

TEMA 2: PARÁMETROS DE DISEÑO ORGANIZATIVO

1. Parámetros de diseño de puestos.
2. Departamentalización.
3. Concepto de centralización y descentralización.
4. Sistemas de planificación y control.
5. Dispositivos de enlace: puestos de enlace, directivos integradores y grupos de trabajo.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DEL TEMA:

- Saber definir e interpretar los parámetros que determinan el diseño de los puestos.
- Conocer los elementos que caracterizan todo departamento y saber aplicar los diferentes criterios de departamentalización en función de sus ventajas e inconvenientes.
- Saber identificar el grado de descentralización de una estructura y determinar su nivel más adecuado en función de sus características particulares.
- Saber destacar la importancia de tener un comportamiento estratégico y decisional coordinado.
- Entender la importancia de aplicar mecanismos de comunicación transversal en estructuras complejas y conocer los diferentes tipos.

MAPA CONCEPTUAL



PARÁMETROS DE DISEÑO ORGANIZATIVO

PARÁMETROS QUE CONFIGURAN LA ESTRUCTURA INTERNA DE CUALQUIER ORGANIZACIÓN

ESPECIALIZACIÓN
FORMALIZACIÓN
PREPARACIÓN Y ADOCTRINAMIENTO
DEPARTAMENTALIZACIÓN
DISPOSITIVOS DE ENLACE
DESCENTRALIZACIÓN
PLANIFICACIÓN Y CONTROL

2.1. PARÁMETROS DE DISEÑO DE PUESTOS

DISEÑO DE PUESTOS

- Especialización
- Formalización
- Preparación
- Adoctrinamiento

Cualquier puesto dentro de la estructura organizativa está caracterizado por un cierto nivel de especialización horizontal y vertical, formalización, preparación y adoctrinamiento

ESPECIALIZACIÓN

HORIZONTAL

- *Nº de tareas diferentes desarrolladas en el puesto*
- Menor número de tareas diferentes en el puesto implica puestos más especializados en su dimensión horizontal
- Mayor número de tareas diferentes en el puesto implica puestos menos especializados en su dimensión horizontal

VERTICAL

- *Libertad de actuación sobre las tareas del puesto*
- Menor libertad en la manera de realizar las tareas del puesto implica puestos más especializados en su dimensión vertical
- Mayor libertad en la manera de realizar las tareas del puesto implica puestos menos especializados en su dimensión vertical

VENTAJAS

- **MAYOR PRODUCTIVIDAD:**
 - Mayor destreza
 - Menores pérdidas de tiempo
 - Métodos más eficientes

INCONVENIENTES

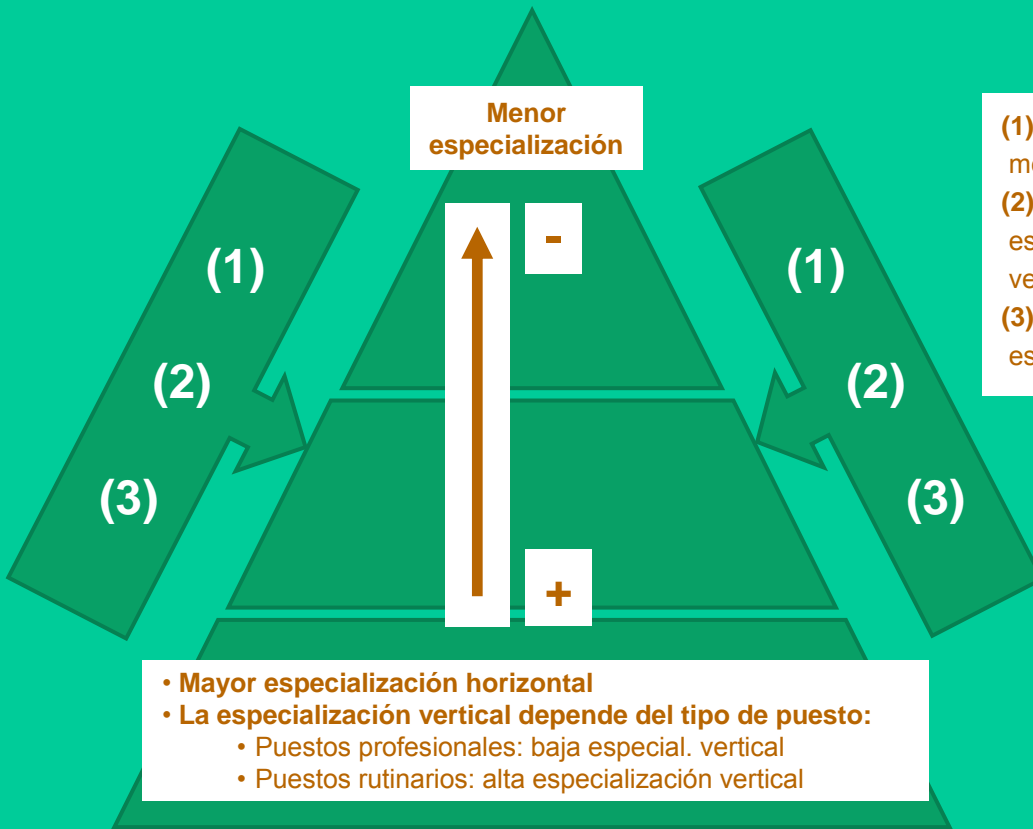
- Problemas de coordinación
- Desequilibrio en cargas de trabajo
- Problemas de motivación

SOLUCIÓN

HUMANIZACIÓN DEL PUESTO:

1. AMPLIACIÓN HORIZONTAL
2. ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

ESPECIALIZACIÓN Y PARTES DE LA ORGANIZACIÓN



- (1) **Puestos directivos:** menor especialización
- (2) **Puestos profesionales:** especial. horizontal alta y vertical baja
- (3) **Puestos rutinarios:** alta espec. horizontal y vertical

Fuente: readaptado de Mintzberg (1984)

FORMALIZACIÓN

- Uso de reglas y procedimientos en la organización
- Normalización de procesos

FORMALIZACIÓN ↔ **ESPECIALIZACIÓN**

Mayor formalización → Mayor especialización vertical

Tareas rutinarias → Formalizar

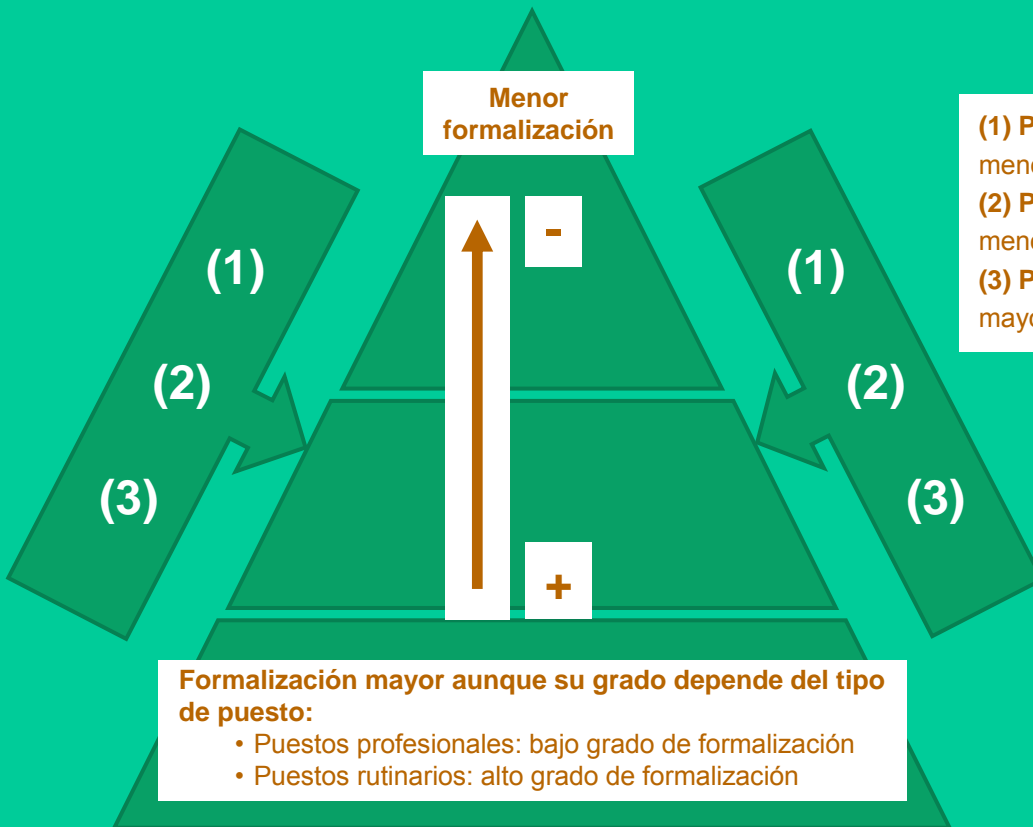
MOTIVOS

- Controlar el comportamiento del individuo
- Aumentar la eficiencia
- Mecanismo de seguridad de los empleados
- Garantizar la imparcialidad en el trato a clientes

PROBLEMAS

- Reducción de las relaciones personales
- Rechazo automático a ideas innovadoras
- Mala atención a los clientes
- Menor motivación del trabajador

FORMALIZACIÓN Y PARTES DE LA ORGANIZACIÓN



Fuente: readaptado de Mintzberg (1984)

PREPARACIÓN

- Obtención de los conocimientos relacionados al puesto
- Normalización de habilidades

MAYOR PREPARACIÓN



MENOR FORMALIZACIÓN

ADOCTRINAMIENTO

- Parámetro de socialización de los trabajadores:
 - Inculca la cultura de la empresa
 - Manera de hacer las cosas en la empresa
 - Estilo de adopción de decisiones en la empresa
- Normalización de la ideología

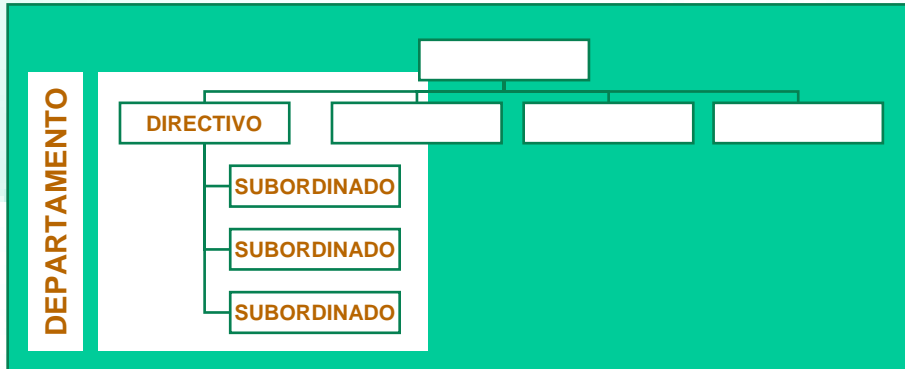
PREPARACIÓN, ADOCTRINAMIENTO Y PARTES DE LA ORGANIZACIÓN

- (1) La preparación es importante en puestos profesionales
- (2) El adoctrinamiento es importante cuando se exige fuerte lealtad

Fuente: readaptado de Mintzberg (1984)

2.2. DEPARTAMENTALIZACIÓN

- Agrupación de puestos en unidades organizativas



VENTAJA

- Facilita la coordinación DENTRO de las unidades

INCONVENIENTE

- Dificulta la coordinación ENTRE unidades

CRITERIOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

BÁSICOS

- Se pueden aplicar en todos los niveles organizativos

1. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR FUNCIONES
2. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR MERCADOS

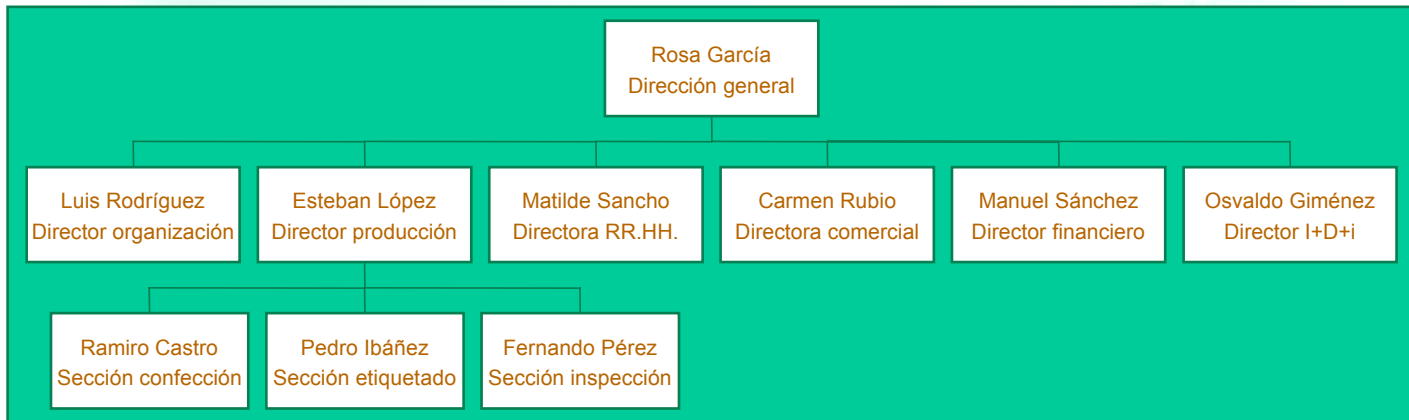
COMPLEMENTARIOS

- Se aplican sólo en los niveles inferiores

3. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR NÚMEROS
4. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR TIEMPOS
5. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PROCESOS

1. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR FUNCIONES

- Agrupación de los puestos en función del tipo de actividad



VENTAJAS

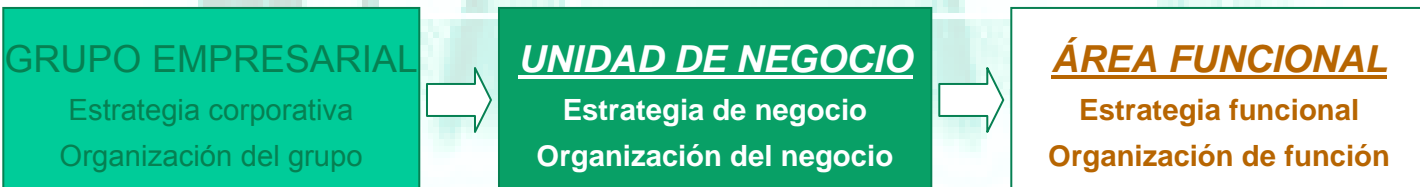
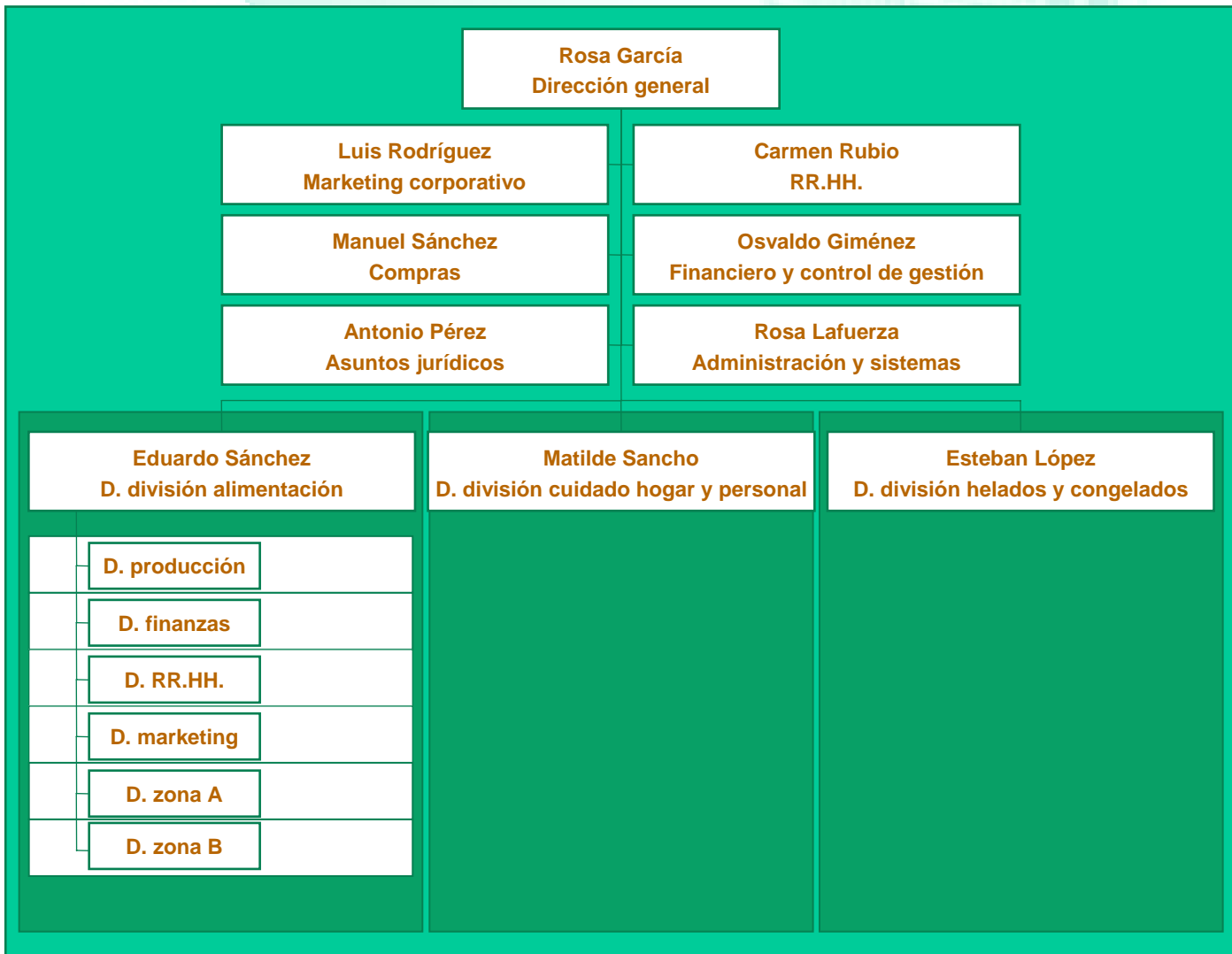
- Método de agrupación lógico
- Estimula la especialización funcional
- Facilita el desarrollo profesional de los especialistas
- Facilita la capacitación del personal

INCONVENIENTES

- Problemas de coordinación entre las funciones
- Difícil evaluar la contribución de cada función
- Estructura lenta en adaptación
- Dificultad para adiestrar directores generales

2. DEPARTAMENTALIZACIÓN EN BASE AL MERCADO

- Creación de unidades estratégicas de negocio (UEN):
 - Poseen sus propios objetivos
 - Operan en un entorno propio
 - Elaboran sus propios planes estratégicos



2.1. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PRODUCTOS

- Propio de empresas grandes y diversificadas
- Cada departamento es responsable de una línea de productos

VENTAJAS

- Se concentra la atención en líneas de productos
- Rápida respuesta a los mercados de productos
- Mejor conocimiento de la aportación de cada línea
- Facilita la capacitación de directores generales
- Permite crecimiento y diversificación de productos

INCONVENIENTES

- Se exige personal con capacidad dirección general
- Dispersión de los especialistas funcionales
- Multiplicidad de servicios funcionales
- Problemas de control por parte de la alta dirección

2.2. DEPARTAMENT. POR ÁREAS GEOGRÁFICAS

- Propio de empresas grandes y diversificadas territorialmente
- Cada departamento es responsable de una zona geográfica

VENTAJAS

- Se concentra la atención en los mercados geográficos
- Rápida respuesta a los mercados geográficos
- Mejor conocimiento de la aportación de cada zona
- Facilita la capacitación de directores generales
- Permite el crecimiento y la diversificación de mercados

INCONVENIENTES

- Se exige personal con capacidad dirección general
- Dispersión de los especialistas funcionales
- Multiplicidad de servicios funcionales
- Problemas de control por parte de la alta dirección

2.3. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR TIPO DE CLIENTE

- Propio de empresas grandes y diversificadas
- Cada departamento es responsable de un tipo de cliente

VENTAJAS

- Se concentra la atención en tipos diferentes de clientes
- Rápida respuesta a los mercados de clientes
- Mejor conocimiento de aportación de cada tipo de cliente
- Facilita la capacitación de directores generales
- Permite el crecimiento y la diversificación de mercados

INCONVENIENTES

- Se exige personal con capacidad dirección general
- Dispersión de los especialistas funcionales
- Multiplicidad de servicios funcionales
- Problemas de control por parte de la alta dirección

3. DEPARTAMENT. EN BASE A NÚMEROS SIMPLES

- Agrupación de puestos en función del número de individuos
- Niveles bajos de la organización
- Agricultura y construcción

4. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR TIEMPO

- Agrupación puestos por turnos
- Niveles bajos de la organización
- Hospitales, policía, altos hornos, tiendas de 24 horas, hoteles, etc.

VENTAJAS

- Extender la jornada laboral
- La utilización de procesos de producción continuos
- Acceder a ciertos segmentos mercado laboral

INCONVENIENTES

- Problemas de coordinación entre turnos
- Los cambios de turno pueden ser problemáticos
- Menor control en los turnos nocturnos
- Los costes elevados de los turnos nocturnos

5. DEPARTAMENT. POR PROCESOS O EQUIPOS

- Suele afectar al área de producción
- Asignar fases del proceso a departamentos

VENTAJA

- Especialización tecnológica y humana

INCONVENIENTE

- Problemas de coordinación

2.3. DESCENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD

- Dispersión de autoridad a lo largo de la estructura

DESCENTRALIZACIÓN

DELEGACIÓN

Consecuencia: filosofía organización

proceso

- Decisiones delegar/concentrar
- Fijación de políticas
- Selección/capacitación personal
- Controles adecuados

MUCHA DELEGACIÓN
DE AUTORIDAD

ESTRUCTURA
DESCENTRALIZADA

POCA DELEGACIÓN
DE AUTORIDAD

ESTRUCTURA
CENTRALIZADA

INDICADORES DE DESCENTRALIZACIÓN

- Numero de decisiones en niveles inferiores
- Importancia de las decisiones delegadas
- Funciones afectadas por decisiones delegadas
- Control ejercido por los niveles superiores
- Número de subordinados
- Departamentalización en base al mercado

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL GRADO DE DESCENTRALIZACIÓN

Favorecen la centralización

- El entorno es sencillo y estable
- Estrategias adecuadas a E. Estables
- Decisiones importantes
- Dirección intermedia poco capacitada
- Estilos de dirección autocráticos
- Empresas de menor dimensión y escasa diversificación
- Crecimiento al amparo de fundadores
- Ritmos de crecimiento lentos
- Dificultad para ejercer control
- La empresa se enfrenta a una crisis

Favorecen la descentralización

- El entorno es complejo e incierto
- Estrategias competitivas flexibles
- Decisiones tratan aspectos cotidianos
- Dirección intermedia capacitada
- Estilos de dirección democráticos
- Empresas de mayor dimensión y mayor diversificación
- Preferente crecimiento externo
- Ritmos de crecimiento rápidos
- Mecanismos de control efectivos
- La cultura empresarial favorece la implicación de los directivos

MAYOR AGILIDAD ORGANIZATIVA

VENTAJAS

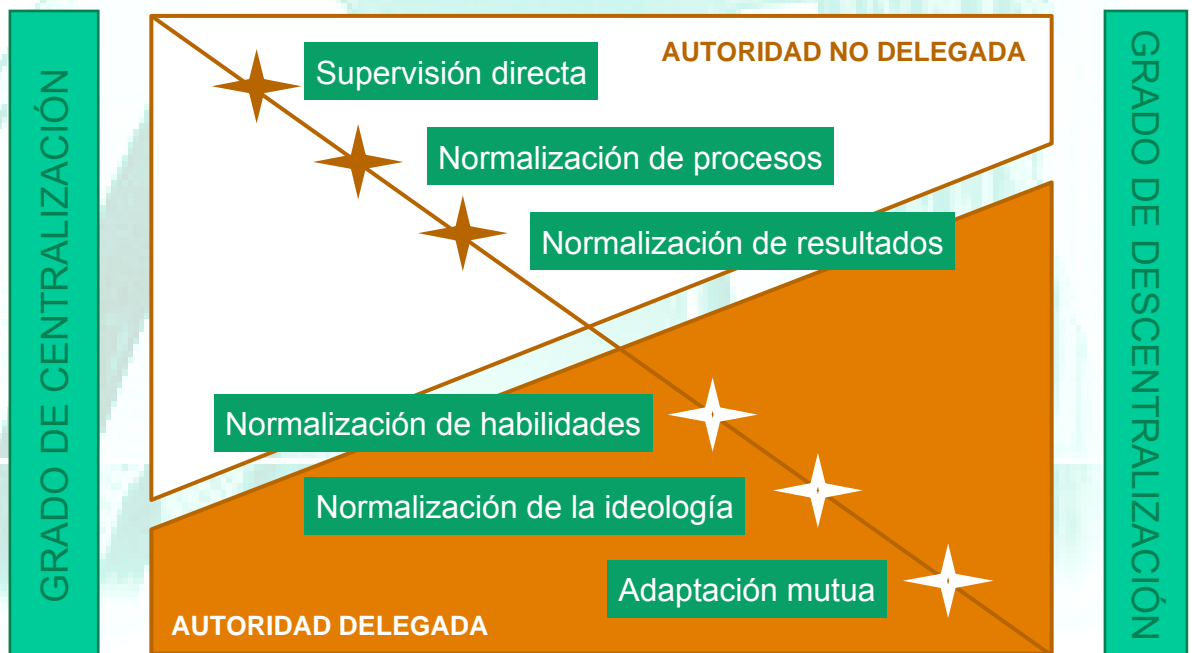
- Descarga a la alta dirección
- Fomenta la adopción de decisiones
- Adaptación a condiciones cambiantes
- Rapidez en la toma de decisiones
- Fomenta la capacitación de la dirección
- Facilita la diversificación

CONTROL, COORDINACIÓN Y COSTE

- Pérdida de control del poder descentralizado
- Dificulta la aplicación de políticas uniformes
- Mayor complejidad y coste de coordinación
- Supone inversiones en capacitación
- Multiplicidad de costes de unidades descentralizadas

INCONVENIENTES

RELACIÓN ENTRE CENTRALIZACIÓN-DESCENTRALIZACIÓN Y MECANISMOS DE COORDINACIÓN



2.4. SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL

PLANIFICACIÓN DE ACCIONES

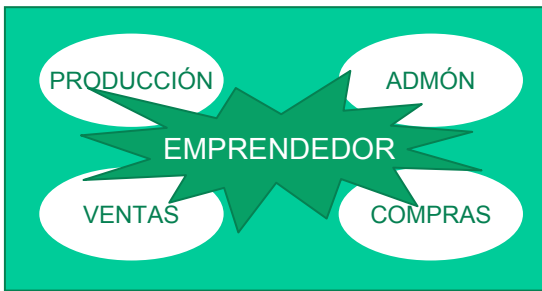
- Diseño y puesta en práctica de planes (estrategias)

CONTROL DEL RENDIMIENTO

- Control del cumplimiento de puestos y/o unidades

ESTRATEGIA A UN NIVEL

ESTRUCTURA SIMPLE



ESTRATEGIA CORPORATIVA

ESTRATEGIA A DOS NIVELES

ESTRUCTURA FUNCIONAL



ESTRATEGIA CORPORATIVA

ESTRATEGIA FUNCIONAL

ESTRATEGIA A TRES NIVELES

ESTRUCTURA DIVISIONAL



ESTRATEGIA CORPORATIVA

ESTRATEGIA DE NEGOCIO

ESTRATEGIA FUNCIONAL



2.5. DISPOSITIVOS DE ENLACE

- Parámetros de diseño que estimulan los contactos laterales en estructuras complejas
- Se incorporan a la estructura formal

- **Contacto directo entre puestos**

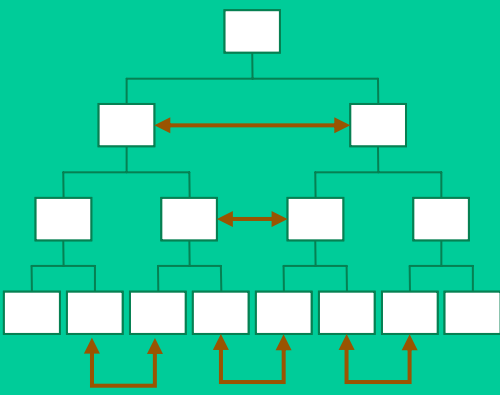
- Puesto de enlace
- Directivo integrador
- Grupo de trabajo
- Estructura matricial (TEMA 7)

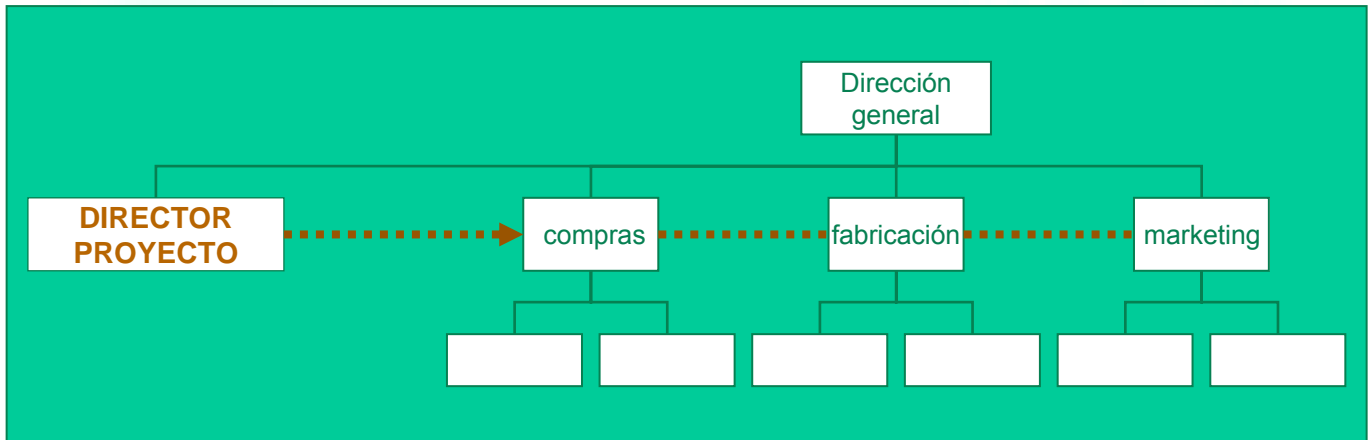
carácter informal

carácter formal

PUESTO DE ENLACE

- Puestos de coordinación lateral
- Carecen de autoridad formal
- Evitan los largos canales ascendentes de comunicación



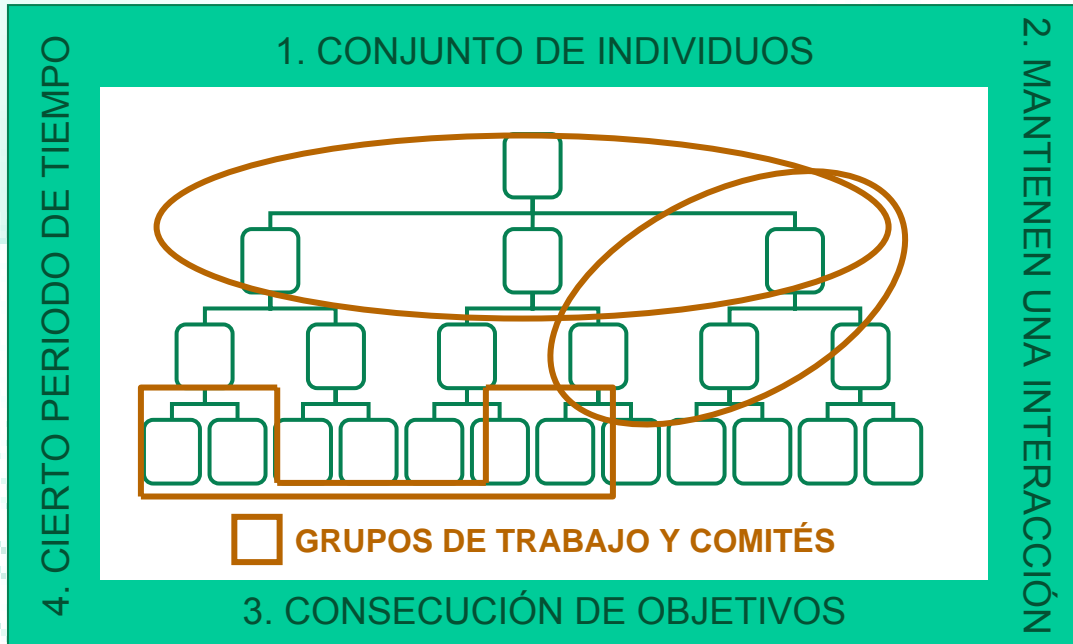


- Puesto de enlace con autoridad formal sobre aspectos decisorios del proyecto
- Debe emplear habilidades de negociación
- Se superpone a la estructura funcional



- Estructura resultante tiene características orgánicas
- Aumenta la proporción de directivos
- Puede aumentar el número de directivos

GRUPO DE TRABAJO



FUNCIONES

- Desempeñar tareas complejas
- Desarrollar funciones de coordinación
- Implantar decisiones complejas
- Forma de preparación y/o socialización

TIPOS

GRUPOS FORMALES

1. Departamentos
2. Grupos de trabajo temporales
3. Comités

GRUPOS INFORMALES

VENTAJAS

- Mayor calidad de las decisiones adoptadas
- Mayor probabilidad de ejecución
- Mejora la coordinación entre puestos y unidades
- Facilita la capacitación de los subordinados
- Facilita la adopción de decisiones impersonales

INCONVENIENTES

- Se diluye la responsabilidad
- Coste en tiempo y en dinero
- La adopción de acuerdos mediocres