

Organizaciones matriciales: manejo estructural de las organizaciones

**Adonis Marcano¹, Varinia Marcano², Susana Ortega³
y Carmen Zabala⁴**

¹Coordinación de Postgrado del Núcleo Costa Oriental del Lago,
Universidad del Zulia. Cabimas, Venezuela. adonismarcano@gmail.com.

²División de Estudios para Graduados de Ingeniería, Universidad del Zulia,
Maracaibo, Venezuela. ³Administradora. Diplomado para la Educación Superior en
la Universidad del Zulia. ⁴Facultad de Humanidades y Educación,
Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.

Resumen

La evolución de la sociedad ha experimentado cambios que nos permite analizar la transformación de las organizaciones constantemente; de allí que el presente artículo tiene como propósito analizar el proceso de las organizaciones matriciales y el manejo estructural de las organizaciones; así como su funcionamiento. La investigación es un análisis documental proveniente de diversas fuentes bibliográficas como Castell, Chiavenato, Herrera, Lawton, entre otros. Entre los hallazgos más significativos se encuentran que: las organizaciones se dividen en formal e informal; además de asignar a sus empleados un departamento funcional, pero también equipos centrados en proyectos o programas específicos. El modelo matricial se inició en la década de los 60, como una necesidad de implementar un método transformador que consiste en un sistema de mando múltiple que incluye no sólo la estructura, sino también los mecanismos de apoyo relacionados con un esquema asociado de cultura y comportamiento organizacional; incremento de las relaciones interpersonales a través de la planificación por proyecto bajo la estructura matricial, ayuda a crear un clima de trabajo adecuado y permite a las organizaciones mejorar sus resultados en

un tiempo corto; gracias a los factores que conlleva el funcionamiento de esta estructura.

Palabras clave: Organización, estructura organizacional, departamentos funcionales

Matrix Organizations: Structural Management of Organizations

Abstract

The evolution of society has experienced changes allowing us to constantly analyze the transformation of organizations. The purpose of this article is to analyze the process of matrix organizations and the structural handling of these organizations, as well as their operation. The research is a documentary analysis of diverse bibliographical sources such as Castell, Chiavenato, Herrera, Lawton, etc. Among the most significant findings were that organizations are divided into formal and informal; besides assigning their employees to a functional department, they are also placed on teams focused on specific projects or programs. The matrix model began in the decade of the 60s with the need to implement a transforming method consisting of a multiple control system that included not only structure, but also the support mechanisms related to an associated scheme of culture and organizational behavior. An increase in interpersonal relations through planning by project under the matrix structure helped to create a suitable work climate and allowed organizations to improve their results in a short time, thanks to the factors this structure's operations entail.

Key words: Organization, organizational structure, functional departments.

Introducción

En la actualidad las nuevas tendencias tecnológicas que enfrentan las empresas, permiten que profundicen en áreas globales como redes informáticas, telecomunicaciones, entre otras, obligando a las organizaciones a que se interesen en ahondar los conceptos organizativos para valorar el capital que poseen.

Los procesos evolutivos que el hombre ha vivido, permiten ver cambios constantemente. Para ello las organizaciones deben ir más allá de su entorno y no conformarse con solamente incursionar en mercados,

deben adquirir conocimientos que activen el proceso de información al momento de tomar decisiones.

La departamentalización matricial o la organización matriz combina los dos enfoques funcional y divisional, para intentar aprovechar las ventajas y superar las desventajas de ambos. La organización matricial asigna a sus empleados (1) a un departamento funcional, pero también (2) a equipos interfuncionales centrados en proyectos o programas específicos. (Quinn, 1994:115).

Es necesario que los gerentes tengan una visión diferente acerca de su papel como motores de la organización y que además sean preactivos en su desempeño laboral. Hoy día las empresas giran en torno a nuevos modelos gerenciales que permiten el dinamismo y beneficios en cuanto al trabajo en grupo se refiere; por tanto este artículo nos permitirá analizar y profundizar sobre el proceso matricial que las grandes empresas practican, en busca como ya dijimos de mejorar su estructura organizativa.

Organización matricial: un enfoque organizativo

Durante la década de los sesenta, se utilizó un término organizacional poco común, conocido como la organización matricial. La misma fue desarrollada para combinar las ventajas de formas estructurales y de los modos operativos, la cual se aplica a una manera de funcionar que se considera con frecuencia, como la opción alterna al esquema jerárquico vertical y piramidal tradicional. También se le conoce, en la industria del petróleo, como gerencia por proyectos. Fundamentalmente, se hace énfasis en el producto que se logrará y las tareas o funciones que se han de cumplir como los elementos organizadores determinantes de los vectores que deben de interactuar. En tal sentido, una organización matricial es un enfoque organizativo que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para que trabajen en uno o más proyectos dirigidos por un gerente de proyecto.

También es conocida como administración de proyectos o de productos, es uno más de los tipos de departamentalización, sin embargo la esencia de la organización matricial es normalmente la combinación de

los patrones de departamentalización funcional y de proyectos o productos en la misma estructura organizacional.

Herrera (2005) define a la organización matricial como aquella que utiliza un sistema de mando múltiple y que incluye no solo la estructura para ello, sino también los mecanismos de apoyo relacionados y un esquema asociado de cultura y de comportamiento organizacionales.

Robbins y Coulter (1996), plantearon la organización matricial como una doble cadena de mando que explícitamente infringe el principio clásico de la unidad de comando; entre los cuales podemos mencionar a los jefes de departamento funcional y a los gerentes del proyecto. En la primera se utiliza para mejorar en la economía de la especialización; mientras que en la segunda ejercen autoridad sobre los miembros funcionales que son parte de ese equipo de proyecto. La autoridad es compartida entre los dos gerentes. Para trabajar de manera eficaz, los dos gerentes deben comunicarse regularmente y coordinar las demandas sobre los empleados que les son comunes.

Por su parte Lavine y Wackman (1992), señalan que en la organización matricial los departamentos funcionales permanentes desempeñan funciones específicas, pero los equipos llevan a cabo proyectos que requieren conexiones entre departamentos. Los miembros de un equipo encargado de un proyecto determinado provienen de los distintos departamentos y responden ante un jefe de proyecto que se hace responsable del resultado del trabajo realizado por el equipo. Al mismo tiempo, los miembros del equipo siguen dependiendo de los jefes de sus propios departamentos.

Organización formal e informal

Dentro de la organización matricial existen dos tipos de organización la *formal e informal*; Rodríguez Valencia (2003: 238), define estos dos tipos de la siguiente manera: la *organización formal* se refiere a la estructura planeada, y representa un intento deliberado por establecer patrones de relación, entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva. Mientras que la *organización informal* se refiere a las interacciones del personal, que no están prescritas por la organización formal, es decir, se refiere a los aspectos del sistema de orga-

nización, que no están formalmente planeados, sino que surgen de manera espontánea de las actividades e interacciones de los participantes.

De este modo las organizaciones formales y las informales (que no aparecen dentro de los organigramas), podrían incluir por ejemplo, grupos de talleres al personal, para así integrarlos y formar una familia de trabajo, que armonice las futuras actividades que realice ese entorno.

Con frecuencia la organización formal es lenta en responder a fuerzas externas, así como a los cambios tecnológicos, por lo que se desarrollan relaciones informales, para manejar estos problemas. De esta manera la organización informal puede ser adoptable y sirve para realizar funciones nuevas, que no están prescritas de manera adecuada por la organización formal (Rodríguez Valera, 2003).

Diseño de una organización matricial

Robbins y Coulter (1996), hablan de los principios o elementos que pueden ser tomados en consideración para el establecimiento de toda organización:

- Toda organización deberá establecerse con un objetivo previamente definido y entendido, incluyendo las divisiones o funciones que sean básicas al mismo tiempo: para que una organización sea eficaz, requiere que sus objetivos sean claros y la consecución de los mismos esté apoyada por un plan de organización que mantenga las políticas para llevar a cabo la acción.
- La responsabilidad siempre deberá ir acompañada por la autoridad correspondiente: la autoridad no se puede concebir separada de las responsabilidades, es decir, esta debe ser comprendida por la persona que la ejerza y por los demás miembros de la organización.
- La delegación de la autoridad deberá ser descendente para su actuación: de acuerdo con el sistema de organización que se establezca, la autoridad debe darse de un nivel superior a otro inferior, la falta de una apropiada delineación de autoridad produce demora, mala comunicación, falta de control administrativo y sobre todo fuga de responsabilidad.

- La división del trabajo adecuado evitará duplicidad de funciones: una lista de todas las funciones que se desarrollan en la empresa, sirve de guía para asignarlas a áreas o divisiones específicas, estableciendo y determinando como entidades separadas el menor número de funciones en que pueda ser dividido el trabajo.
- Cada empleado debe ser responsable ante una sola persona: si no se respeta el principio básico de la “unidad de mando” es imposible establecer responsabilidades, es decir, el empleado deberá reportarse ante el jefe de unidad y este a su vez al jefe de proyecto, quienes debatirán las responsabilidades asignadas por su personal.
- Debe estructurarse una organización lo más sencilla posible: cada estructura deberá ser analizada con el objeto de asegurarse que esta resulte práctica, desde el punto de vista de costos, si la misma implica costos elevados, la organización tendrá que ser modificada.

Lo expuesto, por los autores nos indicaron que la organización debe estar definida al momento de formar parte del proceso matricial, ningún medio puede desempeñarse de una manera acorde si todos sus departamentos funcionales se encuentran dispersos, por lo cual las autoridades responsables deben proponer estructuras gerenciales para su personal, así se evitará roces y desmotivación entre los empleados y se obtendrán resultados favorables al momento de realizar el proyecto.

Ventajas de la organización matricial

Lawton (1989), siempre manifestó que el proceso matricial permitiría que las empresas adoptaran sus lineamientos para generar no solo productividad, sino un clima favorable entre sus empleados, por lo cual planteo las siguientes ventajas:

- *Innovación y cambio.* La estructura matricial permite que la organización haga completo uso de las personas y habilidades que poseen, mientras mantiene la especialidad técnica en las funciones críticas. Las personas se subordinan a más de un gerente para desarrollar mejor su trabajo.
- *Coordinación intensiva.* Para que una estructura matricial sobreviva la información debe ser sólida, que refuerza la comunicación entre los administradores y da a las personas la oportunidad de trabajar

con otras de diferentes habilidades y especialidades, mientras mantienen sus propias habilidades técnicas.

- *Cooperación.* Requiere gerentes capaces de cooperar entre sí y moderar su poder sobre sus subordinados. Los gerentes dejan de ser jefes absolutos, para compartir la autoridad con otros gerentes.
- *Especialización con coordinación.* Particularmente indica cuando la organización elabora varios productos o presta varios servicios, pues permite coordinar al gerente de productos, que tiene como responsabilidad las utilidades de los gerentes funcionales, quienes administran los recursos de la empresa en sus departamentos. El diseño matricial permite satisfacer dos necesidades de la organización: especialización y coordinación. En función de la estructura matricial, tenemos ejemplos de empresas como Citibank Monsanto y Kodak reformaron sus organigramas en los últimos años. En la organización matricial, se puede prestar atención a los productos, a las regiones y a las funciones al mismo tiempo. Se puede reunir una serie de especialistas para resolver un problema, y se pueden asignar recursos a la investigación y desarrollo de forma más racional.

La estructura matricial es una solución híbrida, una especie de remiendo a la vieja estructura funcional, para volverla más ágil y más flexible ante los cambios.

Limitaciones de la organización matricial

Uno de los problemas que plantea el formato matricial es que no todos se sienten cómodos con él, ya que una matriz multiplica la incertidumbre y requiere altos niveles de flexibilidad y cooperación entre las personas involucradas.

También necesita líneas de comunicación abiertas y directas, tanto a nivel vertical como horizontal. A menudo se hace necesaria una formación especial para adquirir nuevas capacidades profesionales y relaciones personales para ejecutivos y subordinados con el objeto de garantizar el funcionamiento eficaz de una matriz (Lavine y Wackman; 1992: 181).

Lawton (1989), sostuvo que no todas las empresas se ajustaban a este modelo ya que los trabajadores no se amoldaban a ella y creaba un

descontento que pudiera ser originado por la misma empresa que no tenía una política de calidad establecida:

- *Confusión.* La estructura matricial es controvertida debido a la dualidad de mando. Al reportarse a dos jefes diferentes, las personas se pueden confundir al acatar diferentes decisiones. La coordinación lateral mejora en perjuicio de la coordinación vertical. No todas las organizaciones o personas se adaptan a la estructura matricial.
- *Conflicto y tensión.* Cada persona tienen más de un jefe, lo cual significa recibir exigencias y órdenes conflictivas al mismo tiempo. Esto puede conducir al estrés personal y a la reducción de la calidad del trabajo.
- *Disputa de recursos.* Como los recursos se asignan flexiblemente en una organización matricial, y los recursos de cada gerente aumentan y disminuyen de acuerdo con el trabajo en marcha, pueden ocurrir disputas por el poder entre los gerentes. Esto perjudica el trabajo y afecta la buena atención al cliente.
- *Antagonismo.* Los subordinados pueden enfrentar a los jefes entre sí.
- *Necesidad de definiciones claras.* Para funcionar bien, la responsabilidad y la autoridad de cada persona deben estar claramente definidas, de preferencia por escrito.

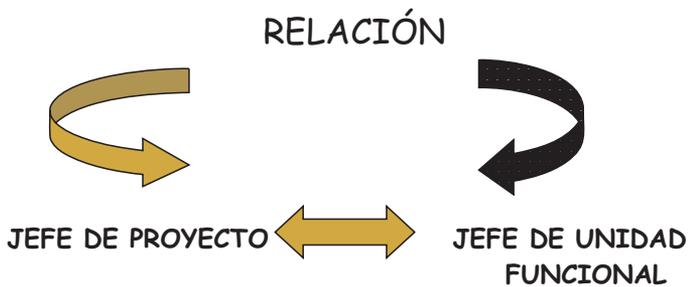
Las limitantes que señala Lawton, se ajustan a la realidad que percibimos en varias empresas, si es bien cierto que produce dividendos, la mayoría de los empleados no se ajustan a ella debido a lo riguroso que es al aplicarla, por ende existe mala política de calidad en la empresa, una desmotivación a la hora de realizar un proyecto, además de ver diferentes puntos de vista cuando se introduce de manera abrupta este cambio, y será contraproducente al momento de realizar un proyecto.

Equipos de proyectos en la organización matricial

Aunque no existe un claro inicio sobre la concepción de la organización matricial, autores como Robbins y Coulter (1996) alegan que está se originó a mediados de la década de los 60, a través de una asignación de un anteproyecto a un gerente, quien integra un personal de cada área o

departamento funcional de confianza, estos a su vez estarán dirigidos por dos jefes (el de proyecto y el funcional) quienes armonizarán el trabajo, desde fomentar las relaciones interpersonales hasta lograr crear un clima organizacional adecuado, al final permitirá como resultado que el anteproyecto sea viable o no.

Este tipo de organización, permite que el jefe de proyecto sea el encargado de realizar el trabajo, y delegue funciones a sus empleados, el jefe de unidad funcional, quien es el segundo al mando, pero que también está en la misma cadena de mando que el de proyecto, tendrá aspectos ligados al trabajo, es decir, debatirá con el jefe de proyecto la viabilidad del mismo, además de ser el encargado de surtir a sus trabajadores los implementos de trabajo (Figura 1).



Fuente: autores (2005).

Figura 1. Organización matricial del equipo de proyecto.

La organización matricial está compuesta por un proyecto que dirige dos jefes que tendrán una relación y que están en el mismo nivel jerárquico; el jefe de proyecto recibe la asignación del anteproyecto, y éste asigna un personal de confianza el trabajo a realizar; mientras que el jefe de unidad funcional, tendrá como tarea plantear propuestas, inquietudes de los trabajadores, y controlará aspectos ligados al trabajo. Ambos trabajan de la mano permitiendo mayor flexibilidad y mejor autonomía en la organización.

Estructura de la organización matricial

Para la mayoría de los administradores el término organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada.

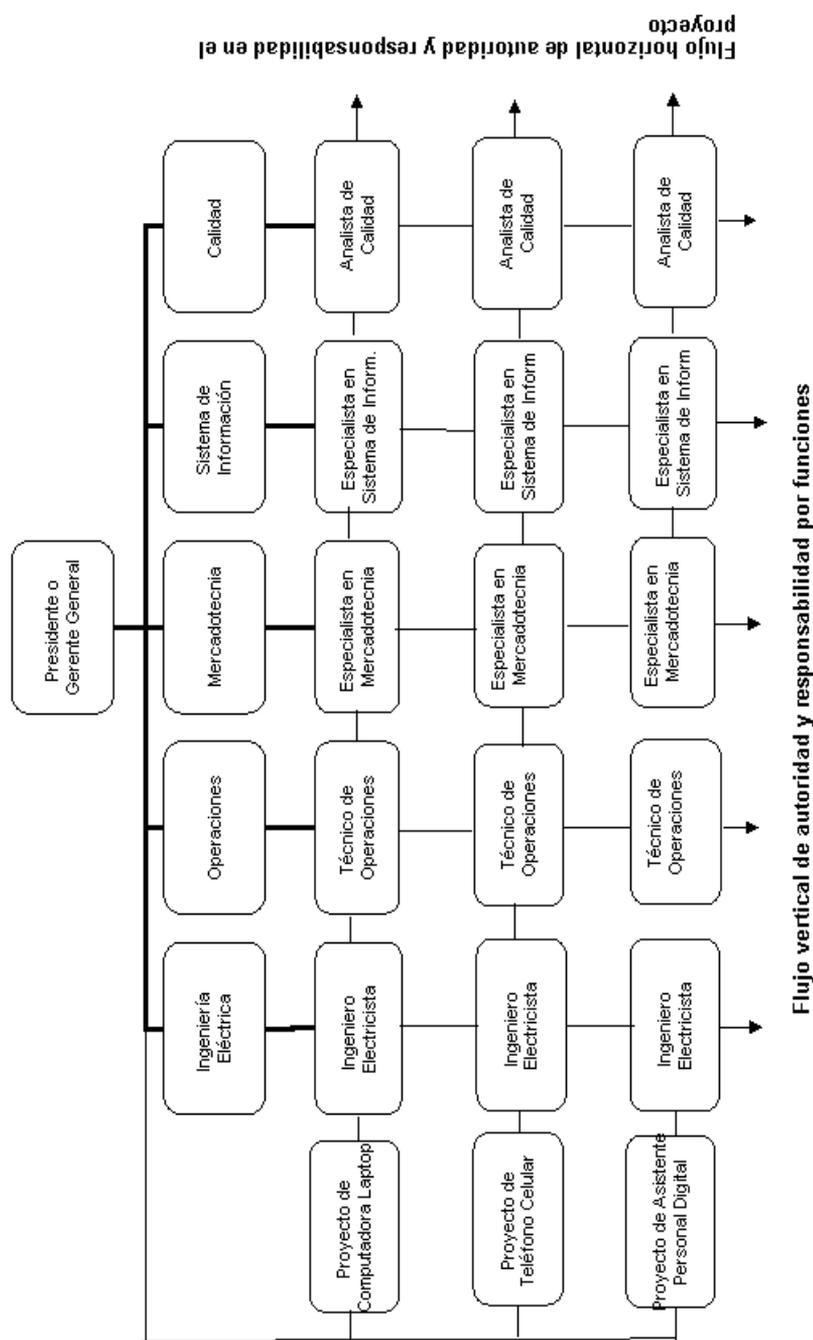
Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa. En la actualidad, muchas organizaciones se están amoldando al esquema matricial que presentan las empresas hoy en día, donde surgen proyectos de modo que cada uno de ellos es visto por la organización como una regla y no como una excepción. Por medio del esquema matricial, la organización presta a generar rápida y exitosamente equipos de proyectos que contengan los recursos correctos, en el tiempo determinado.

Al seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades, además debe reflejar la situación de la organización.

Estructura matricial de una compañía de productos electrónicos

En la Figura 2 podemos observar, que el presidente o gerente general es la cabeza del proyecto, es decir, es el jefe del proyecto. A su vez este jefe tiene a cuatro sub jefes, quienes serán los especialistas en las diversas áreas que emprenderán en el proyecto; los subordinados son las unidades de dirección, donde los empleados de una unidad son asignados temporalmente a dirección. Es decir, un empleado de una unidad funcional que es asignado temporalmente a este trabajo pasa a tener dos jefes: su jefe jerárquico de la unidad funcional, del cual depende formal y habitualmente, y el jefe de proyecto, a las órdenes del cual trabaja sólo en el ámbito de dicho proceso.

Ambos jefes deben colaborar en ciertos aspectos del proyecto, y en particular en el nombramiento de los diferentes técnicos que intervendrán en el mismo. Si el director funcional es el que posee los recursos y conoce la valía personal y forma de trabajar de los mismos, es evidente que será la persona más adecuada para proporcionar las personas que intervendrán. Pero si el jefe de proyecto ha de conseguir sus objetivos poniendo en juego los recursos aportados al mismo, deberá velar porque



Fuente: Dubrin, Andrew. (2000). Fundamentos de comportamiento organizacional 5ª edición. México: Editorial Thompson Editores, S.A.

Figura 2. Estructura matricial de una compañía de electrodomésticos.

esos recursos sean idóneos en calidad y cantidad, no pudiendo en caso contrario responsabilizarse de la consecución de los objetivos.

La organización matricial como modelo de integración

Hoy día, las empresas reconocen que los organigramas que vienen manejando no dan respuesta a las necesidades que requieren, ni atienden las demandas de sus clientes, por lo cual vienen perfeccionándose en diversos modelos entre los que se destacan las pirámides invertidas que reflejan en el tope al trabajador que está en contacto con el cliente, y en el lugar más bajo al directivo, simbolizando que está al servicio del cliente; muy diferente al organigrama tradicional donde a veces la persona que estaba en contacto con el cliente no figuraba.

Estudiosos en el área de la gerencia como Miguel Ángel Cornejo, quien es reconocido en Latinoamérica como pionero de la productividad laboral, afirma que las empresas deben adoptar adoptar el modelo de las pirámides invertidas, debido a que el sector productivo es quien está en contacto con el producto es quien puede llegarle al cliente y venderle el producto, pues ellos son los que laboran el medio y por lo cual es indispensable que este sector sea fértil, mediante cursos, talleres de formación entre otros, pues a juicio de Cornejo este sector es el desarrollo de la empresa.

Herrera (2005), señala que las empresas reconocen que trabajar con su organigrama tradicional les imposibilita integrar las distintas prioridades de la organización. El organigrama lo hace de acuerdo a una orientación al producto, no refleja la importancia que quieren darle al cliente, o la importancia que desean darle a la distribución territorial, si por el contrario lo hacen de acuerdo a una distribución que realizan los clientes o de acuerdo al territorio, no reflejan el producto o servicio que quieren ofrecer. Cualquiera que sea la forma, encontramos equilibrios inestables

Por lo cual una estructura organizacional debe diseñarse para determinar y garantizar la realización de las actividades requeridas y de adecuar correspondencia entre estas a fin de que los individuos puedan trabajar de manera fluida, eficaz y eficiente en grupos. Dentro de la es-

estructura organizacional tenemos a la Organización Matricial que ya no dibuja su organigrama, sino que nos muestra una matriz, con doble o triple entrada, donde aparecen reflejados las dos o tres formas de resolver las preocupaciones centrales de la organización. Recordando que la estructura matricial de la organización es la que cada empleado depende tanto de un gerente funcional, como de un gerente de proyecto, buscando la mayor integración de recursos especializados y creando dos líneas de autoridad que combine la departamentalización de las funciones y de los productos.

¿Cómo impulsar el cambio de una estructura funcional a una matricial?

Entrar en el territorio de la transformación implica comprender los elementos sustantivos que requerirán modificarse a fin de dar paso a la nueva estructura, y éstos comúnmente los podemos resumir en tres grandes conjuntos, diferenciados pero no muy relacionados entre sí: *la cultura organizacional, las capacidades individuales y los sistemas de trabajo y gestión.*

La organización funcional es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea, esta estructura que pasará a transformarse en una **organización matricial** donde la autoridad es compartida entre los dos gerentes, que son: los jefes de departamento funcional y a los gerentes del proyecto.

Si bien estos son conjuntos de elementos que tienen una fuerte vinculación entre sí, cada uno, a su vez, requiere acciones de transformaciones congruentes y complementarias. Un proceso de transformación debe contemplar acciones contundentes y congruentes en materia de cultura, capacidades y sistemas de acuerdo con una secuencia lógica que favorezca una correcta integración de las partes.

En la práctica se ha podido comprobar que un proceso de transformación de este tipo tiene episodios o fases que conducen del estado de la estructura funcional a la matricial, Chiavenato (2002), identifica estos rubros de la siguiente forma:

Alineación

Implica el aseguramiento de la congruencia de las estrategias con las estructuras y todo ello, con el enfoque de dirección. Un principio de transformación en este sentido reza: *“la estrategia más efectiva para modificar la estructura es la que se parece a la organización y a sus líderes”*. Chiavenato (2002:35).

La fase de alineación, por su naturaleza, tiene marcado un acento estratégico, en que se establece con profundidad y rigor el tipo de transformaciones que son necesarias en la cultura organizativa, en los sistemas de trabajo y de información, así como en las estrategias típicas del negocio.

Esta fase en que el perfil práctico de muchas empresas, se tiende a subestimar por considerarla una pérdida de tiempo, debido a que “ya sabemos por lo que vamos”; se tiende a pensar que el deseo por arribar a un nuevo arreglo estructural es ya de por sí un esfuerzo estratégico. Las consecuencias de no invertirle tiempo se dejan sentir cuando, al paso del tiempo y de la implementación del proceso, surgen obstáculos e inconvenientes cuya probabilidad nunca se contempló.

Integración

Cuando ingresamos en una operación manejada por una estructura matricial podemos observar cambios drásticos y en ocasiones violentos. Sin embargo, la gradualidad no siempre es posible, consiste en armonizar de nuevo el arreglo estructural, clarificando las nuevas interfaces de actuación, la modalidad de los sistemas de trabajo bajo este enfoque, los originales estándares de desempeño y los indicadores de efectividad en el nuevo enfoque.

Consiste en tejer las nuevas relaciones estructurales e interpersonales, pero no en el papel, sino en la conciencia de las personas, dando paso a una visión de valor agregado claramente diferenciada y con la que la gente puede comprometerse.

Este trabajo se realiza desde la cúspide, iniciando el management y aterrizando después con el personal de la operación. En particular hay quienes opinan que asegurar la integración en el nivel de mando típicamente entre el 12 al 25% de la nómina impacta en el 75% de los efectos

de transformación, por lo que llevarla a la operación podría hasta llegar a tener un efecto inercial. Esta fase no siempre tiene el mismo efecto entusiasta de la alineación, por lo que es bastante predecible, manifestando una importante resistencia al cambio. Objetivamente y dándole un manejo profesional, esta no debiera ser un obstáculo para la transformación, pasarla por alto o darle un manejo superficial seguramente se traducirá en un esfuerzo fracasado.

Causas del fracaso del enfoque matricial

- No existe una visión global del proyecto por parte del trabajador.
- El personal se preocupa por la problemática departamental.
- Poco flexibles ante el cambio porque cuanto más se avanza resulta más costoso hacer cambios.

Esto incide en que los proyectos que esa empresa maneje la mayoría de ellos no pasen de ser simples anteproyectos, pues el recurso humano difiere de unidad para realizar cierta propuesta, al no integrarse a los cambios que se vienen generando.

Sincronización

Equivale a la puesta en punto de los procesos, sus habilidades y funcionamiento; es un recurso estratégico donde esa responsabilidad corresponde a la planeación gerencial y operacional; de lo contrario desarrollarse sin planes gerenciales y operacionales se tornaría atropellada y torpe.

Aquí entramos en lo que denominaríamos la fase de conflicto y la negociación; si la organización se ha preparado desarrollando estas y otras habilidades, se puede esperar que “exista ruido, muchísimo ruido, pero no traumas operacionales”. Una cultura de transversalidad es una puerta abierta al conflicto y a la diversidad, por lo que atravesar esta etapa con éxito puede ser, a menudo, una evidencia de “madurez” organizacional.

No hay vuelta atrás, es el elemento decisivo de la sincronización, no hay oportunidad de hacerlo, por naturaleza toda persona tendería a actuar bajo el patrón que hasta hoy fue exitoso, por lo que es preciso estar

atento de la sujeción a la nueva forma de operar. El rol de la gerencia en esta parte debe ser mixto, asegurando el apego de los acuerdos en la fase anterior, por un lado y, por el otro, manejando la participación para permitir la libre expresión de los problemas que se presenten en la implementación.

Colaboración

En el lenguaje organizacional actual, el término “colaboración” tiene un nuevo significado, que va más allá de la simple voluntad para ayudar a los demás; ya no es un atributo basado en las actitudes personales y culturales, sino un rasgo que matiza los elementos humanos e infraestructurales. La colaboración es la finalidad de los sistemas de gestión e información gerencial, así como el distintivo de los esquemas de apreciación y estímulo.

Colaborar en términos de este enfoque de transformación, implica una elaborada red de condiciones culturales, individuales e infraestructurales, que orientan toda decisión en materia organizacional. Cualquier nueva práctica de trabajo deberá ser adoptada en función de su contribución a la colaboración transversal, y descartada con firmeza si pone en peligro el funcionamiento matricial, por medio de enfoques lineales y basados en la efectividad parcial.

Es necesario acotar que estos pasos o lineamientos expuestos por Chiavenato simplemente se encargan de tomar conciencia de lo necesario que es la unidad dentro de un equipo de trabajo; para que las cosas salgan positivas debe existir apoyo dentro del personal, las cosas son viables si todo el personal trabaja bajo un modelo gerencial, respetando la unidad de mando y creando confianza dentro de ellos mismo.

Consideraciones finales

Es necesario que la organización matricial defina los objetivos de proyectos, precisando las funciones y responsabilidades de los miembros de su equipo que sirvan para tomar medidas necesarias que influyan no solo en conocimientos e información; se tiene que promover el desarrollo organizacional, y que al momento de seleccionar un proyecto, el jefe a cargo debe ser una persona experimentada, capaz de ejercer liderazgo.

A esta altura las antiguas prácticas han quedado en el pasado, un gerente con mentalidad proactiva valora el uso del refuerzo de comportamientos y rasgos culturales de transversalidad. Incluso las relaciones laborales de esta fase frecuentemente reclaman nuevas prácticas basadas en la flexibilidad y la satisfacción de los estándares del usuario.

Es posible que cuando la organización ya haya comenzado a recoger los beneficios de la nueva estructura, no debieran ser considerados una meta en sí mismos. No es extraño que a medida que el modelo matricial vaya evolucionando se dé una importante optimización del headcount, como resultado de la nueva integración de los procesos, pero antes de eliminar definitivamente el personal sobrante, el gerente de mentalidad matricial (exponencial) debiera resolver qué decisión en torno a este personal agregará una mayor competitividad a la organización. Algunos managers tienden a caer en la tentación de mirar los subproductos del proceso como fines en sí mismos, lo cual limita su imaginación y, por lo tanto, sus opciones. Así como la estructura funcional (vertical) desarrolla en la gente y reclama una visión lineal de la efectividad, la transversalidad demanda de los oficiales a cargo de una estructura matricial, razonamientos basados en un pensamiento exponencial, donde las alternativas desaparecen y ceden su sitio a las opciones.

La organización matricial es propia de las grandes y complejas empresas en las que se necesita un doble flujo de autoridad. Puede observarse en las grandes empresas multidivisionales que están desarrollando grandes proyectos, nuevos productos o la ejecución de un plan de calidad llevado por especialistas.

Referencias bibliográficas

- Cabero A. (1996). **Nuevas Tecnologías, Comunicación y Educación**. Editorial McGraw Hill. México.
- Castell M. (1998). **La era de la información**. Editorial Alianza.
- Chiavenato A. (2002). **Administración en los nuevos tiempos** Pp: 35. Mc Graw Hill
- Drubin A.J. (2000). **Fundamentos de administración 5ª edición**. México. Editorial Thompson Editores, S.A (Cuadro). Pp. 96
- Grant R. (1996). **Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones**. Editorial Civitas. Madrid-España

- Herrera R. La organización matricial. ¿Una solución para la coordinación que queremos? (2005). Artículo extraído de Internet http://geho.blogspot.com/2005/07/la-organizacion-matricial-u_112129530068515180.html.
- Lavine J. y Wackman D. (1992). **Gestión de empresas informáticas.** Ediciones Rialp S.A. Madrid.
- Lawton B. (1989). Matrix management in hospitals: testing theories of matrix structure and development. **Administrative Science Quarterly**, 34, pp. 349-368. extraído de www.monografias.com
- Universidad Simón Bolívar (1993). **Universalía** n° 11 Sept-Dic. Decanato de Estudios Generales
- Quinn R. (1994). **Maestría en la gestión de organizaciones.** Ediciones Díaz de Santos. España
- Rodríguez J. (2003). **Introducción a la administración con enfoque de sus temas.** Editorial Thomson. México.
- Romero G. (2005). Retos de las organizaciones frente a las nuevas tecnologías comunicacionales. **Enlace**, Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento. Año 2. N° 1. Enero-Abril. Sailuz.
- Stephen R. y Coulte, M. (1996). **Administración**, 5ª edición, Ed. Prentice Hall, México.