

Nota Técnica N° 9

Principios y Herramientas del Diseño Organizacional

Sebastián Conde

Centro de Ingeniería Organizacional, Ingeniería Industrial, Universidad de Chile ¹

2 septiembre 2024

Esta Nota Técnica presenta los principios y herramientas para diseñar cualquier tipo de organización, pública o privada, pequeña, mediana o grande. ²

Introducción

El propósito del diseño organizacional es generar una estructura que sea coherente con la organización, incluyendo estrategia, liderazgo, personas, procesos, sistemas gerenciales e indicadores clave.

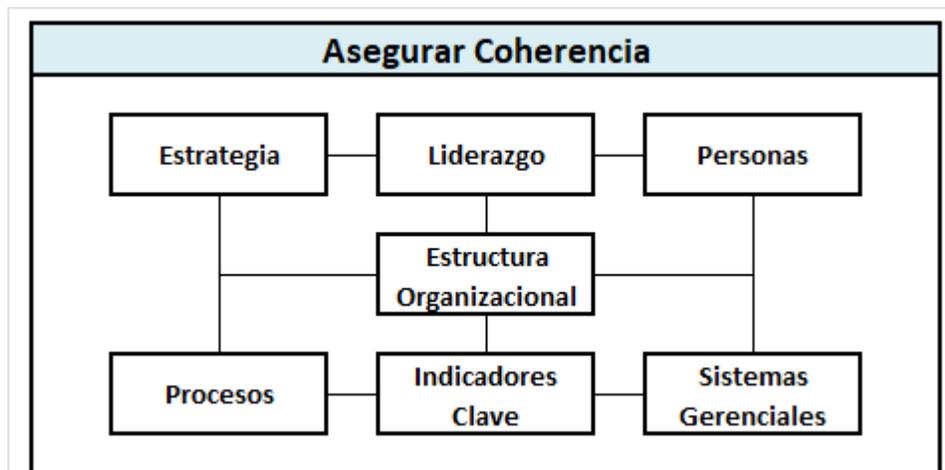


Figura 1: Coherencia entre Estrategia y Estructura Organizacional

Una estructura organizacional efectiva facilita el logro de los objetivos de la entidad. Si la estructura organizacional no es coherente con la estrategia, entorpecerá el avance hacia las metas acordadas y no perdurará.

¹ El Centro de Ingeniería Organizacional (CIO) es un grupo multidisciplinario que contribuye a resolver los desafíos organizacionales, de la gestión de personas y del liderazgo por medio de los conceptos, métodos y herramientas de la ingeniería. El CIO lleva a cabo docencia, investigación y transferencia del conocimiento, con un enfoque independiente y de excelencia, desarrollando nexos con empresas y organizaciones públicas y privadas.

² Basado en Centro de Ingeniería Organizacional. (2022). Gestión de Personas en la Empresa Chilena, la Necesidad de una Transformación, 2ª edición. Los principios y herramientas del diseño organizacional están basados en Schumacher, Work Structuring Limited, Reino Unido.

Principios del Diseño Organizacional

El diseño organizacional cuenta con tres principios:

1. La función determina la estructura.
2. Los procesos se organizan en base a tareas completas.
3. Hay un número óptimo de supervisados/as por supervisor/a.

El primer principio, la función determina la estructura, señala que antes de organizar el trabajo se debe tener claro lo que se quiere y los procesos para lograrlo. Primero se define la estrategia y los objetivos; luego se identifican los procesos que asegurarán el cumplimiento de los objetivos y harán realidad la estrategia; y por último, se diseña una estructura organizacional consistente con la estrategia definida y los procesos establecidos.

El primer principio advierte que no hay una receta organizacional única ni una organización modelo.

En años recientes, muchas grandes empresas multinacionales intentaron implantar, mediante edicto de su casa matriz, una organización estándar para sus múltiples subsidiarias desplegadas a lo largo del mundo. Estas iniciativas aprisionaron a las compañías locales con estructuras rígidas que no guardaban relación con los procesos establecidos. Los ejemplos se multiplicaron bajo modelos operacionales, organizaciones meta, modelos de clase mundial y organizaciones espejo, donde cada compañía operativa debía adoptar el organigrama dictado por la oficina corporativa. En el afán por simplificar y estandarizar, dejó de importar que la estructura impuesta no guardara relación con los procesos operativos. El resultado de estos esfuerzos, que en realidad escondían un deseo corporativo de controlar la autonomía local, fue el conflicto y la ineficiencia; con el tiempo, al cambiar la gerencia corporativa, los modelos fueron desechados. El aprendizaje es que el diseño de la estructura organizacional no puede ser un ejercicio de copiar y pegar; la estructura debe ser consistente con la estrategia, liderazgo, personas, procesos, sistemas gerenciales e indicadores clave de la organización.

El organigrama es el producto, no el punto de partida.

No diseñe un organigrama mediante una hoja en blanco comenzando por el cargo de la gerente general. Parta identificando los procesos más básicos de la organización. El organigrama se construye desde abajo hacia arriba, desde los cargos más elementales a los de alta dirección.

Para determinar los cargos de la organización, primero hay que definir los procesos. Para ello, es clave el segundo principio del diseño organizacional: los procesos se organizan en base a tareas completas. Una tarea es completa cuando agrega valor y cuenta con todos los elementos necesarios para planificar, ejecutar y evaluar lo que el proceso busca lograr. Un proceso, por lo tanto, es una secuencia ordenada de tareas completas. Un cargo es responsable por una o más tareas completas.

Una empresa de seguros no se organizó en base a tareas completas; observe el impacto en el cliente.

El conductor se distrajo mirando el celular durante lo que pensó no era más que un instante cuando el estruendo de los fierros retorciéndose le devolvió la vista al frente. En otro instante se hizo una promesa que nunca más tendría a la vista el celular mientras conducía. Luego se bajó del auto y observó que los pocos daños del auto de adelante contrastaban con el daño considerable en la parte

delantera de su auto. La conductora del auto que acababa de chocar bajó de su vehículo, le increpó, culpó, tomó los datos de su seguro, volvió a subir a su auto y se retiró del lugar del accidente. El conductor se percató que durante todo el incidente su mano no había soltado el celular y procedió a llamar a su compañía de seguro para informar del siniestro. El representante de la compañía de seguro le informó que el siniestro se debía declarar mediante la página Web de la compañía, lo que el conductor agradeció, indicando que necesitaría una grúa ya que el daño hacía imposible mover el auto. El representante le indicó que el especialista de grúa le llamaría y cortó. A los diez minutos, el conductor recibió la llamada indicada, relató lo sucedido e informó la dirección para que la grúa fuera a buscar el auto. El conductor preguntó a cuál taller irían. El especialista de grúa indicó que le llamaría el encargado de taller y cortó. A los quince minutos el conductor recibió la llamada indicada, relató lo sucedido, informó que la grúa aún no llegaba y preguntó si el inspector estaría en el taller. El encargado de taller respondió que el coordinador de inspección le llamaría y cortó. A los veinte minutos el conductor recibió la llamada indicada y después de relatar lo sucedido escuchó que el inspector visitaría el taller al día siguiente del arribo. El conductor indicó que la grúa aún no llegaba, a lo cual el coordinador de inspección respondió que le llamaría el especialista de grúa y cortó. Antes de recibir la llamada del especialista de grúa, el conductor se hizo la segunda promesa de la mañana, de cambiarse de compañía de seguro apenas se resolviera el siniestro.

La compañía de seguro llevó la especialización hasta el absurdo, dividiendo una tarea completa (coordinar todos los requerimientos asociados a un siniestro) en sus componentes sin pensar en la experiencia del cliente. Organizar en base a tareas completas minimiza las interfaces, reduce duplicaciones, clarifica responsabilidades y maximiza la efectividad. Por otra parte, estar a cargo de una tarea completa aumenta la motivación y el compromiso de la persona que ocupa el puesto.

Una vez asignadas las tareas completas a los cargos, resta determinar la supervisión necesaria. En base al tercer principio del diseño organizacional, se busca identificar el número óptimo de personas por jefatura, asegurando que él o ella pueda cumplir con todas las responsabilidades de liderazgo incluyendo alinear y desarrollar a las personas, velar por el desempeño del proceso, generar instancias de mejoramiento continuo y gestionar el cambio. Al adoptar el número óptimo de personas por jefatura, se reduce el número de niveles organizacionales, fortaleciendo el alineamiento y desarrollo de las personas y la comunicación tanto al interior del equipo como entre equipos de trabajo.

Cada cargo de liderazgo cuenta con un número óptimo de reportes directos; por lo tanto, no tiene sentido normar un número estándar de personas por jefatura para toda la organización.

Herramientas del Diseño Organizacional

El diseño organizacional cuenta con tres herramientas clave:

1. Análisis TIED.
2. *Span of Control*.
3. Diseño del Cargo.

Análisis TIED

El Análisis TIED (“atado” en inglés) es un método para identificar cuáles tareas completas pertenecen a un equipo de trabajo. El análisis se efectúa por duplas de tareas. El método evalúa cuatro factores para determinar si dos tareas están atadas y por lo tanto deben ser realizadas por

una o más personas dentro del equipo de trabajo. Si la organización separa artificialmente dos tareas atadas asignándolas a distintos equipos de trabajo, surge la necesidad de coordinación entre los dos equipos, lo que no agrega valor al proceso.

Los cuatro factores del Análisis TIED son:

1. **Técnica:** que indica el grado de similitud de la tecnología, sistemas, competencias, procedimientos, calidad y precisión entre una tarea y la otra.
2. **Información:** que señala el grado en que la información fluye entre una tarea y la otra.
3. **Error:** que indica el grado en que un error en una tarea se traspa a la otra.
4. **Dirección:** que señala el grado en que el producto de una tarea es el insumo para la otra.

El análisis requiere la asignación de un puntaje de 0 a 4, siendo 0 el mínimo y 4 el máximo, a cada factor. Si la suma de los puntajes asignados excede 8, las tareas están atadas y deben ser realizadas por un equipo de trabajo.

Por ejemplo, una empresa minera está diseñando la organización de Operación Mina y ha determinado que los operadores/as de camiones de extracción, palas hidráulicas, palas eléctricas y equipos auxiliares incluyendo bulldozers, motoniveladoras y camiones cisterna forman parte del equipo de Operación Mina. Surge la pregunta si el mantenedor de terreno reportaría a este equipo o a Mantenimiento Mina.

Antes de efectuar el análisis, el Gerente de Mantenimiento Mina opina que el mantenedor de terreno pertenece a Mantenimiento Mina ya que cuenta con las mismas competencias que el resto de los mantenedores del taller de equipo pesado; la única diferencia es que no labora en el taller sino que está durante el turno en el rajo para atender problemas de la flota.

Para dilucidar la pregunta de a qué equipo pertenece el mantenedor de terreno, se hace un Análisis TIED del mantenedor de terreno con Operación Mina y otro Análisis TIED del mantenedor de terreno con Mantenimiento Mina.

A la pregunta de Técnica, la tecnología, sistemas, competencias, procedimientos, calidad y precisión del mantenedor de terreno son idénticas a las de un mantenedor del taller, por lo que se asigna el máximo de 4 a Mantenimiento Mina y 0 a Operación Mina. La suma de ambos puntajes debe ser igual a 4, por lo que si se asignaba un 3 a Mantenimiento Mina, se debía asignar un 1 a Operación Mina.

A la pregunta de Información, se coloca un 4 a Operación Mina, ya que la operadora del camión avisa al mantenedor de terreno que su camión tiene un problema y a su vez el mantenedor de terreno le informa a la operadora del camión que el problema está resuelto. Por lo tanto, Mantenimiento Mina recibe un 0.

A la pregunta de Error, se asigna un 4 a Operación Mina, ya que si el mantenedor de terreno comete un error, la primera afectada es la operadora de camión, ya que no podrá seguir operando hasta que el error se corrija. Por lo tanto, Mantenimiento Mina recibe un 0.

A la pregunta de Dirección, se coloca un 4 a Operación Mina, ya que el producto de la tarea del mantenedor de terreno, el camión reparado, es el insumo para la operadora del camión, quien podrá volver al circuito de extracción. Por lo tanto, Mantenimiento Mina recibe un 0.

La siguiente figura resume los dos Análisis TIED efectuados:

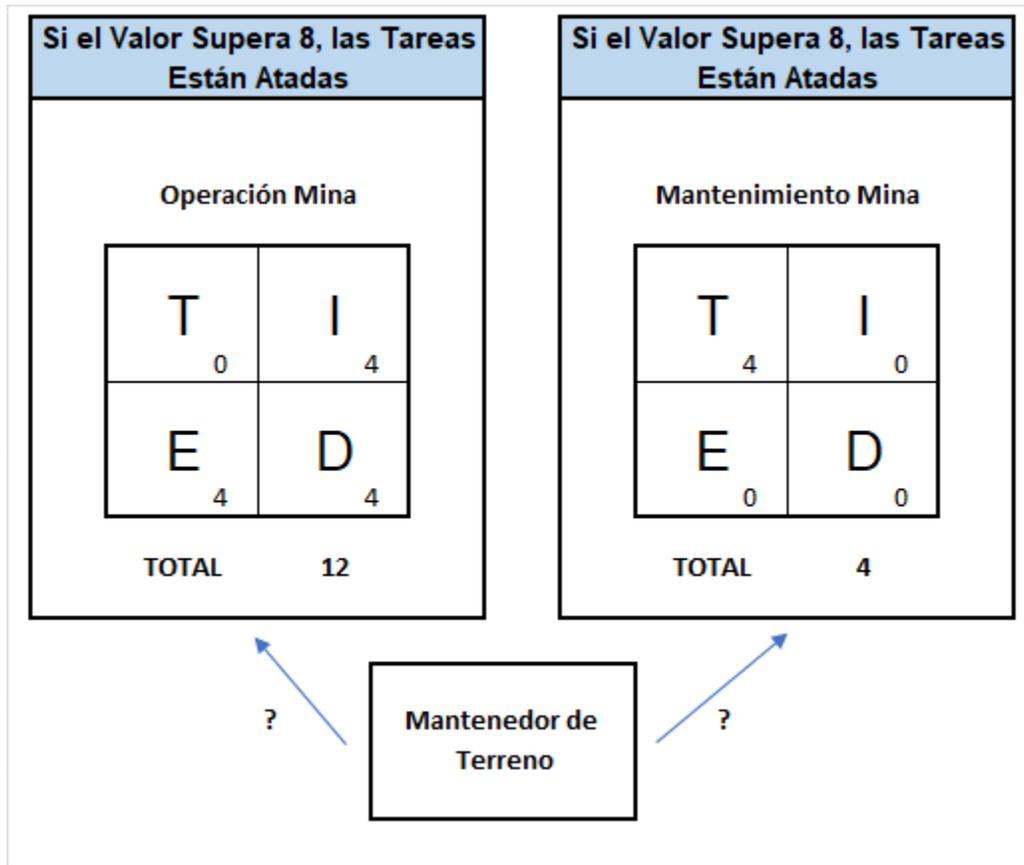


Figura 2: Análisis TIED para el Mantenedor de Terreno

En conclusión, el mantenedor de terreno debe reportar a Operación Mina y no a Mantenimiento Mina.

¿Sin embargo, qué ocurriría si en vez de seguir la recomendación del Análisis TIED se optara por la recomendación del Gerente de Mantenimiento Mina de asignar al mantenedor de terreno al taller de la mina? Ante un problema con su camión, la operadora llamaría al taller para pedir asistencia. El coordinador del taller llamaría al mantenedor de terreno, pidiendo que atienda la solicitud de la operadora. Una vez reparado el camión, el mantenedor de terreno avisaría al coordinador del taller, quien avisaría a la operadora del camión que ya puede seguir operando. Como se aprecia, al asignar al mantenedor de terreno al taller, se ha creado la necesidad de un coordinador, que no agrega valor y cuya función desaparecería al asignar al mantenedor de terreno a Operación Mina.

Se puede hacer el Análisis TIED tanto para cargos como para funciones. Por ejemplo, una agencia pública busca determinar si el equipo de Tecnología de la Información (TI) debe reportar a la Dirección o a Operaciones de la agencia.

Como muestra la siguiente figura, el Análisis TIED recomienda que TI reporte a la Dirección de la agencia, lo que hace sentido y es consistente con la cartera de clientes internos de TI que incluye tanto a Operaciones como al resto de las funciones de la agencia.

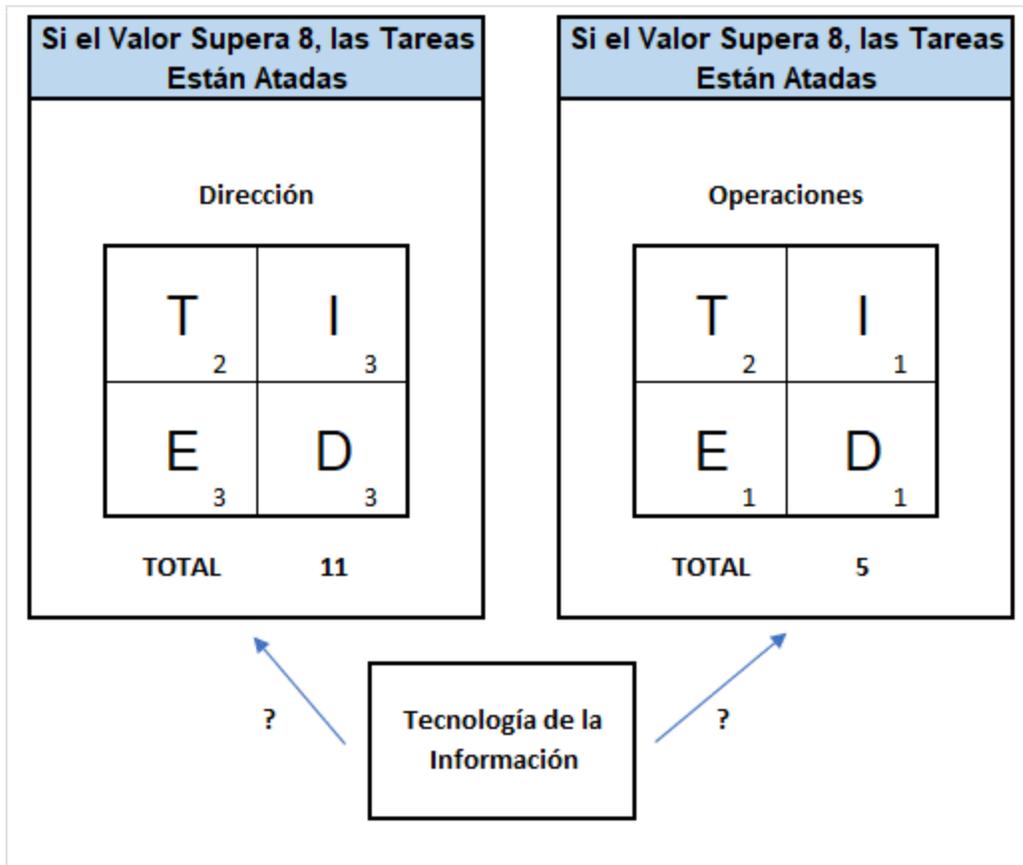


Figura 3: Análisis TIED para Tecnología de la Información

En caso de ocurrir un empate, es decir, si las dos evaluaciones dan un puntaje total de 8, considere la peor situación que podría ocurrir y asigne el equipo a la función que estaría en mejor posición de resolver la situación.

Por ejemplo, una empresa requiere decidir si el pago de nóminas, también conocido como el pago de sueldos o el *payroll* por su nombre en inglés, debe reportar a la Gerencia de Personas o a la Gerencia de Administración y Finanzas. La Gerente de Personas argumenta que el pago de nóminas pertenece a la Gerencia de Personas debido a su confidencialidad en tanto que la Gerente de Administración y Finanzas indica que el pago de sueldos es como cualquier otra cuenta por pagar, algunas de las cuales son altamente confidenciales, agregando que la función de Cuentas por Pagar ya es parte de dicha Gerencia.

Como muestra la siguiente figura, el Análisis TIED da un empate de 8 puntos entre ambas gerencias:

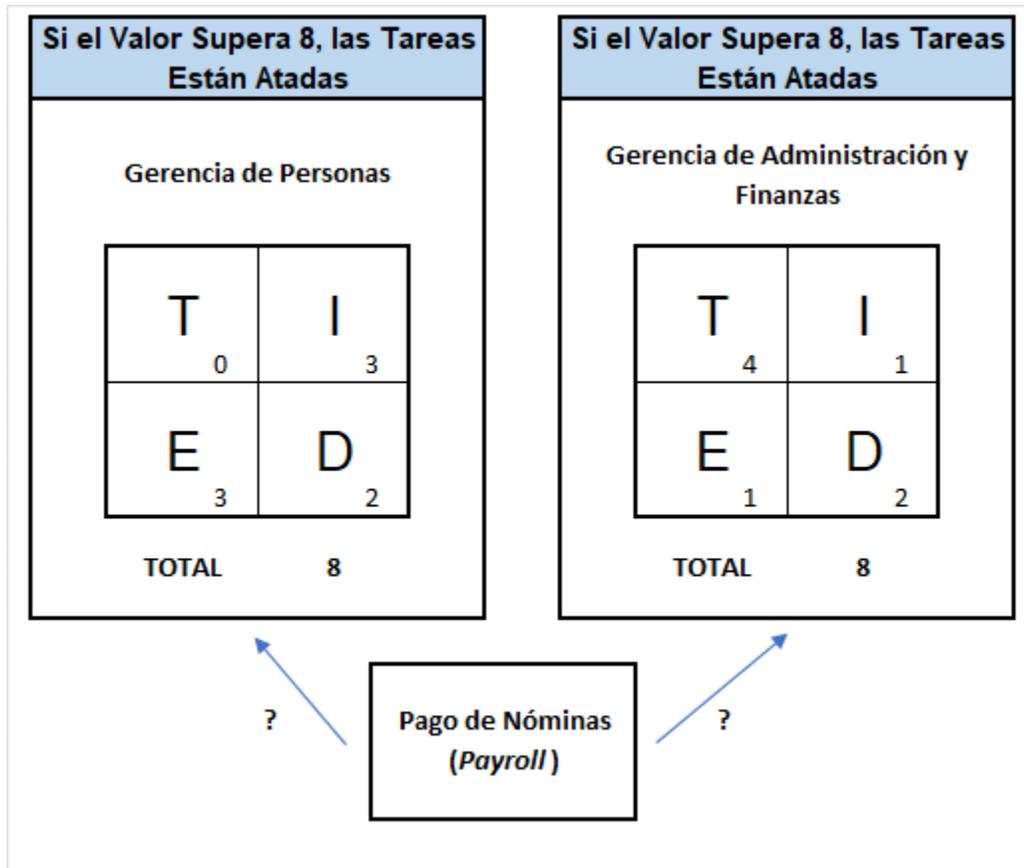


Figura 4: Análisis TIED para Pago de Nóminas

Para dirimir el empate, se analiza la peor situación que podría ocurrir al equipo de pago de nóminas: un error en el sistema de *payroll* que impida que se cumpla la fecha de pago, generando un atraso de varios días en el pago de los sueldos. Si esto ocurriera, el sindicato pediría una reunión urgente con la Gerente de Personas para negociar una salida a la crisis. Ante este escenario, sería aconsejable que el pago de nóminas reportara a la Gerencia de Personas, quien recibiría un aviso inmediato del problema, permitiéndole prepararse oportunamente para la reunión sindical.

Es interesante constatar que en la mayoría de las empresas con fuerte participación sindical el pago de nóminas reporta a la Gerencia de Personas. En países con menor sindicalización, el pago de nóminas tiende a formar parte de la Gerencia de Administración y Finanzas como una cuenta por pagar más.

Span of Control

La herramienta *Span of Control* (rango de control) se utiliza para determinar el número óptimo de reportes de una jefatura, asegurando el cumplimiento de todas las responsabilidades de liderazgo incluyendo alinear y desarrollar a las personas, velar por el desempeño del proceso, generar instancias de mejoramiento continuo y gestionar el cambio.

La herramienta consta de seis preguntas con cinco posibles respuestas cada una. Cada respuesta cuenta con un puntaje. Algunas respuestas tienen mayor peso, reflejado en un mayor puntaje asignado.

Las preguntas son las siguientes:

1. **Similitud:** Cuán similares son las funciones que desarrollan los integrantes del equipo.
2. **Complejidad:** Cuán complejo y maduro es el sistema o tecnología de trabajo.
3. **Competencias:** Las competencias de los integrantes del equipo.
4. **Comunicación y coordinación:** Los requisitos de comunicación y coordinación entre la jefatura y los integrantes del equipo.
5. **Planificación:** La planificación requerida por la jefatura con respecto al trabajo de los integrantes del equipo.
6. **Cultura local:** Necesidad, de un punto de vista de cultura organizacional, de contar con jerarquía en el trabajo.

La siguiente figura muestra los puntajes de las posibles respuestas:

Puntaje Respuestas <i>Span of Control</i>					
Elemento	Puntaje Asignado				
Similaridad de las funciones que reportan a la jefatura	Idénticas 1	Muy similares 2	Similares 3	Diferentes 4	Totalmente distintas 5
Complejidad o madurez del sistema y tecnología de trabajo	Simple y bien definida 2	Rutina, algunas decisiones 4	Alguna complejidad, requiere experiencia 6	Compleja, larga experiencia 8	Altamente compleja, muchas indefiniciones 10
Competencias de sus supervisados/as	Altamente competentes, auto-dirigidos 3	Competentes, requieren dirección y control ocasionalmente 6	Requieren alguna dirección y control 9	Requieren frecuente dirección y control 12	Requieren constante dirección y control 15
Comunicaciones y coordinación	Mínima comunicación y coordinación 2	Limitada comunicación y coordinación 4	Moderada comunicación y coordinación 6	Mucha comunicación y coordinación 8	Extensa comunicación y coordinación 10
Planificación	Mínima planificación requerida 2	Limitada planificación requerida 4	Moderada planificación requerida 6	Considerable esfuerzo requerido 8	Extraordinario esfuerzo requerido 10
Cultura local	Baja necesidad de jerarquía (empoderada) 1	Alguna necesidad de jerarquía 2	Moderada necesidad de jerarquía 3	Considerable necesidad de jerarquía 4	Alta necesidad de jerarquía (autocrática) 5

Figura 5: Puntaje a Respuestas *Span of Control*

La suma de los puntajes asignados determina el tamaño óptimo del grupo:

Resultados <i>Span of Control</i>	
<u>Puntaje <i>Span of Control</i></u>	<u>Tamaño del Grupo</u>
Sobre 40	4 - 5
37 - 39	4 - 6
34 - 36	4 - 7
31 - 33	5 - 8
28 - 30	6 - 9
25 - 27	7 - 10
22 - 24	8 - 11
18 - 22	12 - 20
Bajo 18	Equipo autodirigido

Figura 6: Resultados *Span of Control*

La escala de puntaje de *Span of Control* indica que bajo 18, la solución óptima es establecer un equipo autodirigido, sin jefatura. Este resultado entusiasmó a la Vicepresidencia de Operaciones de una empresa minera del carbón en Colombia, que procedió a establecer equipos autodirigidos en la operación de la mina. Un puntaje similar se dio en una empresa minera de cobre en Chile, pero su gerencia manifestó no estar preparada para un cambio de tal magnitud. Fue interesante constatar unos meses después que la empresa en Colombia tuvo mejores indicadores de gestión que la empresa en Chile, después de aplicar los ajustes entre la minería del carbón y del cobre.

Como ilustración, otra empresa minera requería determinar cuántos jefes/as de turno eran necesarios para un grupo de 20 operadores de camión de extracción. El análisis *Span of Control* indicó que los 20 operadores de camión podrían operar normalmente sin jefatura de turno:

Span of Control Jefatura de Turno Operación Mina					
Elemento	Puntos Asignados				
Similaridad de las funciones que reportan a la jefatura	Idénticas 1	Muy similares 2	Similares 3	Diferentes 4	Totalmente distintas 5
Complejidad o madurez del sistema y tecnología de trabajo	Simple y bien definida 2	Rutina, algunas decisiones 4	Alguna complejidad, requiere experiencia 6	Compleja, larga experiencia 8	Altamente compleja, muchas indefiniciones 10
Competencias de sus supervisados/as	Altamente competentes, auto-dirigidos 3	Competentes, requieren dirección y control ocasionalmente 6	Requieren alguna dirección y control 9	Requieren frecuente dirección y control 12	Requieren constante dirección y control 15
Comunicaciones y coordinación	Minima comunicación y coordinación 2	Limitada comunicación y coordinación 4	Moderada comunicación y coordinación 6	Mucha comunicación y coordinación 8	Extensa comunicación y coordinación 10
Planificación	Mínima planificación requerida 2	Limitada planificación requerida 4	Moderada planificación requerida 6	Considerable esfuerzo requerido 8	Extraordinario esfuerzo requerido 10
Cultura local	Baja necesidad de jerarquía (empoderada) 1	Alguna necesidad de jerarquía 2	Moderada necesidad de jerarquía 3	Considerable necesidad de jerarquía 4	Alta necesidad de jerarquía (autocrática) 5
Span of Control		16			

Figura 9: *Span of Control* de la Jefatura de Turno Operación Mina

Span of Control Jefatura de Turno Operación Mina	
<u>Puntaje <i>Span of Control</i></u>	<u>Tamaño del Grupo</u>
Sobre 40	4 - 5
37 - 39	4 - 6
34 - 36	4 - 7
31 - 33	5 - 8
28 - 30	6 - 9
25 - 27	7 - 10
22 - 24	8 - 11
18 - 22	12 - 20
Bajo 18	Equipo autodirigido

Figura 10: Equipo Autodirigido de Operadores de Camión de Extracción en Empresa Minera

Es posible utilizar la herramienta *Span of Control* a todo nivel en la organización. Las investigaciones del Centro de Ingeniería Organizacional han descubierto que en la mayoría de las organizaciones, la gerencia general, en el caso de empresas privadas, y la dirección, en el caso de entidades públicas, cuentan con un número mayor de reportes directos que el óptimo.

Por ejemplo, la Dirección de una agencia pública de tamaño mediano tiene 11 reportes directos, casi el doble del óptimo de 4 – 6 supervisados/as.

Span of Control Dirección Agencia Pública					
Elemento	Puntos Asignados				
Similaridad de las funciones que reportan a la jefatura	Idénticas 1	Muy similares 2	Similares 3	Diferentes 4	Totalmente distintas 5
Complejidad o madurez del sistema y tecnología de trabajo	Simple y bien definida 2	Rutina, algunas decisiones 4	Alguna complejidad, requiere experiencia 6	Compleja, larga experiencia 8	Altamente compleja, muchas indefiniciones 10
Competencias de sus supervisados/as	Altamente competentes, auto-dirigidos 3	Competentes, requieren dirección y control ocasionalmente 6	Requieren alguna dirección y control 9	Requieren frecuente dirección y control 12	Requieren constante dirección y control 15
Comunicaciones y coordinación	Mínima comunicación y coordinación 2	Limitada comunicación y coordinación 4	Moderada comunicación y coordinación 6	Mucha comunicación y coordinación 8	Extensa comunicación y coordinación 10
Planificación	Mínima planificación requerida 2	Limitada planificación requerida 4	Moderada planificación requerida 6	Considerable esfuerzo requerido 8	Extraordinario esfuerzo requerido 10
Cultura local	Baja necesidad de jerarquía (empoderada) 1	Alguna necesidad de jerarquía 2	Moderada necesidad de jerarquía 3	Considerable necesidad de jerarquía 4	Alta necesidad de jerarquía (autocrática) 5

Span of Control 38

Figura 11: *Span of Control* de la Dirección de una Agencia Pública

Span of Control Dirección Agencia Pública	
<u>Puntaje <i>Span of Control</i></u>	<u>Tamaño del Grupo</u>
Sobre 40	4 - 5
37 - 39	4 - 6
34 - 36	4 - 7
31 - 33	5 - 8
28 - 30	6 - 9
25 - 27	7 - 10
22 - 24	8 - 11
18 - 22	12 - 20
Bajo 18	Equipo autodirigido

Figura 12: Número Óptimo de los Reportes de la Dirección de una Agencia Pública

La gerencia general de una empresa de *retail* de gran tamaño tiene 18 reportes directos, más del doble del óptimo de 5 – 8 supervisados/as.

Span of Control Gerencia General Empresa de Retail					
Elemento	Puntos Asignados				
Similaridad de las funciones que reportan a la jefatura	Idénticas 1	Muy similares 2	Similares 3	Diferentes 4	Totalmente distintas 5
Complejidad o madurez del sistema y tecnología de trabajo	Simple y bien definida 2	Rutina, algunas decisiones 4	Alguna complejidad, requiere experiencia 6	Compleja, larga experiencia 8	Altamente compleja, muchas indefiniciones 10
Competencias de sus supervisados/as	Altamente competentes, auto-dirigidos 3	Competentes, requieren dirección y control ocasionalmente 6	Requieren alguna dirección y control 9	Requieren frecuente dirección y control 12	Requieren constante dirección y control 15
Comunicaciones y coordinación	Minima comunicación y coordinación 2	Limitada comunicación y coordinación 4	Moderada comunicación y coordinación 6	Mucha comunicación y coordinación 8	Extensa comunicación y coordinación 10
Planificación	Minima planificación requerida 2	Limitada planificación requerida 4	Moderada planificación requerida 6	Considerable esfuerzo requerido 8	Extraordinario esfuerzo requerido 10
Cultura local	Baja necesidad de jerarquía (empoderada) 1	Alguna necesidad de jerarquía 2	Moderada necesidad de jerarquía 3	Considerable necesidad de jerarquía 4	Alta necesidad de jerarquía (autocrática) 5

Span of Control 32

Figura 13: *Span of Control* de la Gerencia General de una Empresa de Retail

Span of Control Gerencia General Empresa de Retail	
Puntaje <i>Span of Control</i>	Tamaño del Grupo
Sobre 40	4 - 5
37 - 39	4 - 6
34 - 36	4 - 7
31 - 33	5 - 8
28 - 30	6 - 9
25 - 27	7 - 10
22 - 24	8 - 11
18 - 22	12 - 20
Bajo 18	Equipo autodirigido

Figura 14: Número Óptimo de los Reportes de la Gerencia General de una Empresa de Retail

Un número excesivo de reportes al más alto nivel de la organización estira más allá de lo prudente la capacidad de liderazgo del cargo principal, cuyas responsabilidades incluyen alinear y desarrollar a las personas, velar por el desempeño del proceso, generar instancias de mejoramiento continuo y gestionar el cambio. Enfrentado a un número excesivo de supervisados/as, las prioridades de la gerencia general o de la dirección típicamente desfavorecen el desarrollo de las personas, el mejoramiento continuo y la gestión del cambio. De esta forma, se rompe el equilibrio entre estrategia y táctica, sumiendo a la gerencia general o a la dirección en una gestión predominantemente táctica, comprometiendo el desarrollo futuro de la organización.

Mantener un número óptimo de reportes directos debería ser una preocupación del directorio de la entidad, pero curiosamente este tema generalmente no forma parte de la agenda del directorio.

Diseño del Cargo

La tercera herramienta del diseño organizacional es el diseño del cargo que, como su nombre lo indica, es un método para diseñar el cargo, asegurando que su ocupante pueda planificar, ejecutar y evaluar el trabajo asignado.

El siguiente *checklist* resume el método de diseño del cargo:

1. Definir tareas completas.
2. Identificar los componentes.
3. Definir el rol principal.
4. Aplicar Análisis TIED para asignar tareas completas al cargo.
5. Asegurar balance, motivación y variedad.
6. Validar versus estándares.
7. Identificar las competencias requeridas.
8. Identificar posibilidades de desarrollo.
9. Definir el plan de implementación y desarrollo.

Al utilizar el método de diseño del cargo, se busca que el cargo motive al ocupante. Para ello, se debe asegurar que el cargo:

1. Cubra tareas completas.
2. Tenga variedad y balance.
3. Agregue valor.
4. Tenga responsabilidad por resultados.
5. Tenga autonomía.
6. Entregue oportunidades de aprendizaje y desarrollo.
7. Tenga objetivos claros y prioridades establecidas.
8. Sea desafiante pero razonable.
9. Cuento con recursos, información y apoyo.
10. Tenga un rol y responsabilidades definidas.

Utilización de las Herramientas del Diseño Organizacional

Se recomienda que un equipo único, de al menos dos personas, estudie el comportamiento de una organización con las herramientas Análisis TIED, *Span of Control* y Diseño del Cargo. Esto garantizará un criterio de análisis común y disminuirá el sesgo.

Conclusión

Los principios y herramientas de diseño organizacional aplican a cualquier organización, pública o privada, pequeña, mediana o grande.