



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# ANÁLISIS Y REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS AGRÍCOLA DE TUCUMÁN

Autores: Pucci, Sergio Raúl Esteban  
Soria, Silvina Laura

Director: Nicolini, Esteban Alberto

**2012**

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas y  
Contador Público Nacional

## RESUMEN

Nuestro trabajo tiene por finalidad potenciar una vertiente de conocimiento para el rediseño de la estructura organizacional de una empresa de servicios agrícolas dentro de la industria cítrica, localizada en la ciudad de San Pablo, departamento Lules, provincia de Tucumán.

Desde sus comienzos la empresa contaba con 70 personas que realizaban la cosecha de citrus y con el correr del tiempo fue creciendo hasta tener picos de 2.000 personas para realizar la actividad mencionada durante la temporada de cosecha. El servicio principal es la cosecha de limón en las fincas de los clientes y se complementa con servicios de movimientos mecanizados de la fruta, carga y flete (según sea su destino empaque o industria), y, otros servicios como desmalezado y pulverización que van fuera del circuito de cosecha tanto operativa como temporalmente. Además ha incursionado desde el 2008 en la cosecha de arándanos y nueces, y en servicios de packing.

La temporada de cosecha abarca un periodo que da inicio en marzo-abril y finaliza en agosto-setiembre. Por ello el personal de cosecha es contratado bajo la modalidad de “contrato de trabajo temporario”.

Dicha empresa tiene por *Misión* unir necesidades, satisfaciendo los pedidos de los clientes mientras dan trabajo a la gente; brindar un servicio transparente y confiable, adaptándose con flexibilidad a los requisitos del contexto. Y su *Visión* es ser una empresa profesional e integrada con una mayor tecnificación y sofisticación; ser una empresa prolija, responsable y eficiente en la organización interna, promoviendo el desarrollo integral de sus empleados.

Es claro que el factor de mayor importancia esta dado por las personas dentro de una organización, esto toma mayor relevancia si tratamos con una empresa de servicios que requiere un alto número de operarios cosecheros de limones, en el marco de una industria de fuerte incidencia en la economía regional y nacional como lo es la industria cítrica.

En concordancia con la época de bonanza que experimenta el sector desde hace algún tiempo, la empresa bajo estudio creció de manera considerable convirtiéndose en una de las líderes en servicios de cosecha de limón, ganando un

lugar importante entre los competidores y logrando el reconocimiento de las principales citrícolas de la provincia.

Pero como en toda organización, el crecimiento viene acompañado de múltiples situaciones que deben ir considerándose para no perder vigencia y competitividad. Entre las principales cuestiones que hoy le aquejan encontramos la captación y fidelización de los empleados de cosecha (una de las problemáticas de las empresas del sector en general), un sistema administrativo reducido y multifuncionalidad de los puestos, fuerte influencia de variables externas (políticas, económicas, sociales, gremiales, ambientales).

Los conocimientos adquiridos a través de estos años en las carreras de CPN y ADM. DE EMPRESAS serán la base de en el desarrollo del seminario con el que buscamos ampliar la perspectiva de la empresa en la búsqueda de soluciones a sus problemáticas.

Basándonos en la premisa fundamental de diferenciar el “síntoma de la enfermedad” daremos un repaso sobre los principios de administración, la misión y la visión, la estructura, estrategia y desarrollo de sistemas flexibles, analizaremos el entorno y las fuerzas que afectan nuestra problemática, intentaremos plantear una estructura organizacional que se adapte a los requerimientos que se plantean para el futuro de la empresa de modo que pueda hacer frente a sus compromisos con los clientes y proveedores, y, a su vez, consolide un crecimiento claro en base a la misión y la visión.

## **PRÓLOGO**

El crecimiento de toda empresa viene acompañado de múltiples situaciones que deben ser consideradas para no perder vigencia ni competitividad en el mercado.

No es novedad que los ciclos de vida de los productos se han acortado estos últimos años o bien los clientes se han vuelto más exigentes en sus gustos y variedades, lo que influye en la versatilidad de la demanda. A ello surge como respuesta la cuestión de innovar para refrescar la empresa, desarrollar nuevos rumbos y mantenernos competitivos en el mercado en el que actuamos. Esto despierta los interrogantes: ¿qué debemos innovar? ¿Cómo innovar? ¿Quiénes deben hacerlo? ¿Por qué innovar?

Estos cuestionamientos suelen surgir a menudo en las empresas cuando han atravesado las primeras etapas de vida, cuando ya saben a dónde quieren ir y deben mantener el curso de la empresa en dirección a esos fines.

Presentamos este trabajo de investigación en el marco de la materia de seminario de la facultad de ciencias económicas en el cual logramos plasmar lo aprendido a lo largo de nuestras carreras y de la experiencia laboral adquirida hasta ahora. Para ello nos basamos en una empresa de servicios agrícola del sector citrícola, en la que buscamos dar un punto de partida en el desarrollo de una estructura flexible que se adapte a la realidad que manifiesta el sector en el que está inserta.

A sabiendas que las soluciones mágicas no existen dejamos en claro que nuestro trabajo es una recomendación para la empresa con un sustento científico-teórico. Buscamos dar un mayor espectro de posibilidades a la perspectiva de la gerencia para el desarrollo de sus capacidades a la hora de resolver problemas y tomar decisiones.

Como empresa de servicios su principal componente lo constituyen las personas. Así la fuerza de crecimiento está dada por un mejor desempeño en la administración y gestión de la labor de esas personas.

En el trabajo plasmamos las condiciones actuales de la actividad de cosecha, su importancia en el país y el mundo, el tipo de contratación, las

alternativas de trabajo y la perspectiva para el futuro. Entre las principales cuestiones que hoy le aquejan encontramos la captación y fidelización de los empleados de cosecha (una de las problemáticas de las empresas y del sector en general), un sistema administrativo reducido y multifuncionalidad de los puestos, además de una fuerte influencia de variables externas (políticas, económicas, sociales, gremiales, ambientales).

Basándonos en la premisa fundamental de diferenciar el “síntoma de la enfermedad” daremos un repaso sobre los principios de administración, la misión y la visión, la estructura, estrategia y desarrollo de sistemas flexibles. Analizaremos el entorno y las fuerzas que afectan nuestra problemática, intentaremos plantear una estructura organizacional que se adapte a los requerimientos que se plantean para el futuro de la empresa de modo que pueda hacer frente a sus compromisos con los clientes y proveedores, y, a su vez, consolide un crecimiento claro en base a la misión y la visión.

## CAPÍTULO I

### Sabiduría de la Organización y Gestión del Cambio

**Sumario:** 1.- Las organizaciones. 2.- El cambio en la Organización. 3.- Factores de Cambio. 4.- Aprendizaje y Sabiduría en la Organización.

#### 1- Las Organizaciones:

Se define organización como “Un conjunto de personas con los medios necesarios y adecuados que se relacionan entre si y funcionan para alcanzar una finalidad determinada, que puede ser tanto lucrativa como no lucrativa”. HODGE, ANTHONY y GALES definen la organización como “sistemas humanos de cooperación y coordinación integrados, dentro de límites definidos, con el fin de alcanzar metas compartidas”. Definimos organización como “un conjunto de elementos, tanto tangibles como intangibles, aglutinados bajo una cierta estructura y orientados a la consecución de unos objetivos determinados”.<sup>1</sup>

En consecuencia, todas las definiciones de organización incluyen, de manera destacada, el elemento humano pero ninguna afirma, escuetamente, algo parecido a “una organización sólo es un conjunto de personas”. Por ello, consideramos que el enfoque sistémico es más completo y comprensivo de todo lo que encierra el concepto organización; de allí la afirmación “una organización es un sistema abierto”, ya que se encuentran en continua interacción con su entorno.

---

<sup>1</sup> LOPEZ AGUILAR, José, La Gestión del Cambio, 1º Edición, (Barcelona, 2003), pág. 92.

Aceptada la organización como un sistema abierto tenemos 2 dimensiones, basadas en 2 elementos, organización y entorno:

La dimensión ecológica de las organizaciones lleva implícita el proceso de adaptación al entorno en el que actúan y, por ende, la aceptación de la existencia de una selección natural, casi “darwiniana”, por la que únicamente las organizaciones mejor dotadas para adaptarse a las condiciones de dicho entorno van a ser capaces de sobrevivir.

La dimensión individual de las organizaciones parte de la capacidad que tiene las mismas para tomar decisiones que les permitan posicionarse de la forma más conveniente posible ante situaciones concretas estando, por tanto, muy próxima al enfoque estratégico actual.

Sea cual fuere el planteamiento elegido (sólo van a sobrevivir aquellos tipos de organizaciones que, como conjunto, mejor se adapten al entorno en el que actúen, o sólo van a sobrevivir aquellas organizaciones concretas que formulen las estrategias más adecuadas en cada circunstancia), está claro que sólo van a poder sobrevivir aquellas que sepan por donde ir en estos momentos de frecuentes y profundos cambios.

## 2- El cambio en la Organización:

No hay nada más cierto que el cambio. Una organización nunca va a ser idéntica a lo largo del tiempo. Y eso es debido a que la propia organización va a experimentar alteraciones con el paso del tiempo.

Si la organización ha cambiado y el entorno en el que actúa también lo ha hecho, está claro que el cambio es lo único seguro en todo este planteamiento. Pero no todo cambia a la misma velocidad ni con la misma profundidad.

Habrá cambio cuando: 1) exista descontento con la situación presente; 2) se vea claro a donde se quiere ir; 3) se conozcan los primeros pasos a dar, o pasos posibles para encaminarnos a la meta deseada; y 4) se esté dispuesto a dedicar los recursos y esfuerzos precisos, especialmente dedicación perseverante de los dirigentes.

En el caso de la estrategia empresarial, es factor básico para su logro la determinación de los cambios posibles a introducir en la organización; de hecho, estos primeros cambios nos acercan a la estrategia pero, normalmente, aún se queda

lejos de la estrategia ideal, es decir, aquella más adecuada para actuar con éxito en el escenario determinado por los entornos generales y por los entornos específicos.

El dilema de que los hábitos adquiridos son impedimento para el logro de la estrategia, se rompe introduciendo en la organización las modificaciones posibles de modo que una vez asimilada esa forma de funcionar, o sea, retocados algunos hábitos, se está en condiciones de modificar nuevamente la organización y así sucesivamente.

Si de lo que se trata es del desarrollo personal, procederemos de un modo similar, elaborando sucesivos planes de mejora personal, apalancados siempre en la introducción de modificaciones en el diseño de la posición desempeñada por la persona que se trate y cuidando la coherencia de los otros elementos de la organización con estos cambios del puesto de trabajo.

Otro aspecto digno de considerar es que el cambio de la organización puede tener un efecto estimulante para los miembros de la misma. Despierta interés, y aporta un nuevo reto: es motivador. Se entiende que es así si la persona no ve en el cambio amenaza alguna, pues en caso contrario, se resiste.

### 3- Factores de Cambio:

Hamel y Prahalad, detectaron los siguientes agentes de cambio, que deben ser tenidos en cuenta para poder seguir compitiendo en el futuro<sup>2</sup>:

- a) Desregulación.
- b) Cambios estructurales.
- c) Exceso de capacidad productiva.
- d) Fusiones y adquisiciones.
- e) Factores medioambientales.
- f) Menos proteccionismo económico.
- g) Cambio en las expectativas de los consumidores.
- h) Discontinuidad tecnológica.
- i) Emergencia de áreas de comercio.
- j) Competencia global.

Por su parte López y Leal enuncian otros importantes vectores del cambio que han originado lo que hoy se llama sociedad del conocimiento:

- a) Información y conocimiento como base de la actividad económica.

---

<sup>2</sup> Ibidem, pág. 95-97



- b) Globalización del mercado y cambios en las relaciones laborales.
- c) Sociedades más diversas y plurales.
- d) Presupuestos públicos contenidos.
- e) Pérdida de confianza política.
- f) Sociedad en red.

A partir de estos factores de cambio, proponemos complementariamente como hechos que van a afectar a las organizaciones en un futuro próximo a los siguientes<sup>3</sup>:

- a) Explosión tecnológica.
- b) Alteraciones en las necesidades.
- c) Incremento de la inseguridad mundial.
- d) Inestabilidad económica.

#### 4- Aprendizaje y Sabiduría en la Organización:

Ante lo mencionado, las organizaciones no tienen más remedio que optar por una clara estrategia de aprendizaje que les permita posicionarse en las mejores condiciones posibles ante los nuevos retos que se le van a avecinar. Y es en este contexto en el que el aprendizaje y la socialización del conocimiento adquirido van a ser piezas clave.

Las organizaciones, a lo largo de su existencia, aprenden. Las distintas situaciones que se le presentan van a ser una fuente de sabiduría que se va a ir incrementando gracias al aprendizaje continuo. Las personas aprenden a través de la experiencia, identifican una serie de principios abstractos y desarrollan teorías que les sirven para entender lo que están haciendo y, así, mejorar sus actividades futuras.

Buena parte de los empleados no forman parte de la plantilla de la empresa, sino de otras y algunos que si lo están, lo hacen de forma temporal y por reducidos periodos de tiempo. En consecuencia, es necesario diseñar procedimientos que potencien esta transmisión de conocimientos, de forma automática, procedentes de las hojas de la subcontratación y del trabajo flexible, de tal forma que, junto a los generados por el núcleo profesional, constituyen una buena base de conocimientos que favorezcan las actuaciones futuras de la empresa potenciando la calidad del servicio ofrecido y, por ende, el grado de fidelización de sus clientes<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Ibidem.

<sup>4</sup> Ibidem, pág. 108.

La competitividad futura de las empresas va a depender de su flexibilidad organizativa y del oportuno empleo de una adecuada gestión del conocimiento que se fundamente en dos grandes pilares: la motivación de los empleados por transmitir sus conocimientos y la aplicación de tecnologías de la información y las comunicaciones que permitan un sencillo proceso de introducción, almacenamiento y recuperación de dichos conocimientos.

## CAPITULO II

### Pilares de la Organización

**Sumario:** 1.- La Visión y la Misión. 2.- Formas fundamentales de organización. 3.- Panorama teórico. 4.- Tipos de enfoque.

#### 1- La Visión y la Misión:

A medida que va creciendo y evolucionando la organización debe ir adaptándose a un entorno en permanente cambio que exige un aprendizaje continuo, aprendizaje que requiere la asimilación de nuevos postulados que podrán convertirse en fundamentales aunque, inicialmente, sólo sean aspectos, planteamientos, sugerencias u otras ideas a la espera de contrastes empíricos. Tanto la visión como la misión empresarial forman parte de estos términos aún en estudio deseosos de ser reconocidos como principios.

La visión es siempre la obra de un individuo que, en un momento determinado, enuncia el proyecto por el concebido y que tienen en mente. En un principio, es el único capaz de ver aquel proyecto mediante la ayuda de su imaginación y la fuerza de su ilusión. Ese visionario, animado en su proyecto, intentará compartirlo para que el mismo se convierta en la causa de esa organización.

En ese sentido, si asociamos la visión a la creatividad e intuición desarrollada por un individuo, debemos, en cambio, relacionar la misión con el conjunto de los miembros de la empresa.

Cuando la visión se transmite a los demás individuos de la organización y se comparte surge ese punto de convergencia que se recogerá en la misión y en el posterior marco de gestión de la empresa. De esta manera, podemos llegar a la conclusión de que la visión se fundamenta sobre las ideas de un individuo mientras que la misión de la empresa, que traduce el compromiso organizacional, se apoya sobre la visión una vez compartida con los demás miembros de la empresa.

La visión es lo que da sentido al proyecto empresarial y la misión lo que le da forma y consistencia. En consecuencia, les corresponderá a los dirigentes transformar la visión por ellos definida en misión empresarial.

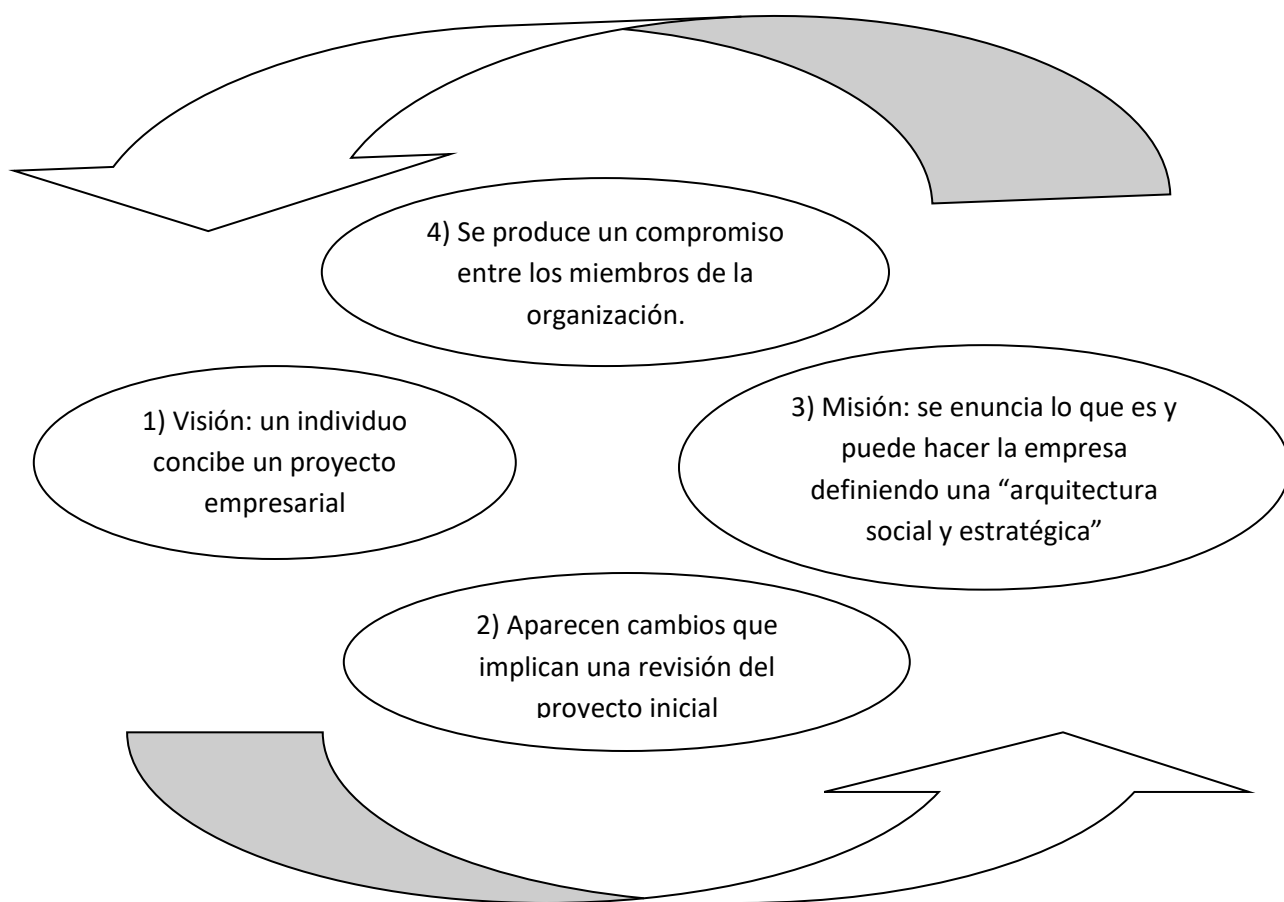
Esos individuos visionarios serán, los creadores de la imagen de la organización e influirán en los empleados de forma que estos sientan, piensen y actúen en conformidad con sus ideas. Transformarán la organización como el “arquitecto social” y se destacarán como líderes.

Los líderes crean una visión, la articulan, la defienden apasionadamente, y poco a poco la llevan a cabo intentando comprometer la gran mayoría de los empleados en torno a su proyecto, a medida que ese proyecto vaya calando en los más próximos colaboradores y se vaya extendiendo a los demás miembros de la organización sumando ilusiones y entusiasmos, se irá definiendo la misión que tomará el relevo y fijará el rumbo a seguir, no basta con tener una clara visión y un sentido del rumbo, a pesar de que estos son elementos esenciales de un liderazgo eficaz, también es necesario conseguir que los demás vean, entiendan y creen en la visión.

Si seguimos paso a paso las etapas de la figura 1, observamos que las empresas nacen con una visión individual la cual, en el momento que se comparte con los miembros de la organización, se transforma en misión. Cuando la empresa se estabiliza y se adapta al entorno no necesita modificar su visión, solo conviene fijar, por una parte, unos objetivos factibles, realistas, motivantes y cuantificables y por otra, crear el marco de gestión que establece “el código genético de la empresa”. Es decir, los instrumentos necesarios para la aplicación de las estrategias y el modelo de la organización elegido. Si se producen cambios dentro o fuera de la empresa, pueden surgir desajustes que socaven la eficiencia de la empresa lo cual implicará que alguien se pregunte urgentemente ¿hacia dónde se dirige la empresa?

Esta situación de reorientación, crisis o turbulencia conducirá a los directivos a revisar el proyecto inicial y a enunciar, posiblemente, una nueva visión que desembocará en una nueva misión y en un nuevo marco de gestión. Con el fin de abordar el futuro en óptimas condiciones, será imprescindible, siempre y cuando lo exija el contexto, reinventar la empresa y eso llevará a una revisión de la visión y misión empresarial. Esta capacidad de mutación apuntada por la empresa se convertirá en un elemento clave para su supervivencia. La figura traduce esta transformación de la empresa con un bucle de **retroalimentación**.

Relación Visión – Misión – El Bucle de Retroalimentación<sup>5</sup>



<sup>5</sup>SORIA, Julio M., Nota técnica: "yo visiono, tu visionas, el visiona", pág. 9. Tucumán: UNT, 2010.

## 2- Formas Fundamentales de organización:

La organización es la forma de funcionar para el logro de la estrategia. Hay diferentes modos de organizarse; cada uno es bueno para algo pero ninguno es bueno para todo. Cuando hablamos de organización nos referimos a la forma de funcionar de la empresa la cual está constituida por cuatro grupos de elementos (ver grafico de relación):

- Posición o puesto de trabajo que desempeñan las personas.
- Estructura o modo de agrupar y relacionar los puestos de trabajo.
- Estilo de mando, es decir, tipo de relación jefe-empleado, contenido y formas de comunicación.
- Sistemas de dirección, son el instrumental del dirigente. Son numerosos, aumentan y perfeccionan día a día. Por ejemplo: sistemas de planificación, control, información, evaluación, retribución, etc.

Estos cuatro grupos son interdependientes, al igual que los componentes de cada grupo, y si no hay conformidad y congruencia entre ellos la organización está desequilibrada y padece su eficacia. Raras veces se tiene en cuenta el buscar y lograr una buena sintonía entre las diferentes partes de una organización. Por ejemplo, un jefe autocrático es incongruente con un presupuesto, pues éste exige un cierto nivel de delegación; unas tareas muy estructuradas son incompatibles con el desarrollo de la creatividad, etc.

Demasiadas veces deficiencias de organización se pretenden subsanar con el bien hacer de las personas; esto es factible pero tiene el costo de quemar a los individuos y precisar un nivel de aptitudes superior, una buena organización, en definitiva, es aquella que potencia a las mujeres y hombres que en ella trabajan, una mala es cuando los limita.

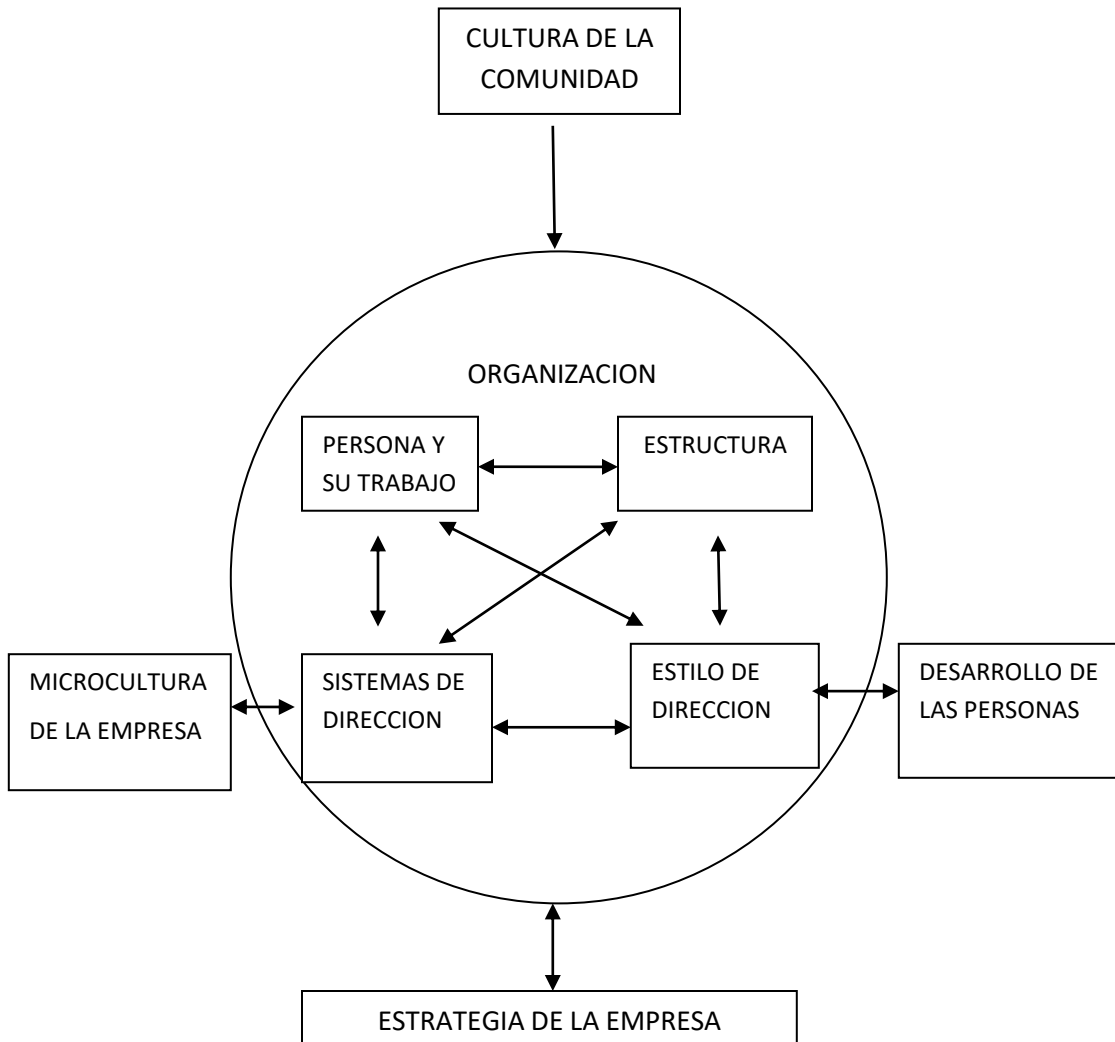
Una de las finalidades más importantes, o mejor dicho la más elevada, de toda organización pudiera ser, el desarrollar a las personas por cuanto les permite alcanzar logros, el hacer cosas, y es obligación de las instituciones el facilitar ese tipo de trabajos. No hay que olvidar que las instituciones, todas, se justifican socialmente cuando están al servicio del individuo ayudándole a que alcance su plenitud como persona. Desgraciadamente, demasiadas veces eso se invierte y las instituciones piensan que los individuos están a su servicio.

Una cosa es llevar el negocio y otra levantar una organización, la vida de una empresa va más allá de la vida de un negocio y, por ello, la mayoría de las veces se presenta una crisis si el pionero no sabe edificar una organización cuando,

precisamente debido a su éxito, se incrementa la complejidad del negocio por su propio crecimiento.

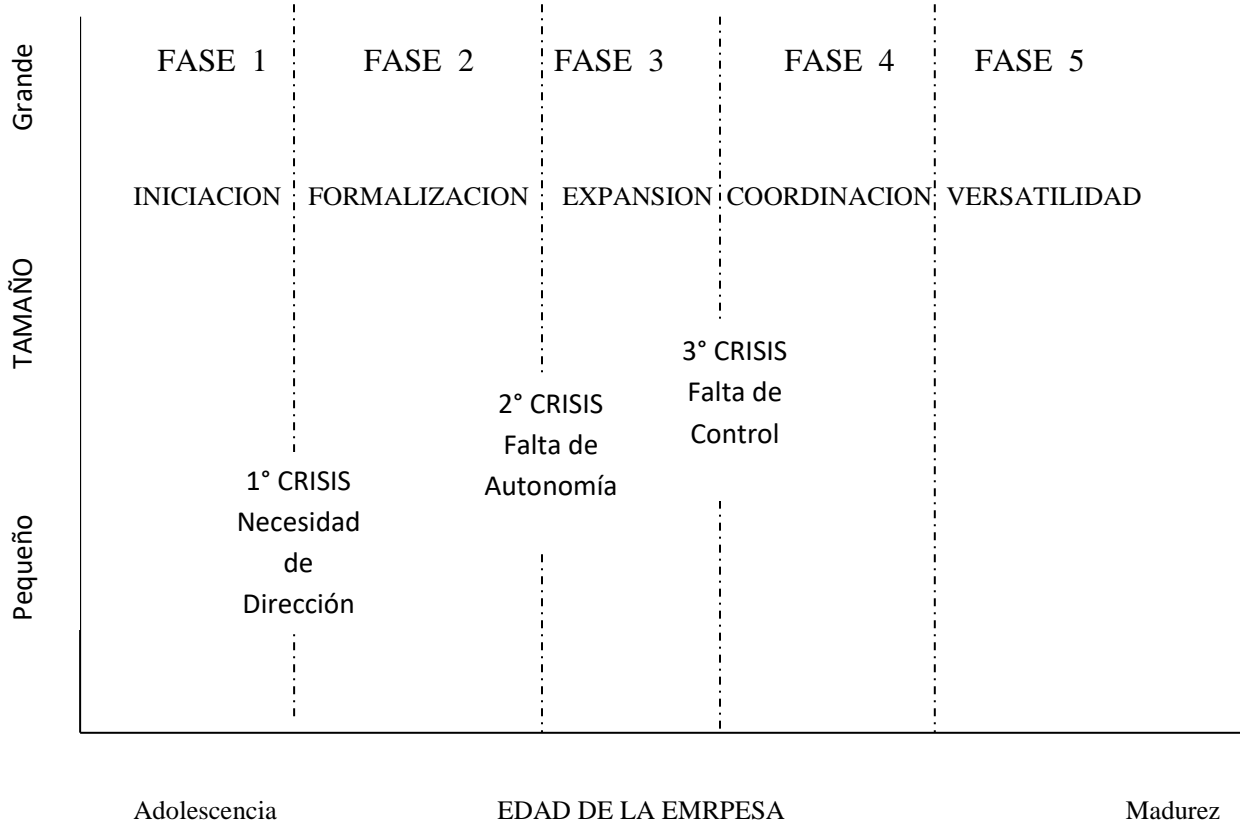
La organización, es decir, la institucionalización para el logro de los fines corporativos. Hay que diseñar formas de organización (formas de funcionar) que tengan la dinamicidad y versatilidad idóneas para potenciar a los hombres que en ella trabajan, lograr los fines y objetivos que se persiguen y atender las exigencias de la comunidad, adecuándose en cada momento a las necesidades de desarrollo de personal y a los impactos de los entornos que le afectan, para lo cual se precisa ser rápida en reconocer y tomar ventaja de los cambios.

Organización y sus conexiones más importantes<sup>6</sup>



<sup>6</sup> SORIA, Julio M., Nota técnica: “dirección estratégica”, pág. 16. Tucumán: UNT, 2010.

Ciclo de Vida de la Organización<sup>7</sup>



No es ninguna novedad que los ciclos de vida de los productos se han seguido acortando en estos últimos años o bien que los clientes se han vuelto más exigentes en gustos y variedades, lo que ha acelerado la inestabilidad de la demanda, pero es gracias a la innovación que podemos regenerar nuestra cartera de producto/mercado, rejuvenecer dichos productos/servicios y mantenernos competitivos en el mercado que nos toca actuar. Así se aprecia en la figura las fases de cambio y las necesidades de administración que conlleva cada una. Está claro que cada estadio de cambio es la piedra basal para un nuevo escalón en el desarrollo y crecimiento de la organización. Y debe considerarse a cada organización en particular al momento de evaluar si se está frente a un cambio estructural que involucre la organización como un todo, o se trate de un cambio coyuntural que pueda resolverse de inmediato incluso de manera informal.

<sup>7</sup> Larry E. Greiner, Evolution and Revolution as Organizations Grow, HBR 1972.



### 3- Panorama teórico:

Desde hace tiempo, la humanidad se ha encontrado con organizaciones y, consecuentemente, con conocimientos y experiencias prácticas sobre la manera de estructurarlas y de dirigir el esfuerzo de sus participantes. Pero el estudio teórico de las organizaciones, a diferencia de la sabiduría empírica, es casi totalmente producto del siglo XX y, en especial, de su segunda mitad. Desde la aparición de la teoría administrativa como materia independiente de estudio, los temas centrales referidos al trabajo en las organizaciones han transitado distintas etapas de indagación.

Por cierto que, en primera instancia, surgió la preocupación por descubrir elementos comunes a todas las organizaciones, independiente de sus funciones particulares, industriales o gubernamentales; según Simon, “la especialización y la división del trabajo, y las jerarquías de autoridad en que descansaban fundamentalmente todas las organizaciones, vinieron a ser el fenómeno central que estudiaban y describían los teóricos de la materia. Se hicieron muchos esfuerzos por sentar “principios” generales para organizar y administrar principios basados en esas características comunes de la estructura organizacional”.

Desde que los primeros escritos de la escuela de las Relaciones Humanas comenzaron a llamar la atención acerca de los problemas humanos del trabajo, ha surgido una prolífera corriente de estudiosos sobre temas como grupos humanos, relaciones interpersonales, liderazgo, motivación, satisfacción en el trabajo, entre otros. Con el aporte posterior de la sociología y la psicología, la bibliografía sobre estos temas ha superado, al menos en cantidad, la producción restante en cualquier otro campo de la administración.

### 4- Tipos de Enfoques:

El enfoque tradicional incluye aquellos autores que la literatura administrativa ha dado en llamar clásicos, o escuela de la administración científica.

Estos autores partían de una concepción mecanicista de la organización, según la cual el estudio sistemático del trabajo en las organizaciones permite determinar regularidades y principios necesarios para lograr la eficiencia económica. Fayol establece un modelo de estructuras funcional y regido por una serie de principios, como la división del trabajo, la unidad de mando, el alcance del control, etcétera; en la misma línea de pensamientos, otros autores, considerados neoclásicos

desarrollan la mayor parte de las técnicas de diseño de estructuras, esta perspectiva desconocía las influencias ambientales y los aspectos informales de la organización.

En materia de personal, el esfuerzo de Taylor se centraba en la eficiencia mediante una definición “ingenieril” del cargo, basada en la especialización de habilidades y el aprovechamiento de la capacidad fisiológica, sin tener en cuenta las necesidades del trabajador y los aspectos sociales de su comportamiento. El aporte de Fayol se refiere a la asignación y el ordenamiento de las funciones y relaciones personales sobre la base de un sistema de autoridad formal estructurado como una pirámide respetuosa de la unidad de mando.

Si bien, desde un enfoque estructuralista, el modelo burocrático de Weber también puede ubicarse dentro de la perspectiva tradicional; en efecto, su propuesta se basa en una concepción formalista de la autoridad, las funciones y los procedimientos. Introduce la variable poder como única base para lograr el control de la organización, desconociendo al individuo. Los estudios posteriores de Zelznick, Gouldner y Merton tomaron en cuenta dicha omisión y señalaron disfunciones respecto del modelo como consecuencia del comportamiento humano.

Puede concluirse entonces que, para el enfoque tradicional, el comportamiento humano es algo ajeno a su esquema racional de búsqueda de eficiencia y, tal vez, desde un enfoque más reciente, un factor que afecta al modelo racional o burocrático. Se dejan de lado aspectos motivacionales, ya que, según esta línea de pensamiento, el dinero es el motor de toda la actividad humana.

Hacia finales de la década de 1930, surgieron nuevos imperativos para los estudiosos de las organizaciones como reacción frente a los aspectos impersonales de la administración clásica, y así aparecen Elton Mayo y sus colaboradores, en Hawthorne, como iniciadores del movimiento de las Relaciones Humanas.

La escuela de Mayo hace hincapié en la importancia del individuo dentro de la empresa y pone el acento en las relaciones interpersonales, las normas y los líderes grupales como aspectos que se deben tener en cuenta para mejorar la productividad. Si bien no tratan temas referentes a la estructura, son los primeros que, al destacar las relaciones grupales y los líderes informales, ponen de manifiesto la existencia de la organización informal, tal vez más real y vigente que la formal prevista en el organigrama.

Lo mencionado hasta aquí es sólo un antecedente de lo que puede identificarse como el aporte de las ciencias del hombre, durante la década de 1950,

las investigaciones de Simon sobre el funcionamiento de las organizaciones, así como los trabajos precursores de Argyris acerca del impacto de la organización sobre el individuo y los estudios de Likert referentes al clima organizacional, constituyen el centro del nuevo enfoque, al que también contribuyeron otros autores de formación psicológica, como Maslow, Mc Gregor, Herzberg y Blake, por citar a los más relevantes.

Este nuevo enfoque hace hincapié en el empleado como individuo, así como en su desarrollo dentro de la organización; así aparecen análisis e investigaciones de campo referidas al desempeño, a la motivación, a los estilos de liderazgo, a la satisfacción en el trabajo, etc. Como podemos apreciar, estos autores hacen un gran aporte sobre el tema de desempeño del empleado, considerando factores como la motivación, las habilidades del individuo y la definición del rol; pero, si bien reconocen influencias ambientales, poco nos dicen acerca de la influencia de la estructura formal sobre el desempeño y la satisfacción en el trabajo.

La teoría de sistemas puede considerarse la culminación de un amplio desarrollo de la perspectiva científica aplicada al estudio de las organizaciones. Esta teoría nos ha provisto de una eficaz herramienta para entender la organización como un sistema complejo y abierto a las influencias del contexto. Por tanto, en materia de estructuras, no puede limitarse el problema a la distribución y especialización de funciones, sino que también deben considerarse las demandas del medio a cada una de las partes del sistema.

La aplicación del enfoque del sistema abierto resulta de especial interés para comprender la forma en que se estructuran las partes de la organización, las funciones que desempeña cada una de ellas y sus interrelaciones, todo ello dentro de un proceso dinámico de acuerdo con los requerimientos del medio y la complejidad del sistema. Hacia mediados de la década de 1960, este enfoque renovador se hizo más ostensible en las publicaciones de T. Burns y P.R. Lawrence, quienes se identifican con la corriente llamada situacional o contingente.

Según esta nueva corriente, no hay principios universales para determinar la estructura, realizar el planeamiento o conducir el personal; es preciso evaluar y aplicar cada principio según las circunstancias de una situación determinada. Por ejemplo, una estructura funcional apropiada para una industria de producción estándar en línea puede ser inadecuada para una empresa dedicada a la investigación y al desarrollo. El enfoque situacional o contingente ha dado lugar, como consecuencia, a un creciente énfasis en la investigación aplicada y ha constituido un claro aporte para la comprensión de problemas de estructura, según lo

demuestran las investigaciones de Burns y Stalker, Alfred Chandler y Lawrence y Lorsch.

En materia de personal, también se ha apreciado la importancia de determinar en qué circunstancias un programa o propuesta podría tener éxito antes de decidir su adopción con la consiguiente necesidad de investigación empírica a cargo de especialistas y el uso de metodologías rigurosas. En tal sentido, resultan de especial interés las investigaciones más recientes sobre el clima organizacional, entre ellas las de Halpin y Croft, Litwin y Stringer, L.K. Waters y, especialmente, la de John J. Morse.

## CAPITULO III

### Estructura Organizacional

**Sumario:** 1.- Estructura Organizativa. 2.- Distintas perspectivas. 3.- Formalización. 4.- Disfunciones del modelo formal.

#### 1- Estructura Organizativa:

En las organizaciones, los actos e interacciones de los participantes adquieren cierta estabilidad mediante el establecimiento de roles, normas y valores. Este fenómeno subyace en la idea de formalización y estructura como medio de lograr predicción y racionalidad en el comportamiento organizativo.

En este capítulo analizaremos el concepto de estructura, muchas veces asociado exclusivamente con la organización formal, y veremos distintas perspectivas de estudio, desde la clásica preocupación por las reglas técnicas de diseño hasta la investigación contemporánea que centra su atención en los factores de contingencia. También exploraremos el proceso de formalización y la confrontación entre la estructura que resulta del mismo y la realidad.

La etimología del término estructura nos permite una primera aproximación a su conceptualización; deriva del verbo latino *struere*, que significa construir y en su uso actual se refiere tanto a construcción como soporte o basamento de sistemas constituidos por elementos físicos como a sistemas abstractos en que se interrelacionan conceptos, ideas o símbolos. Esta extensión de su significado es consecuencia de su empleo en diferentes disciplinas.

En el caso particular de la administración, el significado de soporte o sostén está presente en el enfoque formal-mecanicista, y muy especialmente en el organicista, en el cual, por analogía, se asimila la estructura de la organización al esqueleto en el organismo humano. Con la perspectiva de sistemas, el término adquiere mayor abstracción y también mayor riqueza al definírsele como el conjunto de interrelaciones entre los componentes del sistema imbricadas por el intercambio con el medio.

Toda actividad humana organizada plantea dos dificultades básicas y a la vez opuesta entre sí: por un lado, la asignación de las actividades que debe realizar cada uno de los participantes y, por el otro, la forma en que se logra la coordinación de las mismas. Para Mintzberg: “La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”.

Pero una perspectiva más amplia nos remite a la compleja trama de relaciones entre los participantes como determinante del comportamiento: “la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Decimos que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad.

La intencionalidad de la conducta organizativa supone la búsqueda de objetivos, y el logro de éstos puede llevar a la preservación de una determinada forma o estado interno del sistema; pero los objetivos no constituyen una referencia inmutable, sino que resultan de la interacción del sistema con el medio y, por lo tanto, se modifican en el tiempo. De tal manera, la estructura interna del sistema sólo es estable en un momento determinado y en ciertas circunstancias; cuando varía la relación del sistema con su medio, la estructura debe adaptarse, es decir, que ésta representa los estados y condiciones del sistema en un momento dado.

Cuando la coherencia interna de las relaciones entre las partes se ve afectada por el medio externo, o cuando alguna de las partes tiende a aislarse del conjunto, la estructura existente pierde representatividad respecto de la situación real y sólo resulta ser un esquema abstracto de un estado deseable. Por ello, la expresión de Alfred Chandler “la estructura sigue a la estrategia”, basada en la investigación de cien de las más grandes empresas norteamericanas, representa la conclusión de que,

frente al ambiente externo, las empresas desarrollaban nuevas estrategias y esto, a su vez, les exigía nuevas estructuras.

Tradicionalmente, se ha descrito la estructura como un diagrama que muestra las posiciones existentes, su agrupamiento en unidades mayores y las relaciones de autoridad entre las mismas; pero, en realidad, “las instituciones no presentan una estructura, ya que su funcionamiento demuestra la existencia de un conjunto de estructuras superpuestas con un variable grado de complejidad”. Esta afirmación de Etkin coincide con la tesis de Mintzberg, según la cual “las partes de la organización están unidas entre sí mediante distintos flujos: de autoridad, de material de trabajo, de información y de procesos de decisión”.

Desde este enfoque, se ha desarrollado un marco de análisis más amplio, que excede la representación formal de la estructura organizativa e incluye el estudio de aquellos aspectos dinámicos de las relaciones entre los componentes de la misma, tales como los flujos de trabajo operativo, de información y de decisión.

## 2- Distintas perspectivas:

Thompson reconoce dos estrategias para el estudio de las organizaciones: la del sistema cerrado, que trata de alcanzar certeza considerando sólo variables asociadas al logro de fines y sometidas a un rígido control, y la del sistema abierto, que incorpora la incertidumbre al reconocer la influencia del entorno y que centra la atención en la supervivencia. Estas dos estrategias coinciden con lo que Hermida denomina modelos sincrónicos (permiten ordenar como proceso independiente del tiempo y abarca los aspectos socio-contextuales y lógico-estructurales que la definen y caracterizan en su propio contexto espacial) y modelos diacrónicos de estructura (permiten ordenar el modelo como proceso dependiente del tiempo), y nos permiten una adecuada clasificación de lo escrito sobre el tema.

La perspectiva tradicional pone énfasis ante todo en el carácter formal de las estructuras, enfocando los problemas de la organización en términos netos de un sistema cerrado. Su historia fecunda e incluye autores del prestigio de Fayol, Weber, Mooney y Urwick, todos ellos consideran la necesidad de construir un mecanismo organizativo con especificaciones físicas respecto del cumplimiento de la tarea y para lograr un propósito dado. En todos los casos la estructura se asocia con la idea de mecanismos o soporte que mantiene el sistema ordenado y estable.

En la misma línea de pensamiento, otros autores neoclásicos asumen la tarea de desarrollar la mayor parte del instrumental técnico para el análisis y diseño de estructuras; este aporte tecnológico se sustenta en ciertas recomendaciones o principios entre los cuales se destaca:

- División del trabajo: se busca la especialización y, por tanto, la eficiencia, subdividiendo la operación en tareas parciales fáciles de aprender, para lograr pericia y también para asignar responsabilidades de ejecución.
- Unidad de mando: para lograr que la coordinación sea perfecta, a lo largo de la línea, cada subordinado tiene un solo jefe.
- Alcance del control: para asegurar de la mejor manera la unidad de mando de existir un tramo limitado de control, para que ninguna persona pueda tener más subordinados de aquellos que pueda controlar efectivamente.
- Centralización de las decisiones: siempre con la finalidad de la adecuada coordinación, las decisiones han de quedar centralizadas bajo un solo mando.
- Estandarización de roles y practicas: para protegerse de errores o discrecionalidades, los niveles superiores de la organización prescriben no solo las funciones del puesto, sino también la forma de ejecutarlas.

La técnica estructural tradicional es de neto corte empirista y ha quedado circunscripta a un repertorio de principios y modelos que pretenden ser de aplicación indiscriminada en cualquier organización y contexto. Se observa claramente el error conceptual de aplicar modelos estáticos a un fenómeno esencialmente dinámico como las organizaciones, y a esto se le suma la falta de adecuación temporal y espacial; no obstante ello, estas recomendaciones se han infiltrado en casi todo tipo de organizaciones.

Según Katz y Kahn, la teoría clásica resulta inadecuada para enfrentar los complejos aspectos de la estructura y el funcionamiento de ésta, ya que:

- Desconoce las influencias ambientales.
- Pasa por alto los valores y necesidades que la gente trae consigo a la organización.
- Presta poca atención a los subsistemas de la organización, a su diferente dinámica y al intercambio que realizan entre sí.
- Las estructuras informales que a menudo nacen como reacción a la institucionalización tampoco fueron consideradas.



Otro modo de ver la organización consiste en abandonar el enfoque de sistema cerrado tradicional y examinar más directamente los subsistemas de la estructura, sus interrelaciones y las del sistema total con el ambiente. Este nuevo enfoque ha sido identificado por algunos autores como modelo orgánico, pero sólo un enfoque de sistema abierto resulta adecuado para explicar totalmente la complejidad de una organización social.

Las transacciones de insumo-producto del sistema abierto se complementan con la red de interacciones internas entre quienes desempeñan distintos roles e integran los distintos subsistemas. La forma de esta red depende de las características de la organización, de su etapa de desarrollo, del grado de control que tiene sobre sus recursos y, además, de las exigencias externas, ya que “la explicación de las formas que adoptan las estructuras no puede limitarse al problema de distribución de recursos y la especialización de funciones, sino que también de debe considerarse la influencia que ejerce el medio sobre las conductas de cada parte del sistema”<sup>8</sup>.

La perspectiva del sistema abierto ha permitido explicar los procesos de conformación interna y de diferenciación en subsistemas o componentes de la estructura organizativa. Así, la clásica propuesta de Parson diferencia tres subsistemas, con ámbitos específicos de decisión y de control, caracterizados por el tipo de interacción externa que realizan; estos subsistemas son el institucional, el gerencial y el técnico.

Si seguimos la secuencia natural de crecimiento y conformación de las organizaciones, encontraremos en primer lugar el subsistema técnico, en el que se realizan las distintas actividades necesarias para obtener el producto final de la organización en su comienzo. Aquí, las decisiones se refieren a la aplicación de recursos y metodologías productivas en forma eficiente y enfrentan ciertas condiciones de certeza, lo cual permite mantener estructuras de acuerdo con la lógica del sistema cerrado.

Cuando la coordinación de las actividades técnicas requiere una mayor diferenciación vertical, aparecen los componentes del subsistema gerencial. El cual tomará a su cargo las decisiones del planeamiento y control de las operaciones y las actividades necesarias para obtener los medios requeridos por el subsistema técnico; de tal manera, este nivel se relaciona con el medio, aunque con sistemas específicos, periféricos a la organización. Por último, el subsistema institucional, también llamado por algunos autores de sistemas “órgano sensorial”, desarrolla las relaciones

---

<sup>8</sup> GILLI, Juan José, *Diseño de Estructuras*, 3ª Edición, (Buenos Aires, 2000), pág. 115.

con el resto de la comunidad, lo que le permite definir los objetivos y estrategias de la organización y determinar su reajuste de acuerdo con los cambios del medio ambiente.

El esquema clasificatorio de Parson que hemos analizado resulta de limitada capacidad explicativa para el caso de estructuras complejas donde aparecen otros grupos de actividades especializadas encargadas de la mediación entre las exigencias de la tarea, las necesidades humanas y las exigencias externas, como, por ejemplo: relaciones industriales, capacitación, desarrollo, planeamiento, etcétera.

La introducción del modelo de sistema abierto revela diferencias sustanciales derivadas de la dinámica de las relaciones entre los subsistemas internos y de las transacciones con el contexto. En años recientes, distintos autores que venían analizando más detenidamente estas diferencias desarrollaron una nueva teoría denominada situacional o de contingencia de la organización; según ella, la estructura, el planeamiento, la dotación y la conducción del personal, etcétera, dependen de la naturaleza de la tarea organizativa y de su ambiente.

Investigadores y gerentes reconocen hoy que la estructura apropiada para una empresa de producción en línea estandarizada puede no serlo para un instituto de investigación; las diferencias pueden apreciarse en el siguiente ejemplo, tomado de Dessler.<sup>9</sup>

	<b>Organización de una línea de montaje de automóviles</b>	<b>Organización de un laboratorio de investigación</b>
<b>Estructura organizacional</b>	Cargos altamente especializados y definidos con precisión; líneas claras de autoridad; comunicaciones de arriba abajo; mayoría de las decisiones centralizadas.	Cargos de muy amplio alcance y que varían día a día; menos apego a la “conducta regular”; mucha comunicación lateral, hacia arriba y hacia abajo, toma de decisiones descentralizadas.

<sup>9</sup> Ibidem, pág. 117-118.

El enfoque situacional ha traído como consecuencia un creciente énfasis en la investigación aplicada y, sin entrar a considerar las limitaciones metodológicas que pueden tener estas investigaciones, queda claro que ofrecen un aporte útil a teóricos y gerentes para la comprensión de los problemas de estructura más allá de las prescripciones de los típicos “manuales de administración”; por tanto, haremos una breve referencia a algunas de las más difundidas:

Burns y Stalker: seleccionaron una muestra de 20 industrias de Gran Bretaña y analizaron su comportamiento teniendo en cuenta el tipo de ambiente que enfrentaban. Encontraron que aquellas empresas que operaban en condiciones relativamente estables tenían, entre otras características: tareas altamente fraccionadas y especializadas, definidas formalmente; estructura jerárquica de autoridad y control; comunicación vertical entre superior y subordinado. En cambio, en aquellas que operaban en condiciones cambiantes, las tareas eran más independientes, ajustadas y redefinidas mediante la interacción; definición más general de papeles; la estructura en red de la autoridad; la comunicación a la vez vertical y horizontal, etcétera. Los autores identifican cada grupo de características con lo que llaman, respectivamente, modelo mecánico y modelo orgánico, y concluyen que no existe un “mejor diseño” y que las organizaciones eficientes que operan en sectores relativamente estables del ambiente estaban más estructurados que aquellas que logran eficiencia en sectores más dinámicos.

Alfred Chandler, por su parte, analizó la historia administrativa de más de cien empresas industriales estadounidenses, y encontró que la evaluación del cambio administrativo exigía una comprensión del proceso de crecimiento de las empresas y de la medida en que este proceso reflejaba los cambios del contexto económico. El estudio confirmó que el cambiante ambiente económico de los Estados Unidos llevaba a las empresas a desarrollar nuevas estrategias, lo que a su vez exigía nuevas estructuras, y concluyó que el crecimiento sin reajuste estructural en términos de modificación de funciones o áreas, diversificación de líneas de productos, integración vertical, etcétera sólo puede conducir a la ineficiencia.

Lawrence y Lorsch: también realizaron un estudio comparativo entre diez organizaciones con diferentes niveles de rendimiento y de distintos ramos industriales. Enfocaron dos características estructurales, la diferenciación y la integración, y encontraron que aquellas organizaciones que tienen un alto desempeño tendían a satisfacer las demandas del ambiente con mayor éxito mantenían grados de diferenciación e integración compatibles con la interdependencia de sus partes y con la naturaleza del ambiente; también comprobaron que diferenciación e integración están en relación inversa: a mayor diferenciación, más dificultad de lograr

integración, no obstante la organización eficiente encontrará los mecanismos de integración compatibles con la diversidad del ambiente.

Las investigaciones reseñadas anteriormente indican que no existe una forma única de estructura que satisfaga todas las situaciones y supere la dicotomía modelo cerrado contra modelo abierto. Sugieren un diseño de estructura capaz de satisfacer los grandes factores situacionales; es decir, que organizaciones caracterizada por ambientes estables tenderán a desarrollar estructuras más cerradas orientadas hacia la eficiencia, mientras que aquellas que enfrentan un ambiente muy cambiante tenderán a estructuras más flexibles y abiertas; así también, frente a grados intermedios de incertidumbre, la estructura tenderá simultáneamente a la adaptación y a la repetición; por ejemplo, será abierta en el sector de investigación y desarrollo y cerrada en el sector productivo.

### 3- Formalización:

Hemos visto que las organizaciones son esencialmente invenciones humanas y, como tales, imperfectas: pueden disolverse de un día para el otro o trascender a sus miembros fundadores.

Para entender cómo se estructuran las organizaciones debemos conocer sus partes constitutivas, las funciones que desempeña cada una de ellas y la forma en que se relacionan entre sí. La aplicación del enfoque del sistema abierto resulta de especial interés para comprender la dinámica del proceso, el que, según Katz y Kahn, presenta las siguientes etapas<sup>10</sup>:

1. Sistema primitivo: existe para la gente un problema ambiental y necesidades comunes. Estos requerimientos se satisfacen mediante “subsistemas de producción o técnicos” adecuados para la acción cooperativa.

2. Organización estable: como la estructura primitiva de producción no es suficiente para asegurar la coordinación de la conducta individual, se crean medios para formular y aplicar reglas: es decir, una estructura de autoridad que es la base del sistema gerencial. El funcionamiento de las estructuras técnicas o de producción requiere un considerable esfuerzo para mantener a la gente dentro del sistema y asegurar que realicen sus funciones; aparece entonces un subsistema de mantenimiento cuya función será el establecimiento de las reglas y la socialización de los nuevos miembros dentro del sistema.

---

<sup>10</sup> Ibidem, pág. 119.

3. Estructura compleja: la organización necesita e interactúa constantemente con su ambiente para obtener materias primas, conseguir personal o entregarle sus productos y servicios; por tanto, se desarrollan dentro de la organización subsistemas limítrofes de abastecimiento, de ventas y distribución y de relaciones institucionales. Asimismo, las cambiantes presiones ambientales exigirán, como condición para la supervivencia, que la organización cuente con subsistemas de adaptación para resolver los conflictos presentes y las demandas futuras del ambiente.

Según esta propuesta, el proceso de conformación de la estructura deriva de los intereses comunes de los participantes, quienes encauzarán sus actividades según ciertas normas y valores; posteriormente, la dinámica del proceso requerirá el aporte de nuevos subsistemas para enfrentar el intercambio con el medio y la complejidad. Así surgen sucesivamente los subsistemas productivos o técnicos gerenciales, de mantenimiento, limítrofes y adaptativos.

Con similar propósito, el análisis de Mintzberg establece que, a medida que la organización crece y va adoptando divisiones de trabajo más complejas, surge la necesidad de la supervisión directa, lo que produce la primera división administrativa del trabajo y, al adquirir complejidad, determinará una jerarquía de autoridad; posteriormente, aparecerán analistas que atenderán la normalización y, en la medida en que la normalización asegure la coordinación, disminuirá la importancia de la supervisión directa. Como resultado de este proceso, el autor distingue cinco partes fundamentales en una organización desarrollada: el núcleo operativo, la cadena de mando formada por el nivel estratégico y la línea media y, por último, los grupos de analistas y asesores que constituyen la tecno-estructura y el staff de apoyo.

Al analizar el proceso morfo genético de una organización, vemos que la estabilización de su comportamiento se asienta en los siguientes factores:

- Interdependencia de los participantes determinada por los roles que desempeñan; la interrelación de los requerimientos de los distintos puestos proporciona a la organización cierto grado de integración.
- Los requerimientos normativos que enmarca el desempeño de los distintos roles agrega un elemento cohesivo adicional. Especifican en qué consiste y cómo se realiza un trabajo satisfactorio.
- Los valores, por último, constituyen un importante integrador al hacer resaltar aquellas aspiraciones más generales a los objetivos del sistema.

Aunque los aspectos mencionados pueden separarse a los fines de su análisis, en la organización se presentan conjuntamente, y su preponderancia relativa dependerá del subsistema que estemos considerando: en los niveles operativos

tendrán mayor importancia los requerimientos del puesto, mientras que por ejemplo, en un sector de investigación será relevante la observancia de las normas. La preponderancia de un factor sobre otro también varía según la organización que estemos observando, esto es, las agrupaciones voluntarias utilizan principalmente el tercero, mientras que las organizaciones más complejas utilizan los tres conjuntamente, finalmente la importancia que le otorguen a las reglas y su aplicación marca la diferencia entre unas y otras.

Para Etkin la formalización implica la representación explícita de las normas para el ordenamiento de las posiciones y funciones, y de los medios que permitan el cumplimiento de las mismas. En un sentido amplio implica la búsqueda de conductas regulares.

Esto nos habla de una necesidad de algo tangible (escrito) que respalde la formalización y por otra parte, una necesidad de moldear la conducta para que la norma se aplique realmente (acto).

La naturaleza de la formalización ha sido en gran parte discutida a partir del modelo weberiano de burocracia, pero este constituye un máximo en el continuo de formalización, ya que debemos diferenciar grados según el tipo de organización considerada. En general, los análisis clásicos se han concentrado en los principios de funcionamiento interno, buscando asegurar la estabilidad de la organización mediante una integración y coordinación rígidas, la coordinación y el control se ven como fines en sí mismos y no como mecanismos de ajuste del sistema a su ambiente, y, en consecuencia, las variaciones producidas por influencias ambientales son consideradas como irregularidades o desviaciones.

Al formalizarse la estructura, el hombre queda incorporado a una red de conductas definidas según roles y pautas estandarizadas y debe adaptarse a un medio donde las relaciones tienden a ser cada vez más explícitas y más conscientes. En sentido estricto, puede decirse que la organización formal exige de individuos y grupos actividades e integraciones específicas y establecidas oficialmente.

Tradicionalmente, la estructura formal se ha especificado mediante un diagrama de relaciones de autoridad formal, lo que se puede complementar con la descripción de los cargos: nos referimos al organigrama y los manuales de organización.

El organigrama es una herramienta que permite una visualización rápida de la organización. Más allá de las objeciones sobre su utilidad al no ofrecer una descripción completa sobre las relaciones y los canales de comunicación, el organigrama nos provee de una primera impresión de la organización respecto de las jerarquías, las aéreas de mayor y menor importancia, además de un parámetro para analizar la realidad de la empresa y su evolución.

Las herramientas para formalizar la estructura pueden resultar de utilidad en muchas instituciones como explicitación de los procesos de conformación interna, pero deben someterse a una continua revisión para adecuarse a la dinámica de la organización y de su contexto.

#### 4- Disfunciones del modelo formal:

La estructura formal delimita un ámbito dentro del cual se realizan las actividades y tienen lugar las relaciones entre los participantes; estos límites no están referidos al espacio de plantas, edificios u oficinas, sino al alcance efectivo de la influencia de las normas del sistema. Los aspectos manifiestos, definidos según roles, normas y valores, proporcionan un marco prescriptivo donde han sido proyectadas las acciones y relaciones que se espera cumplan los agentes; pero estas regularidades de la conducta esperada se refieren a individuos “típicos” y a situaciones previamente codificadas.

Este enfoque es de carácter estático y su énfasis en lo formal lo hacen insuficiente para comprender la realidad de la empresa y la complejidad de sus relaciones. En la práctica las relaciones denominadas informales van más allá de lo que pueda establecerse o definirse formalmente, sin embargo son estas relaciones en el marco de una cultura organizacional infundida por los altos mandos lo que nutre y refuerza las relaciones formales y determina muchas veces el éxito o fracaso de las nuevas normas y reglas. Es una interacción entre lo formal y lo informal en donde la norma moldea la conducta y a su vez la conducta sustenta la norma. Si comparamos a la empresa con un auto, las personas con el conductor y las normas de tránsito con los aspectos formales de la organización, podríamos ver claramente que depende del conductor como será el andar en el vehículo y la medida en que se amolde a las normas de tránsito le permitirán disfrutar o padecer su viaje. Muchas normas podrían convertirse en una tortura que lo haga desistir de un nuevo viaje (retos, desafíos) o revelarse contra las normas. Pocas normas podrían no ser un inconveniente pero exigirían una comprensión clara de cómo debe conducir, las responsabilidades y precauciones deben estar incorporadas en el conductor ya que es él el que se impone un modo de conducir y lo respeta. Allí incluimos otro concepto que también es importante, los valores y creencias de los individuos; estos también dan un marco de sustento a la norma junto a la cultura y lo informal.<sup>11</sup>

La organización real presenta tensiones internas derivadas de sus problemas de ajuste frente al medio y de la diversidad de intereses y valores de los participantes. Siempre son posibles conflictos de roles y disociaciones en las pautas

---

<sup>11</sup> Ibidem, passim pág. 123-125.

normativas y, en consecuencia, cualquier modelo descriptivo que intente mostrar una estructura única e integrada será una imagen fragmentada del sistema.

Cuando hablamos de disfunciones nos referimos a aquellas situaciones y consecuencias no deseadas en el modelo formal y su implementación. Algunos autores plantean distintas reacciones entre la personas y la formalización, entre ellos podemos mencionar un aumento en la propensión a defenderse de las presiones que ejercen las normas, la rigidez en el comportamiento, surgimiento de intereses distintos de los globales, intensificación de la supervisión, etc.

Para evitar esas disfunciones debemos concebir la organización de manera realista teniendo en cuenta sus tensiones internas y ajustándonos al medio, considerando aspectos grupales e individuales. Consecuentemente, la estructura formal resultara una construcción temporaria que represente los estados y condiciones del sistema en un momento dado y requerirá un nuevo enfoque de diseño.



## CAPITULO IV

### Diseño Estructural

**Sumario:** 1.- Factores de influencia: Factores externos y Factores internos. 2.- Los Modelos.

#### 1- Factores de Influencia:

Diferentes estudios destacan la necesidad del enfoque situacional de la organización; demuestran de que manera el contexto evoluciona de lo simple y previsible a lo incierto y complejo, y como estos diferentes tipos de ambiente afectan a la organización y la forma de administrarla. Es así como la influencia y las características de las variables económicas, sociales y políticas determinaran el marco institucional y las condiciones de incertidumbre y complejidad.

Los factores externos son la Incertidumbre, la Complejidad, la dispersión espacial y el control externo.

Del grado de incertidumbre dependerá la formalización de la estructura y su permanencia en el tiempo. Así, en un contexto estable la organización es capaz de prever sus condiciones futuras y, de permanecer invariables los demás factores, pueden aislar su núcleo de operaciones normalizando las actividades del mismo. La incertidumbre puede parecer algo fuera de nuestras manos que puede ser aprovechado en nuestro beneficio en tanto se diseñen estructuras y sistemas flexibles que aumenten la capacidad de adaptación de la organización en la base de lineamientos proactivos en los distintos sectores o áreas.

El entorno de una organización puede variar de simple a complejo en la medida que requiere de la organización conocimientos especializados acerca de productos, mercados, clientes, canales de distribución, etc. La diferencia entre el carácter estático-dinámico y el simple-complejo de un contexto parece sutil; pero

puede aclararse si tenemos en cuenta que las decisiones en un ambiente dinámico siempre enfrentan incertidumbre, independientemente de que dicho ambiente sea simple o complejo. Como vimos en capítulos anteriores, lo único constante es el cambio. De allí que el grado de incertidumbre afecta el grado de formalización o burocratización de la estructura, mientras que la complejidad requerirá nuevas formas para atender demandas especializadas con lo que se afectara el grado de descentralización en la toma de decisiones.

El factor de dispersión en la localización geográfica de plantas o de mercados también afecta la forma de estructura organizativa. La forma en que se ubique físicamente la organización implicara tipos de estructuras distintos en función al grado de descentralización y oportunidad de la toma de decisiones, la cercanía al mercado o segmento, relación con el cliente y los canales de distribución, etc.

El diseño de estructura no siempre es el más adecuado a las características de la organización, o a los factores del entorno que se analizaron. Muchas veces la organización se ve afectada en términos de poder por otros factores vinculados directamente. En efecto los grupos de control externo, bien sea el estado, los accionistas o una organización matriz, según sea el caso, no son proclives a ceder responsabilidad y poder de decisión, y por ello se establece una línea clara de control centralizada en la dirección y se crean exigencias de normas y procedimientos formalizados que aseguren el cumplimiento y la justificación de las acciones. La pérdida de autonomía no solo implica la cesión del poder al control externo, sino también importantes cambios de la estructura interna de la organización, lo que produce una centralización del poder a nivel organizativo y la burocratización en el uso de ese poder.

Como veíamos en el primer capítulo (capítulo I), el ciclo de vida de la organización juega un papel importante ya que a medida que la misma va creciendo las actitudes se van institucionalizando dando lugar a la formalización del comportamiento, es decir, lo que en un principio era una actitud o forma de hacer las cosas luego se traduce en costumbre y parámetro de comportamiento aceptado por el grupo. Esto vuelve mas difícil la tarea de modificar o rediseñar la estructura por la solidez de los comportamientos que hacen a la cultura de la organización. Por otra parte, mientras las organizaciones nuevas suelen ser imprecisas a la hora de definir su estructura, con el pasar del tiempo aprende a adaptarse al medio, a resolver sus conflictos internos de comunicación y coordinación, y es natural que intente aprovechar los frutos de ese aprendizaje formalizándolos. La cultura define en gran medida el diseño estructural y su implementación.

El tamaño también juega un papel determinante de la estructura. Los problemas y soluciones referidos a ella tienden a cambiar de manera marcada a medida que aumenta el tamaño ya que surgen nuevas funciones, áreas, niveles jerárquicos, y la comunicación se complejiza aun mas. El tamaño se puede ver a partir del número de empleados, los volúmenes de ventas, la cantidad de miembros, etc. El incremento de tamaño, ya sea en el número de agentes o de operaciones tiene consecuencias sobre la estructura, pero no puede pretenderse que el sea el único determinante de los niveles de complejidad, formalización y centralización, ya que se trata de un factor interdependiente.

La introducción de nuevas tecnologías o procesos productivos frecuentemente da lugar a modificaciones en las actividades, a la sustitución de funciones, a la supresión de sectores y, en casos extremos de automatización o robótica, puede transformar totalmente la forma organizativa. La influencia de la tecnología se manifiesta a través de la intensidad de la especialización en los procesos productivos, la cantidad de miembros que componen las unidades de trabajo, el grado de autonomía de cada componente en cuanto a los procedimientos que llevan a cabo el manejo individual o compartido de los instrumentos de trabajo y la complejidad de los medios físicos utilizados para la transformación de materiales.

Si centramos nuestro análisis en la tecnología productiva, veremos que existen dos aspectos importantes; por un lado el grado en el que el trabajo está controlado por los instrumentos y, por otro, la complejidad del sistema técnico utilizado. Asimismo, es importante reconocer las necesidades tecnológicas propias de cada sistema de producción.

En cualquier organización, el comportamiento de sus miembros se ve afectado por sus posiciones relativas de poder, y lo mismo es válido para las unidades estructurales. Estas relaciones de poder tienen lugar a lo largo del eje vertical o jerárquico, que por definición conlleva un componente de poder, y también en la dimensión horizontal aun cuando no se conciben formalmente, ya que el poder dentro de las organizaciones no asume solamente la forma de autoridad legítima.

La naturaleza del sistema de poder empleado en la organización tiene consecuencias importantes sobre la forma en que los individuos se vinculan a la organización y sobre el aspecto más general de la efectividad organizacional, y las relaciones de poder se desarrollan a través de los arreglos estructurales existentes y luego los alteran.

Las discusiones sobre el poder en las organizaciones han otorgado importancia a la idea de que el poder no es un fenómeno estático sino que tiene

repercusiones en los distintos sectores de la organización, en especial cuando se varía la base de poder utilizada y también los cambios de personal contribuyen a la inestabilidad de las relaciones. Si consideramos que el poder se distribuye en función de la especificidad de la tarea del grado de incertidumbre que conlleva. Además, todos los miembros ansían el poder para controlar las decisiones de los demás o las que se relacionan directamente con su trabajo, centralizando el poder.

## 2- Los modelos:

Los clásicos modelos organizativos funcional y divisional propios de las décadas del '20 y del '30, y que aun continúan en algunos libros, mantuvieron su vigencia durante varias generaciones aplicando los mismos principios básicos de diseño y las mismas combinaciones de parámetros. Actualmente la inestabilidad afecta por igual a la estructura de empresas e instituciones y requiere respuestas distintas a las del pasado.

Dicha inestabilidad deriva fundamentalmente de la modificación de los factores externos e internos. El tipo de organizaciones que debemos estructurar son hoy muy diferentes de las de hace veinte años; la variación de propósitos, actividades y condiciones ha generado nuevos criterios y una mayor comprensión sobre las necesidades de flexibilidad y adaptación.

Para superar los nuevos problemas se han ensayado una serie de soluciones ad hoc que se agregan a los modelos clásicos.

Los modelos tradicionales son la estructura funcional y la descentralización federal, a los que se agregan, la organización por equipos, la descentralización simulada y la organización por sistemas.

La organización por equipos se centra en un grupo que asume una tarea concreta y completa en lugar de distribuir responsabilidades según habilidades o conocimientos especializados. Este diseño no es solo aplicable a trabajos especiales o transitorios, ya que es útil para muchas necesidades permanentes en la organización que tienen relación con la alta dirección y las áreas creativas. Ahora, cuando hablamos de empresas muy voluminosas y demasiado compactas sería de aplicación la descentralización simulada. Se trata de diseñar unidades operativas con manejo de información contable, presupuestos, gastos y resultados propios, pero que continúan siendo parte de la estructura de la empresa. Si bien su aplicación presenta inconvenientes, se ha difundido de gran manera tanto en empresas productoras de

materias primas como en bancos. Por último la organización por sistemas combina elementos de la organización por equipos y de la descentralización simulada. El prototipo de este criterio de estructuración fue el programa de la NASA en el que trabajaron conjuntamente numerosas unidades autónomas organizadas e informadas según la necesidad de la situación más que por lógica, respondiendo a un solo objetivo y a una sola dirección superior. Es el caso de las empresas transnacionales, que operan en un marco intercultural, con subsidiarias y mercados distintos.

Si bien los nuevos criterios son complejos e inestables, tienen un campo de aplicación muy limitado y específico, cada uno de los modelos tiene un fundamento lógico que lo hace adecuado conforme a las circunstancias del contexto en el que se mueven las empresas hoy en día.

## CAPITULO V

### Análisis de la industria y La actividad citrícola

- Sumario:** 1.- Posicionamiento de la actividad en la región.  
2.- Marco legal y jurídico de la actividad de cosecha.  
3.- Factores de influencia: el Entorno.

#### 1- Posicionamiento de la actividad en la región:

La Argentina es uno de los principales productores de limón del mundo con casi un 21% de la producción mundial en 2009. Así lo demuestran las estadísticas mundiales: según los informes que, en su mayoría, agrupan a la lima y al limón, el país ocupa el tercer puesto en producción en esta agrupación luego de México e India. Asimismo, la Argentina se encuentra entre los primeros exportadores de limón en fresco (con casi el 13,7% hacia 2002) y es el principal industrializador de derivados del limón del mundo (55,6% hacia 2008/20093), que en casi su totalidad se exportan. En tanto que Tucumán es el principal productor de limones de la Argentina, con el 85% de la producción nacional (2009).<sup>12</sup>

Se estima que la cadena citrícola en su conjunto representa casi el 9% de la producción provincial, el 7,5% del valor agregado provincial y emplea a más del

---

<sup>12</sup> REVISTA DE LA FUNDACION DEL TUCUMAN: "Indicadores de Evolución de la Prov. de Tucumán". 3ª Edición (setiembre de 2010), pág. 16-17.

11% de la población ocupada provincial, incluyendo empleados temporarios (que constituyen la mayoría en el sector). A nivel exportaciones, el sector citrícola representa aproximadamente el 50% del monto de las exportaciones provinciales (en 2009 fue el 49% y en 2008 el 53%).<sup>13</sup>

El complejo citrícola se encuentra a su vez comparado con los otros sectores relativamente poco concentrados a nivel territorial provincial, donde las actividades primarias están más dispersas que las industriales (las primeras se encuentran en los departamentos de Burruyacú, Cruz Alta, Tafí Viejo, Lules, Famaillá, Monteros y La Cocha).

La producción nacional de limón alcanzó en 2009 un volumen de 1,42 millones de toneladas, siendo la misma un 5% mayor al volumen registrado en 2008 y un 6% menor al máximo alcanzado en el año 2007. La producción provincial, en tanto, alcanzó en 2009 un volumen de 1,21 millones de toneladas (85% de la producción nacional), lo que significa un 2% más que el volumen registrado en 2008 y un 9% menos que el registrado en 2007 (año en que se llegó al record de producción de 1,32 Millones de Toneladas). Cabe destacar que la producción tucumana se vio afectada durante 2009 por una fuerte sequía, causando una disminución en la producción posible de limones. Tucumán cuenta con aproximadamente 35.000 has plantadas con limón (el 96% de la superficie dedicada en la provincia a cítricos). La superficie implantada no varió entre 2008 y 2009; mientras que este año la mayoría de las empresas iniciaron un plan de renovación de plantaciones. Las principales variedades de limón en Tucumán son Eureka (36% de plantas), Limoneira 8A (25% de las plantas) y Lisboa (24%).<sup>14</sup>

Respecto de la participación de Tucumán en la producción nacional, la de 2009 fue la más baja de los últimos 14 años.

La caída del volumen de ventas (y, en parte, la caída del precio, tema que se analiza más adelante) se debió a la recuperación de la producción y oferta exportadora de España (2008 fue un año marcado por una baja producción española). Por otra parte, dados los niveles de sequía ya mencionados durante 2009 en las zonas productoras de limón, las empresas exportadoras extremaron la calidad de los limones a exportar para evitar rechazos en los destinos. De acuerdo a Federcitrus, las disminuciones de volúmenes fueron relativamente proporcionales en los distintos bloques comerciales. El volumen nacional exportado de limón fresco durante 2009 significó una venta de U\$S 194,9 millones, cifra 46% inferior a la lograda en 2008 y 14,8% mayor a la de 2007.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Ibidem.

<sup>14</sup> Ibidem.

<sup>15</sup> REVISTA DE FEDERCITRUS. "La actividad citrícola Argentina Año 2011". Edición virtual. [www.federcitrus.org](http://www.federcitrus.org), passim 4-16.

Los valores promedio a partir de 2007 sufren grandes variaciones. Sin embargo, son más favorables al promedio de 1998 a 2006. Asimismo, los meses con precios más favorables en los mercados europeos analizados coinciden con la ventana comercial de la Argentina.

Los precios de 2009 son inferiores a los de 2008: al comparar julio de 2009 con julio de 2008, se observa una baja del 40%. Estos valores parecen recuperarse durante el presente año, ya que los primeros valores de julio 2010 son 40% superiores a los de julio 2009. La participación de las exportaciones de limón fresco sobre la producción nacional fue del 17,8% en 2009. Esta fue la menor participación desde el año 2001. La mayor participación de exportaciones se produjo durante 2008, llegando a un 29,1% de la producción total.

La temporada 2010 de fruta fresca se completó sin inconvenientes, con el cumplimiento de envíos y con calidad adecuada. Esta campaña se había iniciado con menores volúmenes de producción, debido tanto a la sequía registrada en 2009 en todo el norte argentino, como a las altas temperaturas de la primavera en Tucumán. Las inversiones extensivas en riego artificial, instaladas en las fincas de la Sociedad en zonas con menores recursos hídricos naturales, permitieron atenuar esta reducción. En este año 2010, la coordinación en la producción, la logística y la experiencia comercial, ayudaron al éxito de la campaña, superando los inconvenientes del inicio tardío y el menor volumen de fruta disponible por las condiciones climáticas del año anterior. Durante el último trimestre, los precios de la fruta se sostuvieron, y junto con la recuperación del valor del euro, la Sociedad completó una temporada con ventas de Fruta Fresca que pudieron compensar la disminución en los volúmenes de producción por la sequía.

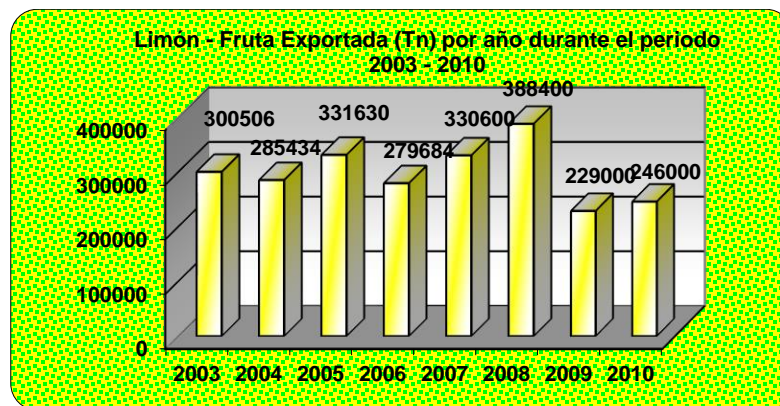
Debido a la menor producción de fruta durante esta temporada, los volúmenes destinados para el proceso de productos industriales también disminuyeron, con su consiguiente impacto en los precios. La demanda de jugo, aceite y cáscara de limón se mantiene firme, con la cadena de producción y abastecimiento a clientes funcionando sin inconvenientes. El mix de producción fue una vez más fundamental, para responder a los clientes de ambos negocios, fruta fresca y productos industriales, cumpliendo con todas las entregas pactadas de manera ordenada.



## Limón

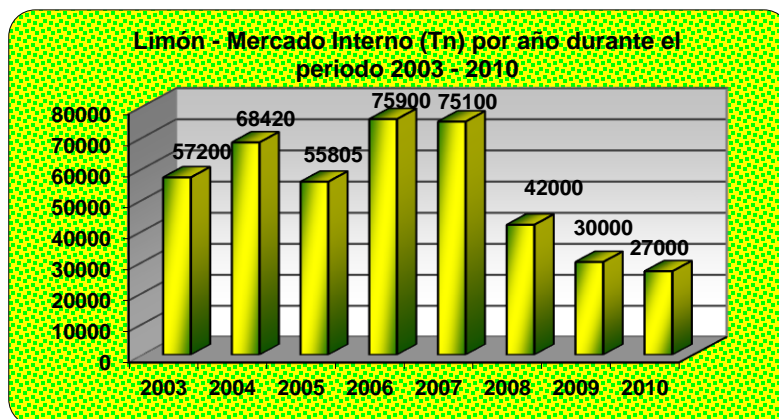
Año	Fruta Exportada (Tn.)	JUGO (Tn.)	Aceite (Tn.)	Cascara Deshidratada (Tn.)	Mercado Interno (Tn.)	Total Producción
2003	300.506	29.724	3.652	37.129	57.200	1.103.900
2004	285.434	34.000	3.569	29.286	68.420	1.202.331
2005	331.630	43.643	4.707	30.324	55.805	1.292.085
2006	279.684	39.615	3.711	39.237	75.900	1.316.300
2007	330.600	53.511	3.690	50.743	75.100	1.328.300
2008	388.400	43.790	3.020	41.525	42.000	1.185.400
2009	229.000	54.984	3.792	52.140	30.000	1.207.000
2010	246.000	38.454	2.652	36.465	27.000	936.000

Fuente: 2003-2006 EEAOC---2007-2010 Asociación Tucumana de Citrus (ATC).

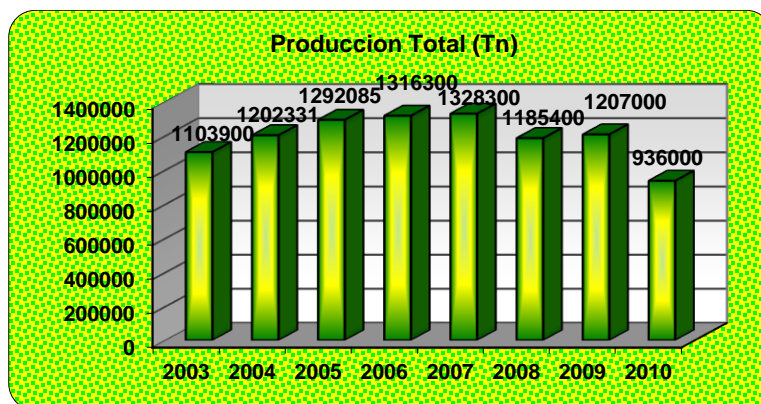


Exportaciones 2003-2010<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Asociación Tucumana de Citrus, Datos Estadísticos, 2003-2006 EEAOC (2007-2010).



Mercado Interno 2003-2010<sup>17</sup>



Producción Total en la Provincia 2003-2010<sup>18</sup>

## 2- Marco legal y Jurídico de la actividad de cosecha:

Nuestro ordenamiento jurídico laboral, nos plantea una forma tradicional de contratación por tiempo indeterminado, a esto debemos contraponerle una serie de modalidades de contratación laboral caracterizadas por tener un plazo determinado o determinable.

En la actualidad esas modalidades son seis, cinco de las cuales se encuentran reguladas por la ley de contrato de trabajo (LCT) (a plazo fijo, de temporada; eventual; en grupo o por equipo y de tiempo parcial), en tanto que la restante fue instrumentada por la ley 25013 (aprendizaje).

<sup>17</sup> loc.cit.

<sup>18</sup> loc.cit

En esta oportunidad, para tratar el tema a ser analizado nos abocaremos al estudio de la modalidad de contrato de trabajo por temporada.

Previo a toda conceptualización y caracterización debemos detenernos en acentuar que no es la denominación asignada por las partes lo que determina la calificación del contrato, sino las características que surgen de la modalidad de la prestación. Y que el contrato de trabajo por temporada debe ser observado a la luz de los principios generales que rigen el actual derecho del trabajo.

El contrato de trabajo de temporada en Argentina se encuentra regulado y se lo caracteriza y define diciendo que *"habrá contrato de trabajo de temporada cuando la relación entre las partes, originada por actividades propias del giro normal de la empresa o explotación, se cumpla en determinadas épocas del año solamente y esté sujeta a repetirse en cada ciclo en razón de la naturaleza de la actividad"*<sup>19</sup>.

El contrato de trabajo por temporada no requiere forma escrita para su celebración, no obstante ello, sería aconsejable tener en cuenta la celebración de un contrato escrito que contuviese no sólo lo relativo al desenvolvimiento del contrato (obligaciones y derechos de las partes, régimen de sanciones disciplinarias para el caso de incumplimiento) sino también lo referente a la reiniciación de la tareas (medio a emplearse para la convocatoria y fecha estimativa de la misma), la constitución de domicilio del trabajador a los efectos de notificaciones y llamamientos.

Como primera y principal característica de este contrato, podemos señalar que se trata de un contrato celebrado por tiempo indeterminado, aunque esta figura si bien tiene vocación de permanencia, desde el punto de vista legal, lo real es que todo dependiente aspira a la permanencia y continuidad de la prestación.

Dado que este tipo de contrato constituye una variedad del contrato de trabajo de duración indeterminada, en principio, le resultan aplicables las normas laborales comunes en cuanto resulten compatibles con la especial situación que se crea a causa de que las principales prestaciones se cumplen de una manera discontinua y cíclica.

Durante el ciclo de actividad, la relación entre ambas partes del contrato se desarrolla normalmente y las mismas están obligadas a cumplir con todas las

---

<sup>19</sup>Art. 96, Ley de contrato de trabajo, N° 20744 (t.o. 1974).

prestaciones y deberes que les imponen la ley y el contrato, como sucede con los contratos permanentes continuos.

Es un contrato de prestación discontinua. Lo normal en una vinculación permanente es que su ejecución sea continua, es decir, todos los días de la semana, o bien alguno o algunos de ellos; pero existen ciertas actividades que, si bien se organizan para permanecer indeterminadamente en el tiempo, sólo pueden llevarse a cabo dentro de un período determinado en el año a cuya finalización desaparece la necesidad de la explotación para renacer con la llegada del nuevo período. Se trata de actividades que corresponden a la repetición de determinados ciclos de la naturaleza como gran parte de las actividades rurales (siembras, cosechas, etc.), caza o pesca de determinadas especies, o a la explotación de ciertas necesidades estacionales como las turísticas en los centros de veraneo e invernales.

Decir que la prestación es discontinua significa que los principales derechos y deberes de las partes permanecen vigentes en cada temporada y se suspenden durante el receso. Decimos "los principales derechos y obligaciones", pues durante el período de receso, la relación jurídica que vincula a las partes subsiste, aunque se mantiene latente y pronta a renacer. Solamente las obligaciones típicas: las relacionadas con la prestación de servicio y con el pago de los salarios correspondientes son las que cesan, permaneciendo las otras. La patronal no puede disolverlo sin indemnización, ni reservarse una cláusula de reactivación, estableciendo una prerrogativa a su favor, consistente en la notificación de su voluntad de reiterar la temporada al año siguiente, en la actividad citrícola se procede a realizar la liquidación final de temporada, quedando como única obligación por parte del empleador y el trabajador, cumplir *“Con una antelación no menor a treinta (30) días respecto del inicio de cada temporada, el empleador deberá notificar en forma personal o por medios públicos idóneos a los trabajadores de su voluntad de reiterar la relación o contrato en los términos del ciclo anterior. El trabajador deberá manifestar su decisión de continuar o no la relación laboral en un plazo de cinco (5) días de notificado, sea por escrito o presentándose ante el empleador. En caso que el empleador no cursara la notificación a que se hace referencia en el párrafo anterior, se considerará que rescinde unilateralmente el contrato y, por lo tanto, responderá por las consecuencias de la extinción del mismo”*<sup>20</sup>.

Las prestaciones son cíclicas cuando; las necesidades de la explotación en estos casos sólo duran un breve período en el año (algunos días, uno o dos meses,

---

<sup>20</sup> Art.98, Ley de contrato de trabajo, N°20744(t.o 1974)

etc.) concluido el cual desaparecen por completo hasta la llegada del siguiente que necesariamente se producirá luego de haber transcurrido un cierto tiempo.

Precisamente, lo cíclico o estacional está en la mayoría de los casos, influido por la presencia de condicionamientos impuestos por la naturaleza (factores climáticos: frío o calor, nacimiento de frutos y vegetales, aparición de cardumen, etc.) que es esperable se repitan inexorablemente cada año.

El contrato de trabajo por temporada dura, en cada ciclo lo que exige la satisfacción de las necesidades de la empresa o explotación, conforme a la naturaleza de la actividad.

La relación entre las partes está *originada en razones objetivas*: actividades propias del giro normal de la empresa, relacionada su actividad con la estacionalidad, que se lleva a cabo en determinadas épocas del año.

La celebración del contrato está condicionada a la existencia de esas necesidades cíclicamente repetidas y no a la voluntad de las partes que no podrían en cualquier caso fijar una "temporada de trabajo" si ésta no viniera dada por circunstancias objetivas ajenas a su decisión. Quiere decirse con esto que la necesidad temporal y cíclica surge y desaparece independientemente de la intención de las partes, pues no sería admisible dejar librada a éstas la fijación de un período de ejecución aun en actividades con necesidades continuas de explotación. No basta para la configuración de un contrato de trabajo de temporada el hecho de que el trabajador preste servicios en una época determinada del año sino que es necesario, además, que la naturaleza de la industria haga que en determinadas épocas deba incrementarse la producción en porcentajes tales que no sea posible hacerlo con el plantel habitual de obreros y deba recurrirse a la contratación por temporada de personal de refuerzo.

La utilización de esta modalidad de contratación deberá apreciarse razonablemente y de manera objetiva, en virtud de su naturaleza y que justificó la contratación por temporada. No tiene período de prueba y podemos citar que existen dos tipos de contrato de trabajo por temporada, desde el punto de vista práctico y estos son:

Típico: Es aquel en el cual la fijación de cada ciclo de trabajo tiene precisos límites temporales, ya que la empresa sólo opera o abre su establecimiento en determinadas épocas del año. El contrato se cumple en una época determinada y

cierta del año (por ejemplo, recolección de frutas, cosechas, trabajos de guardavidas, profesores y personal de colonias de vacaciones, instructores de ski, etc.).

Atípico: Es aquel en el cual existe un incremento periódico-estacional de las tareas, que obliga a la parte empresaria a incrementar, durante determinada época del año, el número de trabajadores para responder a la exigencia extraordinaria de la actividad (por ejemplo, hoteles ubicados en zonas turísticas, comercios en centros turísticos, choferes de larga distancia contratados en vacaciones, etc.). En este caso en las empresas coexisten trabajadores que prestan tareas durante la temporada con aquellos que lo hacen durante todo el año, ajenas pero sujetas a repetición que no tiene límites precisos de duración, ni fecha de iniciación.

Como lo enunciara más arriba, durante el ciclo de actividad la relación entre ambas partes del contrato se desarrolla normalmente y las mismas están obligadas a cumplir con todas las prestaciones y deberes que les imponen la ley y el contrato, como sucede con los contratos permanentes continuos.

Sin embargo, dadas las características tan especiales de este tipo de contratación, las obligaciones asumidas por las partes están acentuadas y merecen una más estricta observación de cada una de ellas.

Respecto de las que se encuentran a cargo del trabajador, la exigencia de puntualidad y asistencia, observación de órdenes e instrucciones concretas, controles, deben ser prestadas con mayor estrictez, siendo susceptibles de aplicación más rigurosa de las sanciones disciplinarias. Con relación a las obligaciones a cargo del empleador, en especial las relacionadas con el pago de salarios, aportes y contribuciones, deberían ser sancionadas con mayor severidad en el caso de incumplimiento.

Respecto de los salarios, siendo que, en la mayoría de los casos, el único ingreso anual de los trabajadores de temporada son los percibidos durante el período de actividad, se debería contemplar en los convenios colectivos a través de la negociación colectiva la posibilidad de un incremento sobre los salarios básicos para los trabajadores contratados bajo esta modalidad, ello en consideración de razones de equidad, justicia y solidaridad. Resulta injusto que un empleado de comercio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, por citar un ejemplo, perciba el mismo sueldo que un empleado de comercio que desarrolla sus tareas en un centro turístico invernal y que sólo presta servicios dos o tres meses al año, permaneciendo sin trabajo y sin posibilidad de conseguir otro durante el resto del año.

Al momento de producirse la finalización de la temporada, el trabajador tiene los siguientes derechos:

a) Salariales: el trabajador tiene derecho a la percepción en legal tiempo y forma de sueldos, horas extra, complementos, asignaciones familiares (sujetas a determinados requisitos que se verán más abajo), al igual que durante el tiempo en que dura la prestación. Al cobro de las vacaciones proporcionales al tiempo trabajado (un día de vacaciones por cada 20 días trabajados) y a la parte proporcional del sueldo anual complementario, por cuanto es el momento oportuno en que debe liquidarse este concepto, pues carece de toda lógica pretender que el dependiente espere a los meses de junio y diciembre para percibir estos rubros, sobre todo si se trata de trabajadores golondrina.

b) Derecho de información: el trabajador tiene el derecho a que se le informe los medios a través de los cuales se dará a conocer el inicio de la nueva temporada. El trabajador está habilitado para requerir a su empleador le informe cuál será el medio que utilizará para la convocatoria para la temporada siguiente, inclusive a intimarlo para que le notifique de modo fehaciente a través de un telegrama la fecha en deberá retomar tareas.

Sin embargo, durante el período de receso hay derechos y obligaciones que cesan y otros se mantienen. A saber:

a) Prestaciones que se suspenden: son solamente las obligaciones típicas: las relacionadas con la prestación de servicio y ocupación efectiva (asistencia, observación de órdenes e instrucciones concretas, controles, etc.) y algunas de las relacionadas con el pago de los salarios y cargas de la seguridad social correspondientes.

b) Obligaciones y derechos que se mantienen: al comenzar el receso, la principal obligación que se mantiene para ambas partes es la de obrar de buena fe y con diligencia, el deber de trato y consideración recíproca. Para el trabajador subsiste el deber de fidelidad (reserva, secreto, etc.) y se preserva su derecho a intimidad, a la igualdad de trato. El empleador mantiene la obligación de indemnidad. De ello se deduce que para el caso de incumplimiento de alguna de estas obligaciones, en contrato podría resolverse en los términos y consecuencias de lo previstos por el artículo 242 de la LCT.

Existen numerosas cuestiones y dudas vinculadas con las prestaciones a las que están obligadas las partes, que generan controversia. Acerca de algunas de ellas se ha expedido la doctrina y jurisprudencia, a saber:

Derecho de los beneficiarios a la indemnización por fallecimiento: Se ha entendido que corresponde reconocer el derecho de los beneficiarios a la indemnización por fallecimiento ocurrido durante el receso, así como el derecho al pago del seguro de vida obligatorio, por cuanto el contrato de trabajo de temporada admite lapsos de suspensión contractual (receso), cesando solamente, y en forma temporal, las prestaciones típicas salarial y laboral de cada una de las partes, respectivamente.

Accidentes de trabajo: La ley 24557, por su naturaleza no está vinculada a un tiempo de duración del contrato. Es decir que sea que el accidente ocurra durante la temporada o que la enfermedad pueda vincularse con el trabajo, el período pago abarca todo el lapso de incapacidad temporaria con independencia de que dichos salarios cubran un período de actividad o abarquen un período de receso.

Embarazo y matrimonio: Un caso particular a tratar lo constituye el caso de la mujer embarazada:

Indemnización especial para el caso de despido por causa de matrimonio o embarazo: Se considera que el derecho a la estabilidad consagrado para la mujer embarazada, se mantiene aún en época de receso del contrato por temporada, en consecuencia se presume que para el caso en que no se reinstale en el puesto que tenía en la temporada anterior a la mujer embarazada o en período de posparto, se le deberá abonar las indemnizaciones especiales, del artículo 182 de la LCT. La misma solución corresponde para el despido por causa de matrimonio.

Obra social: Toda vez que, como dijimos, al entrar en receso el contrato, el empleador cesa sus obligaciones salariales y previsionales y de la seguridad social, en consecuencia cesa también la de contribuir con los aportes de la obra social. Sin embargo, el trabajador podrá continuar gozando de los beneficios de la obra social si además de proceder al pago de los aportes de obra social a su cargo, asume también los que le hubieren correspondido a su empleador.

Asignaciones familiares: Para el pago de las asignaciones familiares por nacimiento, matrimonio, adopción y maternidad, los trabajadores de temporada deberán encontrarse en efectiva prestación de servicios, al producirse el hecho generador. De ello se concluye respecto de la licencia por maternidad, que al



terminar la temporada, se suspende el derecho de la mujer embarazada de gozar de su licencia paga y por aplicación de las reglas antes explicadas sobre el funcionamiento del contrato de trabajo por temporada, al reiniciarse una nueva temporada renacería o nacería según el caso su derecho al cobro de dicha licencia, ello claro está, si se hallara dentro del período indicado por la ley para hacerlo.

Las asignaciones de pago mensual (por hijo, por hijos con discapacidad, etc.): cesan con la temporada.

Respecto de la ayuda escolar, diremos que para tener derecho al cobro de esta asignación el trabajador debió haber prestado servicios en el mes inmediato anterior al inicio del ciclo lectivo cuando se encuentra en prestación efectiva de servicio en ese período.

Como conclusión podemos hacer referencia a que existen otras cuestiones interpretativas que se pueden ir generando, las que deberán ser resueltas siguiendo criterio de buena fe y generales del derecho de trabajo.

### 3- Factores de Influencia: El Entorno

En nuestro país el gobierno nacional, provincial y municipal, se han encargado de desarrollar una fuerte política asistencialista. Estas políticas surgieron para solucionar los problemas de exclusión social que llevaban a una gran parte de la población a la pobreza e indigencia en otros casos más complicados.

Estas políticas fueron encaradas a través de la implementación de diversos programas que derivan en planes que se otorgan a la población en forma de carácter asistencialista; entre los programas de mayor desarrollo podemos mencionar a los siguientes:

El “Plan Integral para la Promoción del Empleo”, el cual tiene como objetivo principal contribuir a la generación, sostenimiento y mejora del empleo mediante la articulación de distintas políticas públicas instrumentadas por el ministerio y otros órganos del estado nacional, provincial y municipal con la participación de los sectores productivos involucrados.

Es prioridad del ministerio y de los municipios promover la inserción laboral de los trabajadores desocupados, en especial de los participantes del “Seguro de Capacitación y Empleo” y de los beneficiarios del “Programa Jefes de Hogar” en empleos decentes, fortalecer su empleabilidad a través de la educación general, la

capacitación y la promoción de experiencias calificantes en actividades demandadas en el mercado de trabajo local.

La “Asignación Universal por Hijo” es un seguro social de Argentina que consiste en otorgar a trabajadores desocupados u ocupados pero sin registrarse formalmente un subsidio por cada hijo menor de 18 años. A partir de mayo de 2011 se extendió a las personas por nacer con 12 semanas de gestación.

Actualmente, el importe del beneficio es de \$270, de los cuales se percibe el 80%, mientras que el 20% se acumula todos los meses, hasta mediados de marzo del próximo año, oportunidad en el que el saldo acumulado es pagado previa presentación de la Libreta Nacional de Seguridad Social, Salud y Educación, en la cual se dejan constancias de que al menor se le han hechos los controles sanitarios y/o médicos, y que ha concurrido al colegio.<sup>21</sup> Este tipo de transferencias, desde el punto de vista de la distribución de la renta, es progresivo. Se estima que aproximadamente 3.600.000 niños reciben cada mes la asignación. Una diferencia fundamental con modalidades anteriores, es que es la mujer la que cobra la asignación la mayoría de las veces, y no los hombres que (en algunos, más no en todos los casos) cobraban dinero por hijos que ni siquiera eran parte de su propio núcleo familiar, sino de familias anteriores.

Fue creado el 28 de octubre de 2009 por el decreto 1602/09 del Poder Ejecutivo de la Nación. El Programa Jefes de Hogar: Se basó en promover la cultura del trabajo y mejorar la empleabilidad e inserción laboral.

El Programa Jefes de Hogar<sup>22</sup> comenzó a gestionarse a principios de 2002 como respuesta a la inclusión social para más de dos millones de mujeres y hombres, afectados por una crisis sin precedentes en nuestro país.

En la actualidad, existe un horizonte de recuperación económica y un mejoramiento paulatino de la estructura de distribución del ingreso con una tendencia sostenida a la apertura de fuentes de trabajo en el sector formal, con la consecuente demanda de mano de obra desde el sector público y privado.

Aún, ante esta coyuntura, es indispensable proveer una red de servicios de empleo que opere inclusivamente hacia aquellas personas con una desvalorizada calificación en el mercado del trabajo, proporcionando las herramientas necesarias para su inserción laboral.

---

<sup>21</sup> Consultas a base de información, en Internet: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

<sup>22</sup> Consultas a base de información, en Internet: [www.anses.gov.ar](http://www.anses.gov.ar)

La decisión política es la de reorientar la atención a la emergencia social y ocupacional en pos de más y mejor empleo para los trabajadores desocupados especialmente para aquellos que reciben un subsidio de estado a través del Programa.

El “Programa Interzafra”<sup>23</sup> es un programa que está dirigido a trabajadores de temporada registrados de la producción primaria y la agroindustria de distintos tipos de producciones.

El beneficio que otorga para los trabajadores es la compensación de ingresos de trabajadores de temporada registrados de la producción primaria y la agroindustria del limón y la caña de azúcar en período de fuera de la zafra. Consiste en transferir una suma mensual a los trabajadores en forma directa e individual durante un período del año (fuera de temporada).

Los empleados dedicados a la cosecha de citrus, actualmente tiene 2 grandes alternativas de trabajo en el territorio de la provincia, una es efecto del boom del ladrillo, es decir la actividad de la construcción y la otra es una de las principales actividades productivas de la provincia como lo es la actividad azucarera.

Cuando hacemos referencia a la actividad de la construcción nos situamos en una actividad similar a la actividad de cosecha ya que ambas tienen jornadas laborales de lunes a sábado y cuentan un jornal mínimo por convenio, pero podemos citar a favor de la primera que el empleado puede trabajar más días, debido a que dicha actividad no es tan susceptible a los factores climáticos como lo es la segunda. Si bien la mano de obra de la construcción requiere de una mayor experiencia y conocimiento técnico, no son indispensables para insertarse en la actividad, debido a la incesante demanda de mano de obra.

En cuanto a la actividad cañera, si bien el requerimiento de mano de obra disminuyó debido a la tecnificación de la cosecha, sigue siendo una importante fuente laboral para la región. Es decir, insume mucha mano de obra en épocas de zafra, que es coincidente con la del limón. Tiene como principal ventaja jornales más altos, sin embargo, la cantidad de días trabajados es menor en la zafra. Es por eso que esta actividad se transforma en una alternativa para los trabajadores de cosecha del citrus.

El sector productivo del citrus es muy diversificado, en cuanto a que existen actividades como las de empaque, descarte de fruta y tareas operativas varias. Estas se transforman en alternativas claras para el personal de cosecha que con el afán de conseguir una mayor retribución se vuelca a estas actividades del proceso

---

<sup>23</sup> Ibidem.

productivo cítrico. Si bien son unos pocos los que logran reubicarse en dicho sector, es una alternativa factible para los empleados dedicados a la cosecha.

Por otra debemos resaltar enfáticamente la controversia que se da, a raíz de la incompatibilidad de los planes sociales y el empleo registrado (específicamente en la cosecha de limón). Esta se da debido a que una vez registrado el empleado no puede gozar de los beneficios de los planes sociales.

Entonces el empleado que no está registrado busca gozar de los beneficios sociales y de la percepción de un sueldo en negro. Como contrapartida el trabajador que opte por dicha decisión pierde los beneficios de poder gozar de la cobertura sindical, aportes jubilatorios, antigüedad laboral, vacaciones, entre otros beneficios que gozaría de realizar el trabajo de manera registrada.

## CAPITULO VI

### Análisis de la empresa objeto de estudio

**Sumario:** 1.- Reseña Histórica. 2.- Desarrollo de la actividad principal. 3.- Método sugerido de trabajo. 4.- Pautas de Diseño. 5.- Conclusiones.

#### 1.- Reseña histórica:

La empresa dio inicio a sus actividades a comienzos del año 2001. Desde sus comienzos contaba con 70 personas que realizaban la cosecha de citrus y con el correr del tiempo fue creciendo hasta tener picos de 2.000 trabajadores para realizar la actividad mencionada durante la temporada de cosecha.

El servicio principal es la cosecha de limón en las fincas de los clientes y se complementa con servicios de movimientos mecanizados de la fruta, carga y flete de la fruta (según sea su destino empaque o industria), y, otros servicios como desmalezado y pulverización que van fuera del circuito de cosecha tanto operativa como temporalmente. Además ha incursionado desde el 2008 en la cosecha de arándanos y nueces, y en servicios de packing.

La empresa tiene por *Misión* unir necesidades, satisfaciendo los pedidos de los clientes mientras dan trabajo a la gente; brindar un servicio transparente y confiable, adaptándose con flexibilidad a los requisitos del contexto. Y su *Visión* es ser una empresa profesional e integrada con una mayor tecnificación y sofisticación;

ser una empresa prolija, responsable y eficiente en la organización interna, promoviendo el desarrollo integral de sus empleados.

## 2.- Desarrollo de la actividad principal:

La temporada de cosecha abarca un periodo que da inicio en marzo-abril y finaliza en agosto-setiembre. Por ello el personal de cosecha es contratado bajo la modalidad de “contrato de trabajo temporario”.

La jornada de cosecha se comienza a planificar a las 4 horas de la madrugada, donde de acuerdo a las condiciones climáticas se toma la decisión de proceder a realizar la cosecha en el día, esta decisión es tomada por los ingenieros encargados de las fincas donde se realizará la cosecha del día.

Una vez que se da la orden, se informa a los choferes de los colectivos que trasladaran al personal a la finca.

El chofer inicia el recorrido a partir de las 6 de la mañana, y busca de sus domicilios a los empleados, aproximadamente a las 8 de la mañana llegan a la finca.

Una vez que llegaron a la finca, se procede a la fumigación del personal con el posterior ingreso a la finca para realizar sus tareas de cosecha.

Luego el personal procede a realizar la cosecha propiamente dicha, según las indicaciones de los capataces de las cuadrillas, dichas indicaciones derivan de las órdenes del supervisor de cosecha.

Vale recordar que a los empleados se les entregan maletas de cosechas que sirven como envases para poner el limón cosechado, que luego es depositado en los Bines, que son unos canastos de aproximadamente 360 kilogramos.

Una vez que la fruta es depositada en estos bines es trasladada a una playa de movimientos por tractores. Para dicho movimiento utilizan un carro hidráulico que levanta los bines y los descarga de la misma manera.

Cuando los bines son dejados en la playa de movimientos, una máquina tractoelevadora conocida como “Manitou” es la que apila los bines, para posteriormente cargarlos en los camiones.

Los camiones son los encargados de llevar la fruta cosecha, dependiendo de su destino al empaque o a la fábrica para su posterior industrialización.

### 3.- Método sugerido para el diseño de la estructura<sup>24</sup>:

Al hablar de rediseño estructural consideramos las distintas propuestas que dan sustento teórico a esa tarea y concluimos que para definir la estructura de una organización necesitábamos reflexión, análisis y enfoque sistemático. En la práctica el primer punto a resolver es la detección de la necesidad real de una nueva estructura o de modificar la existente. La relación entre necesidad y respuesta es fundamental; la tarea frecuentemente crea conflictos y tensiones, por lo que debe existir un requerimiento real que la justifique. Una propuesta poco adecuada a esta condición será ineficaz e incluso contraproducente para el personal involucrado y para la organización.

La segunda cuestión que se deberá considerar es quién será responsable del proyecto; es decir, si la tarea recaerá en personal propio o en analistas externos. Esta decisión tomara en cuenta la disponibilidad del personal capacitado; si el tamaño de la organización justifica la incorporación de ese personal; si por el carácter de la tarea conviene un especialista independiente; y en todos los casos, los costos resultantes.

Las organizaciones han adoptado alternativamente uno u otro sistema. En caso de encararse la tarea internamente, pueden presentarse distintas alternativas: - que la tarea se centralice en el sector de sistemas o de organización y métodos, con lo cual aseguramos uniformidad y atención especializada de tiempo completo., descentralizar la tarea bajo la responsabilidad de cada jefe departamental. Este método es menos usual y requerirá una planificación superior previa que se encargue la tarea a un equipo de proyecto que integre a los analistas y a los sectores usuarios, con lo cual, además de la integración resultante se asegurará que la información contenida en el manual será útil y pertinente.

Respecto de la primera alternativa, exclusivamente a cargo de los analistas, es clave recordar que encontramos en la tecno estructura a aquellos que sirven a la organización afectando el trabajo ajeno. Estos analistas pueden eliminarse del flujo de trabajo de operaciones (diseñan, planifican, cambian, pero no participan en él). Así pues la tecnoestructura sólo resulta efectiva cuando puede recurrir a técnicas analíticas para hacer más efectivo el trabajo ajeno.

---

<sup>24</sup> GILLI, Juan José, op. cit., passim capítulo 9.

Surge aquí una cuestión interesante; la tecnoestructura supone un compromiso implícito de cambio, de perpetuar mejoras. Sin duda, la obsesión de la organización actual por el cambio deriva al menos en parte de las grandes y ambiciosas tecnoestructuras que intentan asegurar su supervivencia. La organización perfectamente estable no necesita tecnoestructura alguna. (Mintzber 1984:56)

Cuando la tarea se asigna a consultores externos, aun en aquellas organizaciones que cuentan con sectores especializados, intervienen razones de pesos, como el grado de especialización y experiencia en el tema y también que la propuesta pueda ofrecer condiciones de objetividad e independencia muy valiosa. Para operar, analista y cliente necesitan negociar acuerdos que comienzan con el establecimiento de condiciones y objetivos de trabajo, pasan por la elaboración conjunta de la información y de las conclusiones y terminan en la definición de los cambios que se quieren lograr.

Independencia y colaboración van unidas. El analista necesita ayuda para poder ayudar, compromiso compartido, interés conjunto en arribar a una comprensión de los problemas de la organización y a las búsquedas de soluciones apropiadas. Si no hay interés y voluntad en participar, no se puede realizar una indagación útil puesto que los datos, conductas o problemas significativos no pueden ser conocidos por parte de un observador externo si los miembros de la organización no le suministran información fidedigna, que es generalmente confidencial y por ende reservada.

#### 4.- Pautas de diseño<sup>25</sup>:

La propuesta de una nueva estructura, formalizada en el organigrama de la organización, supone una metodología específica. A continuación se propone una secuencia de pasos a ser seguidos por el analista.

##### a) Definición del plan de trabajo

En esta etapa, el responsable del proyecto deberá establecer el alcance de su tarea, su proyección en el tiempo y los recursos humanos y materiales necesarios. Para ello realizará: -contactos con los niveles superiores de la organización para definir los objetivos y alcances de la tarea. Estos aspectos deben ser comunicados a las personas afectadas por la tarea; puesto que de ellas se obtendrá la información primaria y dependerá, a la larga, el éxito de la propuesta. Definición de un

---

<sup>25</sup> Ibidem, pág. 199-204.



cronograma, donde deberá establecerse las distintas etapas del trabajo que sirva como elemento de planificación del mismo y, a la vez, de guía de control de avance. Puede ser de suma utilidad el uso de herramientas de programación gráficas, como los diagramas de tipo Gantt.

b) Relevamiento de información:

Esta etapa es fundamental dentro del proceso, ya que se toma contacto con la realidad existente en términos de la estructura vigente; funciones y tareas, tal como se efectúan actualmente, sistema de autorización y relaciones y circulación de información. En general, recopilación de antecedentes, a fin de detectar problemas y obtener elementos de juicio para fundamentar un análisis crítico y los cambios que se propondrá: – recopilación de antecedentes: obtención de información de distintas fuentes documentales existentes en la organización. – cuestionarios: permiten, mediante el uso de un formulario especialmente diseñado, recopilar gran cantidad de información en el tiempo breve. Requieren cierta instrucción previa a los usuarios sobre el carácter de las preguntas formuladas, que estarán referidas principalmente a dependencia, tareas, información recibida y producida, etc.

En aquellos casos en que se decida la utilización de cuestionarios se pondrá especial cuidado en que sean ellos concretos y no muy extensos, que el diseño facilite la respuesta e incluya instrucciones respecto de cómo deben completarse. Las Entrevistas constituyen un medio valioso para la obtención de información clave, especialmente en los niveles jerárquicos y de supervisión ya que permiten el intercambio directo entre el analista y el usuario. A demás todo analista sabe que la entrevista implica una corriente dual de información, que debe utilizar para neutralizar incertidumbres respecto del alcance del proyecto, lograr adhesión del personal a la tarea, transmitir ideas o posibilidades u observar las respuestas del entrevistado. La entrevista se realizará atendiendo a una planificación orgánica en tiempo y secuencia, siguiendo el flujo de subsistemas en análisis; las entrevistas deben concertarse de común acuerdo con el entrevistado para no interferir en su trabajo (lugar apropiado y de corta duración), la existencia de una guía de temas para tratar, una conducción ordenada, para evitar la derivación en temas no pertinentes. La observación directa es complementaria de los anteriormente descriptos. A través de esta el analista toma conocimiento directo de aspectos que no pueden ser relevados con otras técnicas, o corrobora la información obtenida en otros medios.

Las informaciones resultantes del relevamiento por los distintos métodos deben compatibilizarse entre sí, además se debe establecer su validez y elaborar una conclusión única. De no adoptarse esta precaución, se corre el riesgo de elaborar

conclusiones sobre información parcial o inexacta. Si bien durante el relevamiento se aplica consiente o inconscientemente alguna forma de análisis, la realización de esta etapa en forma metódica permitirá formular un diagnóstico sobre la situación existente en términos de: fallas estructurales, criterios de departamentalización, definición de puestos, sistemas de comunicación, problemas de asignación de funciones por falta de claridad, ambigüedad, o carencia de normas, incumplimiento de las funciones asignadas, diferencias en el perfil del personal jerárquico, inapropiada distribución del personal, etc.

c) Diseño:

Sobre la base de los antecedentes reunidos y el diagnóstico resultante del análisis, se formulará la propuesta de la nueva estructura materializada en el organigrama y las descripciones de cargos ejecutivos.

Antes de la presentación definitiva del organigrama, es importante conocer la opinión del futuro usuario, ya que sin comprometer la independencia del criterio del analista, es el quién en definitiva conoce la estructura organizacional y puede descubrir errores u omisiones importantes.

Una técnica que permita asegurar la precisión, la pertenencia, la practicidad y la aceptación del organigrama, comprenderá que la participación previa de los responsables de los distintos niveles mediante cuestionarios y entrevistas; preparación de proyecto y traslado a los responsable para conformación o modificación. Por último la discusión del proyecto final con los gerentes y el personal designado para revisarlo.

d) Implementación:

La implementación comprende las tareas necesarias para la puesta en funcionamiento de la nueva estructura y que se refiere específicamente a coordinar la disposición, en tiempo y forma, de los medios requeridos para la misma (espacio físico, equipamiento, personal listo para capacitación, etc.). Presentación a los responsables del área del organigrama. Y también el sentido de las principales modificaciones.

Es necesaria la capacitación del personal para el desempeño de las nuevas funciones y responsabilidades asignadas, a fin de encarar preventivamente los problemas que puedan derivarse de la nueva estructura.

La implementación se completa con un período de tiempo durante el cual se controlara la ejecución de los cambios propuestos y el cumplimiento de los

objetivos del organigrama. Durante este lapso se descubrirán los siguientes aspectos: asistencia técnica; atención de consultas y determinación de ajustes que resultaren necesario.

#### 5.- Conclusiones:

Los sectores que surgen de nuestro análisis y de los puntos conflictivos son, en el Depto. Personal, la sección de servicios al personal, y, la sección planificación y reclutamiento; en el Depto. de Mantenimiento, la sección de investigación y desarrollo; en el Depto. Campo, la sección de Seguridad e Higiene; y, en el Depto. Contable, la sección de Planeamiento y costos.

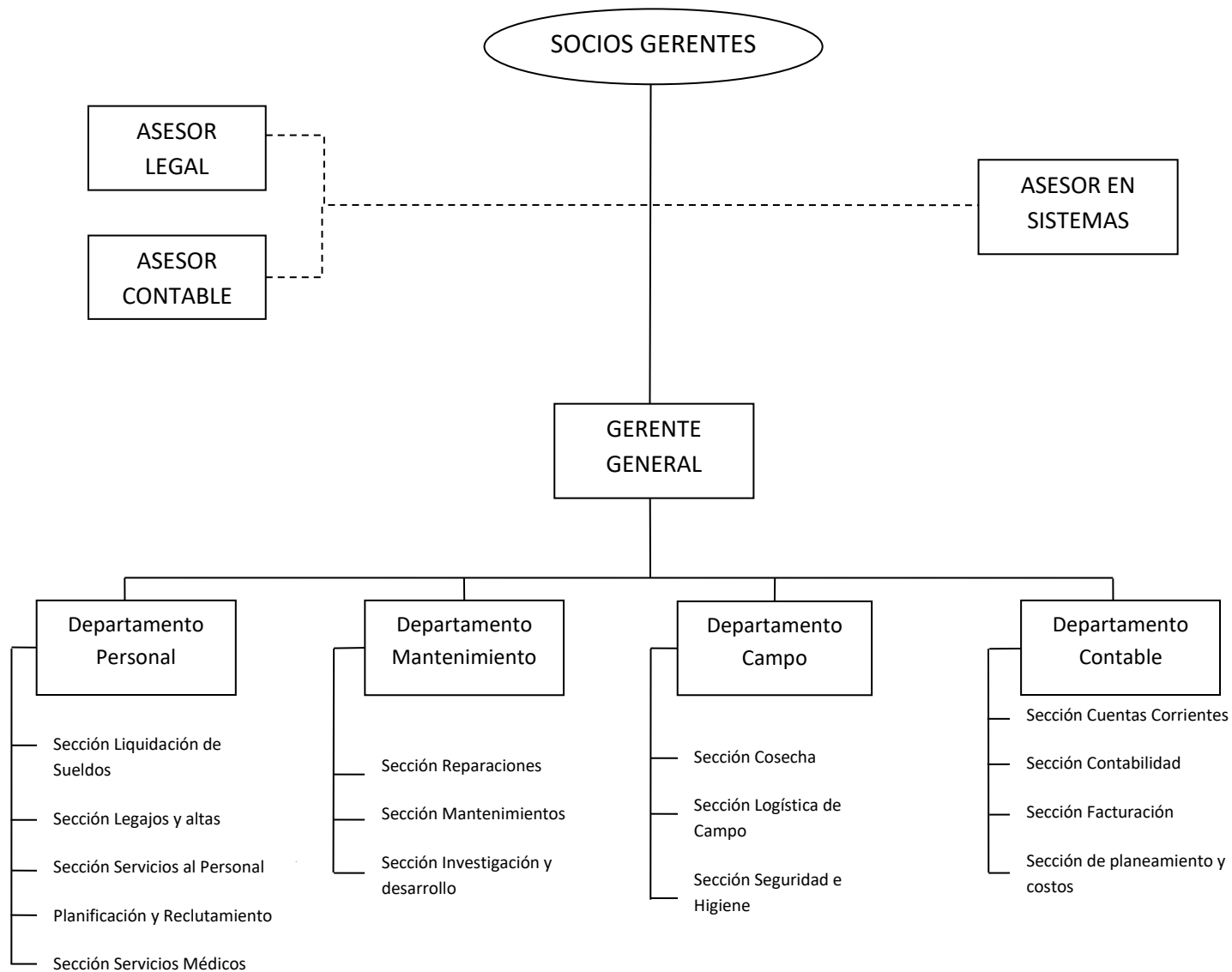
Recomendamos incorporar estas secciones principalmente para darle una mayor previsión a la empresa ya que hasta el momento se desenvuelve con actitud reactiva ante los conflictos.

Buscamos con estas secciones incrementar la planificación y avanzar para el desarrollo de una actitud proactiva para así detectar y aprovechar las oportunidades, evitando conflictos y logrando soluciones en menor tiempo problemas que perturban el buen desarrollo de la cosecha.

En el sector de servicios al personal incluimos todas las prestaciones que se le dan al empleado durante la relación laboral (capacitación, habilitación, equipamiento e indumentaria, traslados, seguros, etc.). Mientras que en planificación y reclutamiento incluimos todo el proceso de incorporación de nuevas cuadrillas y resguardo de las cuadrillas existentes, tercerización de servicios en cultivos fuera de la provincia (contacto con fincas de Río Negro y Mendoza). De modo que se logre la fidelización del cosechero con la empresa haciendo extensiva la permanencia más allá de la temporada del Limón.

La sección de investigación y desarrollo juega un papel fundamental ya que, por lo general, el modo de operar en las fincas esta dado por las indicaciones del cliente. Esta es una cuestión cultural de la industria. Nosotros sugerimos que la empresa también sea pionera en la incorporación de nuevos métodos y tecnologías aplicadas al proceso, que hasta incluso puede ser costeadado por el mismo cliente ya que es el cuenta con la capacidad para absorber los costos de la investigación y es el que posibilita la experimentación de nuevos métodos.

**Organigrama de La Martina Servicios Agrícolas SRL**



Teniendo en cuenta que se trabaja con un número considerable de personas y que las mismas son el capital principal de la empresa, es fundamental incorporar la sección de seguridad e higiene. Esto se relaciona directamente con la atención y planificación respecto del personal que trabaja en finca, logrando menores niveles de deserción, accidentes e incidentes de trabajo.

Finalmente en la sección planeamiento y costos pretende generar un área ideológica en la administración para reducir costos, generar estrategias realistas, impulsar el desarrollo de actividades fuera de temporada que a su vez permitan continuar la relación con el empleado, lograr un mejor posicionamiento de marca y lograr exclusividad con las principales cítricas de la región.

De esta manera lograrían anticiparse a los vaivenes del sector, innovar en la industria y generar un ambiente proactivo, al tiempo que planteamos áreas específicas con responsabilidades y actividades concretas.

## ÍNDICE BIBLIOGRAFICO

### **a) General:**

GILLI, Juan José, “Diseño de Estructuras”, 3º Edición, (Buenos Aires, 2000).

LOPEZ AGUILAR, José, “La gestión del cambio”, 1º Edición, (Barcelona, 2003).

KAST y ROSENZWEIG, “Administración en las Organizaciones”, 4º Edición.

SORIA, Julio M., Nota técnica: “yo visiono, tu visionas, el visiona”. Tucumán: UNT, 2010.

SORIA, Julio M., Nota técnica: “dirección estratégica”, pág. 16. Tucumán: UNT, 2010.

Larry E. Greiner, “Evolution and Revolution as Organizations Grow”, HBR 1972.

### **b) Especial:**

REVISTA DE LA FUNDACION DEL TUCUMAN: “Indicadores de Evolución de la Prov. de Tucumán”. 3º Edición (setiembre de 2010).

REVISTA DE FEDERCITRUS. “La actividad citrícola Argentina Año 2011”. Edición virtual. [www.federcitrus.org](http://www.federcitrus.org).

Asociación Tucumana de Citrus, Datos Estadísticos, 2003-2006 EEAAOC (2007-2010).

Ley de contrato de trabajo, N° 20744 (t.o. 1974).

c) **Otras Publicaciones:**

Consultas, en Internet:

- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- [www.anses.gov.ar](http://www.anses.gov.ar)
- <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>
- <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/11/formalizacion-de-la-estructura-de-la.html>
- <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/11/tipos-de-estructuras-organizacionales.html>

## ÍNDICE

Págs.

Prólogo.....	1.-
--------------	-----

### CAPITULO I

#### Sabiduría de la Organización y Gestión de Cambio

1.- Las Organizaciones.....	3.-
2.- El Cambio en la Organización.....	4.-
3.- Factores de Cambio.....	5.-
4.- Aprendizaje y Sabiduría en la Organización.....	6.-

### CAPITULO II

#### Pilares de la Organización

1.- La Visión y la Misión.....	8.-
2.- Formas fundamentales de organización.....	10.-
3.- Panorama Teórico.....	14.-



4.- Tipos de Enfoques.....	14.-
----------------------------	------

### **CAPITULO III**

#### **Estructura Organizacional**

1.- Estructura Organizativa.....	18.-
2.- Distintas Perspectivas.....	20.-
3.- Formalización.....	25.-
4.- Disfunción del Modelo Formal.....	28.-

### **CAPITULO IV**

#### **Diseño Estructural**

1.- Factores de Influencia: Factores Externos y Factores Internos...	30.-
2.- Los Modelos.....	33.-

### **CAPITULO V**

#### **Análisis de la Industria y del Sector Citrícola**

1.- Posicionamiento de la Actividad en la Región.....	35.-
2.- Marco Legal y Jurídico de la Actividad de Cosecha.....	39.-
3.- Factores de Influencia: El Entorno.....	46.-

## **CAPITULO VI**

### **Análisis de la empresa objeto de estudio**

1.- Reseña Histórica.....	50.-
2.- Desarrollo de la Actividad Principal.....	51.-
3.- Método sugerido de Trabajo.....	52.-
4.- Pautas de Diseño.....	53.-
5.- Conclusiones.....	56.-
6.- Organigrama.....	57.-
Índice Bibliográfico.....	60.-
Índice.....	62.-