

# CAPÍTULO PRIMERO

A background illustration in a light orange or sepia tone, depicting several muscular, nude figures in various poses, reminiscent of classical art or anatomical studies. The figures are rendered with fine lines and shading, giving them a sense of movement and form.

## EDUCACIÓN E INVESTIGACIÓN: MODELOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

**Martha Isabel Sarmiento O.<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Comunicadora social del Politécnico Gran Colombiano, Especialista en \_Gestión Organizacional del Politécnico Gran Colombiano, estudiante de maestría en Educación para la Salud, Escuela de Educación y Ciencias Sociales de la Fundación Universitaria Juan N Corpas. Jefe de gestión académica dela Escuela de Educación y Ciencias Sociales de la FUJNC.



## **Introducción**

Este capítulo, presenta una revisión documental de tres modelos de diseño de gestión organizacional, los cuales hacen mención a un trabajo que versa sobre la relación con el entorno, experiencias, conocimientos y contextos; de la misma manera, se abordan tres estudios hechos por diferentes autores, donde se explica con la mayor claridad posible cómo se desarrolló cada una de sus miradas. La opción que finalmente se hace en este capítulo, es por el modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos, por cuanto tiene en cuenta la interacción de las dimensiones del desarrollo humano, condiciones de trabajo y productividad, evidenciada en la calidad de los entregables, a través de los cuales se hacen mediciones de desempeño de carácter individual o grupal y el cumplimiento de las actividades para dar alcance a los objetivos que se trazan en las empresas, para alcanzar el éxito y así lograr ser más productivos en todos los sentidos.

### **1. Primer modelo de gestión organizacional**

Para Goodin (1996), el cambio en las organizaciones puede darse por azar, por evolución o por intervenciones deliberadas para propósitos específicos, al igual que Barrera, Rodríguez y Bedoya (2008), quienes plantean: Considerar que el cambio puede ser objeto de intervenciones intencionales pone en discusión dos aspectos: de una parte, que las organizaciones pueden ser objeto de diseño y en consecuencia que el futuro puede ser construido, y, de otra parte, la manera cómo el propio marco institucional modela a los «diseñadores». P. 159.

El diseño organizacional es un tema trascendente en la ideología y la práctica, sobre él se han desarrollado tres aspectos diferentes: el racional, el dialógico y el pragmático. Estos caminos abarcan distintos puntos de vista y tienen ideas diferentes acerca de la preparación de actividades de diseño (Visscher y Voerman, 2010). Algunas decisiones administrativas como el diseño organizacional son necesarias para la validez de la organización y tienen igualmente efectos en las personas que en este contexto se llaman colaboradores.

Este capítulo, busca descubrir el impacto de algunas medidas del diseño organizacional en la producción y en las relaciones sociales entre los colaboradores. En primer lugar, se mencionan brevemente los aspectos de la investigación en el tema, la necesidad de participación en la empresa y algunos elementos de la estructura formal. Consecutivamente se cuenta cómo la jerarquización, el puesto de trabajo, las normas y la departamentalización funcional afectan la colaboración espontánea, la cual ayuda tanto con el rendimiento en la empresa como con la cohesión social.

Dentro de los aspectos de la investigación se presenta el enfoque racional se trata del diseño visto como la construcción de modelos para las características estructurales de las organizaciones. Tradicionalmente, estas características estructurales se refieren a la estructura formal de la organización (Visscher y Voerman, 2010: 715). También hay que tener en cuenta que todas las organizaciones son dinámicas; aunque el modelo o el enfoque racional es un buen fundamento para que las organizaciones fluyan, requieren que se realicen a través de los seres humanos.

De otro lado, mientras que el enfoque racional se refiere a la complejidad como algo que debe reducirse, y el dialógico percibe la complejidad principalmente como producto de las diferentes políticas mientras que el enfoque pragmático trata de absorber la complejidad presente en la organización (Visscher y Voerman, 2010). Los estudios presentados en el simposio sobre diseño organizacional, realizado en California en 2009, establecen con claridad los vínculos entre los elementos básicos del mismo, que para el presente trabajo se denominan: la jerarquización, el puesto de trabajo, las normas y la departamentalización funcional; muestran cómo las determinaciones deben tomarse de manera concertada con tales elementos, así como con la visión que orienta el negocio (Beckman, 2009).

Por su parte los estudios de Morgeson y otros (2010) muestran cómo los contextos laborales ejercen influencias significativas tanto en las particularidades del puesto de trabajo como en las consecuencias individuales. Además, los diferentes compromisos y labores tienen

sus propios rasgos culturales que pueden ser tan influyentes como los efectos normalmente atribuidos a las culturas organizacionales. Cuando las particularidades de un individuo están en sintonía con lo que el cargo ofrece en términos de los refuerzos, las consecuencias individuales se reflejan en diferentes escalas de satisfacción en el trabajo. En los textos la estructuración de las organizaciones (1979) y Diseño de organizaciones eficientes (2001), Henry Mintzberg describe nueve parámetros de diseño organizacional, incluidos en cuatro grupos, como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1.** *Parámetros de diseño según Henry Mintzberg*

Grupo	Parámetro de Diseño	Conceptos relacionados
Diseño de posiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialización de tarea</li> <li>• Formalización de comportamiento</li> <li>• Capacitación y adoctrinamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• División básica de trabajo</li> <li>• Estandarización de contenido de trabajo</li> </ul>
Diseño de superestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrupamiento de unidad</li> <li>• Dimensión de la unidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión directa</li> <li>• División administrativa del trabajo</li> <li>• Sistemas de autoridad formal</li> <li>• Organigrama</li> <li>• Diseño de encadenamientos laterales</li> </ul>
Diseño de encadenamientos laterales		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de flujos regulados</li> </ul>

**Fuente:** Diseño de organizaciones eficientes. Henry Mintzberg (2001: 36).

Uno de estos grupos es el diseño de puestos, que para Mintzberg comprende tres parámetros que son: especialización de la tarea, formalización del comportamiento y, capacitación y adoctrinamiento. Para Beckman (2009), al momento de elaborar el diseño de una organización es necesario comprender qué opciones existen para el mismo y qué características de la organización se pueden cambiar. Adicionalmente, se requieren probar las opciones de diseño, antes de su

implementación. Sin embargo, y como afirma Galbraith, los esfuerzos de diseño de la mayoría de las organizaciones se centran demasiado en la estructura, haciendo caso omiso de la importancia de los demás elementos según Beckman (2009) y Zapata (2008). Después de estos breves comentarios sobre el diseño, se hará mención al concepto de cooperación y a los vínculos sociales, para abordar posteriormente la estructura formal en las organizaciones.

## **La cooperación espontánea y los vínculos sociales en la organización**

Una organización puede entenderse como un conjunto de personas que colaboran conforme a unos lineamientos para alcanzar unas metas específicas (Hodge, Anthony & Gales, 1998: 11). Para Barnard (1971: 60), la organización es un sistema cooperativo en el que todas las partes colaboran con un aspecto de la organización y contribuyen, entre todas, al logro de los objetivos institucionales, pues: “la cooperación es un aspecto social de una situación particular”. En este sentido, la cooperación implica algún tipo de interacción.

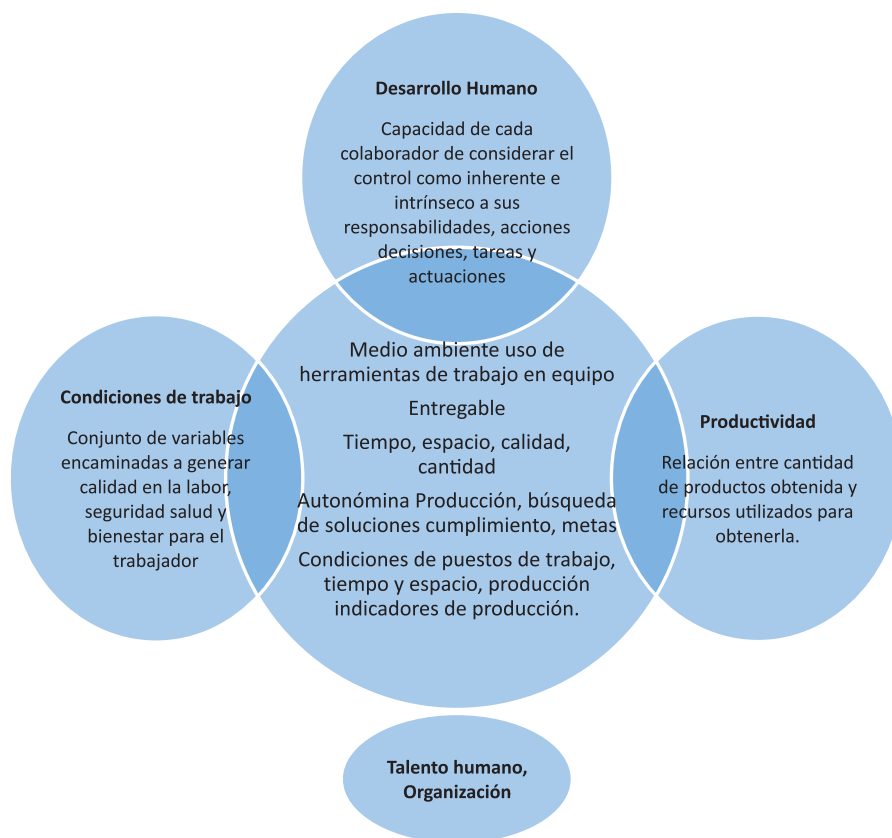
Aunque existen distintos tipos de cooperación, la investigación se delimitó a analizar la cooperación espontánea, según Nisbet (1974: 183): “En el ejército, en las empresas, o en la administración, dadas las condiciones propicias, aparecen formas de cooperación espontánea que pueden favorecer (o invalidar) las de tipo planificado o dirigido”. Así mismo, todas aquellas experiencias de ayuda mutua entre las personas, sin que intervenga entre ellas ningún contrato, puede denominarse cooperación espontánea.

## **2. Modelo de gestión organizacional basado en el logro de los objetivos**

La propuesta de modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos, tiene como fundamento la ubicación de una serie de dimensiones, siendo estas: la de desarrollo humano, la de condiciones laborales y la de productividad. Estas se entrelazan, partiendo de

la identificación de factores claves y de éxito organizacional según Martínez León y Ruiz Mercader (2001). En la figura 1, se muestran las dimensiones del modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos a desarrollar en este apartado.

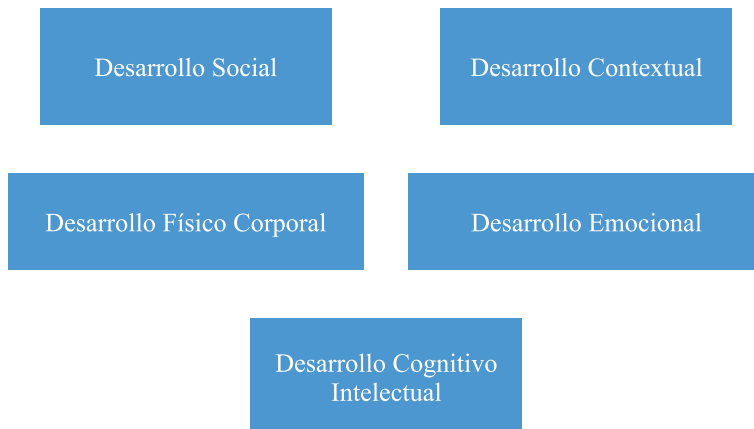
**Figura 1.** Dimensiones del modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos



Fuente: elaboración propia Sarmiento 2018

A continuación, se describen las diferentes dimensiones con sus interacciones:

**Figura 2.** *Interacción social encaminada al desarrollo de la personalidad*



**Fuente:** elaboración propia Sarmiento 2019

Desarrollo humano: se considera el incremento de la calidad de vida, encaminado a procesos de aprendizaje, teniendo en cuenta la influencia de la interacción social encaminada al desarrollo de la personalidad (figura 2). Es por esto, que la productividad debe tener en cuenta los elementos asociados al desarrollo humano a partir de la autonomía. Por lo anterior, se consideran una serie de factores que se analizan al momento de la construcción de indicadores, como son:

- a. Desarrollo humano social: destrezas individuales para implantar relaciones armónicas en un conjunto social.
- b. Desarrollo humano a partir del contexto: interacción permanente con la relación pro activa del entorno socioeconómico y ambiental.
- c. Desarrollo humano físico corporal: habilidades motrices, mentales y orgánicas, para el buen desempeño de la labor.
- e. Desarrollo humano emocional: despliegue integral de emociones para analizar el accionar diario.
- f. Desarrollo humano cognitivo intelectual: Proceso evolutivo de aprendizaje, con el cual, se potencializa el desarrollo de la conciencia en acciones.



Dimensión de condiciones laborales: grupo de variables de los colaboradores en pro de la realización de una labor, teniendo en cuenta aspectos físicos, psicológicos, y sociales, representados en una serie de factores (figura 3), como son:

**Figura 3.** Dimensión de condiciones laborales



**Fuente:** elaboración propia Sarmiento 2019.

- a. Diseños de área de trabajo: diagrama de áreas de trabajo con interacciones entre los puestos de trabajo, la limpieza y el orden.
- b. Diseños de puestos de trabajo: comodidad de los puestos de trabajo a partir del confort del trabajador y la disminución de los riesgos.
- c. Evolución en las experiencias: análisis del uso de instrumentos a partir del acceso a las condiciones ideales de trabajo.
- d. Indicadores de producción: observaciones de rendimiento productivo a partir de las capacidades personales y grupales, cumpliendo con estándares de tiempo, calidad, cantidad y espacio.
- e. Trabajo en equipo: análisis de entrega de proyectos por grupos de trabajo.

Dimensión de productividad: en términos organizacionales, es comprendida como la relación existente de entregables, sean estos, tangibles o intangibles, frente a la cantidad, y calidad de los insumos utilizados en el proceso productivo en un tiempo determinado, siendo estos insumos, desde la perspectiva económica, tierra, trabajo, capital, información y tecnología, que, en términos administrativos, se podrían categorizar como recursos físicos, financieros, tecnológicos y de talento humano, como dijo Medina (2007).

De esta forma, se encuentran indicadores de productividad, entendidos como el análisis de variables que miden la participación conjunta de los factores productivos (figura 4), a partir de:

**Figura 4.** Dimensión de indicadores de productividad



**Fuente:** elaboración propia Sarmiento 2019.

- a. Análisis de costos: es el proceso de identificación de recursos monetarios necesarios, para llevar a cabo un proyecto, con el fin de tomar la decisión de financiamiento y buscar un beneficio monetario a futuro.
- b. Análisis de planta de producción: estudio de características del proceso en términos de optimización y seguridad.
- c. Análisis de equipos de trabajo: estudio de ganancia y rendimiento en términos de eficacia en el cumplimiento de una labor por cada individuo y grupo de trabajo.
- d. Optimización de equipo productivo: estudio de optimización de la maquinaria, a partir de características como: producción por horarios; mantenimiento de planta y uso de desperdicios de producción.

- e. Optimización de los puntos de ventas: mediante el análisis de rendimiento, y a partir de variables como: convicción por cada colaborador (individuo y grupo de trabajo); efectividad por cada evento comercial (visita, entrevista o grupo focal) y cantidad ventas cerradas, y facturadas (diaria, semanal, mensual).

Las empresas son sistemas de información, de comunicación y de toma de decisiones, dicho de otra forma, los seres humanos son quienes se encargan de desarrollar los diferentes procesos dentro de los adecuados esquemas de comunicación, manejo de la información y toma de decisiones a partir del cumplimiento de objetivos.

De tal manera que la gestión organizacional que está basada en el logro de objetivos se ve afectada por la interacción de las dimensiones del desarrollo humano, condiciones de trabajo y productividad, evidenciada en la calidad de los entregables, a través de los cuales se hacen mediciones de desempeño de carácter individual o grupal.

Dicho de tal manera se requiere de una planeación detallada en términos de las condiciones mínimas de los diferentes entregables, en conjunto con la valoración de relevancia de los mismos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### **3. Modelo de instrumentos para la comunicación organizacional**

Existen instrumentos para mejorar la comunicación interna en las empresas. Por supuesto, algunos por mejor en su aplicación más que otras, por ello se dan algunos ejemplos de instrumentos para la comunicación organizacional:

Reuniones productivas: son un “espacio” para reflexionar sobre los problemas o propósitos de la empresa. Pueden ser presentes o vía habilitadores tecnológicos. Reconoce una interacción dinámica y directa. Lo importante en este tipo de reuniones es de saber aprovechar el tiempo.

- Intranet: permite que los participantes estén conectados en todo momento a través de una red interna. También emplean los instrumentos en la nube, como Skype o Hangouts. Con un chat, la comunicación “uno-a-uno” o “uno-a-muchos” permiten fluidez.
- Manual de normas y procedimientos: estos contienen creencias como la misión, los valores y la representación de las acciones o procesos. También, normas y el estatuto general de la organización. Si es pertinente para la empresa, el manual puede estar en la intranet o en la nube.
- Revistas institucionales: estas proporcionan que la información de las distintas áreas llegue a toda la empresa. Lo más usado en este caso es que sean revistas digitales.
- Newsletters: informes rápidos para compartir noticias e información importante de la empresa.
- Foros de discusión: son instrumentos poco comunes. En las empresas que lo manejan, son medios que provoca la intervención y despierta el interés de los trabajadores.

Todos estos instrumentos pueden ser aplicados, según la pertinencia y tipo de empresa.

## **Representación de la comunicación**

Esta representación se refiere a la rapidez, claridad, cobertura y eficacia de la coordinación en la comunicación. En toda empresa, grande o pequeña, fluye información y hay comunicación. Tanto de forma vertical (jefes hacia supervisados y viceversa); como de forma horizontal (entre pares o personas en el mismo nivel de jerarquía). En muchos casos, la información fluye por conductos diversos, poco o nada formales.

## **Salidas de comunicación**

Hay al menos tres salidas de comunicación en las organizaciones:

- **Comunicación descendente:** la información se comunica desde la gerencia hacia los demás participantes. Es conveniente de la cultura organizacional con autoridad centralizada. Esta comunicación se da a través de informes, memorándum, correos electrónicos, entre otros.
- **Comunicación ascendente:** la información es participada desde los niveles de jerarquía más bajos, cuando se considera de gran importancia la información que aportan los trabajadores.
- **Comunicación horizontal:** es la que se instituye entre miembros que tienen niveles de jerarquía similares. Se define por transmitir la información con mayor rapidez, coordinar actividades, solucionar problemas o tomar decisiones sobre algún departamento o área. Esta información se notifica a través de reuniones, trabajo en equipo, vía telefónica, entre otros.

## **Obstáculos de la comunicación organizacional**

Muchas empresas deben sus logros a la comunicación organizacional. Esto es porque le dan mucha importancia a la comunicación y a la transmisión de la información. Se aseguran que sea clara y precisa, que esté al alcance de todos y que llegue a través de canales idóneos. Sin embargo, existen barreras en la transmisión de información que se pueden originar desde el emisor, por un mensaje confuso, por el receptor o en la retroalimentación; lo que puede ocasionar diversos problemas. Otros puntos que un empresario o dirigente puede revisar son:

- Nivel de claridad del mensaje y la forma de delegarlo: en ocasiones, se transmite información confusa o poco precisa.
- Distorsión del mensaje en la medida en que se va transmitiendo por los diversos canales de comunicación: muchos intermediarios crean distorsión.
- Pérdida de información por parte de quienes la comunican.
- Minimizar los mensajes no escritos, ya que se puede distorsionar el contenido.
- Fallas de las herramientas tecnológicas: redes locales o intranet, sistemas poco confiables.

La comunicación organizacional es vital para llevar a cabo la administración y gestión de una empresa. Implica un intercambio constante de información que permite desarrollar métodos o dar solución a la actividad que se da en la empresa. Es un elemento clave para producir un bien o servicio de calidad. El diseño de las organizaciones se reviste, actualmente, de nuevos y decisivos entornos, normalmente al nivel de la relación entre el ciclo de vida de las organizaciones y el ciclo de vida de los productos. El ciclo de vida de los productos y, consecuentemente su ciclo de desarrollo es más corto, obligando a concepciones cada vez más drásticas y frecuentes; sin embargo, las organizaciones que proyectan y producen los productos continúan, en esencial, con las mismas soluciones estructurales y los mismos métodos de pensamiento y planeamiento (Pires, 1999).

Después de haber realizado esta revisión de los diferentes modelos de gestión organizacional se considera que el más apropiado para la propuesta de tesis es el de dimensiones del modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos, por cuanto tiene en cuenta la interacción de las dimensiones del desarrollo humano, condiciones de trabajo y productividad, evidenciada en la calidad de los entregables, a través de los cuales se hacen mediciones de desempeño de carácter individual o grupal y el cumplimiento de las actividades para dar alcance a los objetivos que se trazan en las empresas, para alcanzar el éxito y así lograr ser más productivos en todos los sentidos.

Para concluir una empresa se fundamenta en un equipo de trabajo que en su posibilidad de cohesión logre alcanzar las metas propuestas en concordancia a los propósitos individuales, colectivos e institucionales

## **Referencias**

Barnard, C.I. (1971). The functions of the executive. Harvard University

Barrera, E, Rodríguez, J. Bedoya, J. Una perspectiva analítica para transformar los procesos de institucionalización organizacional. En: Reflexión política, (2008), N° 19. IEP-UNAB: 148-16.

- Beckman, S. L. (2009). Introduction to a Symposium on Organizational Design. *California management review*, Vol. 51, No. 4
- Goodin, R.E. (1996). The theory of administración pública? IX Congreso Institutional Design.
- Hodge, B. & otros. (1998). Teoría de la organización. Un enfoque estratégico Prentice Hall
- Martínez Crespo, J., & Giraldo Marín, L. (2012). La organización y su adaptación a las tecnologías de la información y la comunicación en procesos de gestión del conocimiento (Spanish). *Semestre Económico*, 15(32), 161-184. Fondo de publicaciones Universidad Sergio Arboleda.
- Mintzberg, H. & Quinn, J.A. (1993). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. & Quinn, J.A. (2001). Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: El Ateneo.
- Morgeson, F. Dierdorff, E. & Hmurovic, J. (2010). Work design in situ: Understanding the role of occupational and organizational context. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 31, 351-360
- Nisbet, R. (1974). Cooperación. En: D. L. Sills. (Eds), *Enciclopedia internacional de las ciencias sociales*. Madrid: Aguilar.
- Pires, A.M.R., *Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos*, Edições Sílabo, Lisboa Portugal (1999)
- Visscher, K. & Visscher-Voerman, J. I. (2010). Organizational design approaches in management consulting. *Management. Decision* Emerald Group Publishing Limited. Vol. 48 No. 5: 713-731
- Zapata, A. (2008). Análisis y Diseño Organizacional: De la estructura funcional a la organización.