

COMPLEJIDAD, DISTRIBUCIÓN DEL PODER Y FORMALIZACIÓN: DIAGNÓSTICO ESTRUCTURAL DE UNA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL

Delín Jenice Sima Espadas

Facultad de Psicología. Universidad Autónoma de Yucatán
delin.sima@gmail.com

Cecilia Aguilar Ortega

Facultad de Psicología. Universidad Autónoma de Yucatán
cecilag@uady.mx

Resumen

El presente trabajo representa un primer acercamiento al estudio de la estructura de las organizaciones de la sociedad civil (OSC). El objetivo de este estudio fue realizar un diagnóstico de la estructura organizacional de una OSC, a partir del análisis de las dimensiones de complejidad organizacional, distribución del poder, y formalización, para con ello establecer propuestas de acción que permitieran alinear la estructura a los objetivos organizacionales. El estudio fue realizado en una OSC yucateca con figura legal de asociación civil (AC), participaron siete trabajadores del nivel directivo, dos voluntarios y una ex colaboradora. Este estudio se realizó con un enfoque en desarrollo organizacional basado en la metodología cualitativa y consistió en cuatro fases: 1) preparatoria, 2) diagnóstico de las dimensiones estructurales, 3) retroalimentación y propuestas de acción y 4) seguimiento. En general, puede concluirse de esta investigación, la importancia de estudiar la estructura organizacional de las OSC desde la perspectiva institucional, que se encuentra en documentos formales, y también desde la perspectiva de los trabajadores. Esto permite que las dimensiones que conforman la estructura de la OSC, estén alineadas a los objetivos de la organización, y que, a su vez, puedan responder a las necesidades surgidas día a día en la aplicación de la estructura al trabajo diario. Igualmente, cabe señalarse como relevante a partir de este estudio, la importancia del involucramiento de los trabajadores en el diseño de su trabajo, les permite desarrollar y vigilar sus propios parámetros de desempeño en comunión con los de la organización.

Palabras clave: estructura organizacional, complejidad organizacional, distribución del poder, formalización, organizaciones de la sociedad civil.

Abstract

This study represents a first approach to the organizational structure study of the organizations of civil society (CSOs). The objective of this study was to conduct a diagnosis of the organizational structure of a CSO, based on an analysis of the dimensions of organizational complexity, formalization, and power distribution, to thereby establish proposals for action that would align the structure to organizational objectives. The study was conducted in a Yucatecan OSC with legal figure of civil Association (AC), attended by seven employees of the senior level, two volunteers and a former collaborator. This study was conducted with a focus on organizational development based on qualitative methodology and consisted of four phases: 1) arrange, 2) diagnosis of the structural dimensions, 3) feedback and proposals of action and 4) follow-up. In general, it can be concluded from this research, the importance of studying the organizational structure of CSOs from the institutional perspective, which is in formal documents, and also from the perspective of workers. This allows that the dimensions that make up the structure of the CSO, are aligned to the Organization's objectives, and that, in turn, they can respond to needs arising every day in the application of the structure to the daily work. Equally, it should be noted as relevant from

this study, the importance of the involvement of workers in the design of his work, it allows them to develop and monitor its own parameters of performance in communion with the Organization.

Key words: organizational structure, organizational complexity, formalization, and power distribution, organizations of civil society.

Introducción

En toda actividad organizada, la estructura representa la forma en que se divide, distribuye y ordena el trabajo para llegar a un resultado esperado. Mintzberg (2005), la define como el “*conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y su posterior coordinación efectiva*”. Kast y Rosenzweig (1987 en Sánchez, 2002), la consideran un patrón establecido de relaciones y obligaciones, reflejadas en un organigrama y en la descripción de los puestos de trabajo, que establece relaciones de poder, estatus y jerarquías, así como un sistema administrativo de políticas, procedimientos y controles que regulan la actividad de las personas en la organización.

Para Robbins y Judge (2009), la estructura *define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades*. Este mismo autor hace la analogía de la estructura con el esqueleto humano, ya que, es el marco que da base y define los parámetros de actuación dentro de la organización. Para Daft (2005) hay tres componentes clave para definir la estructura: a) designa relaciones formales de mando, b) determina las formas de agrupamiento de los individuos y c) comprende los sistemas que aseguran la comunicación, coordinación e integración de los esfuerzos. Proulx (2014), amplía el concepto, y la considera como el *elemento organizacional que conjunta e interrelaciona a todos los demás elementos de la organización en un ciclo de acontecimientos, que es su razón de existir*.

En las primeras concepciones de la estructura, se aplicaban principios universalistas derivados del enfoque mecanicista-burocrático adjudicado a autores clásicos como Taylor, Fayol y Weber. Según estos principios había una manera única y mejor para planificar, organizar, coordinar y controlar a las organizaciones, la cual, se basaba en la centralización del poder, reglas formales, ordenadas y rígidas, distribuciones altamente jerárquicas y diseños que no consideraban condicionantes externos (Camps y Cruz, 2002).

Posteriormente el enfoque orgánico o humanista, relacionado con las ideas autores como McGregor, Mayo y Likert, promovía a la organización con un orden más libre, con descentralización del poder y con mayor autonomía para los trabajadores, y organizaciones capaces de adaptarse a su entorno y anticiparse al cambio. Para los años 60, el enfoque contingente, con exponentes como Lawrence y Lorsch, planteó que la mejor manera de diseñar una organización, no siempre sería mecanicista u organicista, sino que ello dependería de las contingencias o situaciones que la organización enfrenta. Desde esta perspectiva, las organizaciones ya no serían entidades estáticas, sino cambiantes y dinámicas, cuyas estructuras deberían ser capaces de permitirles adaptarse a las necesidades y demandas propias y del entorno (García, 2013). Desde esta visión, el ajuste de la estructura a factores internos, como la estrategia y externos como el sector, es la antesala a la eficiencia y a la supervivencia de la organización (Zapata, Mirabal y Hernández, 2009).

Hasta aquí termina siendo evidente, que la estructura organizacional es un ente abstracto, que no se puede tocar, sino que se observa por diversos medios, como, por ejemplo, los organigramas y manuales de la organización. Varios estudios sugieren agrupar bajo ciertas etiquetas, las características internas de la estructura de una organización, y así crear una base para conocerla (Daft, 2005). Dichas etiquetas son llamadas dimensiones estructurales.

En cuanto a las dimensiones estructurales que se han estudiado, se pueden identificar diez: complejidad organizacional, departamentalización, especialización, agrupación de unidades, formalización, distribución del poder, jerarquía de autoridad (Daft, 2005), centralización, estandarización y ámbito de control.

Estas dimensiones se entienden a partir de dos criterios. El primero, es la diferenciación, según el cual, el trabajo debe fraccionarse en unidades, y estas formas en las que se divide, deben ser desemejantes en el cumplimiento de los objetivos. De este criterio, se encontró que derivan la complejidad organizacional, la departamentalización, la especialización y la agrupación de unidades. El segundo criterio, es la integración, según este, debe de existir la coordinación necesaria entre las unidades, para que se pueda asegurar la obtención de las metas generales de la organización (Sánchez, 2009). Algunas de las dimensiones que se derivan de este criterio son la formalización, la distribución del poder, la jerarquía de autoridad (Daft, 2005), la centralización, la estandarización y el ámbito de control.

Para fines del presente se abordarán las dimensiones Complejidad organizacional, formalización y distribución del poder. Pues, de acuerdo con la literatura son las típicas que se estudian y, a criterio de las autoras, engloban a las otras, permitiendo general un panorama amplio de la estructura de una organización.

La dimensión complejidad organizacional hace referencia al grado de diferenciación formal de la estructura, dado por la multiplicidad de unidades de trabajo en las que se agrupa a los miembros. Esta dimensión se conforma de tres aspectos: la diferenciación horizontal, la diferenciación vertical y la diferenciación espacial (Sánchez, 2006).

La diferenciación horizontal hace referencia a la diversidad (número y denominación) de roles ocupacionales, puestos diferentes o especialidades ocupacionales de cada nivel jerárquico. Incluye también, la especialización requerida por los mismos, las formas de enriquecimiento para los puestos y el grado de educación de sus miembros. Desde esta perspectiva, pueden encontrarse organizaciones con una división del trabajo en tareas repetitivas, precisas y rutinarias que pueden realizar los no especialistas. También pueden encontrarse organizaciones cuya segregación de las tareas es en ocupaciones más o menos amplias, con especialistas muy cualificados, que, con autoridad y responsabilidad, ejecutan operaciones completas. Finalmente, en las organizaciones donde la especialización no es de relevancia, la diferenciación horizontal suele basarse en los sueldos o en la antigüedad del trabajador (Hall, 1996).

La diferenciación vertical hace referencia al nivel de autoridad o número de jerarquías que determinan en la organización quién depende de quién,

quién informa a quién (cadena de mando), cómo se vinculan las distintas divisiones y cuántas personas están al mando de otras (tramo de control) (Rubio, 2009). En los casos donde los niveles no representan una relación de autoridad, se sugiere analizar cómo se dan los ascensos y los cambios que el trabajo supone. Y la diferenciación espacial hace referencia a la dispersión de lugares, oficinas o espacios de la organización que dependen de las funciones horizontales o verticales. Para hacerlo más claro, Hall (1996) sugiere contar el número de ubicaciones donde una organización tiene oficinas o plantas.

La dimensión formalización representa el grado de discrecionalidad que concede la organización al comportamiento de los individuos con respecto a su trabajo. Esto se observa en las normas, procedimientos y otros medios definidos y explícitos que aseguran el cumplimiento de los propósitos de la organización, y que aseguran la membresía de los trabajadores (Cuenú, 2011).

Para autores como Pugh, la formalización solo se ve en formas escritas como manuales y otros documentos; pero para Hage y Aiken se puede observar por medio de la estandarización y de las rutinas organizativas, (Camps y Cruz, 2002). Bajo esta idea, la formalización puede ser un conjunto de parámetros de control organizacional que guían el comportamiento del individuo (Robbins y Coulter, 2012) en el rango tolerado de desviación de las reglas y en documentos normativos y/o formales. A continuación, se describen tres aspectos, que pueden orientar el entendimiento de la formalización de la estructura (Rubio, 2009):

1. Respecto al puesto. Los roles y/o unidades de trabajo están concretamente definidas y/o escritas; los procedimientos están establecidos, hay claridad en las tareas necesarias para llevar a cabo las actividades y se socializan sistemáticamente los mismos en manuales de organización, descripciones de puestos u otros medios.
2. Respecto al flujo de trabajo. Las relaciones de autoridad son claras, han sido comunicadas y/o se encuentran por escrito y se conocen los canales de comunicación.
3. Respecto a las normas. Las normas internas junto con las sanciones para las desviaciones e incumplimientos, junto con las políticas que dan orientación o directrices sobre las actuaciones en un asunto determinado, están estipuladas.

Por último, la dimensión distribución del poder, atiende al grado en que se concentra el poder para tomar decisiones en un solo punto de la organización, o si se dispersa a otros (Robbins y Coulter, 2012). A continuación, se definen las formas de distribución según las define Marín (2012):

- a. Centralización. El poder está concentrado en un punto específico de la organización, que generalmente es el nivel más alto.
- b. Descentralización. Expresa el grado de delegación del derecho de decisión hacia niveles más bajos como la línea media, o incluso otros por debajo de ésta.

En cuanto a la estructura de las organizaciones de la sociedad civil, conviene

primero mencionar, que, de acuerdo con la economía, éstas son un grupo de entidades que difícilmente encajan en el sector público o gubernamental, o en el sector privado o empresarial. Más bien son consideradas el Tercer Sector u organizaciones de la sociedad civil no lucrativas, un grupo aparte de organizaciones, con sus propias características organizacionales.

Una sub-clasificación de las OSC, que también influye directamente en su estructura, es la figura legal bajo la que se constituyen: instituciones de asistencia privada (IAP), fundaciones, corporaciones, cooperativas o instituciones de beneficencia pública (IBP) y la que ocupa este estudio, la asociación civil (AC). De acuerdo a la normativa, las AC deben contar con un órgano de gobierno absoluto o Asamblea General de Asociados y con un Consejo Directivo o el Patronato, en el que se ubican las figuras de Presidente, Secretario, Tesorero y vocales, estas figuras, aunque poseen autoridad son voluntarios y no deben recibir remuneración; en el nivel operativo se debe contar con un Director y con personal operativo contratado y con personal voluntario. Sin embargo, a esta normatividad, la figura legal más empleada en México, es la AC dada la flexibilidad de su estructura y de las actividades que pueden llevar a cabo (Ablanedo, 2009).

Otra particularidad de la estructura de las OSC, es que se circunscribe en un objeto social para el bien común, es decir, que el trabajo se organiza para el logro de una causa. Mazzotti y Solís (2002), consideran a la estructura de las OSC como una estructura compleja, denominada panárquica, la cual se define como:

“Conjunto de nodos dispersos e interconectados, con una estructura horizontal, con una forma de gobierno no centralizado, con jerarquías tendientes a cero, mucha iniciativa interna y local, que actúa siguiendo una idea central realizada a través de tácticas descentralizadas y que depende de una comunicación densa sobre intercambio de información funcional (pág. 43)”.

Este tipo de estructura incita a una división del trabajo colectiva y consensuada. Debido a que tiene un bajo nivel de especificación de las tareas, la división es más por proyectos específicos y temporales, lo que demanda personal profesional y/o con pericia técnica, que le permita una alta capacidad de respuesta y de adaptación al frecuente cambio que demanda el entorno. Las pocas acciones formalizadas son las relacionadas con la consecución y la administración de los recursos. Y debido a que se apoyan fuertemente en personal voluntario, es necesaria la identificación con la causa, como compensación al trabajo realizado (Mazzotti y Solís, 2002).

De acuerdo con el Diagnóstico de la situación de los actores Sociales que promueven el desarrollo social de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL, 2009) las AC tienen una limitada capacidad institucional debido a estructuras organizativas difusas, administración ineficaz del trabajo, personal poco profesionalizado y dificultades en el logro del fin para el que fueron creadas.

Según el Centro de Documentación e Información sobre Organizaciones Civiles de la Universidad Autónoma Metropolitana, se necesita definir

estructuras organizativas que les permitan la permanencia de las OSC en el tiempo, que precisen los procedimientos administrativos para la regulación de las actividades, las responsabilidades y la procuración de recursos (SEDESOL, 2009). Y aunque no existe una sola forma única u óptima de estructura de las OSC, lo ideal es que cada organización cuente con alguna forma de descripción sistemática de su funcionamiento (SEDESOL, 2009) que le dé orden y claridad sobre la distribución de áreas, puestos y funciones, que delimite jerarquías, que agrupe las actividades para simplificarlas y que fundamente las aptitudes y características del personal.

Este panorama, junto con la escasa información sobre la estructura de las OSC, resalta la necesidad de estudiar a las OSC como fenómenos organizacionales, de manera que se pueda generar información que les permita ser más eficaces en el logro de sus causas. Pues, si bien para algunos autores, las OSC escapan de la teoría moderna y de la lógica de las disciplinas tradicionales, pueden ser entendidas a partir del estudio de sus modos particulares de organizarse y de satisfacer sus objetivos concretos, toda vez que se involucre a los trabajadores en este proceso, tal como el Desarrollo Organizacional sugiere.

Siguiendo esa perspectiva se plantea este estudio como un primer acercamiento a la estructura de las OSC, cuyo el objetivo fue elaborar un diagnóstico de la estructura organizacional de una OSC yucateca, a partir del análisis de las dimensiones Complejidad organizacional, formalización y distribución del poder, de manera que ello permitiera establecer propuestas de acción para alinear la estructura a los objetivos organizacionales. Finalmente se espera que el procedimiento empleado para el presente, sirva como una propuesta de diagnóstico de las dimensiones estructurales para aplicar con otras OSC.

Método

Escenario

Asociación Civil yucateca, cuya única sede se ubica en la Ciudad de Mérida, en el estado de Yucatán. Fue fundada en el año de 2013 y en marzo de 2015, fue constituida legalmente, tramitando a la par, diversos requisitos legales y fiscales que la normativa mexicana demanda. Desde entonces hasta hoy, el personal que integra la AC, son los siete fundadores, quienes fungen como la Asamblea General de Asociados u órgano máximo de gobierno; seis de ellos conforman a su vez, el Consejo Directivo, órgano segundo; y cuatro de ellos, se encargan de la operación de la AC, junto con el personal voluntario.

Participantes

Se contó con la participación de diez personas, de las cuales, fueron ocho mujeres y dos hombres. De los diez, siete eran los fundadores los cuales conforman la Asamblea General de Asociados y Consejo Directivo, dos eran estudiantes voluntarios y una ex colaboradora de la AC, que fue incluida en el estudio, dado el conocimiento que tiene acerca de la estructura organizacional.

Técnicas

Revisión documental. Constó de la obtención de datos sobre la aproximación institucional de las tres dimensiones de la estructura, a partir de la revisión de diversos documentos como el acta constitutiva, la página del Facebook, el archivo digital, el análisis FODA hecho por los fundadores en 2015, los planes anuales de trabajo y otros documentos.

Encuesta. Para realizar la encuesta se construyeron dos cuestionarios, el primer instrumento estuvo enfocado en sondear los intereses y problemáticas generales de la organización que permitieran establecer una línea de trabajo de intervención pertinente a la organización participante. Éste fue aplicado de manera digital a los participantes a través del correo electrónico, para que contestaran en línea. Algunos ejemplos de preguntas del cuestionario fueron:

¿Qué esperas de este proyecto? ¿Qué quisieras que pasara y qué, no quisieras que pasara?

Tomando como referencia la situación actual de la AC, ¿cuál o cuáles son las principales fortalezas que tiene en este momento?

Tomando como referencia la situación actual de la AC, ¿cuál o cuáles son las principales necesidades o problemáticas que tiene en este momento?

El segundo instrumento sirvió para conocer las percepciones que tenían los trabajadores sobre las dimensiones de Complejidad organizacional y distribución del poder, la cual constó de 21 preguntas relacionadas con las variables de la estructura. Algunos ejemplos de preguntas del cuestionario:

Dibuja el organigrama de la organización y ubícate en él.

Enlista las funciones que llevas a cabo.

Describe ¿cómo es y cómo se realiza?:

La Comunicación ascendente.

La Comunicación descendente.

El proceso de toma de decisiones.

Entrevista semiestructurada. Así también, se realizó una entrevista a todos los participantes, para lo cual se elaboró una guía de entrevista para conocer la percepción individual de los participantes acerca de las dimensiones Complejidad organizacional, distribución del poder y formalización. Algunos ejemplos de las preguntas son:

¿Cómo se divide el trabajo dentro de la organización?

¿Cómo se le dieron a conocer sus funciones y responsabilidades?

¿Cuál es su grado de participación y consulta en el proceso de toma de decisiones acerca de la organización?

Grupo de discusión. Esta técnica se basó en momentos de intercambio mutuo de opiniones entre los integrantes de la Asamblea, que basados en tópicos dados, permitieron explorar las dimensiones Complejidad organizacional,

distribución del poder y formalización y los problemas generados de las mismas al ser implementados en la organización. Unos ejemplos de los tópicos son: Naturaleza del trabajo y requerimientos de especialización.

Proceso de toma de decisiones estratégicas y específicas a los puestos. Principales desafíos y restricciones en la estructura para el logro de los objetivos organizacionales.

Lluvia de ideas. Sirvió para generar propuestas de acción, por parte de los miembros de la Asamblea General de Asociados, en respuesta a las necesidades y problemas encontradas en relación con las tres dimensiones estructurales, con el fin de alinearlas a los objetivos de la organización.

Procedimiento

El proceso se dividió en cuatro fases: 1) preparatoria, 2) diagnóstico de las dimensiones estructurales, 3) retroalimentación y propuestas de acción y 4) seguimiento. Para fines de este trabajo se describirán las tres primeras.

Fase 1. Preparatoria

Esta fase sirvió para sondear con la Asamblea General de Asociados de Asociados sus intereses, expectativas y las necesidades generales de la organización, acordándose la evaluación diagnóstica de la estructura como objetivo. Para lograrlo se realizaron dos reuniones de trabajo, cuyo producto fue una primera propuesta de procedimiento, y se tomaron acuerdos respecto a los alcances en los resultados esperados, los recursos requeridos para la evaluación diagnóstica y las responsabilidades de cada una de las partes.

Fase 2. Diagnóstico de las dimensiones estructurales

Esta fase se realizó en tres etapas: 1) Planificación y preparación de la evaluación diagnóstica, 2) recopilación y análisis de información y 3) elaboración del reporte.

Etapa 1. Planificación y preparación de la evaluación diagnóstica. Una vez definido el objetivo del estudio se consultaron propuestas de evaluación de la estructura. A partir de estos, se optó usar dos líneas de base para la recopilación de la información sobre las dimensiones de la estructura. La primera línea se llamaría aproximación institucional. Esta se refería a la concepción institucional de los componentes de las dimensiones estructurales plasmada en documentos organizativos, y que daba a conocer la estructura que fue diseñada por la dirección o su equivalente. La segunda línea, fue la aproximación llamada de cuestionario, que para el presente se denominó subjetiva. Esta hacía referencia a las percepciones de los trabajadores acerca de las distintas dimensiones estructurales, y que, si bien puede estar influida por la aproximación institucional, toma sus propios matices a partir de la práctica del día a día.

A la par se seleccionaron las dimensiones estructurales a estudiar, descomponiéndolas en componentes que las caracterizaban, y que, junto con las aproximaciones servirían de base para planificar las ya mencionadas

técnicas de recolección de información (ver tabla 1).

Tabla 1

Dimensiones estructurales del estudio y sus componentes (fuente: creación propia).

Dimensión	Aspectos a evaluar
Complejidad organizacional	Tipo de agrupación de las unidades: áreas, funciones, procesos, combinado. Denominación de las agrupaciones. Número de puestos diferentes por nivel, denominaciones, ubicación en el organigrama y sus funciones. Nivel de preparación para cada puesto. Formas de enriquecimiento de los puestos. Número de niveles jerárquicos diferentes. Tramo de control. Número de sedes y oficinas.
Formalización	Roles de trabajos definidos y explícitos. Procedimientos definidos y explícitos. Relaciones de autoridad definidas y explícitas Canales de comunicación definidos y explícitos. Contenidos sistematizados (manuales, descriptivos, organigramas). Reglamento interno y políticas, definidos y explícitos. Formas para asegurar el cumplimiento de las reglas.
Distribución del poder	Responsables de la toma de decisiones estratégicas de la AC. Responsables de la toma de decisiones del puesto.

Etapa 2. Recolección y análisis de información. Para conocer la aproximación institucional de las dimensiones, se empleó la revisión documental. A partir de esta se encontró que no existían descriptivos o perfiles de puestos, manuales de procedimientos o de políticas, organigramas, reglamento, ni algún otro parámetro de control organizacional sobre el comportamiento de los individuos, y sobre los procesos de trabajo. Más bien, los componentes de la estructura fueron acordados según las necesidades de la organización en juntas de trabajo, por algunos miembros de la asamblea, y se socializaban a los demás colaboradores por medio de juntas y en la convivencia del día a día. La recopilación de información subjetiva fue hecha de manera grupal e individual. Para esto se aplicaron ocho encuestas, diez entrevistas, y se realizaron cinco sesiones de grupo de discusión. Se realizó un análisis de respuesta por frecuencia para clasificar toda la información obtenida en las dimensiones de la estructura establecidas.

A partir de esto se encontró que:

En cuanto a la Dimensión Complejidad organizacional, el trabajo se distribuye en diecinueve procesos, de los cuales nueve son procesos clave, seis son procesos estratégicos y cuatro son de apoyo (ver figura 1).

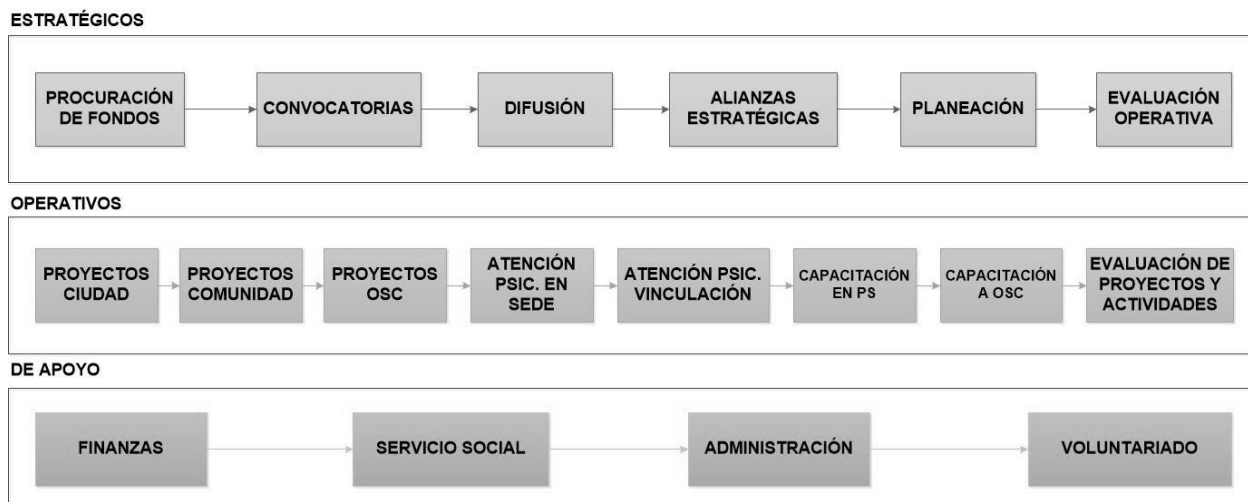


Figura 1. Procesos de la OSC (fuente: creación propia)

Asimismo, se encontró que el trabajo se divide entre nueve puestos, los cuales se definen en función de las personas que están colaborando. Por este motivo, las funciones y responsabilidades dependen de lo que la persona se comprometa a realizar y en el tiempo que pueda invertir en la organización. De esto que, hubiera personas que tenían muchas funciones, mientras que otras tenían pocas; o, si ingresaba o salía alguien, se tendrían que redistribuir las responsabilidades, y eso conllevaba que disminuyeran o aumentaran los puestos. Esta situación se debía a que la operación era realizada mayormente por los fundadores voluntarios y a que no se contaba con los recursos económicos suficientes para contratar a otras personas.

La forma de organizar los puestos es en un diseño matricial, en el que a cada persona se le distinguía con base en dos criterios (ver figura 2).

1. Por el cargo. Este se define con base en la remuneración recibida y el papel en la toma de decisiones. Cada persona puede ser personal voluntario, (que por normatividad no recibe remuneración material o económica) o personal remunerado. Como voluntarios pueden pertenecer al órgano de gobierno (Asamblea y Consejo) el cual está encargado de tomar decisiones sobre el rumbo de la organización, o pueden ser voluntarios que apoyan de manera focalizada en tareas operativas clave o de apoyo. El personal remunerado, por normatividad, es netamente operativo, y solamente se había tenido uno.
2. Por funciones. Cada persona, era responsable, de uno o varias funciones, de uno o varios procesos, y/o de uno o varios proyectos. Ante esta variedad, las metas personales, permitían clarificar cómo dirigir sus esfuerzos.

Trabajadores Procesos	A	B	C	D	E	F	G	H	I
	VOLUNTARIO								
	Asamblea y Consejo							Operativo	
	Presidenta	Secretaria	Vocal	Tesorera	Vocal	Vocal			
Procuración de fondos									
Convocatorias			X			X			
Difusión						X			
Alianzas estratégicas				X					
Planeación	X								
Evaluación operativa			X						
Proyectos OSC									
Proyectos en Ciudad	X		X	X				X	
Proyectos en Comunidades	X		X	X				X	
Atención Psicológica sede		X							X
Atención psicológica vinc.		X							
Capacitación PS		X	X						
Capacitación OSC		X	X						
Evaluación de proyectos y actividades									
Voluntariado		X	X	X					
Finanzas	X				X				
Servicio Social		X							
Administración		X							
Desarrollo del personal							X		

Figura 2. Diseño matricial de agrupamiento de los puestos de trabajo (fuente: creación propia)

Como puede observarse las personas tenían varios roles ocupacionales, dándoles esto la sensación de que “todos hacían de todo”. Asimismo, como esos roles suelen constar de tareas diversas, se requieren conocimientos técnicos y habilidades diversas, demandando ello un nivel de preparación académica de licenciatura o posgrado, experiencia en ciencias sociales, capacidad para el trabajo de oficina, de planificación y de campo.

En cuanto a las formas de enriquecimiento del puesto, se promueve que las personas, conforme consideren necesitarlo, reciban capacitación. Aunque no está formalizada como política, se dan facilidades para la asistencia a eventos, cursos o talleres; siempre que la persona pueda organizarse para cumplir sus metas. También se brindan facilidades de organización de sus tiempos, a quienes deciden estudiar algún posgrado, como lo hacen tres fundadoras actualmente. En cuanto al grado de simplificación del trabajo, los procesos del trabajo se perciben amplios, complejos y tardados por la naturaleza misma del trabajo comunitario y de la promoción de la salud, y por las formas en que se planifican y diseñan las actividades y proyectos.

Respecto a la diferenciación vertical, se encontró que, *aunque* de acuerdo a la filosofía de la AC se esperaba disminuir, a lo mínimo indispensable, las líneas de autoridad, optándose por un diseño con tendencia

a jerarquía cero reflejada en una estructura plana, en la percepción de los trabajadores existía confusión respecto a la cantidad de niveles jerárquicos, lo cual se reflejó en los cuatro modelos diferentes de organigramas que hicieron los participantes (ver figuras 3, 4 y 5).

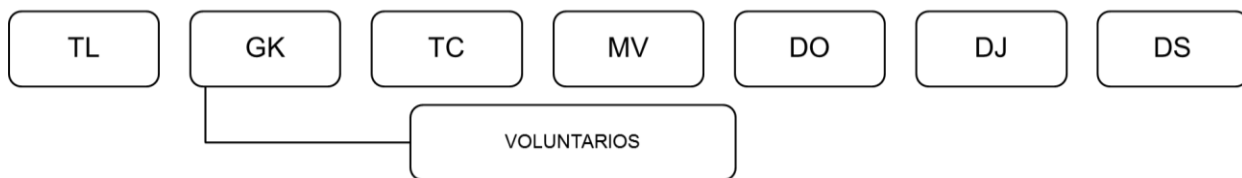


Figura 3. Organigrama de dos niveles (fuente: creación propia)

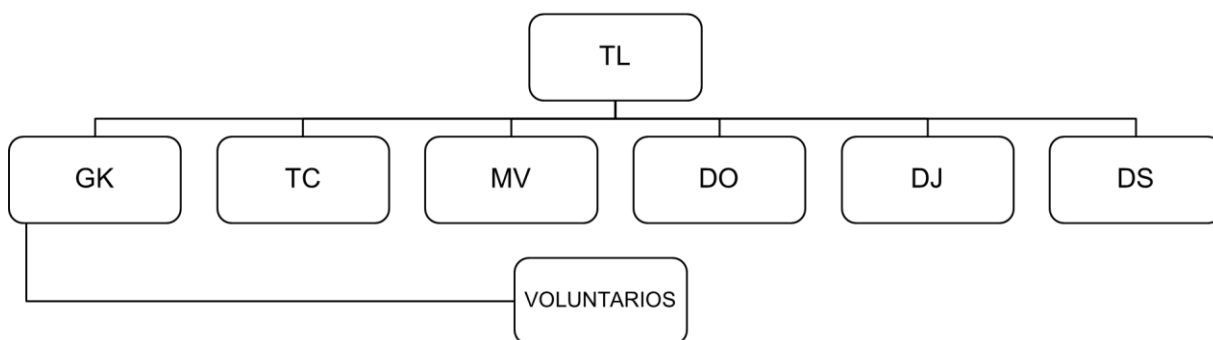
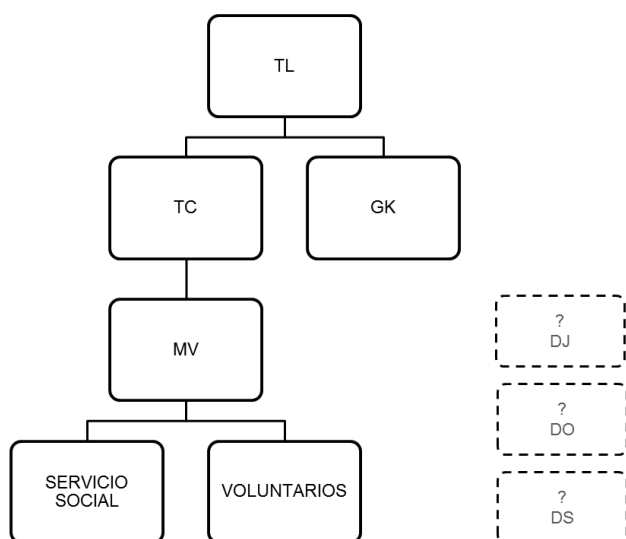


Figura 4. Organigrama de tres niveles (fuente: creación propia)



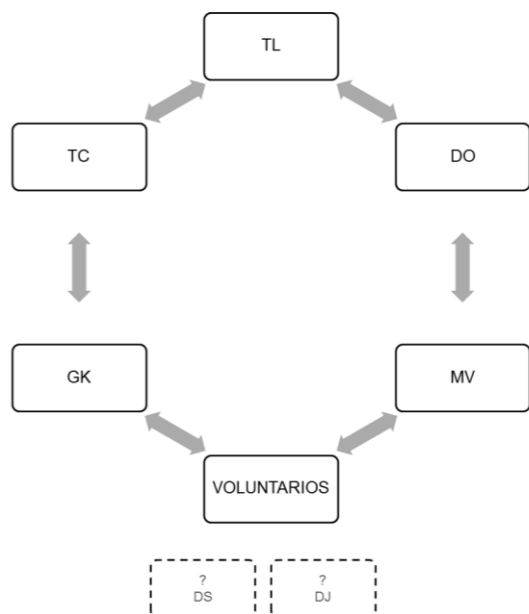


Figura 5. Organigramas de uno y cuatro niveles (fuente: creación propia).

Generalmente, los tramos de control eran cortos, siendo de uno a dos personas, dependiendo de cuantos voluntarios hubiera en la organización. Los líderes o coordinadores de las actividades no estaban definidos, sino que el responsable del proceso o del proyecto estaba en relación a quien se comprometía a hacerlo. De esto, fue que los voluntarios y la ex colaboradora consideraban necesario tener unos coordinadores fijos para estudiantes y voluntarios, pues les era difícil coordinarse con tantas personas, con diferentes horarios y/o tener que auto-supervisarse.

En cuanto a la diferenciación espacial, se encontró que cada trabajador debe, en algún momento, brindar su servicio en la sede de trabajo, que es el edificio de la AC, en la que se realiza todo el trabajo de escritorio. O se debe trasladar a sedes en campo, como, por ejemplo: comunidades, colonias, instalaciones de otras organizaciones, salas para impartición de cursos y consultorios para atención psicológica.

Respecto a la formalización se pudo observar, que los parámetros de control organizacional sobre el comportamiento de los individuos, y sobre los procesos de trabajo de la AC, no están escritos. Los roles de trabajo se definen formalmente en las juntas y sobre la marcha, y se plasman en los planes individuales. No existen descriptivos o perfiles de puestos, manuales de procedimientos o de políticas. Y en cuanto a las líneas de autoridad, no hay escritos ni organigramas formales que las aclaren.

Las comunicaciones, se hacen mayormente cara a cara mediante juntas, y eso está formalizado y todos saben que son el espacio para la toma de decisiones conjuntas. También se usan diversas tecnologías de la información para el traspaso de información.

Hasta el momento no se cuenta con un reglamento, sino que las normas internas son tácitas y exhortan a alinearse a la filosofía, y anteponen ante todo la salud y el bienestar, por lo que son inviolables. Las normas internas son tácitas y exhortan a alinearse a la filosofía, y anteponen ante todo la salud y el bienestar, por lo que son inviolables. No consideran que haga falta escribir un

reglamento, pues todos están alineados con la filosofía.

La distribución del poder, o capacidad para tomar decisiones depende del tipo de decisión a tomar. Las sesiones estratégicas pertenecen a la Asamblea. Las financieras a la presidenta y las operativas son más descentralizadas. En la medida en que la decisión está más relacionada con la tarea asignada, más se deja a quien la ejecuta. Se suelen tomar en cuenta las aportaciones de todas las personas, y se trata de que las decisiones sean participativas y que no afecten a nadie, sino que, al contrario, se tomen con base en beneficio de todos. Por el enfoque participativo y consensual que se les da a las decisiones, se considera el proceso tardado y poco eficiente, sobre todo para decisiones “importantes”, ya que se espera que la presidenta de su visto bueno.

Etapas 3. Elaboración del reporte. Una vez que se recopiló la información de las dimensiones desde las dos aproximaciones y se hizo el análisis, se integró un informe de resultados dirigido a los integrantes de la Asamblea.

Fase 3. Retroalimentación y propuestas de acción

Constó de dos etapas:

Etapas 1. Retroalimentación. Consistió en una reunión de trabajo en la que se presentaron de los resultados de la evaluación diagnóstica de las problemáticas y necesidades identificadas con respecto a las tres dimensiones estructurales, a los miembros de la Asamblea General de Asociados de la OSC. Tras dicha presentación se les pidió validar los resultados, pidiéndoles la corroboración de los mismos a través de sus opiniones. Todos estuvieron de acuerdo con los resultados obtenidos.

Etapas 2. Propuestas de acción. En esta etapa se pidió a los integrantes de la Asamblea General de Asociados que, mediante la técnica de lluvia de ideas, generaran propuestas de acción, que dieran respuesta a las problemáticas y necesidades por cada dimensión de la estructura de la organización. El objetivo era alinear la estructura a los objetivos de la organización, basándose en la misión y visión organizacional a tres años. Las propuestas se pueden observar en la tabla 2.

Una vez definidas las propuestas, fueron priorizadas según urgencia y viabilidad, cada una clasificada según fuera a iniciarse a corto plazo (CP) (3 meses), a mediano plazo (MP) (3-12 meses) o a largo plazo (LP) (1 a 3 años), y se definieron metas, fechas límite y responsables para cada propuesta.

Conclusiones

Después de un proceso de trabajo como el presente, se confirman varias afirmaciones de la literatura, pero sobre todo, el hecho de que hablar de la estructura organizacional no implica, como se cree, solo la representación gráfica de un organigrama, sino que involucra la claridad en las formas de dividir el trabajo, las condiciones de coordinación, la clara definición de los roles y responsabilidades individuales y las líneas de autoridad, para la búsqueda del objeto social. La estructura de cada organización se puede elegir por sus directivos, sin embargo, dividir y coordinar el trabajo requiere de la definición de

los aspectos que conforman la estructura, que se consensuen, se socialicen a los colaboradores, y se formalicen mediante contenidos sistematizados que les permitan acceder a ellos.

Tabla 2
Propuestas de acción por dimensión estructural (fuente: creación propia)

Dimensión estructural	Necesidades y problemáticas	Propuestas de acción
Complejidad organizacional	Las funciones por persona son muchas. El personal tiene necesidades de desarrollo para ejecutar las funciones que le han sido asignadas. Los procesos son demasiados y cada uno es muy amplio. Las tareas son confusas, todos hacen de todo. Las líneas de autoridad son confusas.	Definir los puestos. Brindar opciones de desarrollo y enriquecimiento de las capacidades del personal. Definir los procedimientos de los procesos principales para simplificar los procesos. Definir líneas de autoridad y un líder de la organización y uno para voluntarios.
Formalización	No se cuenta con un organigrama definido. No hay documentos que ayuden a realizar el trabajo.	Actualizar el organigrama de matriz. Elaborar manuales de organización. Socializar los resultados y productos que deriven del estudio.
Distribución del poder	El proceso de toma de decisiones es lento.	Definir la distribución del poder y la autoridad de cada puesto en la toma de decisiones, para una mayor claridad en el proceso de toma de decisiones. Facultamiento en toma de decisiones.
Otras	Los recursos humanos son insuficientes para cumplir con todas las tareas. Los recursos financieros son insuficientes para contratar personal. Las estrategias organizacionales son inefectivas y se refleja en la estructura.	Abastecimiento de recursos humanos y financieros. Establecer nuevas estrategias y actualizar las estrategias que ya se tienen.

Este trabajo enfatiza que las intervenciones en cuanto al diseño de la estructura debieran ser estratégicas para que las dimensiones que conforman la estructura puedan estar alineadas a los objetivos de la organización, y sin perder de vista las necesidades percibidas por los trabajadores. Por lo tanto, la medición de las variables estructurales debe complementarse con el análisis de dimensiones contextuales y con los objetivos estratégicos de la organización, ya que el pertenecer al Tercer Sector, implica condiciones legales y organizacionales particulares que influyen en la forma de organizar el trabajo.

Así también con esta investigación se resalta la importancia del involucramiento de los trabajadores en el rediseño de su trabajo, ya que les permite desarrollar y vigilar sus propias normas de desempeño apoyándose en acciones que permitan simplificarlo, complejizarlo o adecuarlo. De ello que utilizar metodologías participativas pueda servir para conocer definir clara y diferenciadamente la división del trabajo y las formas de coordinarlo, más que con formas preconcebidas de diseño.

Finalmente, contar con una estructura alineada a los objetivos de la organización favorece el desempeño, la productividad y la eficiencia, sino que

también contribuye a la permanencia de la organización a través del tiempo y la satisfacción de hacer aquello para lo que fue creada.

Referencias

- Ablanado, I. (2009). *Las organizaciones de la sociedad civil en la legislación mexicana*. Recuperado de www.icnl.org/programs/lac/mexico/ablanedo-estudio-final.pdf.
- Camps, J. y Cruz, S. (2002). Creación de una escala para La medición del carácter orgánico de las estructuras organizativas. *Revista asturiana de economía*, 24, 153-181. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=1125285>
- Cuenú, J. E. (2011). Perspectiva socio-fenomenológica de la estructura organizacional burocrática. *Cuadernos de Administración*, 27 (46), 169-180. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225022711013>
- Daft, R. L. (2005). *Teoría y diseño organizacional (8ª ed.)*. México: Thompson Editores, S. A. de C. V.
- García, B. (2013). *El diagnóstico organizacional como base del plan estratégico en la ONG Acción Solidaria* (trabajo especial de grado). Universidad católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos, resultados*. (6ª. ed.). México D. F.: Prentice Hall.
- Marín, D. (2012). *Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21224852003>
- Mazzotti, G. y Solís, P. (2002). Las nuevas formas de organización de la sociedad civil ante la globalización. *Administración y Organizaciones*, 9, 35-51. Recuperado de http://bidi.xoc.uam.mx/resumen_articulo.php?id=2795&archivo=9-222-2795mat.pdf&titulo_articulo=Las%20nuevas%20formas%20de%20organizacion%20de%20la%20sociedad%20civil%20ante%20la%20globalizacion
- Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones (1ª ed.)*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.
- Orgánico de las estructuras organizativas. *Revista asturiana de economía*, (24), 153-181. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1125285>
- Proulx, D. (2014). *Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves* (1ª ed.). Recuperado de <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2015/03/030824785.pdf>.
- Robbins, S. y Coulter, (2012). *Management* (11ª ed.). United States of America: Pearson.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional (13ª ed.)*. México: Pearson-Prentice Hall.
- Rubio, F. (2009). *La Estructura Organizacional en Centros de Investigación, Desarrollo e Innovación; una Aproximación a la Experiencia Internacional* (tesis de doctorado). Universidad Autónoma de Querétaro, México.

- Sánchez, A. (2006). *Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC. Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración en las organizaciones de carácter social: Un estudio a la luz de la teoría de la organización (1980-2000)* (tesis de doctorado). Freie Universität Berlín, Alemania.
- Sánchez, I. (2002). Un análisis de las medidas de estructura organizativa: estructura diseñada frente a estructura emergente. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 12, 271-291. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/view/CESE0202110271A/9883>.
- Secretaría de desarrollo social (2009). *Diagnóstico de la situación de los actores sociales que promueven el desarrollo social*. Recuperado de http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Sedesol/sppe/dgap/diagnostico/Diagnostico_PCS.pdf
- Zapata, G., Mirabal, A. y Hernández, A. Modelo teórico conceptual de la estructura organizativa: un análisis contingente. *Ciencia y Sociedad*, 34 (4), 618-640. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87014516006>.