

## TEMA 3

### PARÁMETROS DE DISEÑO (2).

#### DISEÑO DE LA SUPERESTRUCTURA.

##### INTRODUCCIÓN

- **LA AGRUPACIÓN DE UNIDADES.**
- **BASES DE LA AGRUPACIÓN.**
- **CRITERIOS PARA LA AGRUPACIÓN.**
- **AGRUPACIÓN SEGÚN LA PARTE DE LA ORGANIZACIÓN.**
- **LA DIMENSIÓN DE LA UNIDAD**
- **ÁNGULO DE CONTROL, ESTRUCTURAS ALTAS VERSUS ESTRUCTURAS PLANAS.**
- **DIMENSIÓN DE LA UNIDAD EN RELACIÓN CON LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN.**
- **DIMENSIÓN DE LA UNIDAD SEGÚN LA PARTE DE LA ORGANIZACIÓN.**

##### INTRODUCCIÓN

Debemos responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo deben ser agrupadas en unidades los puestos de trabajo?
- ¿Cómo debe de ser de grandes de cada unidad?

A través del proceso de agrupación se establece el sistema de autoridad formal, construyéndose la jerarquía de la organización.

Definimos el organigrama como la representación gráfica del sistema de relaciones de jerarquía de la organización.

En el diseño de la organización de la organización se siguen dos enfoques:

- **El primer enfoque en el tiempo, es el descendente.** De la concreción de la misión de la empresa , de las necesidades generales que en materia de mano de obra tiene la empresa se llega a la determinación de las tareas específicas.
- **El segundo enfoque en el tiempo, es el ascendente.** De la fijación de tareas específicas, se llega a la jerarquía total.

Diseñadas las tareas necesarias para llevar a cabo la misión de la empresa, es importante configurar cada una de las posiciones (puestos de trabajo) y determinar como agruparlos para configurar así la jerarquía de la organización.

De este modo, cabe deducir que si modifica las misión de la empresa, se pueden afectar las tareas y por tanto, también el diseño organizativo fijado.

En la práctica de las organizaciones el diseño inicial de las mismas no se realiza siguiendo estas reglas. Si se utilizan para el rediseño de las mismas, para corregir situaciones que ha provocado un incorrecto diseño de la organización.

El diseño de la organización no tiende a formarse en el vacío, sino que procede con conocimiento de las estructuras previas. Es mucho menos frecuente el diseño de la organización que su rediseño efectuando cambios incrementales en las estructuras ya existentes.

### • **LA AGRUPACIÓN DE UNIDADES**

La agrupación de las unidades es medio fundamental para coordinar el trabajo en la organización.

- Establece un sistema de supervisión común entre posiciones y unidades ( a través de este parámetro se incorpora el mecanismo de coordinación directa).
- Requiere generalmente que las posiciones y unidades comparten recursos comunes (abaratara los costes, aplica eficazmente los recursos).
- Crea generalmente medidas comunes de desempeño (los objetivos de cada unidad), facilita la identificación y la medición de los resultados.
- Sienta las bases para la utilización del mecanismo de coordinación de normalización de resultados.
- Estimula la adaptación mutua entre los miembros de la unidad.

En todo caso es importante destacar que la agrupación facilita la coordinación dentro de una unidad, pero crea problemas de coordinación entre unidades.

La agrupación puede estimular en grado sustancial dos importantes mecanismos de coordinación (la supervisión directa y la adaptación mutua) sentando a la vez las bases para un tercer mecanismo (la normalización de los resultados) y proporcionando medidas comunes del rendimiento.

Por los mismos motivos que la agrupación estimula una fuerte coordinación dentro de la unidad, crea problemas de coordinación entre unidades. La comunicación se centra en el interior de la unidad aislando a los miembros de distintas unidades.

#### **1.1. BASES DE LA AGRUPACIÓN**

¿En qué se basa la organización a la hora de agrupar los puestos en unidades y dichas unidades en otras mayores?

- **De la departamentalización por procesos (que ponen el énfasis en los medios)**
  - ◆ **Agrupación base a conocimientos y habilidades.** Consiste en agrupar a las personas de acuerdo a los conocimientos y habilidades especializados que aportan al puesto de trabajo.
  - ◆ **Agrupación según el proceso de trabajo y la función.** Consiste en agrupar las posiciones teniendo en cuenta el proceso de trabajo o la función que los trabajadores desempeñen.
  - ◆ **Agrupación según el tiempo.** Los grupos pueden formarse también según el momento en que se realice el trabajo.
- **De la departamentalización por propósito ( pone el énfasis en los fines)**
  - ◆ **Agrupación según el producto (out put).** Las unidades se forman de acuerdo con el producto que fabrican o el servicio que prestan.

- ◆ **Agrupación por clientes.** Los grupos o unidades se forman según el tipo de clientes a los que se dirige la actividad de la misma.
- ◆ **Agrupación por zonas geográficas.** A veces se forman agrupaciones teniendo en cuenta las zonas geográficas en las que funciona la organización.

En todo caso, los términos proceso y propósito están ligados en una jerarquía de medios y fines organizativos, siendo cada uno un proceso para una meta de orden superior, y un propósito para una orden inferior.

Podríamos simplificar la distinción de las seis bases para la agrupación de las organizaciones en dos:

- **Agrupación según el propósito, la misión o el mercado**, que comprende las bases de:

- ◆ Producto
- ◆ Cliente
- ◆ Lugar

- **Agrupación funcional o por proceso** que comprende las bases correspondientes a:

- ◆ Conocimientos y habilidades
- ◆ Procesos de trabajo
- ◆ Funciones

En realidad nos encontramos ante la distinción fundamental entre la agrupación de actividades según sus fines, según las características de los mercados a los que acaba sirviendo la organización (los productos y servicios que comercializa, los clientes a los que atiende y los lugares donde atiende a dichos clientes) o bien según el medio o las funciones (incluidos los procesos de trabajo, las habilidades y los conocimientos) que utiliza para generar sus productos y servicios.

## 1.2. CRITERIOS PARA LA AGRUPACIÓN

¿Qué criterios utilizan las organizaciones para agrupar los puestos en unidades?

Los criterios son:

- **Interdependencias de la corriente de trabajo**, o tareas interrelacionadas entre los miembros de la unidad.
- **Interdependencias de proceso**, o tareas interrelacionadas en el proceso de trabajo.
- **Interdependencias de escala**, o tamaño mínimo de las unidades de trabajo – a la hora de compartir recursos – que permite la eficacia en la organización.
- **Interdependencias sociales**. Se trata de un criterio subjetivo. No podemos olvidar que todo diseño de una superestructura acaba siendo un compromiso entre los factores objetivos de las interdependencias de flujo de trabajo, procesos y escala, y de los factores subjetivos de personalidad y necesidad social.

Desde otro punto de vista se puede distinguir entre:

- Interdependencias compartidas.
- Interdependencias secuenciales.

- Interdependencias recíprocas.

Cabe en este sentido, recordar **diferentes formas de establecer interdependencias entre los miembros de la organización**. Según **Thompson** (1967):

- **Acoplamiento mancomunado:** mediante el cual los diferentes miembros de la organización pueden compartir recursos comunes conservando por lo demás su independencia.
- **Acoplamiento secuencial:** los miembros de la organización trabajan en serie.
- **Acoplamiento recíproco:** los miembros se van transmitiendo el trabajo entre si en uno y otro sentido proporcionando cada uno outputs (resultados) y recibiendo inputs de los demás.

### **La agrupación por procesos (función).**

En este tipo de agrupación se priman las interdependencias de proceso y de escala. ( al concentrar las posiciones se favorece la economía de escala. Toma protagonismo, el concepto de sinergia: el todo es más relevante, produce más que la suma de las partes consideradas individualmente).

Mediante la agrupación por procesos se logran las ventajas de la especialización, es decir, se consigue una mayor excelencia técnica.

Al mismo tiempo, este tipo de agrupaciones tienen los inconvenientes de la especialización:

- Se pierde la visión de conjunto.
- El desempeño de los miembros de la organización no puede medirse fácilmente: todos los departamentos están implicados en la consecución del resultado, pero nadie es responsable en su totalidad del mismo.
- Dificultades para la adaptación rápida (se trata de organizaciones que responden más lentamente a los cambios) y ello porque carecen de mecanismos de coordinación interna de los flujos ( a nivel horizontal). Los mecanismos de coordinación interna son jerárquicos (en la medida de lo posible el trabajo se coordina a través de la normalización)

### **La agrupación por propósito (mercado).**

En este caso se priman las interdependencias de la corriente de trabajo, a expensas de la especialización del proceso y de la escala.

Como ventajas más destacables se encuentran:

- Las derivadas de la flexibilidad de la organización
- El mayor nivel de participación de los directivos de la línea media.

Como inconvenientes destaca el hecho de que se sacrifiquen las ventajas de la especialización:

- El trabajo es de menor calidad.
- A menudo en estas organizaciones se produce la necesidad de duplicar recursos ( a fin de compensar la pérdida de especialización, y por tanto la realización de un trabajo más perfecto, más rápido, etc).

- Se pierde la filosofía de las economías de escala ( dado que resulta más difícil compartir los recursos inicialmente existentes).

Cada opción tiene sus ventajas y sus inconvenientes. El tipo de actividad que desarrolla la organización es entre otros, uno de los factores que determinan la elección de uno u otro criterio.

### 1.3. AGRUPACIÓN SEGÚN LA PARTE DE LA ORGANIZACIÓN

Mintzberg distingue entre:

- **Agrupaciones de orden primario o departamentos** (agrupación de posiciones pertenecientes a las siguientes partes de la organización: núcleo de operaciones, tecnoestructura o staff).

Sus miembros tiende a ser agrupados dentro de unidades específicas, en las que se incluyen sólo posiciones pertenecientes a cada una de estas partes de la organización (no se mezclan posiciones)

- **Agrupaciones de orden superior, o agrupación de directivos mediante la línea jerárquica formal de la organización:** directivos de la línea media o pertenecientes al ápice estratégico.

En estas agrupaciones se unen posiciones pertenecientes a más de una parte de la organización.

Las posiciones pertenecientes al núcleo de operaciones pueden ser agrupadas sobre una base funcional o de mercado, utilizando interdependencias secuenciales y recíprocas (las interdependencias compartidas o mancomunadas se suelen utilizar en otros niveles de la organización).

En los núcleos de operaciones dotados de personal profesional, las agrupaciones se forman a menudo simultáneamente a base de la función y del mercado, agrupándose los profesionales de acuerdo con sus conocimientos, sus habilidades y los procesos de trabajo que utilizan.

¿cuál es la base de agrupación más frecuente en el núcleo de operaciones?. Las investigaciones no nos aportan ninguna respuesta definitiva al respecto, pero vivimos en una sociedad de especialistas, particularmente en los núcleos de operaciones y en las estructuras del staff. Así pues, es de esperar que la base de agrupación más frecuente en el núcleo de operaciones sea la correspondiente a la función aunque naturalmente existen presiones para que se adopte la agrupación a base del mercado.

La base de mercado (o propósito) es más común en los niveles superiores de la línea media, que en los niveles inferiores (donde es más frecuente la base de proceso), particularmente en organizaciones grandes.

El personal de staff forma grupo homogéneos de acuerdo con la función que desempeña dentro de la organización.

Respecto de los órganos de staff, cabe plantearse dos cuestiones:

- **¿A qué altura de la superestructura deben ser colocados los órganos staff?**

Evidentemente depende a quien estén asesorando en la línea de jerarquía.

- **¿Deben ser dispersados en unidades pequeñas a los departamentos a los que deben servir o ser concentrados para servir a toda la organización?**

En primer lugar, se debe tener en cuenta que:

- ◆ Las interdependencias de flujo y escala se favorecen con la concentración de los órganos staff (de modo que sirven a toda la organización en general).
- ◆ Las interdependencias de trabajo se favorecen con la dispersión de los órganos staff ( de modo que sirven tan solo a los órganos de línea que los necesitan)

Podríamos concluir que el criterio determinante para determinar la concentración o la dispersión de los órganos staff, puede ser considerar si la necesidad de interacción entre el órgano staff y el órgano de línea es elevada (en cuyo caso sería más adecuada la dispersión) o baja ( en cuyo caso una economía de escala se favorecería con la concentración).

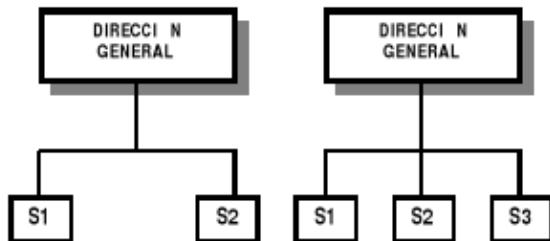
## • LA DIMENSIÓN DE LA UNIDAD

### 2.1. ÁNGULO DE CONTROL, ESTRUCTURAS ALTAS VERSUS ESTRUCTURAS PLANAS.

**Concepto de ángulo de control.** Número de subordinados que dependen de un directivo o jefe de unidad( y todas las personas de acceso directo al mismo).

**¿De qué depende que un directivo controle a un mayor o menor número de gente?.** En realidad, **depende del número de relaciones que sea capaz de gestionar y de la intensidad y frecuencia de las mismas.**

Una pequeña unidad puede reducir el tiempo que el diseño dedica a la supervisión directa dejándole más tiempo para gestionar otros roles.



EN ESTE CASO HAY QUE GESTIONAR 3 RELACIONES (DE LA DIRECCIÓN GENERAL A CADA UNO DE LOS SUBORDINADOS Y LA QUE SE DA ENTRE ELLOS)

EN ESTE CASO HAY QUE GESTIONAR 6 RELACIONES (DE LA DIRECCIÓN GENERAL A CADA UNO DE LOS SUBORDINADOS Y LA QUE SE DA ENTRE ELLOS)



Antes se consideraba que la situación óptima era que cada unidad de mando no tuviera más de seis subordinados (pensando que la supervisión directa era el sistema de coordinación más adecuado). Hoy se defiende que existen otros mecanismos de coordinación en la empresa tan eficaces como el de supervisión directa y por tanto que el ángulo de control puede ser mayor.

La definición de una estructura como plana o alta dependerá de:

- Los niveles horizontales de dirección.
- El número de directivos de cada nivel.
- El diseño de los canales de comunicación en la organización (un mayor número de niveles en una estructura alta interrumpe a menudo el flujo vertical de información, mientras que la estructura plana requiere más diálogos y consultas).

En esencia una estructura alta tiene una larga cadena de autoridad con grupos relativamente reducidos en cada nivel jerárquico, mientras que la estructura plana dispone de pocos niveles, cada uno de los cuales comprende grupos de trabajo relativamente grandes.

Se ha producido cierto número de hallazgos respecto al impacto psicológico que producen las estructuras altas y planas en las organizaciones. Así, algunos investigadores han observado que las estructuras altas atienden mejor las necesidades individuales y de seguridad dado que siempre hay un supervisor disponible.

Otros sostienen que las estructuras altas desembocan en una visión a veces demasiado estricta, creando una situación frustrante para el empleado ansioso de alguna autonomía o realización personal.

Por lo general, parece existir una mayor libertad en las estructuras más planas en las que la ausencia de contacto estrecho entre el directivo y cada empleado obliga a este último a tener éxito o a fracasar por sí solo.

## **2.2. DIMENSIÓN DE LA UNIDAD EN RELACIÓN CON LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN.**

Gran parte de la confusión en este punto parece radicar en la observación del tamaño de la unidad únicamente en relación con el mecanismo de coordinación de supervisión directa, sin tener en cuenta la normalización ni la adaptación mutua.

Tal y como hemos indicado en muchas ocasiones, los cinco mecanismos de coordinación son en cierto modo intercambiables. Desde este punto de vista podremos sin duda explicar las variaciones del tamaño de la unidad en función de los mecanismos utilizados para coordinar el trabajo.

Conclusiones entorno a este tema:

- **Cuanto mayor sea el uso de la normalización para la coordinación, mayor será el tamaño de la unidad de trabajo.**
- **Cuanto más se dependa de la adaptación mutua (debido a las interdependencias entre tareas complejas) menor será el tamaño de la unidad de trabajo.**

No obstante, el tamaño de la unidad depende de la confluencia de otros factores:

- Las necesidades de seguridad o autonomía o autorrealización de los individuos.
- La existencia de canales de comunicación largos o cortos.
- La necesidad de los directivos de dedicar tiempo a otras obligaciones distintas a la supervisión.

**La mayor dimensión de las unidades de trabajo depende de:**

- La estandarización del trabajo.

- La similitud de tareas desempeñadas en la unidad de trabajo, dada:
  - ◆ Las necesidades de los empleados de autonomía y autorrealización
  - ◆ La necesidad de reducir la distorsión en la corriente de información ascendente en la jerarquía.

#### **La menor dimensión de las unidades de trabajo depende de:**

- La necesidad de estrecha supervisión directa.
- La necesidad de adaptación mutua entre tareas interdependiente y complejas.
- El grado en que los directivo de la unidad de trabajo tiene obligaciones distintas a la de supervisión que desempeñar.
- La necesidad de seguridad los miembros de la unidad.

### **2.3. DIMENSIÓN DE LA UNIDAD SEGÚN LA PARTE DE LA ORGANIZACIÓN.**

En el núcleo de operaciones es donde esperamos encontrar unidades mayores.

La dimensión de las unidades se reduce a medida que ascendemos por la escala jerárquica, variando:

- En función de si la agrupación es en base a la función o al mercado.
- Así, las organizaciones en base al proceso suelen tener unidades más grandes porque existe una mayor especialización y una necesidad de interdependencias menor. Las organizaciones en base al mercado tienen unidades más pequeñas ya que la necesidad de establecer interrelaciones es mayor y por tanto es necesaria una mayor supervisión.
- En función de la relación de las unidades de trabajo pertenecientes a la línea con las unidades staff.

La dimensión de las unidades de staff será grande cuando el trabajo es no cualificado y pequeña cuando el trabajo es profesional.