

### **TEMA 3. DISEÑO DE POSICIONES INDIVIDUALES**

#### **ESPECIALIZACIÓN DE TAREAS.**

#### **PARÁMETROS DE DISEÑO**

<i>Grupo</i>	<i>Parámetro de diseño</i>	<i>Conceptos relacionados</i>
Diseño de posiciones	Especialización de tarea Formalización de comportamiento Capacitación y adoctrinamiento	División básica de trabajo Estandarización de contenido de trabajo Sistema de flujos regulados Estandarización de destreza
Diseño de superestructura	Agrupamiento de unidad Dimensión de la unidad	Supervisión directa División administrativa de trabajo Sistemas de autoridad formal, flujos regulados, comunicación informal. Supervisión directa Extensión del control
Diseño de encadenamientos laterales	Sistemas de planeamiento y control Dispositivos de enlace	Estandarización de producciones Sistema de flujos regulados Ajuste mutuo Sistemas de comunicación informal, constelaciones de trabajo, y procesos de decisión ad hoc
Diseño de sistema de toma de decisiones	Descentralización vertical Descentralización horizontal	División administrativa de trabajo Sistemas de autoridad formal, flujos regulados, constelaciones de trabajo, y procesos de decisión ad hoc. División administrativa de trabajo Sistemas de autoridad informal, constelaciones de trabajo, y procesos de decisión ad hoc.

**Fig. 1**

**Fig. 2**

**Fig. 3**

## **PREPARACIÓN**

**Fig. 4**

**Fig. 5**

## **ORGANIZACIONES MISIONARIAS**

FASE I: IMPLANTACIÓN

FASE II: DESARROLLO IDEOLOGÍA

FASE III: REFUERZO

FASE 1<sup>a</sup>: IMPLANTACIÓN DE UNA IDEOLOGÍA

FUNDADOR (Reune) Miembros

Fija una misión

Inexistencia de una tradición.

Supervisión y control más relajados.

Compartir un mismo credo básico.

Fundador carismático

Las ideologías más sólidas se implantan desde el momento fundacional

Organizaciones existentes

Existencia de tradiciones y comportamientos

Tamaño e impersonalización

Creencias

SENTIDO MISIONARIO

FASE 2: DESARROLLO: SAGAS Y TRADICIONES

Comportamiento peculiar >>> PRECEDENTES

TRADICIÓN COMÚN

Historias

Mitos

Hábitos

Acontecimientos pasados

Fidelidad

**OBEDIENCIA**

Compromiso

**FASE 3: REFUERZO**

**ENTRADA DE NUEVOS MIEMBROS**

(IDENTIFICACIÓN)

Natural

Selección

Cálculo

Identificación natural

El individuo se siente atraído por la organización.

Comparte sus valores y creencias.

Identificación fuerte.

Identificación por selección

La organización busca nuevos miembros.

Selecciona y adoctrina.

Premia la lealtad.

Identificación menos fuerte.

Identificación calculada

Se compran lealtades.

No se comparte ideología.

Identificación muy débil.

## **FORMALIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO**

### **DISFUNCIONES**

#### **DONDE SE DA**

Problemas psicológicos.

Propensión natural a resistirse.

Osfificación comportamiento: hábito.

Tratamiento inadecuado a usuarios.

Absentismo y rotación.

Frecuente en núcleo de operaciones con trabajos repetitivos y estables.

Menos frecuente a medida que se asciende por la línea media.

Nada frecuente en la cumbre estratégica.

Cuanto menos repetitivo y con más responsabilidad, menos formalización.

Especificación de los requisitos para ocupar un puesto determinado

### **RECLUTAMIENTO**

### **PREPARACIÓN Y ADOCTRINAMIENTO**

### **CONOCIMIENTOS**

### **NORMAS**

Asegurar que el trabajador interiorice los comportamientos adecuados antes de que empiece a trabajar.

Preparación

Procedimiento mediante el cual se ..... las habilidades

Adoctrinamiento.

Proceso mediante el cual se asimila las formas de la organización.

### **SOCIALIZACIÓN.**

PUESTO DE TRABAJO

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

MUY RACIONALIZADOS

NO RACIONALIZADOS

FORMALIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO

NO DOCUMENTADOS

SI DOCUMENTADOS

TRABAJO ARTESANAL

APRENDIZAJE

TRABAJO PROFESIONAL

PREPARACIÓN

NORMALIZACIÓN

### **IDEOLOGÍA**

Sistema de valores y creencias compartidas por los miembros de una organización

Vincula a los miembros de la organización

Espíritu compartido

Sentimiento de misión