

Tema 8. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO

1. Introducción
2. Diseño de puestos de trabajo
3. Diseño de la superestructura
4. Diseño de enlaces laterales
5. Diseño del sistema de toma de decisiones:
centralización y descentralización

Tema 8. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO

1. Introducción

Los parámetros de diseño

Grupo	Parámetro de diseño	Conceptos relacionados
Diseño de puestos de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Especialización• Formalización• Preparación y adoctrinamiento	<ul style="list-style-type: none">• División del trabajo• Normalización del contenido del trabajo• Normalización de habilidades
Diseño de la superestructura	<ul style="list-style-type: none">• Agrupación de unidades• Tamaño de la unidad	<ul style="list-style-type: none">• Supervisión directa• Sistemas de autoridad• Organigrama• Comunicación informal
Diseño de los enlaces laterales	<ul style="list-style-type: none">• Sistemas de planificación y control• Dispositivos de enlace	<ul style="list-style-type: none">• Normalización del producto• Adaptación mutua• Sistemas de comunicación
Diseño del sistema de toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none">• Descentralización horizontal• Descentralización vertical	<ul style="list-style-type: none">• División del trabajo• Sistemas de autoridad• Sistemas de comunicación

Tema 8. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO

2. Diseño de puestos de trabajo: la especialización

- ⇒ Tres parámetros de diseño: la especialización del trabajo, la formalización y la preparación.
- ⇒ Dos dimensiones de la especialización: la amplitud (especialización horizontal) y el control (especialización vertical).
 - Horizontal: división del trabajo en tareas sencillas. Vertical: separa la realización del trabajo y su control. Cuanto más especializado verticalmente: menos control.
 - La especialización vertical se usa cuando hace falta una perspectiva distinta para determinar cómo hay que realizar un trabajo.
 - Son complementarias: si especializamos mucho horizontalmente los puestos de trabajo, deberemos recurrir también a la especialización vertical.

Tema 8. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO

2. Diseño de puestos de trabajo: la especialización

- ⇒ La excesiva especialización horizontal va quitando cada vez más iniciativa al trabajador lo que lo va desmotivando. Hace perder una cualidad esencial: la motivación intrínseca por el trabajo que hace.
- ⇒ Cabe esperar que la especialización sea tanto mayor cuanto más bajo es el puesto que se ocupa en la jerarquía de la organización.
- ⇒ Hay trabajos complicados que requieren mucha especialización. Los puestos complejos, especializados horizontal pero no verticalmente, son puestos de profesionales; los puestos sencillos, especializados vertical y horizontalmente son puestos de operarios.

Tema 8. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO

2. Diseño de puestos de trabajo: la especialización

El uso de la especialización en la organización

		Especialización horizontal	
		Alta	Baja
Especialización vertical	Alta	Puestos que no requieren preparación previa: trabajadores del núcleo de operaciones	Puestos de nivel directivo bajo: encargados de taller, directivos de línea media
	Baja	Puestos profesionales (tecnoestructura y staff)	Directivos superiores

Tema 8. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO

2. Diseño de puestos de trabajo: la formalización

- ⇒ *Formalización según el puesto:* el individuo que lo ocupa recibe instrucciones determinadas sobre los pasos que debe dar en el trabajo, la secuencia en que debe darlos y cómo debe darlos. Cadena de montaje.
- ⇒ *Formalización según el flujo de trabajo:* la organización introduce las características del puesto en el mismo trabajo. Las partituras de los músicos de una orquesta.
- ⇒ *Formalización según las reglas:* la organización define una serie de normas o reglas que valen para muchas situaciones distintas e indican quien puede (o no puede) hacer determinadas cosas y cómo debe hacerlas.

Tema 8. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO

2. Diseño de puestos de trabajo: la formalización

- ⇒ Mediante la formalización se ejerce un control sobre el comportamiento del individuo. Cuanto más sencillas y repetitivas son las tareas de un puesto, más fácil es formalizarlo.
- ⇒ Las organizaciones que emplean la formalización del comportamiento para conseguir la coordinación del trabajo se llaman burocracias:
 - La especialización se ocupa de la división del trabajo, es decir, de la distribución de obligaciones entre puestos de trabajo.
 - La normalización viene dada por la existencia de procedimientos que gobiernan acontecimientos que se suceden con regularidad.
 - La formalización toma la forma de reglas escritas que gobiernan los procedimientos.

Tema 8. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO

2. Diseño de puestos de trabajo: preparación y adoctrinamiento

- ⇒ La preparación se emplea para puestos de profesionales que reciben una preparación extensa, generalmente fuera de la organización. La preparación profesional nunca imparte todos los conocimientos necesarios: debe ir seguida de algún tipo de aprendizaje práctico.
- ⇒ El adoctrinamiento es el proceso mediante el cual los individuos interiorizan los valores, fines y pautas de comportamiento de la organización. Suele ser interno, ya que dichos valores son específicos de cada organización al formar parte de su cultura.
- ⇒ El adoctrinamiento resulta especialmente importante cuando los puestos de trabajo son muy delicados y están lejos de la sede central, lo que proporciona al trabajador un elevado grado de autonomía.

Tema 8. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO

2. Diseño de puestos de trabajo: preparación y adoctrinamiento

- ⇒ La preparación es muy importante en organizaciones en las que el trabajo es complejo y requiere habilidades difíciles pero que pueden especificarse; el adoctrinamiento es necesario cuando el trabajo es delicado o remoto y las habilidades no pueden especificarse bien.
- ⇒ En los niveles directivos el trabajo es complejo y no se entiende a fondo. Aunque el directivo debe tener conocimientos que se imparten dentro de las escuelas de negocios, parte de lo que hace está al margen de los conocimientos documentados. Por ello, generalmente, los grandes directivos han aprendido trabajando con otros y observándolos.

Tema 8. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO

3. Diseño de la superestructura

- ⇒ La agrupación de puestos de trabajo en unidades: define el sistema de autoridad formal de la organización. los puestos individuales se agrupan en unidades de primer orden, éstas en unidades de segundo orden y sucesivamente hasta abarcar a toda la organización. 3 efectos
 - Establece el sistema de supervisión directa: asigna a cada unidad un directivo que se responsabiliza de las acciones de ésta.
 - Precisa qué puestos y qué unidades comparten recursos: presupuesto, instalaciones, medios y equipo que hay en la unidad.
 - Suele crear medidas comunes de rendimiento

Tema 8. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO

3. Diseño de la superestructura

⇒ Bases de agrupación:

- Según conocimientos y habilidades: hospitales
- Según el proceso de producción: la habitual. Registro, tramitación de expedientes, dirección general de XXX, etc. Caso especial: por función (personal, gestión económica, inspección...)
- Según el tiempo: turnos de los servicios de policía
- Según el producto: división de grandes empresas y otra de pymes.
- Según los usuarios: Agencia Tributaria, distingue entre personas físicas y sociedades.
- Según zonas geográficas: delegaciones territoriales de un ministerio

Tema 8. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO

3. Diseño de la superestructura

⇒ Criterios de agrupación:

- *Interdependencias del flujo de trabajo.* Es el flujo de trabajo necesario para prestar un servicio quien determina la agrupación de puestos en unidades. Juzgado: una unidad se encarga de la instrucción, otra de las notificaciones, otra del funcionamiento interno...
- *Interdependencias de los procesos.* Cuando se reúnen especialistas que trabajan en cosas parecidas pero no iguales, aprenden unos de otros e introducen innovaciones que mejoran el rendimiento.

Tema 8. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO

3. Diseño de la superestructura

⇒ Criterios de agrupación:

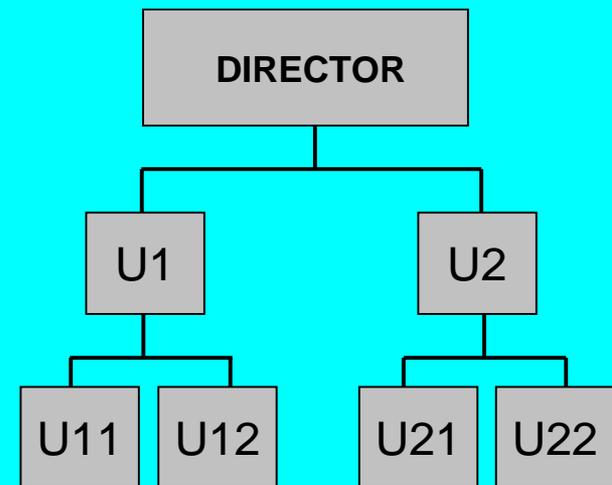
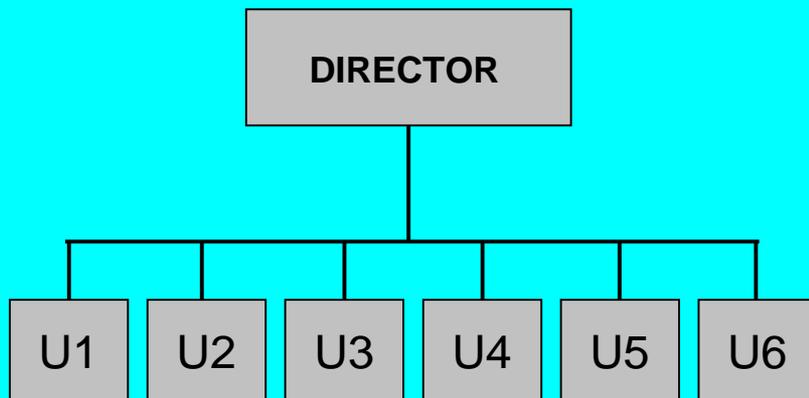
- *Interdependencias de escala.* Formación de grupos para alcanzar un determinado tamaño mínimo necesario que permite trabajar con eficiencia: departamento central de mantenimiento o departamento único de informática (centro de cálculo) que da servicio a todas las unidades de un Ministerio.

Tema 8. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO

3. Diseño de la superestructura

⇒ El tamaño de la agrupación. Dos cuestiones:

- ¿Cuál es el número máximo de puestos que debe contener cada unidad?
- ¿Cómo debe ser la superestructura: estrecha y alta o ancha y plana?



Tema 8. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO

3. Diseño de la superestructura

- ⇒ El tamaño de la unidad y el tipo de estructura **dependen del mecanismo para la coordinación del trabajo**. Dos criterios:
 - Cuanto mayor sea el uso de la normalización, mayor puede ser el tamaño de la unidad. Si las tareas están muy definidas, el directivo puede emplear poco tiempo para supervisar directamente a cada empleado. También cuando se normalizan resultados.
 - Cuanto más necesario sea el sistema de adaptación mutua, menores serán las unidades. Para que la adaptación mutua funcione, el grupo tiene que ser pequeño.

Tema 8. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO

4. Diseño de enlaces laterales

⇒ Enlaces horizontales o laterales: entre unidades del mismo nivel. 2 tipos:

- Los sistemas de planificación y control, que normalizan los resultados de la organización.
 - Control del rendimiento
 - Planificación de acciones
- Los dispositivos de enlace, que facilitan la adaptación mutua.
 - Grupos de trabajo y comités permanentes
 - La estructura matricial

Tema 8. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO

4. Diseño de enlaces laterales

- ⇒ Sistema de planificación: determina un resultado general
- ⇒ Sistema de control: saber si el resultado se ha conseguido
- ⇒ Dos sistemas de planificación y control:
 - Regulación del rendimiento general. Control *a posteriori*.
Control del rendimiento.
 - Regulación de acciones determinadas. Planificación de acciones para obtener un resultado determinado.

Tema 8. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO

4. Diseño de enlaces laterales

- ⇒ **Control del rendimiento:** atiende a los resultados que se obtienen en determinados plazos (mes, semestre, año) y no a las acciones concretas de cada momento. Da una gran libertad de acción al responsable de cada unidad.
- ⇒ Se emplea cuando las unidades de la organización tienen escasa interdependencia.
- ⇒ Puede servir para mejorar el rendimiento modificando las exigencias de comportamiento (los resultados).

Tema 8. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO

4. Diseño de enlaces laterales

⇒ Caso especial: sistemas de dirección por objetivos en que los directivos de las unidades intervienen en el establecimiento de dichas exigencias para que se comprometan a su consecución. Problemas:

- Incentivos para establecer exigencias bajas y facilitar su cumplimiento.
- Plazo entre la fijación de los objetivos y la exigencia de resultados. Si es largo: se aflojan los vínculos entre las exigencias y las decisiones que toma el directivo. Si es corto, limitan al directivo la libertad de acción.
- Aparición de cambios en el entorno que impiden cumplir los objetivos. Se puede penalizar al directivo por algo que no es culpa suya; pero si no, el sistema pierde su razón de ser.

Tema 8. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO

4. Diseño de enlaces laterales

- ⇒ **Planificación de acciones:** El control del rendimiento no sirve en las estructuras funcionales, ya que no pueden identificarse objetivos diferenciados.
- ⇒ **Dos pilares de control:** la supervisión directa y la normalización de los procesos de producción, planificando cada una de las operaciones que componen el proceso: la planificación de acciones. Dos cuestiones:
 - La planificación de acciones considera la estructuración de la organización en unidades: una acción puede implicar a varias.
 - Es una manera de normalizar el producto a través de la normalización de los procesos de trabajo, al especificar con detalle cada tarea.

Tema 8. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO

4. Diseño de enlaces laterales

- ⇒ **Dispositivos de enlace:** Cuando hay que recurrir a la adaptación mutua
- ⇒ **Grupos de trabajo y comités permanentes.** Grupos: personas convocadas para cumplir una tarea determinada, que desaparecen una vez cumplida ésta. Comités: agrupación más estable de la que forman parte personas de distintos departamentos y que se reúne con regularidad para tratar distintos temas.
- ⇒ **La estructura matricial:** cuando hay que emplear a la vez distintas bases de agrupación. Problema de establecer un doble sistema de autoridad.

Tema 8. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO

5. Centralización y descentralización

- ⇒ Poder para tomar decisiones. Cuando todo está centrado en un único punto de la organización: estructura centralizada; cuando pueden decidir varias unidades o personas: estructura descentralizada.
- ⇒ Motivos: dificultades para que una persona pueda tomar todas las decisiones y rapidez para que la organización reaccione rápidamente a cambios en el entorno.
- ⇒ Descentralización vertical: ápice estratégico - línea media. Sistema de delegación.
- ⇒ Descentralización horizontal: decisión en tecnoestructura

Tema 8. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO

5. Centralización y descentralización

Fases del proceso de decisión



- ⇒ Máxima centralización (máximo poder de decisión): una sola persona controla todas las fases.
- ⇒ Mínimo poder de decisión: cuando la persona sólo controla la elección. Superiores: autorizan. Subordinados: ejecutan.