

JRSTema4LosparmetrosdediseoIDise...



rsjrs



Organización de Empresas



2º Grado en Administración y Dirección de Empresas



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada

WUOLAH + BBVA

Hazte **cliente de BBVA y...**
ahórrate 6 meses
de suscripción

BOOM

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation Plus

DAZN

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

Abre tu cuenta



Hazte cliente de BBVA y ... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation.Plus

DAZN

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

JRS ~ Tema 4: Los parámetros de diseño (I): Diseño de puestos.

1. Introducción a los parámetros de diseño

2. Especialización

2.1 Especialización horizontal del puesto

2.2 Especialización vertical en el puesto.

2.3 Problemas derivados de la especialización del puesto

2.4 Ampliación de puestos

2.5 Especialización del puesto según la parte de la organización

3. Formalización del comportamiento

3.1 Por qué se formaliza el comportamiento.

3.2 Las formas burocráticas y orgánicas de la estructura

3.3 Algunas disfunciones de las estructuras formalizadas

3.4 Formalización del comportamiento según la parte de la organización

4. Preparación y adoctrinamiento

4.1 Preparación

4.2 Adoctrinamiento y socialización

4.3 Preparación y adoctrinamiento según la parte de la organización

4.4 Preparación y adoctrinamiento vs formalización

1. Introducción a los parámetros de diseño

En el caso concreto de la estructura organizativa, la labor de su diseño se corresponde con pulsar los resortes que influyen en la división del trabajo y en los mecanismos de coordinación, afectando en consecuencia a la forma en que funciona la organización. Dichos resortes son los llamados parámetros de diseño de la estructura organizativa.

Las organizaciones utilizan 10 parámetros de diseño de la estructura organizativa para coordinar y dividir el trabajo, a fin de establecer pautas estables de comportamiento.



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

Tabla 4.1: Esquema de los parámetros de diseño

GRUPO	PARÁMETRO DE DISEÑO	CONCEPTOS RELACIONADOS
Diseño de puestos	Especialización del puesto	División fundamental del trabajo
	Formalización del comportamiento	Normalización del contenido del trabajo
	Preparación	Normalización de las habilidades y conocimientos.
	Adoctrinamiento y socialización	Normalización de los valores Cultura organizacional
Diseño de la superestructura	Agrupación de unidades	Supervisión directa División del trabajo a nivel directivo Sistemas de autoridad formal, flujos regulados, comunicación informal y constelaciones de trabajo Organigrama
	Tamaño de la unidad	Sistema de comunicación informal Supervisión directa Tramo de control
Diseño de vínculos laterales	Sistemas de planificación y control	Normalización de los resultados Sistema de flujos regulados
	Dispositivos de enlace	Adaptación mutua Sistema de comunicación informal Constelaciones de trabajo Procesos de decisión <i>ad hoc</i>
Diseño del sistema de toma de decisiones	Descentralización vertical	División del trabajo a nivel directivo Sistemas de autoridad formal, flujos regulados, constelaciones de trabajo y procesos de decisión <i>ad hoc</i>
	Descentralización horizontal	División del trabajo a nivel directivo Sistemas de comunicación informal, constelaciones de trabajo y procesos de decisión <i>ad hoc</i>

Fuente: Adaptado de Mintzberg (2009) y Mintzberg (1993)

Es cuando cambian las condiciones, cuando cambian a su vez las necesidades de la organización; aunque hay que tener presente que un cambio estructural implica inevitablemente la interferencia en las pautas establecidas y aceptadas de comportamiento.

2. Especialización

Una de las primeras tareas del diseño organizativo consiste en decidir el grado de especialización de los diferentes puestos de trabajo en los que se divide la actividad de la organización. La expresión "definir las tareas" conlleva una doble vertiente:

Por una parte, la gerencia debe definir para cada puesto el **número de tareas** distintas que han de ejecutarse.



Hazte cliente de BBVA y ... **ahórrate 6 meses** **de suscripción**

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

NETFLIX**HBOmax**[Abre tu cuenta](#)

Por otro lado, la gerencia debe definir para cada puesto el **grado de autonomía** que el individuo que lo ocupe puede tener sobre la realización de las tareas que lo componen.

Cada puesto de trabajo tiene una **dimensión** horizontal y una dimensión vertical.

De acuerdo con lo anterior, los puestos pueden especializarse en dos dimensiones: horizontal y verticalmente.

dos dimensiones, no dos tipos

2.1 Especialización horizontal del puesto

Tiene que ver con el número de tareas.

no tiene por que ser "pocas", lo importante es que se pueda enumerar, que se conozca de antemano

Un puesto de trabajo está especializado horizontalmente cuando contiene un número limitado de tareas distintas a realizar que han de repetirse constantemente.

El concepto de puesto especializado se utiliza cada vez más para describir puestos que requieren una considerable formación y cualificación.

Existen 2 formas de especialización horizontal de los puestos de trabajo:

- **Según las tareas** ⇒ cuando es posible descomponer un trabajo en tareas sencillas para cuya realización no se requiere una cualificación especial asignando a cada puesto de trabajo un número limitado de estas tareas sencillas que serán ejecutadas de modo repetitivo por el trabajador.
tambien especializado verticalmente
- **Según las destrezas o conocimientos** ⇒ cuando la realización del trabajo requiere de conocimientos complejos y no es posible dividirlo en tareas sencillas y repetitivas aunque si puede dividirse en virtud de los conocimientos específicos necesarios para su ejecución.
ampliado verticalmente (trabajo profesional)

si es especializado Horizontal y ampliado vertical es PROFESIONAL

▼ Ventajas de la especialización horizontal

- Favorece los aumentos de productividad basados en la repetición, facilitando los procedimientos de formalización y estandarización permitiendo que los resultados tengan mayor uniformidad y eficiencia.
- Facilita el aprendizaje al dividir el trabajo en un pequeño nº de tareas.
- Permite que los individuos se ajusten a las tareas en función de sus condiciones físicas, destrezas, habilidades o conocimientos.

2.2 Especialización vertical en el puesto.

Un puesto de trabajo está especializado verticalmente cuando el trabajador que lo ocupa se limita a ejecutar sus tareas sin poder tomar decisiones prácticamente sobre ningún aspecto relacionado

		Especialización horizontal	
		Alta	Baja
Especialización vertical	Alta	Puestos que no requieren preparación previa (núcleo de operaciones y unidades de staff)	Determinados puestos directivos del nivel más bajo
	Baja	Puestos profesionales (núcleo de operaciones y unidades del staff)	Todos los demás puesto directivos

con las mismas, consiguiendo, así, separar la mera ejecución control sobre el mismo.

El puesto estará menos especializado verticalmente a medida que el trabajador pueda determinar desviaciones en su trabajo (sensor) y tomar decisiones que afecten al modo de realizarlo.

En muchas ocasiones la especialización vertical de los puestos es una consecuencia de una previa especialización horizontal. En concreto esto sucede cuando se recurre a lo que hemos denominado especialización horizontal según las tareas.

2.3 Problemas derivados de la especialización del puesto

1. Problemas referidos a la **comunicación y a la coordinación**. Cuando los puestos de trabajo están muy especializados en ambas dimensiones los individuos ejecutan unas pocas tareas sin tener apenas capacidad de control sobre las mismas. Esta circunstancia inhibe cualquier tipo de comunicación que pueda ser necesaria ante cualquier acontecimiento imprevisto y puede perpetuar fallos o errores que de otra forma hubieran sido fácilmente evitables.
2. Una elevada especialización en la dimensión horizontal crea problemas de **equilibrio en la organización** cuando el volumen de actividad no justifica la existencia de puestos especializados.
3. Una excesiva especialización en ambas dimensiones crea problemas, sobre todo en el núcleo de operaciones, que afectan a la **postura emocional** del individuo hacia su trabajo, así como a su **motivación**.

2.4 Ampliación de puestos

En la ampliación horizontal del puesto, el trabajador emprende una amplia gama de tareas relacionadas con la producción de servicios y de productos. Se convierte así en un trabajador polivalente.

En la ampliación vertical del puesto, el trabajador no sólo desempeña más tareas, sino que también obtiene más autocontrol y capacidad de decisión sobre las mismas.

▼ Matizaciones al respecto:

1. El éxito de cualquier redefinición del puesto dependerá del puesto concreto y su grado inicial de especialización.

Hazte cliente de BBVA y ... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation.Plus

DAZN

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

2. La ampliación del puesto será positiva en la medida en que el aumento de productividad de los trabajadores, más motivados por disponer de un puesto más ampliado, sean superiores a la pérdida de eficiencia ocasionada por una especialización técnica inferior a la óptima.
3. Algunos trabajadores prefieren puestos muy especializados y repetitivos. Así, un individuo con bajo nivel de "tolerancia a la ambigüedad" se caracterizará por una fuerte necesidad de claridad y estructura en su comportamiento, lo cual le hará muy proclive a trabajos rutinarios y muy estructurados.

Así pues;

- Puestos con pocas tareas ⇒ **especializados horizontalmente**.
- Puestos polivalentes, con alta gama de tareas y acts distintas ⇒ **ampliados horizontalmente**.
- El trabajador no tiene capacidad de decisión ⇒ **especializados verticalmente**.
- El trabajador tiene cierto grado de autocontrol y capacidad de decisión ⇒ **ampliados verticalmente**.

2.5 Especialización del puesto según la parte de la organización

a. Núcleo de operaciones

Es donde resulta más repetitivo el trabajo debido al énfasis en reforzar la productividad.

Muy especializados horizontalmente.

Verticalmente ⇒ Gran parte de los operarios tienen trabajos especializados verticalmente.

⇒ Hay puestos denominados **profesionales** que tienen más control sobre sus tareas, es decir, no están tan especializados verticalmente.

Pueden llegarse a las mismas conclusiones para unidades de staff;

- Cada unidad del staff de apoyo desempeña una función especializada, que provocará que estén altamente especializados horizontalmente. En el grado vertical hay variedad, tanto puestos con especialización vertical como otros ampliados verticalmente.

b. Línea media y ápice estratégico

En sentido fundamental, ningún puesto directivo está especializado horizontalmente, pues los roles son muy variados y se van intercambiando. No obstante, existen diferencias en la

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

especialización vertical:

- Directivos supervisores de primera línea → especializados verticalmente, pues están muy controlados por las exigencias de superiores.
 - A medida que nos elevamos en la jerarquía, se amplía verticalmente el puesto de trabajo. En el ápice estratégico se pueden encontrar los puestos más ampliados verticalmente.

3. Formalización del comportamiento

La formalización del comportamiento se refiere a la existencia de descripciones explícitas o implícitas relativas a reglas, procedimientos y procesos de toma de decisiones, de comunicación de instrucciones y de transmisión de información que indican en todo momento lo ha de hacer el trabajador.

Representa la forma en que la org limita la libertad de acción. En concreto, la discrecionalidad de una persona en su puesto de trabajo es inversamente proporcional a la cantidad de comportamiento previamente programado para ese puesto por la organización.

El comportamiento puede formalizarse de 3 modos distintos:

1. Según el puesto. La organización atribuye al puesto en sí una serie de características de comportamiento.
2. Según el flujo de trabajos. La org formaliza el flujo completo de trabajo, no solo una parte del mismo, del que se derivará un output determinada.
3. Según las reglas. La org puede instaurar una serie de reglas para todo tipo de situaciones, especificándose quién puede y quién no puede hacer cada cosa, cuándo, dónde, a quién y con permiso de quién.

En cualquier caso, son idénticas las repercusiones sobre el individuo que realiza el trabajo: se ejerce un control de su comportamiento.

3.1 Por qué se formaliza el comportamiento.

- Para reducir su variabilidad y poder predecir y controlar el comportamiento.
- Para cuando se realizan tareas que requieren una coordinación minuciosamente predeterminada.

- Para garantizar la consistencia mecánica que conduce a una producción eficiente.
- Para garantizar la imparcialidad ante los clientes.
- Por otros motivos de validez más dudosa, como el deseo arbitrario de orden.

3.2 Las formas burocráticas y orgánicas de la estructura

La burocracia fue utilizada por Weber para describir la estructura social basada en el concepto de racionalidad.

Así, la podemos definir como aquella estructura organizativa cuyo comportamiento es predecible o está predeterminado, es decir, normalizado. Por tanto, las organizaciones que se apoyan básicamente en la normalización para coordinar sus actividades son organizaciones burocráticas.

Sin embargo, en 1966 Burns y Stalker hallaron en su estudio que las estructuras de tipo burocrático funcionaban en las orgs cuyas circunstancias eran estables, pero las que necesitaban innovaciones o una adaptación a los cambios del entorno requerían un tipo de estructura muy distinto, denominado **orgánico**.

Este tipo de org se caracteriza ante todo por la existencia de relaciones de trabajo abiertas e informales y por la resolución de los problemas a medida que surge la necesidad. Se define como la ausencia de normalización en la organización.

3.3 Algunas disfunciones de las estructuras formalizadas

En 1964 Crozier señala 4 puntos fundamentales que conducen a una serie de círculos viciosos:

1. El uso de las reglas sirve para destruir la relación de dependencia entre superior y subordinado.
2. Para mantener el clima de impersonalidad en el núcleo de operaciones, suelen tomarse fuerza del mismo las decisiones que no queden definidas por las reglas, lo cual incluye las decisiones para crearlas en un principio.
3. Muestra cómo se desarrollan las rigideces comunicativas a consecuencia de las presiones de los grupos de compañeros dentro del nivel jerárquico, presiones que minimizan la interacción entre dichos estratos.
4. Las reglas y la autoridad central no son capaces de controlarlo todo; deben permanecer algunas zonas de incertidumbre alrededor de las cuales se desarrollen las relaciones informales de poder.

3.4 Formalización del comportamiento según la parte de la organización

- Núcleo de operaciones \Rightarrow se encuentran las condiciones más estables y las tareas más repetitivas de la organización. Es en esa parte donde se da mayor formalización.
- A medida que ascendemos por la escala jerárquica, el trabajo se va volviendo menos repetitivo y menos formalizado.
- En el ápice estratégico, que suele enfrentarse con el entorno general, el trabajo es menos programado, por lo que cabe esperar la existencia de condiciones sumamente orgánicas.
- En el staff de apoyo surgirán diversas gamas de estructuras según el trabajo realizado y las condiciones externas de cada caso.
- En la tecnoestructura, las unidades más cercanas al núcleo de operaciones tendrán muchas reglas y procedimientos de trabajo bastante normalizados, mientras que otras adoptarán estructura relativamente orgánicas.

Tanto las orgs burocráticas como las orgánicas, pueden establecer a veces constelaciones de trabajo independientes, con tipos de estructuras contrarias, para tareas especiales.

4. Preparación y adoctrinamiento

4.1 Preparación

habilidades imprescindibles para el puesto

Proceso mediante el cual se enseñan las habilidades y conocimientos relacionados con el puesto.

Cuando un puesto requiere unos conocimientos y habilidades complejos, que se hayan especificado al menos en parte, el individuo puede recibir preparación antes de iniciar su labor. Este tipo de trabajo se denomina **profesional**.

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

no es lo mismo preparacion que estudios!!, la preparacion tiene que habilitarte para el trabajo

4.2 Adoctrinamiento y socialización

Sabemos que la cultura organizacional es un sistema de creencias acerca de esta, compartida por los miembros y que la diferencian del resto.

Una de las características claves es su poder unificador, pues supone una integración de los objetivos individuales y de los de la organización.

Hazte cliente de BBVA y ... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation.Plus

DAZN

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

La org puede utilizar 2 procesos para fomentar la identificación del individuo con la ideología, uno implícito denominado socialización y otro explícito llamado adoctrinamiento. Mediante estos, el diseñador de la estructura introduce el mecanismo de coordinación de la normalización de valores.

- **Socialización** ⇒ Proceso mediante el que un miembro interioriza la escala de valores, normas y pautas de comportamiento necesarias de la sociedad, organización o grupo en el que entra.
- **Adoctrinamiento** ⇒ etiqueta utilizada para identificar el parámetro de diseño mediante el cual la org socializa formalmente a sus miembros de acuerdo con su cultura o ideología organizacional.

Denominamos **normativas o misionarias** a aquellas orgs que hacen énfasis en el uso del adoctrinamiento como base unificadora de su comportamiento.

4.3 Preparación y adoctrinamiento según la parte de la organización

En las orgs calificadas como profesionales, gran parte del trabajo realizado en el núcleo de operaciones requiere complejas habilidades y profundos conocimientos, por lo que la org confía enormemente en la preparación como parámetro de diseño.

Algunas recurren al adoctrinamiento en el núcleo de operaciones porque sus operarios realizan trabajos delicados o trabajan a gran distancia.

Las orgs misionarias recurren de forma más extendida al adoctrinamiento como parámetro de diseño, no solo de su núcleo de operaciones, sino de toda su estructura.

Gran parte del trabajo tecnocrático de la org, así como muchos de los puestos del staff de apoyo son de naturaleza profesional, constituyendo por tanto la preparación y el adoctrinamiento un importante parámetro en el diseño de estos puestos.

En los rangos directivos - línea media y ápice estratégico - el trabajo es sin duda complejo, aunque no por ello resulta imprescindible una preparación formal.

4.4 Preparación y adoctrinamiento vs formalización

Preparación, adoctrinamiento y formalización son sustitutos, pues la finalidad de todos es condicionar el comportamiento de los miembros de la org para hacerlo predecible.

Preparación y Adoctrinamiento

Partes de la organización

Preparación

Predomina en el trabajo de corte profesional. Consustancial a la carga intelectual de la organización.

Adoctrinamiento

Imprescindible cuando el trabajo es de alto compromiso o remoto y requiere de mucha lealtad. Significa la socialización de los miembros.