

## Tema 5: Parámetros de diseño

Los parámetros de diseño sirven para diseñar una organización, teniendo en cuenta el entorno donde se desarrolla.

Diseño: distribución de los medios humanos, materiales, espacial y jerárquicamente; y la coordinación de los mismos.

Deberíamos poder contestar a las siguientes preguntas. (Libro).

- 1.- ¿Cuántas tareas deberán corresponder a un puesto determinado en la organización, y qué grado de especialización debe tener cada una de ellas?
- 2.- ¿Hasta qué punto debe normalizarse el contenido del trabajo? Parámetro de formalización del puesto.
- 3.- ¿Qué habilidades y conocimientos se necesitan para cada uno de los puestos? Parámetro de preparación (externo) y parámetro de adoctrinamiento (interno).
- 4.- ¿Sobre qué bases deben agruparse los puestos en unidades y las unidades, a su vez, en otras mayores? Parámetro de agrupación y tamaño de la unidad.
- 5.- ¿Qué tamaño debe tener cada unidad? Parámetro de agrupación y tamaño de la unidad.
- 6.- ¿Hasta qué punto debe normalizarse el output de cada puesto o unidad?. Parámetro de planificación y control.
- 7.- ¿Qué mecanismo hay que establecer para facilitar la adaptación mutua entre puestos y unidades? El establecimiento de dispositivos de enlace.
- 8.- ¿Cuánto poder de decisión debe delegarse a los directivos de unidades de línea, descendiendo por la cadena de autoridad? Grado de descentralización vertical de mi empresa.
- 9.- ¿Cuánto poder de decisión debe pasar de los directivos de línea a los especialistas del staff y a los operarios? Grado de descentralización horizontal en mi empresa.

Estos nueve parámetros se agrupan en cuatro grandes grupos según Mintzberg.

|                                 |                                  |                                         |
|---------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|
| 1. diseño de puesto             | Especialización del cargo.       | División fundamental del trabajo        |
|                                 | Formalización del comportamiento | Normalización del contenido del trabajo |
|                                 | Preparación y adoctrinamiento.   | Sistema de flujos regulados             |
|                                 |                                  | Normalización de habilidades            |
| 2. diseño de la superestructura | Agrupación de unidades.          | Supervisión directa                     |
|                                 | Tamaño de la unidad.             | División administrativa del trabajo     |

|                                              |                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              |                                                                                                                   | <p>Sistema de autoridad formal,</p> <p>Flujos regulados, comunicación informal y constelaciones de trabajo</p> <p>Organigrama</p> <p>Sistema de comunicación informal</p> <p>Supervisión directa</p> <p>Ámbito de control</p>                                                                                  |
| 3. diseño de enlaces laterales               | <p>Sistema de planificación y control.</p> <p>Dispositivos de enlaces laterales o mecanismos de coordinación.</p> | <p>Normalización de los outputs</p> <p>Sistema de flujos regulados</p> <p>Adaptación mutua</p> <p>Sistemas de comunicación informal, constelaciones de trabajo y procesos de decisión ad hoc</p>                                                                                                               |
| 4. diseño del sistema del tema de decisiones | <p>Descentralización vertical</p> <p>Descentralización horizontal</p>                                             | <p>División administrativa del trabajo</p> <p>Sistemas de autoridad formal,</p> <p>Flujos regulados, constelaciones de trabajo y procesos de decisión ad hoc</p> <p>División administrativa del trabajo</p> <p>Sistemas de comunicación informal, constelaciones de trabajo y procesos de decisión ad hoc.</p> |

### 5.1. Diseño de puesto de trabajo

- **Especialización:** esta relacionado con la división del trabajo. Trata de reducir el número de tareas que va ha realizar el individuo. La especialización tiene dos características:
  - Cuanto más especialización más limitamos el contenido del trabajo (se dice que tareas realizar de las muchas posibles).
  - A través de este parámetro se divide en pequeñas partes todos el proceso productivo.

Dentro de la especialización hay dos grandes dimensiones: horizontal y vertical:

- **horizontal:** tiene en cuenta el ámbito o amplitud de la tarea, es decir, cuantas tareas distintas se asignan a un puesto y que amplitud tiene cada tarea. En un extremo tendríamos al trabajador polivalente (que puede realizar varias tareas), y en el otro estaría el trabajador autómatas (que realiza tareas repetitivas y rutinarias).

Cuando hablamos de un puesto muy especializado horizontalmente me refiero al trabajador autómatas, y si el puesto está poco especializado horizontalmente el trabajador es polivalente.

**Ventajas** del puesto especializado horizontalmente: alto rendimiento económico, mayor productividad y eficiencia.

**Desventajas:** falta de motivación.

- **Vertical:** considera la profundidad del puesto, la medida en que el trabajador es responsable y tiene autoridad sobre su propio trabajo. La especialización vertical mide el grado de autonomía.

En un extremo estará el trabajador autónomo (que apenas tiene supervisión y toma él mismo decisiones) y en el otro el trabajador subordinado (alto grado de supervisión y subordinación al jefe).

El trabajador es especializado verticalmente cuando el trabajador no tiene ningún control sobre su trabajo. Si no está especializado verticalmente el trabajador, tiene mucho control sobre su trabajo.

**Desventajas:** la especialización tanto vertical como horizontal genera problemas de comunicación (ni formal ni informal), y de falta de coordinación (al tener todos claro su trabajo, no sé dar la relación entre puestos de trabajo).

La especialización genera despersonalización y falta de motivación en el puesto de trabajo. Puede producirse un problema de equilibrio, ya que la especialización limita mucho las tareas que realizan, y puede pasar que se trabaje mucho en una zona de la empresa y poco en otra.

**Soluciones:** la principal es la ampliación tanto horizontal como vertical.

- Ampliación horizontal del puesto: el trabajador realiza más tareas en cada puesto, o bien se produce una rotación en los puestos de trabajo. La ventaja que se consigue con esta ampliación es un aumento de la motivación de los trabajadores. Como desventaja estará la pérdida de eficiencia.
- Ampliación vertical: se trata de darle al trabajador un mayor control sobre su propia tarea, mayor autonomía.

#### • **Formalización del comportamiento:**

Cuando en un puesto se da especialización horizontal y vertical (un trabajo no cualificado), tendremos un alto grado de formalización y el método de coordinación será la normalización de los procesos de trabajo (de las tareas).

Cuando en un puesto se da especialización horizontal pero no vertical, el trabajador está formalizado, pero el modo de coordinación será la normalización de las habilidades de trabajo (no se le exige saber hacer unas tareas, sino tener conocimientos).

La formalización es limitar la libertad de acción estableciendo comportamientos estándar, es decir introducir mecanismos de normalización.

Se puede formalizar tres formas según el puesto, flujo de trabajo, por reglas.

- Según el puesto: definir para cada puesto las tareas que se realizan o se asignan, la secuencia de las tareas y cuando, como y donde se realizan las tareas.
- Según el flujo: se concreta el número de tareas a realizar cada vez que llega a la empresa un proyecto

de trabajo nuevo.

- Por reglas: establecer una reglamentación para la empresa donde se regula el funcionamiento de la empresa, a todos los niveles.

El parámetro formalización indica a la especialización vertical (la tecnoestructura es la parte de la empresa que normaliza las conductas y los puestos de trabajo).

El problema que existe con el parámetro formalización, es que los trabajos son muy determinados y concretos. Entonces la persona puede acoplarse al puesto y no tendrá una actitud predispuesta a cambiar sus tareas. Puede también darse una actitud de resistencia a su puesto de trabajo (porque no le gusta trabajar así) y entonces se dará absentismo.

- Integración:

Tiene que darse un proceso de preparación y adoctrinamiento.

- preparación: conocimientos de carácter técnico y teórico para el desarrollo del trabajo. La preparación suele darse fuera de la empresa (enseñanza, universidad), y luego en la empresa se suele dar un proceso de aprendizaje a través de prácticas. Además este aprendizaje realizado, tiene que venir seguido de planes de reciclaje.
- Adoctrinamiento: parámetro mediante el que la empresa socializa sus miembros (transmite a los trabajadores valores compartidos, normas, pautas de comportamiento, que supone la cultura de la empresa).

La socialización será fundamentalmente sobre todo en los puestos de alto rango (porque son ellos quienes transmiten los valores de la empresa a sus subordinados).

## **5.2. Diseño de la superestructura.**

- Agrupación de unidades.

Se deben agrupar puestos de carácter homogéneo, así fortalezcó el sistema de jerarquías en la empresa.

La agrupación favorece la coordinación, porque al agrupar se centran más en la coordinación interna, pero se perjudica la coordinación entre grupos, porque se olvida la visión de objetivos globales.

La supervisión directa, facilita la adaptación mutua en el grupo de trabajo (porque trabajan en un pequeño grupo y juntos, hay más comunicación). Favorezcó, además la formalización de resultados.

\* Se dan dos formas básicas de agrupación:

- Agrupación funcional: la que se basa en los medios o funciones generados para producir sus bienes y servicios de la empresa. La agrupación funcional por conocimientos (hospitales: agrupan según especialidades, oftalmólogos, traumatólogos, etc.). Este tipo de agrupación lleva a un alto grado de especialización.
- Agrupación según mercado: se agrupa según el fin del funcionamiento de las unidades (conseguir producir un output, conseguir atender un tipo de cliente, atender a un mercado geográfico).

No me divide la empresa por funciones (producción, comercial) sino por productos (producto A, producto B), y en esa división se desarrolla toda la actividad. Los departamentos comerciales se suelen agrupar así.

- Criterios de agrupación: (que criterio usa el directivo para agrupar).
- El directivo se fija en las interdependencias en el flujo de trabajo: se realizan todas las funciones necesarias para producir un producto, atender un cliente o territorio (agrupar según mercado).
- Interdependencia de los procesos de trabajo: agrupar a quienes tienen la misma especialidad (se usa este criterio para agrupación funcional).
- Interdependencia de escalas: se agrupa buscando el tamaño mínimo necesario para que un determinado grupo funcione eficientemente, (por ejemplo: servicio de mantenimiento que trabaja en toda la empresa en conjunto), también se usa para la agrupación funcional.
- Agrupar según interdependencias sociales: Yo elijo hacer grupos según las relaciones de amistad que se dan en la empresa.
- Inconvenientes del criterio de agrupación funcional:
  - Pérdida de visión global de los especialistas respecto a los objetivos de la empresa.
  - Es difícil medir el resultado del grupo.
  - Existen problemas para coordinar los flujos de trabajo en su conjunto.
  - El elevado grado de especialización suele darse en formaciones burocráticas y a su vez este tipo de agrupación hace que la empresa se burocratice proporcionalmente.
- Ventajas.
  - Sobre todo en cuestión de eficiencia.
  - ventajas de agrupación según mercado:
    - Facilita la medición del resultado de cada una de las unidades.
    - Requiere menor grado de formalización (la desburocratiza).
- Tamaño de la unidad.

Hay que plantearse principalmente cuantas personas deben formar parte de cada una de las unidades (cuantos subordinados tendrá cada directivo).

Este número de subordinados depende de ámbito de control. El número de trabajadores que un directivo tenga bajo su cargo, dependerá de diversos factores:

- Según el nivel de competencia del directivo y trabajo: a más competencia más trabajo.
- Según el nivel de aplicación de mecanismos de coordinación.
- Según el tiempo que ocupa el directivo en otras tareas que no sean estrictamente la supervisión.
- Del grado de similitud de las actividades que supervisa.
- Del grado de dispersión física de las unidades supervisadas.
- De la tendencia a la responsabilidad y al autocontrol del trabajador.
- De la necesidad de transmisión de información entre niveles (muchos niveles, mejor unidad grande).

Otra de las cuestiones que nos hemos de plantear, será saber si la forma de la organización o superestructura es alta o plana (alta la que tiene muchos niveles jerárquicos, plana: pocos niveles jerárquicos).

En estructuras altas habrá muchos niveles jerárquicos pero con pocos miembros en las unidades; en las bajas

unidades más grandes.

La estructura dependerá del control de supervisión que yo quiera tener en la empresa. A mucha supervisión directa habrá más niveles y estructura alta. Si yo no hago mucha supervisión podré tener unidades más amplias.

- Relación con los mecanismos de coordinación.

Si el mecanismo de control es la adaptación mutua o la supervisión directa, las unidades deberían ser pequeñas, la primera porque hay mucha información informal, y la segunda porque se necesita mucho tiempo para el control, se hace necesaria más comunicación entre los niveles.

La normalización de procesos de trabajo las unidades podrán ser más grandes ya que no hace falta control al estar normalizados.

- Relación con las partes de la organización.

El núcleo de operaciones, el trabajo suele estar normalizado y las unidades productivas podrán ser grandes.

Tal y como vamos subiendo por el nivel jerárquico, las unidades cesen de normalización a la adaptación mutua por el tipo de actividades que realizan.

En la tecnoestructura, las unidades también son pequeñas porque sus trabajos también son especializados.

En el staff de apoyo si se trata de un trabajo profesional se darán unidades de trabajo pequeño, pero si el trabajo se puede normalizar (bar, club social) la unidad será mayor.

### **5.3. Diseño de vínculos y enlaces laterales.**

Los cinco parámetros de diseño que hemos visto sirven para que a través de estos parámetros podemos incorporar los mecanismos de coordinación. Así pues:

- Normalización del puesto de trabajo: formalización del comportamiento.
- Normalización de habilidades: preparación y adoctrinamiento.
- Supervisión directa: agrupación de unidades.
- Normalización de resultados

Diseño de vínculos o enlaces laterales.

- Adaptación mutua

Cuando hablamos de vínculos o enlaces laterales nos estamos refiriendo a otros dos parámetros de diseño:

- Sistemas de planificación y control: supone la normalización de resultados, y sistemas de flujos regulados (entender a la empresa como un sistema de flujos regulados). Entiende la empresa bajo estas dos condiciones.
- Dispositivos de enlace: se relaciona con el funcionamiento de la empresa bajo un mecanismo de coordinación de adaptación mutua y como un sistema de flujos.

- Sistema de planificación y control.

Planificación: especificación de un output deseado para el futuro. Concretar objetivos.

Control: determinación y constatación de que los objetivos buscados se alcanzan.

Existe una íntima relación entre planificación y control, no cabe un plan que luego no se controle o controlar algo que no se ha planificado o unos objetivos no marcados.

La planificación y el control son importantes porque supone el enfocar bien o mal la política económica de la empresa.

Dentro del sistema de planificación y control tenemos dos sistemas:

- La planificación de acciones: decir que tareas se han de realizar, se relacionan con la coordinación de los departamentos de la organización para poder así tener un buen desarrollo de la política.
  - Control de rendimientos: esta relacionado con la normalización de resultados supone controlar el rendimiento de los trabajadores, asegurarles unos mínimos que deben alcanzar.
- Control de rendimiento: regular los resultados globales de una unidad determinada a posteriori.

Características:

- Se planifican los resultados globales a alcanzar por las distintas unidades en un periodo de tiempo. Todo control de rendimiento se comprueba que se hayan alcanzado.
  - El control de rendimiento se usa sobre todo en las organizaciones que se agrupan según mercado, ya que en las otras es difícil ver donde está el fallo.
  - Hay un mecanismo de coordinación de supervisión directa y de normalización de resultados.
- Funciones: para que sirve.
- Para medir la evolución cuantitativa de cada unidad de producción de la empresa.
  - Puede servir para motivar y mejorar el rendimiento de las unidades, como incentivo.
- Problemas:
- Que el directivo que fija el objetivo lo haga demasiado bajo, y que no sea motivador y por tanto sea fácil de conseguir.
  - Que el directivo distorsione los resultados para justificar su rendimiento.
  - El plazo no puede ser muy largo ni muy corto, ya que a largo plazo se genera desmotivación, cuando es a corto plazo estas tan pendiente de tu objetivo que generan ansiedad, y sólo buscas cumplir tu objetivo como sea.
  - Cuando los objetivos son inalcanzables, por causas externas e imprevisibles el directivo habrá de revisar sus objetivos.

Este sistema de control tiene un sentido tanto ascendente como descendente:

- Descendente: el directivo delega responsabilidades en los del nivel jerárquico inferior.
- Ascendente: el directivo inferior luego pasa cuentas ante el superior.

Este sistema se usa sobre todo en los departamentos comerciales de la mayoría de las empresas.

- Planificación: regulación de acciones concretas a adoptar y es a priori. Características:
  - Se relaciona o se da en estructuras con agrupación funcional, porque aquí es difícil controlar los resultados.
  - También está más relacionada con la normalización de procesos supervisión directa.

- La planificación de acciones significa fijar una serie de calendarios de acción, pero no especifica que acciones desarrollar ¿?????? , La normalización detalla todas las tareas a realizar por el trabajador.
- La planificación implica la coordinación de varias unidades distintas.

Este sistema es únicamente descendente. La información va de arriba abajo.

- Relación de planificación y control con las partes de la organización.

|                       |                                                                           |                                                                                                                 |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Apice estratégico     | Control de rendimiento                                                    | Gran diversidad de tareas, se da también planificación de acciones, pero sobre todo se da control de resultado. |
| Staff de apoyo        | Control de rendimiento                                                    |                                                                                                                 |
| Tecnoestructura       | Ni uno ni otro. Son ellos los que diseñan la planificación y el control   |                                                                                                                 |
| Línea media           | Control de rendimientos (generalmente)                                    |                                                                                                                 |
| Núcleo de operaciones | Planificación de acciones (a no ser que los componentes sean comerciales) |                                                                                                                 |

## 2.- Parámetro de dispositivos de enlace.

Son mecanismos para que sé de una adecuada coordinación entre departamentos. Van desde los de carácter más informal (puestos de enlace: indiv. Que suelen coordinar el trabajo de dos unidades pero de modo informal).

El grupo de trabajo estaría formado por miembros de dos o más unidades que se reúnen para realizar una tarea determinada que va a ser objeto de dos o más departamentos y que cuando acaba la tarea se disuelvan. Pueden tener carácter formal e informal.

Hay otros dispositivos que se denominan directivo integrador, puesto de carácter formal, coordina las actividades de varias unidades, tomando decisiones, pero sin dirigir a las personas que forman las distintas unidades.

Por ultimo el dispositivo de enlace más complejo se llama la estructura matricial. La empresa se estructura de forma que se integran dos base de agrupación distinta: funcional y de mercado y por tanto hay un sistema de autoridad doble: jefe de función y jefe de producto o proyecto.

Las estructuras matriciales pueden ser:

- Fijas: las interdependencias permanecen estables y las personas también son fijas (por ejemplo: empresa con 3 productos y 3 funciones: Producción, marketing y otro).
- Variable: hay varias funciones pero los proyectos varían. Cuando cambia el proyecto cambia las personas que lo integran.

La estructura matricial es aconsejable en actividades nuevas o cuando se dan muchas interdependencias entre los departamentos.

Requiere que hay habilidades interpersonales desarrolladas (facilidad de comunicación, de coordinación), que haya tolerancia a la ambigüedad (saber trabajar con 2 jefes distintos).

La estructura que implica la mayor capacidad de coordinación es la matricial.

La estructura matricial y la coordinación es importante que se dé sobre todo a nivel de línea media (será interesante que aparezcan directivos integradores, grupos de trabajo, etc.).

#### 5.4. Diseño del sistema decisor.

Descentralizar supone delegar la toma de decisiones en otros miembros de la empresa. Sea línea media o incluso más abajo.

- Causas de que se dé la descentralización:
  - Limitaciones cognitivas que existen: puede que la persona del ápice no tenga toda la información necesaria para decidir sobre un tema, o no llegue tarde; o no tiene suficiente capacidad para resolver
  - Razones de flexibilidad y rapidez: si una sola persona lo decide todo, la toma de decisiones es lenta, y la empresa tarda en reaccionar. Se dificulta el funcionamiento dinámico de la empresa.
  - Motivación de los trabajadores: suele trabajarse mejor si se tiene un cierto grado de autonomía y responsabilidad. Las personas con un cierto grado de cualificación suelen tener más ganas de asumir responsabilidades.
- Proceso de descentralización:
  - Surge un problema concreto.
  - Hay que recabar información para ver como puede solucionar el problema, tengo varias alternativas.
  - Luego, si no tengo conocimiento para valorar las alternativas, acudiré a alguien que me asesore al respecto.
  - Tras esto pensariamos a elegir la vía de solución.
  - Más tarde vendría una fase de autorización (se da realmente la descentralización) para dejar que otro haga o tome las decisiones dentro de la vía elegida.
  - Luego hay que ejecutar prácticamente el plan con todos sus detalles.
  - Por último se da una fase de acción en la que se desarrolla el plan.

|                                           |                                              |                                          |                                             |                                   |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------|
| Situación problema concreto               | ASESORAMIENTO<br>* aquello que se debe hacer |                                          | AUTORIZACIÓN<br>* aquello que se deja hacer |                                   |
|                                           |                                              | ELECCIÓN<br>*aquello que se quiere hacer |                                             | EJECUCIÓN<br>*aquello que se hace |
| INFORMACIÓN<br>*aquello que puede hacerse |                                              |                                          |                                             | ACCIÓN<br>*solución específica.   |

Cuando hay una gran descentralización, lo normal será que el ápice elija la vía de solución del problema (fase de elección), y descentralice la autorización, ejecución, etc.

- Descentralización vertical: delegar poder formal de decisión, bajando por la cadena de autoridad desde el ápice hasta el último grado de la línea media. Se delegará poder para elegir (en pocos casos), y sobre todo autorizar. Hay dos posibilidades:
- Descentralización vertical selectiva: descentralizan decisiones sobre determinadas funciones de la empresa y que afectan a distintas partes de la organización, o de ciertos niveles de la escala jerárquica.
- Descentralización vertical paralela: se lleva a cabo en empresas agrupadas según mercado. Se descentralizan las mismas funciones, (por ejemplo: producción y marketing) pero dentro de cada

agrupación.

- Descentralización horizontal: transmisión del poder de decisión por parte de los directivos a otras personas que no pertenezcan a la línea jerárquica (se suelen delegar las funciones de staff y asesoramiento).

|                                    |        |
|------------------------------------|--------|
| Organización y Métodos y Trabajo I | Tema 5 |
|------------------------------------|--------|

Página 1

Organización y Métodos y Trabajo I

Página 9

-