función de organización. Estructura organizacional y la coordinación

García (2006) sostiene que el objeto de estudio de la administración es la organización en su fase de concepción, creación, funcionamiento y desintegración, aspectos en los que coinciden Chiavenato (1986) y López (2004). Y la describe como un sistema social complejo, dinámico y abierto en busca de su cualidad sistémica por medio de interacciones permanentes y complejas con su entorno y entre los procesos internos que la componen a través de los factores de la economía.

Estas interacciones, según García (2006), son transformaciones, acciones, que tienen lugar en la organización y los factores que en ellas participan pueden clasificarse en: medios de trabajo, objeto de trabajo, fuerza de trabajo e información, base sobre la cual se realizan todas las interacciones. De esta manera, se dice que la estructura de la organización está conformada

por personas y medios en interacción permanentes entre sí y con su entorno; la organización continuamente está cambiando su estructura, acoplándose al entorno en el que es posible distinguirla.

Para García (2006) el entorno está conformado por elementos de cualquier sistema al que pertenece o con el que se relaciona la organización que hacen posible y demostrable la intensidad de su influencia sobre la misma y su frontera no se define solamente por límites geográficos ni cercanos funcionales, sino por el elemento que más débilmente manifieste la intensidad de su influencia.

En la actualidad la palabra organización se usa para designar una empresa o grupo funcional, es decir, para designar un negocio, un hospital, un centro escolar, un equipo deportivo, etc., y también para designar al proceso de organizar, es decir, la manera en que se disponen el trabajo y los recursos de una entidad para con su acción alcanzar las metas que se han propuesto Cruz (2010).

Según Cruz (2010), de acuerdo con la forma o manera en que se haya creado la organización, es decir, en dependencia de su formación, se puede hablar de organización formal representada por una estructura intencional de roles en una empresa, o de organización informal representada por una red de relaciones personales y sociales que se producen espontáneamente.

Los sistemas organizativos -una empresa lucrativa o no-, un negocio, un hospital, un departamento gubernamental, una universidad, etc.- son sistemas artificiales, creados por el hombre y corresponde a este el desarrollo consciente de un proceso de organización para dividir el trabajo, crear e interrelacionar las distintas unidades organizativas y combinar adecuadamente los medios materiales y humanos para llevar a cabo las tareas fijadas en el plan y lograr los mejores resultados con los menores gastos de trabajo.

De tal forma, cada actividad humana organizada, da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos:

1. La división del trabajo entre varias tareas a desempeñar
2. La coordinación de estas tareas para consumir la actividad.

Por ello, la organización vista como proceso de organizar puede ser definida como la parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas de una empresa -entidad o institución- deben desempeñar.

Así, la organización como proceso de organizar implica:

- La determinación de los cargos u ocupaciones, es decir, las posiciones individuales y las actividades requeridas para lograr las metas

- La agrupación de los cargos u ocupaciones en departamentos y secciones
- La asignación de esos grupos de cargos u ocupaciones a un administrador
- La delegación de autoridad para llevar a cabo las actividades
- La provisión de coordinación de los cargos u ocupaciones y actividades, autoridades, información tanto horizontal como verticalmente en la estructura de la organización

La estructura organizacional y la coordinación

Según Mintzberg (1989), la estructura de la organización es la suma total de las formas en que el trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación en esas tareas.

La división del trabajo constituye la desagregación de una actividad compleja en componentes a fin de que los individuos sean responsables de un conjunto limitado de actividades y no de la actividad como un todo.

Las organizaciones se estructuran para definir las interrelaciones entre las distintas partes que las componen. Los flujos e interrelaciones que tienen lugar entre las diferentes partes de la organización no son de forma lineal, por lo que para describir la estructura hay que apoyarse con imágenes, es decir, en diagramas.

La coordinación tiene lugar por el surgimiento de la división del trabajo y se define como el pegamento que mantiene unidas a las organizaciones, es la integración de las actividades de las distintas partes de la organización para lograr los objetivos organizacionales.

Por otro lado Robbins (1993), la define en la forma en que las tareas de los puestos de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente.

Diseño de estructuras organizativas

Según Robbins (1993), la estructura de una organización puede tener profundos efectos sobre sus miembros. Es evidente que la especialización en el trabajo contribuye a una mayor productividad del empleado, pero al precio de una menor satisfacción con el puesto. Sin embargo, esta conclusión pasa por alto las diferencias individuales y el tipo de tareas que efectúan las personas en su puesto.

Parámetros de diseño de una estructura organizativa

La esencia del diseño organizativo es la manipulación de una serie de parámetros que determinan la división del trabajo (la especialización) y la consecución de la coordinación.

El diseño de una estructura organizativa sugiere un grupo de nueve parámetros de diseño (los componentes básicos de la estructura organizativa) que caen dentro de cuatro amplias agrupaciones, las mismas se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Parámetros de diseño de una estructura organizativa

Agrupación de diseños de una estructura organizativa	Parámetros de diseños de una estructura organizativa
I. Diseño de puesto de trabajo	Especialización de las tareas Formalización de los comportamientos Preparación (capacitación) y adoctrinamiento del personal (cultura)
II. Diseño de la superestructura	Agrupamientos de las unidades organizativas Tamaño de la unidad organizativa
Diseño de los enlaces	Sistemas de planificación y control Dispositivos de enlaces (formas de coordinación)
IV. Diseño del sistema de toma de decisiones	Descentralización vertical Descentralización horizontal

Fuente: Elaboración propia

Concepción de la organización del trabajo dentro del diseño organizacional

Según García (2006) la administración es la organización en su fase de concepción, creación, funcionamiento y desintegración se describe por un sistema social complejo que interactúa por medio de interacciones permanentes y complejas con su entorno y entre los procesos internos que la componen. Las interacciones son transformaciones que tienen lugar en la organización; al diseñar una estructura organizativa surgen un conjunto de evoluciones representadas a su vez por transformaciones personales y sociales, en los que participan procesos internos a través de medios, métodos, objetos y fuerza de trabajo e información, elementos que forman parte de un sistema integrado, dirigido a que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital del hombre, con el fin de perfeccionar su participación en el proceso de producción o servicio Nieves(2008).

Partiendo de la hipótesis de Mintzberg (1989) de que la estructuración organizativa efectiva requiere de una consistencia entre parámetros de diseño y factores situacionales. Considerando los factores situacionales como los factores que tienen lugar en la organización, los parámetros de diseño componentes básicos de la estructura organizativa y que, según Cruz (2010), la esencia del diseño organizativo es la manipulación de una serie de parámetros que determinan la división del trabajo y la consecución de la coordinación, se evidencia la relación que existe entre el diseño organizacional y los elementos que integra la Organización del Trabajo (OT), correspondencia que se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Relación parámetros del diseño organizacional – organización del trabajo

Parámetros de diseño	Elementos OT
Especialización del trabajo	División del trabajo
Departamentalización	División y cooperación del trabajo
Formalización	Métodos y procedimientos de trabajo
	Normación del trabajo

Fuente: Elaboración propia

La especialización del trabajo describe el grado hasta en que se han subdividido las tareas; la departamentalización, agrupa los puestos de trabajo, con el objetivo de coordinar las tareas que sean comunes y la formalización, se refiere al contenido y los métodos de trabajo. Se evidencia claramente la relación existente entre los parámetros de diseño de una estructura organizacional con elementos de la organización del trabajo (Ver anexo 1), donde se muestran además las interrelaciones que se dan con los tipos de estructura y los factores situacionales.

La organización del trabajo. Enfoques tradicionales y actuales

En la actualidad se ha obtenido como resultado de estudios realizados Guzmán (2007); Nieves, (2008); Solórzano, 2009) que el incremento de la productividad tiene como principales aspectos a considerar el estudio de organización del trabajo y ligado a estos la disminución de los costos y el ahorro de materias primas, materiales, combustible, energía y no la antigua tendencia a enfocar este incremento de la productividad a mecanismos salariales.

La organización del trabajo, como sistema de trabajo de la empresa, comprende a los diferentes procesos de trabajo considerando a la vez a la seguridad e higiene del trabajo y las exigencias ergonómicas, con el objetivo de optimizar el trabajo vivo. El diseño o rediseño de procesos de trabajo, concebido como espiral dialéctica de perfeccionamiento empresarial o mejoramiento continuo en aras de la calidad requerida, es determinante en la eficacia de la GRH. Santos (2005).

La organización del trabajo es un sistema integrado y dinámico, dirigido a determinar la cantidad de trabajo vivo y coadyuvar a que el trabajo se convierta en la primera necesidad vital del hombre. Comprende el estudio y análisis de qué se hace, dónde, cómo y con qué; con el fin de diseñar e implantar medidas dirigidas a perfeccionar la participación del hombre en el proceso de producción o servicio; es decir, perfeccionar la forma en que se ejecutan las actividades laborales de los hombres, en su enlace mutuo y constante con los medios de producción, entre puestos, talleres, sectores productivos, entre empresas, y a nivel de la economía nacional.

La OT se basa principalmente en la integración de los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar armónica y racionalmente, con niveles adecuados de seguridad y salud, que garantizan la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos. Esta manera de conceptualizar la organización del trabajo considera, como otros autores, la integralidad en su forma y alcance.

La Resolución 26 del 2006, expresa que la organización del trabajo en las entidades laborales integran a los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante el conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar con niveles adecuados de seguridad y salud, asegurar la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos.

El sistema de gestión integrada de capital humano no recoge a su vez todo lo establecido en las bases de perfeccionamiento. En el artículo 109 del Decreto 281 (2007) referido en el sistema de organización general se plantea que la organización del trabajo es un elemento a tener en cuenta para elevar la eficiencia, la productividad, la calidad y las condiciones de trabajo de los trabajadores y que las empresas contemplan en sus áreas técnicas la actividad de organización del trabajo que deberá ser desarrollada por técnicos e ingenieros, conocedores de la tecnología y los procesos, los que se calificarán para realizar estas funciones.

Según la NC 3000:2007, se define la organización del trabajo como un proceso que integra en las organizaciones el capital humano con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores.

La evolución histórica de los sistemas gerenciales ha provocado cambios en el orden tecnológico, productivo, en la aplicación de técnicas y criterios de gestión, evidenciándose en este último aspecto dos transformaciones fundamentales: la adopción de la dirección participativa y el progresivo reconocimiento del papel del hombre y su incidencia protagónica en los procesos de trabajo.

El resultado de dicha evolución se evidencia en la práctica cotidiana de la GRH, donde es posible identificar las tendencias actuales que se recogen en los planteamientos de diferentes autores y que en este trabajo se muestran mediante una compilación de algunos de estos modelos realizados por Velázquez y De Miquel (1997), En ellos es posible apreciar cómo sus

autores conciben los diferentes procesos de la gestión de los recursos humanos, al respecto se encuentran los siguientes:

Bustillo (1994), plantea un modelo centrado en el puesto de trabajo sobre la base de la estrategia general definida por la dirección para alcanzar las metas y objetivos. Se destaca en el carácter integrador y sistemático, reflejando la interrelación entre los diferentes elementos que comprenden el sistema: reclutamiento y selección, perfiles de competencia, inventario y descripción de puestos; sistema de objetivos; evaluación del personal, formación, promoción y remuneración.

Werther y Davis (1991), manifiesta su enfoque sistémico al expresar que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más. El modelo está conformado por los elementos siguientes: fundamentos y desafíos, planeamiento y selección, desarrollo y evaluación, compensaciones, servicio al personal; relaciones con el sindicato, perspectivas de la administración de personal.

Harper y Lynch (1992), este modelo se basa en la necesidad que tiene la organización de recursos humanos en determinada cantidad y calidad, su carácter es descriptivo pues sólo muestra las actividades relacionadas con la gestión de recursos humanos para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación, significativo es la importancia que le concede a la auditoría como mecanismo de control del sistema. Sus elementos son inventario de personal, evaluación del potencial humano, análisis y descripción de puesto, curvas profesionales, promoción, planes de sucesión, formación, clima y motivación, selección de personal, planes de comunicación, evaluación del desempeño, retribución e incentivos.

Por otro lado, se presenta más recientemente el modelo cubano de gestión integrada de los recursos humanos de Morales (2006), que sustenta las NC 3000:2007 y expresa que la gestión integrada de los recursos humanos es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de los recursos humanos y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales y de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Está directamente relacionado con la estrategia de la empresa, la existencia de ésta es premisa fundamental para su aplicación, también se manifiesta en él la interrelación que existe entre todos los elementos que componen el modelo y el resto de los procesos presentes en la organización.

Elementos que componen la organización del trabajo.

En el Decreto 281 (2007), Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial cubano se plantea que la organización del trabajo está conformada por un conjunto de elementos, entre los cuales se encuentran la División y cooperación del trabajo, los Métodos y procedimientos de trabajo, la Organización y servicio al puesto de trabajo, la normación del trabajo, la organización de los salarios

Teniendo en cuenta la interdependencia del trabajo con el medio donde se desarrolla, la observancia de un orden y armonía de todos los elementos que lo componen y las formas de retribución por el trabajo y, con el fin de darle integralidad a dichos estudios, deben incorporarse al mismo los elementos Condiciones de trabajo y Disciplina laboral.

Aunque todos estos elementos se encuentran interrelacionados entre sí, por lo que la variación en uno de ellos trae consigo cambios en otros, los principales elementos que se encuentran directamente relacionados con los parámetros de diseño y los factores situacionales de una estructura organizacional son los que se relacionan a continuación:

División y cooperación del trabajo

Es el primer elemento que se estudia, responde a la pregunta ¿qué se hace? Este estudio permite conocer cómo están distribuidas entre los trabajadores las actividades necesarias para la transformación del objeto de trabajo (división) y conocer cómo se interrelacionan los eslabones del proceso productivo o de servicio (cooperación).

En la evaluación de la división del trabajo deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos: grado de utilización de los trabajadores en su función fundamental de acuerdo con su calificación; las relaciones entre la categoría de los trabajos y la de los ejecutantes; la duración y repetitividad de los movimientos, acciones, procedimientos y operaciones iguales en una unidad de tiempo determinada, que eviten la monotonía del trabajo y la fatiga de los obreros y el grado de combinación, en la estructura de las operaciones, de las funciones de trabajo físico y mental. En lo que respecta a la cooperación deben evaluarse las formas en que se agrupan los trabajadores y su participación conjunta y sistemática en uno o varios trabajos que estén interrelacionados.

Métodos y procedimientos de trabajo

Al analizar los métodos de trabajo es conveniente dirigir la atención hacia aquellas labores donde la actividad física del hombre incide sustancialmente en los resultados finales del trabajo, partiendo fundamentalmente para ello de la observación directa de las áreas de trabajo. Para realizar el análisis es imprescindible contar con los datos sobre la actividad que realizan los trabajadores con métodos de avanzada, utilizando técnicas de registro en dependencia de las características de la labor que se realiza y el puesto de trabajo estudiado.

Una vez recopilada la información, el método de trabajo se somete a un examen crítico, el cual se basa, mediante cuestionario, en un análisis profundo del método actual y la proyección del mejorado.

Medición y normación del trabajo

En este aspecto se valora el estado de cumplimiento del programa de revisión y elaboración de normas, el índice de aprovechamiento de la jornada laboral, las actividades que por sus características sean susceptibles a normar y que actualmente no se encuentran como tal. También se debe conocer la clasificación actual de las normas, cumplimiento promedio de estas, así como si las normas vigentes se corresponden con las condiciones técnico organizativo.

Al emprender este trabajo se debe tener en cuenta los métodos y técnicas de medición de tiempo a emplear. También se debe chequear la correspondencia entre las condiciones técnico-organizativas existentes y las normas, si estas existieran.

También es necesario fijar las condiciones técnico-organizativas para las cuales se elaboran, de forma tal que cuando estas varíen se introduzcan siempre las condiciones más progresivas del proceso laboral, lo cual es un catalizador del aumento de la productividad del trabajo.

Para el cálculo de la plantilla del personal técnico y de mantenimiento necesarios en una entidad, se toma de forma diferenciada por categorías ocupacionales y por cargos, y por tanto el procedimiento tiene sus particularidades en cada caso. En el caso del personal técnico se estudia la carga de trabajo asignada según las tareas a realizar, partiendo del profesiograma. Para el personal de mantenimiento la carga se calcula a través de los diferentes tipos de operaciones a realizar, relacionadas con estas tareas.

Enfoques metodológicos sobre diseño de estructuras organizacionales y organización del trabajo

Son muy diversos los enfoques metodológicos sobre estructuras organizacionales en los que algunos se orientan al diseño de los cargos u ocupaciones, en el que caben también investigaciones relativas a la organización del trabajo. Dichos estudios se encuentran fragmentados, faltando integración en sus partes, lo que se ha evidenciado en la revisión de diferentes propuestas de un gran número de autores.

Diseño organizacional

A partir de las propuestas de Mintzberg (1989) y Robbins (1993) se han desarrollado varias investigaciones que retoman y enriquecen dichas metodologías, se destacan Martínez (2001); Ricardo (2001); Guzmán (2003); Pérez (2003) y Cruz (2010). La propuesta de Martínez (2001) profundiza más en la determinación de los elementos estratégicos que en los aspectos de

diseño organizacional; Ricardo (2001) desarrolla una metodología en la que profundiza en las técnicas de evaluación de los factores condicionantes, no siendo así en igual medida, en la generación de los mecanismos de enlaces (procedimiento e indicadores); Guzmán (2003) sigue la propuesta de Mintzberg (1989) sin desarrollar amplios aportes metodológicos; González (2003) por su parte, desarrolla un análisis de las formas organizacionales que adoptan las universidades sin desarrollar una propuesta metodológica específica; Herrera (2010) propone una metodología para el diseño y aplicación de formas organizativas en entidades empresariales.

Al diseñar la estructura, se tienen en cuenta los parámetros de diseño y los factores situacionales, no siendo así los elementos de la organización del trabajo.

Organización del trabajo

Dentro de este grupo también se pueden analizar investigaciones relativas a la organización del trabajo donde los autores: Guzmán (2007); Rivas (2007); Nieves (2008); Tejas (2009) e Solórzano (2009); además de lo planteado en la Resolución 26/2006, emitida por el MTSS y lo establecido en la NC 3001 y 3002: 2007. Estos procedimientos tienen como objetivo diagnosticar y proponer soluciones, profundizando en los principales elementos de la organización del trabajo: división y cooperación del trabajo, métodos y procedimientos de trabajo, organización y servicio al puesto de trabajo, medición y normación del trabajo y condiciones de trabajo, aspecto en el que se adopta la propuesta de Infante Solórzano (2009) por considerarse general y abarcadora; este procedimiento, al igual que el De Miguel Guzmán (2007), propone un diagnóstico a cada uno de los elementos que conforman la organización del trabajo, con el objetivo de dejar esclarecidas las causas que impiden cumplir las metas o tareas previstas en el plan y las causas de las pérdidas de gastos de trabajo, además de que permite el establecimiento de prioridades para las soluciones.

Análisis de los cargos u ocupaciones

En este grupo existe una amplia diversidad de autores Hernández y Martínez (2001); Varela (2001); Sotolongo 2005; Guzmán (2006); dirigidos al diseño de cargos sobre la base de funciones y habilidades y no de competencias; también se considera la Resolución 28 del MTSS emitida en el 2006, la que plantea regular el establecimiento de los cargos de perfil amplio; otros Domingo (2000); Santos (2001); MTSS (2001); Marrero (2002); Zayas (2002) y Sánchez (2007) proponen establecer métodos para la determinación de las competencias laborales que deben poseer los trabajadores.

De las propuestas metodológicas citadas anteriormente se considera la más acertada la Guzmán (2006) por presentar un análisis integral de los cargos, considerando las competencias

de la organización en sus diferentes niveles, aspectos en los que asume los criterios de Sánchez (2007); pero es necesario señalar que en esta propuesta no se tiene en cuenta el análisis de las competencias laborales que debe tener el cargo. Además de las funciones, obligaciones y atribuciones que debe poseer.

Como parte del diseño de cargos se debe elaborar la matriz de competencias con sus correspondientes indicadores y perfiles, según Guzmán (2006). Con la construcción de la matriz de competencias se identifican con facilidad las competencias que cada cargo requiere. Para la conformación de esta se deben realizar las actividades siguientes:

Identificar las competencias del cargo Domingo (2000); Sánchez (2007); las que se han de derivar de las competencias de procesos establecidas para la unidad operacional y serán establecidas mediante los métodos propuestos por Sánchez (2007).

Identificar los indicadores de competencia: que no es más que una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral, estos permiten evaluar el grado en que el trabajador posee la competencia. Pueden dividirse en cuatro áreas: cognitiva (inteligencia, habilidades, actitudes, aptitudes, conocimientos, años de experiencia, nivel de escolaridad, calificación técnica, etc.); afectiva (motivos, intereses, aspiraciones, características personales, equilibrio emocional, etc.); física (estatura, complexión, peso corporal, vigor físico, fuerza, edad, sexo, apariencia, etc.) y social (estilo de vida, actitud social, incorporación y participación en una u otra esfera social) Zayas (2002). La determinación de los indicadores de competencias se desarrollará por el mismo personal y con los mismos métodos con que se establecieron las competencias del cargo.

Estos antecedentes ofrecen un amplio punto de partida, susceptibles de ser mejorados y complementados.

Teniendo en cuenta la implementación de los lineamientos de la nueva política económica y la primera conferencia del partido se hace necesario modificar las estructuras de las organizaciones con el fin de rediseñar u organizar la estructura existente acorde con las necesidades del organismo; basándose en el procedimiento que se propone para el perfeccionamiento del diseño organizacional con la correcta organización del trabajo; la que se sostiene en erradicar las deficiencias detectadas en el diagnóstico realizado a la organización del trabajo de la organización objeto de estudio con el objetivo de perfeccionar su estructura organizativa.

En los últimos años los problemas organizativos se han agudizado, repercutiendo esto en los resultados alcanzados, el incumplimiento de los planes de producción o cumplimiento a cualquier costo, el nivel de ineficiencia, el incumplimiento de incrementar la productividad del

trabajo, entre otros, son problemas que se hacen comunes, siendo estos, objetivos estratégicos para el país planteado en la primera conferencia del partido. Es por ello que se considera un cambio en la estructura organizacional del mismo que permita mayor control y una redistribución de funciones y responsabilidades orientada al desarrollo de la ejecución de procesos más que al cumplimiento de funciones generales.

Conclusiones

1. La revisión y consulta de la literatura especializada en la materia permitió un acercamiento al devenir histórico del objeto de investigación, evidenciando que existe relación directa entre los parámetros de diseño de una estructura organizacional con elementos de la organización del trabajo
2. Los enfoques metodológicos sobre estructuras organizacionales son muy diversos, orientados algunos al diseño de los cargos u ocupaciones, en los que caben investigaciones sobre organización del trabajo. Estos se encuentran fragmentados, debido a la no integración del diseño organizacional con los diferentes elementos que componen la organización del trabajo; ofreciendo un amplio punto de partida, susceptibles de ser mejorados y complementados.

Referencias bibliográficas

- Alvarado, M. T. E. (2001). Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción
- Chiavenato, I. (1986). Introducción a la teoría general de la administración/ Editorial Mc Graw Hill, México, 386 pp
- Child, J. What determines organization? Review Organizational Dynamics (Summer). 1974. USA. pp 26-34
- Cuesta, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición revisada y ampliada. Editorial: Academia
- García, G. (2006). Contribución epistemológica a la ciencia de la administración. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias económicas. Universidad de Oriente
- Harper & Lynch. (1992). Manuales de recursos humanos. Madrid. Ed. La Gaceta de los Negocios
- J Rothschild. (1991). "Towards a Feminine Model of Organization". Working paper. Department of Sociology. Virginia Polytechnic Institute and State University

- Marsán Castellanos, J. & otros. (1987). La organización del trabajo. Tomo I. Editorial. ISPJAE. Ciudad de la Habana
- Maynard, H. (1996). Manual de ingeniería y organización industrial, Ed. ENPES, La Habana
- Mieres A. & Lodos O. (1999). La Correlación entre el Sistema Organizativo y la Estrategia. Temáticas Gerenciales Cubanas. MES. P.31
- Mintzberg, H. (1989). Diseño de Organizaciones Eficientes. Ed. El Ateneo. Argentina
- Nieves, A.F. (2008). La Organización del Trabajo. Importancia y antecedentes. La organización del Trabajo en Cuba. Procedimientos que se han utilizado para realizar estudios de organización del trabajo
- Robbins, S. (1996). Fundamentos de Administración. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México
- Stoner, J. (1995). Administración. (5ta. Edición). Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México
- Werther, W. & Davis, K. (1991). Administración de personal y recursos humanos. Quinta edición. Editorial McGraw. Hill. México