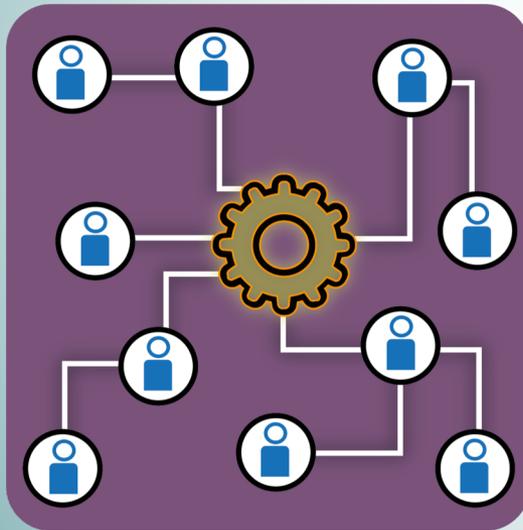


Estructura y Comportamientos Organizativos

Tema 2. Parámetros de Diseño Organizativo



Raquel Gómez López
Vanesa Sánchez Santos

DPTO. DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Este tema se publica bajo Licencia:

[Creative Commons BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



- **ÍNDICE**
- *1. Diseño de puestos*
 - *1.1 Especialización*
 - *1.2 Formalización*
 - *1.3 Preparación*
 - *1.4 Adoctrinamiento*
- *2. Diseño de la superestructura*
 - *2.1 Departamentalización.*
- *3. Diseño de enlaces laterales:*
 - *3.1 Sistemas de planificación y control.*
 - *3.2 Dispositivos de enlace: puestos de enlace, grupos de trabajo y comités permanentes y directivos integradores.*
- *4. Diseño del sistema decisor*
 - *4.1 Centralización y descentralización*



Objetivos de Aprendizaje

- 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.

Objetivos de Aprendizaje

- 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.

Parámetros de diseño organizativo

PARÁMETROS QUE CONFIGURAN LA ESTRUCTURA INTERNA DE CUALQUIER ORGANIZACIÓN

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

I. Diseño de puestos

DISEÑO DE
PUESTOS

- Especialización
- Formalización
- Preparación
- Adoctrinamiento

- Diseño de puestos

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

I.1 Especialización

- Horizontal

- *Número de tareas diferentes desarrolladas en el puesto*

Menor número de tareas diferentes en el puesto implica puestos más especializados horizontalmente

Mayor número de tareas diferentes en el puesto implica puestos menos especializados horizontalmente

- Vertical

- *Libertad de actuación sobre las tareas del puesto*

Menor libertad en la manera de realizar las tareas del puesto implica puestos más especializados verticalmente

Mayor libertad en la manera de realizar las tareas del puesto implica puestos menos especializados verticalmente

I.1 Especialización

- **Ventajas**
 - *Mayor productividad por:*
 - *Mayor destreza*
 - *Menores pérdidas de tiempo*
 - *Métodos más eficientes*

- **Inconvenientes**

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



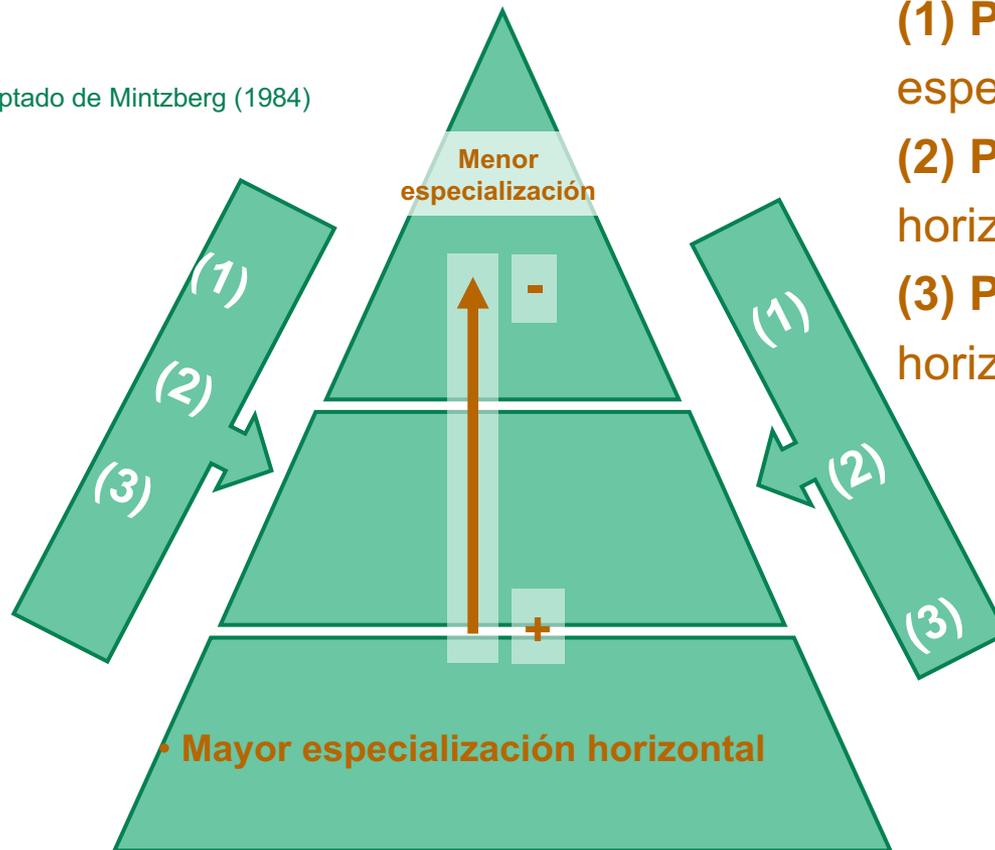
HUMANIZACIÓN DEL PUESTO:

1. AMPLIACIÓN HORIZONTAL
2. ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

I.1 Especialización

• Especialización y partes de la organización

Fuente: readaptado de Mintzberg (1984)



(1) **Puestos directivos:** menor especialización

(2) **Puestos profesionales:** especial. horizontal alta y vertical baja

(3) **Puestos rutinarios:** alta espec. horizontal y vertical

- **La especialización vertical depende del tipo de puesto:**
 - Puestos profesionales: baja especial. vertical
 - Puestos rutinarios: alta especialización vertical

I.2 Formalización del comportamiento

Se trata de procedimientos, normas y reglas (formales y escritas) que regulan las tareas y actividades.

- El comportamiento puede formalizarse de tres modos distintos:
 - Formalización según el puesto
 - Formalización según el flujo de trabajo
 - Formalización según las reglas

Las organizaciones formalizan el comportamiento a fin de reducir su variabilidad, llegando incluso a predecirlo y controlarlo.

La formalización del comportamiento se da con mayor frecuencia en el núcleo de operaciones de la organización

1.3 Preparación

La preparación corresponde al proceso mediante el cual se enseñan las habilidades y conocimientos relacionados con el puesto.

La especificación de los conocimientos y de las habilidades equivale a su “normalización”, por lo que la preparación es el parámetro del diseño mediante el cual se pone en práctica el mecanismo de coordinación denominado “normalización de habilidades”.

1.4 Adoctrinamiento

Consiste en socializar formalmente a los miembros de la organización

La Socialización se refiere al proceso mediante el cual un nuevo miembro aprende la escala de valores, las normas y las pautas de comportamiento necesarias de la sociedad, organización o grupo en el que entra (Schein, 1968. p. 3)

2 Diseño de la superestructura

2.1 Departamentalización

- Definición

Agrupación de puestos en unidades organizativas

- Ventaja

- Facilita la coordinación DENTRO de las unidades

- Inconveniente

- Dificulta la coordinación ENTRE unidades

2.1 Departamentalización

- Criterios de departamentalización
- Básicos → *se pueden aplicar en todos los niveles organizativos*
 - Departamentalización por funciones
 - Departamentalización por mercados
- Complementarios → *se aplican solo en niveles inferiores*
 - Departamentalización por números simples
 - Departamentalización por tiempos
 - Departamentalización por procesos

2.1 Departamentalización

- Departamentalización por funciones

Agrupación de los puestos en función del tipo de actividad



2.1 Departamentalización

- **Departamentalización por funciones**

- **Ventajas**

- Método de agrupación **lógico**.
- Cuando hay una exigencia de producto o servicio de calidad superior, la departamentalización funcional "**garantiza el máximo de utilización de las habilidades técnicas actualizadas de las personas**".
- Permite la **economía de los recursos**, por la utilización máxima de las personas y máquinas y por la producción en masa.
- Orienta a las personas hacia una **actividad específica**, concentrando su competencia de manera eficaz, y simplifica el entretenimiento del personal.

2.1 Departamentalización

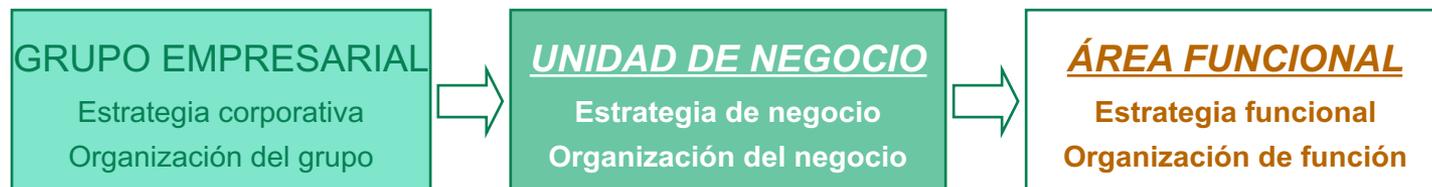
- **Departamentalización por funciones**
- Inconvenientes
 - Problemas de **coordinación** entre las funciones.
 - Dificulta la **adaptación** y flexibilidad a **cambios** externos.
 - Tiende a hacer que las personas concentren sus esfuerzos en sus propias especialidades, en **detrimento del objetivo global** de la empresa.

2.1 Departamentalización

- 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

- Departamentalización en base al mercado



2.1 Departamentalización

- **Departamentalización por producto**

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

2.1 Departamentalización

- **Departamentalización por área geográfica**

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

2.1 Departamentalización

- **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

2.1 Departamentalización

- **Departamentalización por números simples**
 - Agrupación de puestos en función del número de individuos.
 - Niveles bajos de la organización.
 - Agricultura y construcción.

2.1 Departamentalización

- **Departamentalización por tiempos**
 - 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

2.1 Departamentalización

- **Departamentalización por procesos**
 - Suele afectar al área de producción
 - Asignar fases del proceso a departamentos
- **Ventajas**
 - Especialización tecnológica y humana
- **Inconvenientes**
 - Problemas de coordinación

3. Diseño de enlaces laterales

Los dos grupos de enlaces principales de este tipo son:

- *los sistemas de planificación y control que **normalizan los outputs***
- *los dispositivos de enlace que facilitan la **adaptación mutua***

3.1 Sistemas de planificación y control

CONTROL DEL RENDIMIENTO

Objetivo

Regulación de los resultados globales de una unidad determinada

Funciones

Medir y motivar

PLANIFICACIÓN DE ACCIONES

Medio a través del cual pueden diseñarse como un sistema integrado las decisiones y acciones de toda una organización

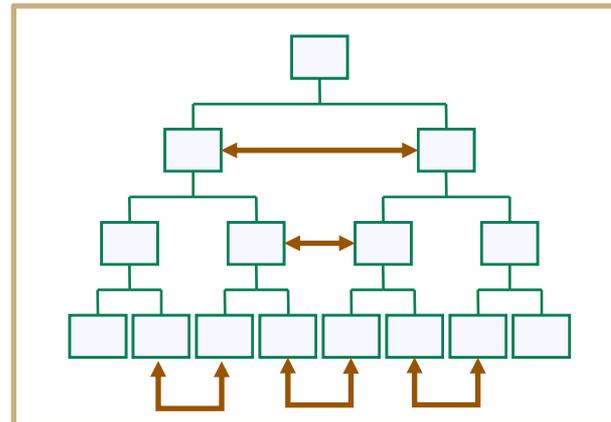


3.2 Dispositivos de enlace

Parámetros de diseño que estimulan los contactos laterales en estructuras complejas y pueden ser incorporados a la estructura formal

- **Puestos de enlace**

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



3.2 Dispositivos de enlace

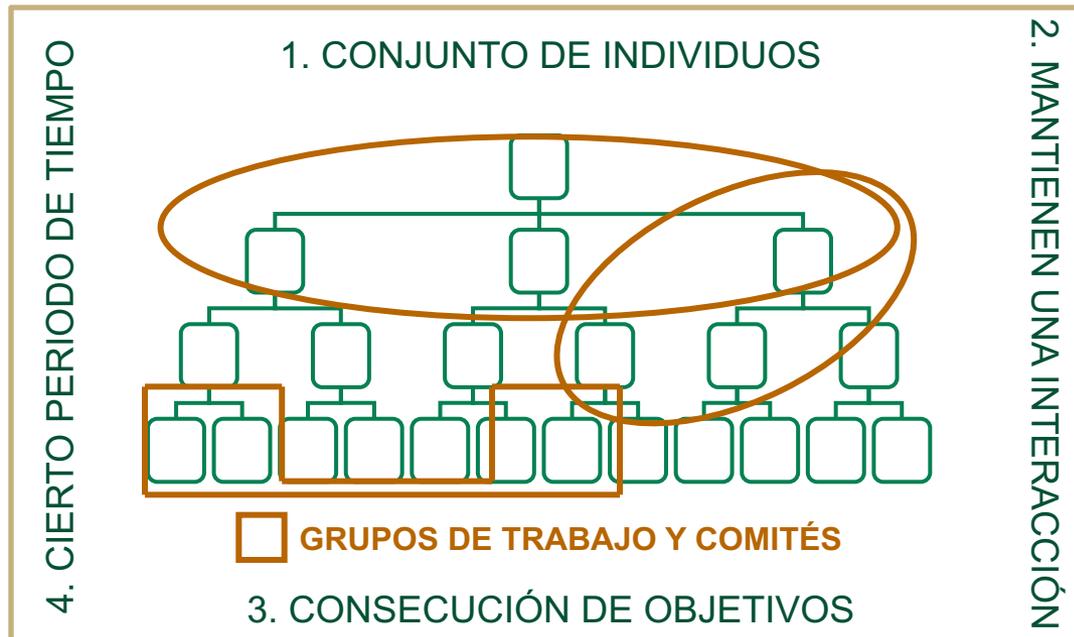
• Grupos de trabajo y comités permanentes

GRUPOS DE TRABAJO

Comité convocado para cumplir una tarea determinada y desagruparse tras su cumplimiento

COMITÉ PERMANENTE

Agrupación más estable entre distintos departamentos convocándose con regularidad para comentar temas de interés

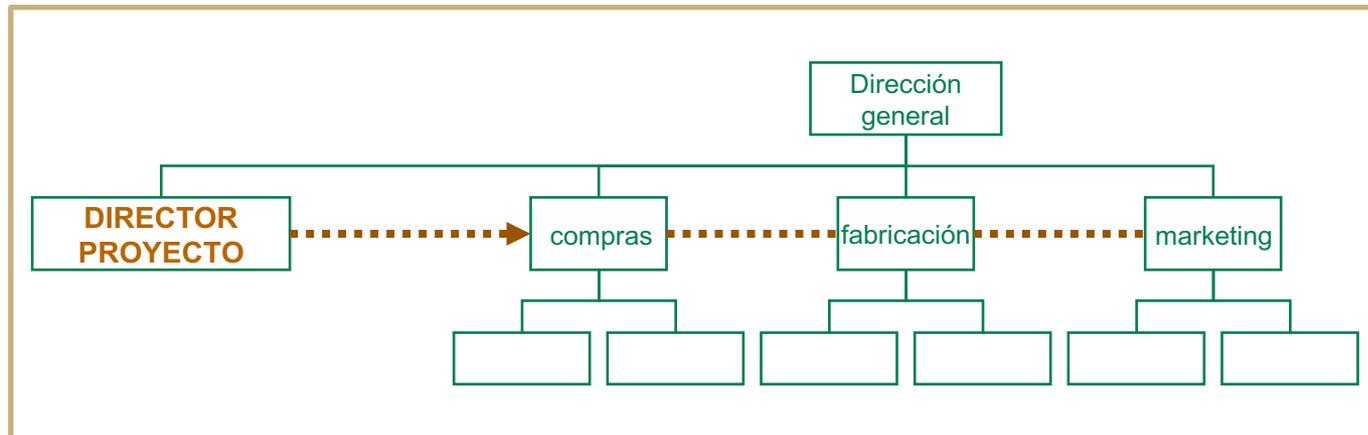


3.2 Dispositivos de enlace

• Directivos integradores

Se crea cuando se necesita más coordinación por adaptación mutua de la que pueden proporcionar los puestos de enlace, los grupos de trabajo y los comités permanentes

- Puesto de enlace con autoridad formal
- Toma de decisiones que corresponden a distintos departamentos pero **no** sobre el personal.
- Debe emplear habilidades de negociación



4. Diseño del sistema decisor

4.1 Centralización y descentralización

ESTRUCTURA
CENTRALIZADA

ESTRUCTURA
DESCENTRALIZADA

Cuando todo el poder de decisión se centra en un único punto de la organización
(en manos de un único individuo)

Cuando el poder quedar dividido entre numerosos individuos

4. Diseño del sistema decisor

4.1 Centralización y descentralización

- **DESCENTRALIZACIÓN VERTICAL:**

- Dispersión de poder formal a medida que se desciende por la escala de autoridad lineal.

- **DESCENTRALIZACIÓN HORIZONTAL:**

- Grado en el que el poder de decisión está controlado por los directivos de línea del sistema de autoridad formal o pasa a personas ajenas a la estructura lineal como pueden ser los analistas, los especialistas de apoyo y los operarios.

RAZONES PARA DESCENTRALIZAR:

- Falta de capacidad para manejar y procesar la información necesaria.
- Reacción más rápida, porque la información no tiene circulación tan larga.
- Motivación, creatividad, innovación en la empresa.

4. Diseño del sistema decisor

4.1 Centralización y descentralización

¿Qué factores favorecen la centralización?

- El **entorno** es sencillo y estable con ritmos de crecimiento lentos
- **Empresas** de pequeña dimensión y escasa diversificación
- **Dirección intermedia** poco capacitada
- **Estilo de dirección** autocrático
- La empresa se enfrenta a una **crisis** o tiene que tomar **decisiones importantes**

4. Diseño del sistema decisor

4.1 Centralización y descentralización

¿Qué factores favorecen la descentralización?

- El **entorno** es complejo e incierto con ritmos de crecimiento rápidos
- **Dirección intermedia** capacitada
- **Estilos de dirección** democráticos
- **Empresas** de grandes y diversificadas
- Mecanismos de **control** efectivos
- La **cultura empresarial** favorece la implicación de los directivos