

JRSTema7Diseodelsistemadecisor.pdf



rsjrs



Organización de Empresas



2º Grado en Administración y Dirección de Empresas



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada**

¿De qué manera está el presente y futuro del deporte relacionado con el dato?

Máster Gestión Deportiva y Análisis del Dato





MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS
Y ESCAQUÉATE
DE TOMAR APUNTES HOY



JRS ~ Tema 7: Diseño del sistema decisor.

1. La descentralización. Aclaraciones conceptuales

1.1 ¿Por qué descentralizar una estructura?

1.2 Aclaraciones conceptuales respecto a centralización y descentralización

1.3 El control sobre el proceso de decisión

2. Descentralización vertical

2.1 Descentralización vertical en estructuras dominadas por la normalización de procesos

2.2 Descentralización vertical selectiva y la adaptación mutua

2.3 Descentralización vertical paralela: agrupación por mercados y normalización de resultados

3. Descentralización horizontal

3.1 Descentralización horizontal: poder para los analistas

3.2 Descentralización horizontal: poder para los expertos

4. Descentralización total: el poder para todos los miembros de la org.

5. Continuo de resumen de los tipos de descentralización

6. La descentralización y los demás parámetros de diseño

1. La descentralización. Aclaraciones conceptuales

Se consideran la centralización y descentralización en relación con el poder sobre las decisiones que se adoptan en las orgs.

- Centralizada \Rightarrow todo el poder de decisión se concentra en un único punto de la org.
 - Los directivos de niveles jerárquicos superiores toman las decisiones clave de la org con una participación escasa o nula de niveles inferiores.
 - Medio más preciso para coordinar la toma de decisiones \Rightarrow uso de supervisión directa.
- Descentralizada \Rightarrow se distribuye el poder de toma de decisiones entre los diferentes miembros de la org.

Si se encuentran dispersos pero la organización y gestión está centralizada, es un sistema disperso, no descentralizado

si se encuentra por ejemplo normalización por valores no es descentralizado, ya que está condicionado

1.1 ¿Por qué descentralizar una estructura?

Se contraponen división del trabajo vs coordinación del mismo.

La centralización es el medio más preciso para coordinar la toma de decisiones. ¿Por qué, entonces, se descentralizan las orgs?

1. No todas las decisiones pueden ser entendidas por un único centro:

- a. Información demasiado blanda, es decir, difícil de ser transmitida a un único centro decisor.
 - b. Falta de capacidad cognoscitiva para procesarla.
2. Permite a la org reaccionar con rapidez.
 3. Constituye un estímulo de motivación fundamental en los puestos profesionales.

Inconvenientes de la descentralización:

1. Costoso proceso de capacitación. Además, el coste aumenta debido de la necesidad de ofrecer mejores salarios a directivos decisores.
2. Procedimientos de planificación y control más extensos.
3. Cierta dificultad en la toma de decisiones.
4. La alta dirección puede no estar dispuesta o ser capaz de delegar.

1.2 Aclaraciones conceptuales respecto a centralización y descentralización

Dos puntos de relieve:

- La centralización y descentralización no deben ser considerados como absolutos, sino como extremos de una escala continua.
- Dentro de la descentralización, podemos entender diferentes conceptos:
 - **Descentralización vertical:** dispersión de poder formal a medida que se desciende por la escala de autoridad lineal. [solo de la línea media](#)
 - **Descentralización horizontal:** grado en el que los procesos de decisión están controlados por personas ajenas a la estructura lineal: analistas, especialistas de apoyo y operarios. [con línea media, staff, tecno, etc...](#)
 - **Dispersión física de servicios:** en este caso, hablaremos de “concentrado” y “disperso”.

Así, consideramos sólo 2 parámetros de diseño en relación con el grado de descentralización:
descentralización vertical y horizontal.

Surgen otros dos tipos de descentralización:

- **Descentralización selectiva** \Rightarrow el poder correspondiente a las decisiones de distinto tipo queda situado en partes diferentes de la org.

[los de marketing toman decisiones sobre marketing, los de finanzas lo suyo, et....](#)

Máster en Gestión Deportiva y Análisis del Dato

» ¿De qué manera está el presente y futuro del deporte relacionado con el dato?



Titulación
Propia



Abril 2023,
9 meses



Presencial
y online

- **Descentralización paralela** \Rightarrow Individuos situados en la misma parte de la org tienen, cada uno de ellos, capacidad para tomar decisiones sobre los mismos campos o áreas.
por ejemplo en españa, cada comunidad tiene competencias en los mismos campos, todos toman decisiones sobre gasto publico, etc...

SOLO EN AGRUPACION POR MERCADOS

1.3 El control sobre el proceso de decisión

Lo que realmente importa no es el control sobre las decisiones, sino sobre las acciones, lo que hace la organización.

Paterson describe el proceso de decisión a través de las siguientes etapas:

1. Recopilar info sobre lo que se puede hacer.
2. Procesar dicha info para asesorar al decisor acerca de lo que hay que hacer.
3. Realizar la elección, determinar lo que se pretende hacer.
4. Autorizar lo que pretende hacerse.
5. Ejecutar lo que al final se hace.

la centralizacion es maxima, cuando una persona controle todas esas fases

El poder del individuo viene determinado según su control, maximizándose cuando controla todas las etapas y minimizándose a medida que dichas etapas van siendo controladas por otras personas.

El control sobre la info permite a otro individuo seleccionar los factores que se tendrán en cuenta en el proceso de decisión.

Más importante aún es el poder sobre el asesoramiento, de tal forma que a veces es muy difícil distinguir el asesoramiento de la elección en sí.

El control sobre lo que sucede una vez tomada la decisión puede suponer también un poder: el derecho a autorizar una elección es el derecho a obstaculizarla o cambiarla, y el derecho de ejecutar la elección conlleva a menudo el poder necesario para modificarla o falsearla.

El proceso de decisión está más descentralizado cuando el decisor no hace más que controlar la elección, perdiendo poder en favor de:

- Los recopiladores de información.
- Los asesores.
- Los que autorizan que están situados por encima de él.
- Sus ejecutores subordinados.

2. Descentralización vertical

Corresponde a la delegación de poder a medida que se desciende por la cadena de autoridad (línea media). Se pone el énfasis en el poder formal necesario para hacer elecciones y autorizarlas (siempre en relación con la act principal de la empresa).

El estudio de la descentralización vertical, debe centrarse en:

- Identificar la relevancia y amplitud de las decisiones delegadas a los diferentes directivos de la línea media.
- Hasta qué punto de la cadena de autoridad formal debe delegarse capacidad de decisión.

posdata: la afectación del staff y la técnico se hace por unidades, no por personas

2.1 Descentralización vertical en estructuras dominadas por la normalización de procesos

En las orgs sometidas a una intensa normalización de los procesos de trabajo, existe poco margen para la discrecionalidad en la toma de decisiones, que suele ser casi nulo en el núcleo de operaciones.

esta bastante centralizada, ya que al final siempre que algo se sale de la normalización de procesos se consulta, por lo que coarta la toma de decisiones final

Los supervisores de primera línea se encuentran con que su capacidad decisional se limita a controlar que se cumplen las normas y pasar hacia arriba el resto de decisiones derivadas de situaciones no recogidas o previstas por la normalización (excepciones).

Este proceso se repite en todos los niveles jerárquicos de la línea media; cualquier decisión que no esté previamente programada requiere la autorización de algún directivo de nivel superior.

Las orgs sometidas a una fuerte normalización de procesos suelen estar poco descentralizadas verticalmente, centralizando la mayoría de decisiones realmente relevantes.

2.2 Descentralización vertical selectiva y la adaptación mutua

En situaciones en las que el directivo de línea media puede tomar decisiones de mayor alcance que no precisan de autorización, el poder para tomar decisiones de distinto tipo se sitúa en distintos niveles de la autoridad formal.

La descentralización vertical selectiva está lógicamente relacionada con las constelaciones de trabajo de naturaleza interfuncional para cuya coordinación y control se recurrirá principalmente a la adaptación mutua derivada del uso de todo tipo de dispositivos de enlace.

con constelaciones de trabajo como la principal forma de toma de decisiones en este caso, precisamente por eso es una "excepción" ya que es medio horizontal la descentralización



MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS Y ESCAQUÉATE DE TOMAR APUNTES HOY



Pero puede derivarse una cierta inconsistencia o incoherencia conceptual al asociar la descentralización vertical con la distribución del poder de decisión FUERA de la cadena formal de autoridad de la línea media. En realidad, lo que sucede es que la descentralización selectiva suele producirse simultáneamente tanto en la dimensión vertical como en la horizontal.

2.3 Descentralización vertical paralela: agrupación por mercados y normalización de resultados

En el caso de orgs cuyas unidades están agrupadas en base al mercado (estructura divisional), para que los directivos de cada división puedan gestionarlas de forma eficaz han de gozar de una gran autonomía para tomar decisiones (el ápice estratégico ha de delegar).

De este modo, surge un tipo de descentralización exclusivo de este tipo de estructuras: la **descentralización vertical paralela** en virtud de la cual el poder de decisión se delega de manera uniforme situándolo en un mismo nivel jerárquico.

Para las unidades de mercado, la descentralización vertical paralela es la única forma de obtener poder para funcionar con cierta autonomía.

Se recurre a tres mecanismos de coordinación:

1. **Normalización de los resultados** ⇒ Gran énfasis aquí. Se hace a través de sistemas de control de rendimiento que imponen determinados niveles de exigencia a las divisiones.
2. **Normalización de habilidades y valores** ⇒ Mediante preparación y adoctrinamiento de los directores de divisiones.
3. **Supervisión directa** ⇒ Con el fin de autorizar los principales gastos e intervenir cuando el comportamiento se aleje del deseado.

No es una auténtica descentralización, pues únicamente constituye la transmisión de un considerable poder de decisión a los directivos responsables de las unidades de mercado. Por lo tanto, la **divisionalización constituye una forma algo limitada de descentralización vertical**.

3. Descentralización horizontal

En la descentralización horizontal, se asume que el poder puede ser transmitido por los directivos a otros individuos, pasando al ámbito del poder informal, concretamente sobre la recopilación de información, el asesoramiento de los directivos de línea y la ejecución. Se deja de suponer que el poder formal permanece necesariamente en la estructura lineal.

Se puede establecer un continuo de cuatro etapas de descentralización horizontal:

1. El poder está en manos de **un solo individuo**, generalmente por el cargo que ocupa.
2. El poder está en manos de unos pocos **analistas** de la tecnoestructura, debido a la influencia que ejercen sus sistemas de normalización sobre las decisiones ajenas.
3. El poder pasa a los **expertos** debido a sus conocimientos.
4. El poder pasa a **todos** por el hecho de ser miembros de la org.

3.1 Descentralización horizontal: poder para los analistas

Cuanto más recurra la org a la normalización para la coordinación de sus acts, mayor será el poder de los analistas.

Cuanto más estricta sea la normalización, mayor es el poder del analista. Los diseñadores y analistas de estudios de trabajo dicen a los trabajadores cómo producir (normalización de procesos) tendrán más poder que los planificadores que normalizan outputs. Los que normalizan habilidades tendrán menos poder aún.

▼ 2 Conclusiones:

- El poder de los analistas es una forma limitada de descentralización horizontal.
- Sirve para centralizar la org en la dimensión vertical, al reducirse el poder de los directivos de línea inferior en relación con los superiores.

Las orgs que recurren a la normalización tecnocrática para su coordinación son de naturaleza algo centralizada.

3.2 Descentralización horizontal: poder para los expertos

La org depende de unos conocimientos especializados, por lo que debe situar el poder en manos de los expertos; tanto si pertenecen a la tecnoestructura, al staff de apoyo o al núcleo de operaciones.

Los expertos no se limitan a asesorar, sino también a desempeñar un papel activo en la toma de decisiones.

El poder que pueden acumular los expertos va a depender de:

- El grado de dependencia de la org respecto de sus expertos.
- Del lugar en el que estén situados en la estructura.

Se pueden identificar al menos **tres tipos de poder del experto**:

1. Poder informal del experto superpuesto a una estructura de autoridad tradicional. Es el menos descentralizado en la dimensión horizontal.
2. Poder para el experto fusionado con la autoridad formal. Estaremos en este caso ante una descentralización horizontal selectiva, ya que el experto solo tiene poder sobre algunas decisiones, pero no sobre otras.
3. Poder del experto entre los operarios. Cuando los expertos sobre los que descansa la org son los operarios, se descentraliza la org en ambas dimensiones.

Este tipo de org descentralizada y con un núcleo de operaciones profesionalizado requiere una coordinación sobre la base de la normalización de las habilidades.

Existen 2 tipos de burocracia diferenciados en relación con su grado de centralización:

- Una en la que la tecnoestructura normaliza los procesos de trabajo merced a una exhaustiva proliferación de normas y procedimientos, con trabajos poco cualificados. Esta está relativamente centralizada en ambas dimensiones.
- Otra que posee un núcleo de operaciones formado por profesionales, siendo burocrática en tanto en cuanto el comportamiento de los mismos está normalizado. Está bastante descentralizada en ambas dimensiones.

4. Descentralización total: el poder para todos los miembros de la org.

Resumen de lo expuesto hasta ahora:

- El poder en manos del ápice estratégico significa una centralización horizontal y vertical.
- Cuando cede parte de su poder a los directivos superiores de la línea media a cargo de divisiones organizadas en base a mercado se produce una descentralización vertical paralela.
- La burocratización mediante la formalización del comportamiento otorga cierto poder a la tecnoestructura, constituyendo una forma limitada de descentralización horizontal.
- Cuanto más poder se confiere a los conocimientos, y no al puesto, más se descentraliza en la dimensión horizontal la estructura, culminando en la org profesional cuyos operarios

controlan gran parte de las decisiones.

La descentralización es completa cuando el poder no se basa en el puesto o en los conocimientos, sino en el mero hecho de pertenecer a la org. En estos casos se está ante una org **democrática**, en la que todos sus miembros comparten el poder de forma ecuaníme.

asambleas, por ejemplo

Este tipo de orgs están muy influidas por una ideología o cultura organizacional fuerte, que constituye el elemento esencial que garantiza su cohesión, funcionamiento y supervivencia.

Los intentos de democratizar las orgs centralizadas, paradójicamente conducen de uno y otro modo a la centralización.

En definitiva, las orgs democráticas cuando crecen y se hacen más complejas, pueden verse abocadas, para poder funcionar con eficacia, a centralizar sus procesos organizativos mediante procedimientos democráticos o mediante juegos políticos que agrupan los intereses de cada miembro en coaliciones con intereses comunes.

5. Continuo de resumen de los tipos de descentralización

Es posible identificar 6 tipos diferenciados de descentralización horizontal y vertical.

una organización puede tener mezcla de varias, avocadus es C y D igual

- **Tipo A: Centralización vertical y horizontal**

El poder de decisión se concentra en un solo individuo, en el directivo situado en la cumbre de la jerarquía lineal, que retiene tanto el poder formal como el informal, tomando personalmente todas las decisiones importantes y coordinando su ejecución mediante la supervisión directa.

Tiene poca necesidad de compartir su poder con los miembros del staff, los directivos de línea media y los operarios.

- **Tipo B: Centralización vertical y descentralización horizontal selectiva (y limitada)**

Corresponde a la org burocrática cuyas tareas no requieren cualificación y que recurre a la normalización de los procesos de trabajo para su coordinación. La normalización resta importancia a la supervisión directa, reduciendo por tanto el poder de los directivos de línea media, particularmente de los niveles inferiores.

El resultado de este tipo de descentralización es:



- Una estructura centralizada en la dimensión vertical (CV), donde el poder formal se concentra en los niveles superiores de la jerarquía lineal, principalmente en el ápice estratégico.
- Debido al rol que desempeñan por la formalización de comportamiento, los analistas obtienen algún poder informal, lo cual implica descentralización horizontal. Pero al ser pocos en relación al resto del personal no directivo, y al servir sus acciones para reducir el poder de éstos, el resultado es una descentralización horizontal del tipo más limitado. De todos modos, es selectiva, ya que los analistas sólo participan en las decisiones relacionadas con la formalización del trabajo.

• Tipo C: Centralización horizontal y descentralización vertical paralela (y limitada)

La organización está dividida en unidades de mercado o divisiones, en cuyos directivos se delega (paralelamente) gran cantidad de poder formal de decisión respecto a dichas unidades.

Esta descentralización vertical resulta limitada, pues no existe la obligación de delegar en un nivel inferior de la escala. Asimismo, al no tener que compartir su poder con personal no directivo (personal de staff u operarios), la organización puede considerarse centralizada horizontalmente.

El ápice estratégico retiene cierto poder formal definitivo sobre las divisiones, y coordina el comportamiento de las mismas mediante la normalización de los resultados a través de sistemas de control de rendimiento. Estos sistemas son diseñados por la tecnoestructura, por lo que ciertos planificadores de alto nivel retienen cierto poder.

solo aplicable a departamentros o areas en base a mercado

• Tipo D: Descentralización selectiva vertical y horizontal

En la dimensión vertical, el poder correspondiente a decisiones de distinta índole se delega a las constelaciones de trabajo de diversos niveles jerárquicos.

En la dimensión horizontal, estas constelaciones utilizan a los expertos de staff de modo selectivo, según el carácter técnico de las decisiones que deben tomar: para algunas, los expertos se limitan a asesorar a los directivos de línea, mientras que para otras se reúnen con los directivos en equipos de trabajo o grupos, controlando incluso ellos mismos las decisiones en algunos casos. La coordinación, tanto dentro como entre constelaciones, se consigue principalmente por la adaptación mutua.

• Tipo E: Descentralización vertical y horizontal

Se concentra el poder de decisión en el núcleo de operaciones, pues sus miembros son profesionales cuyo trabajo se coordina principalmente mediante la normalización de habilidades.

el pueblo escogiendo a los politicos

La org está descentralizada en la dimensión vertical, porque su poder se concentra en la parte inferior de la jerarquía, y está descentralizada en la dimensión horizontal, porque el poder queda en manos de personal no directivo, los operarios.

No obstante, hay que hacer notar que los directivos de la línea media y del ápice estratégico no están desprovistos totalmente de poder de decisión. Conservan algo del poder formal que emana de los puestos que ocupan en la cadena de autoridad, aunque su alcance esté muy influido y, en ocasiones, determinado por el auténtico foco de poder de la org: el núcleo de operaciones.

- **Tipo F: Descentralización total**

Se sitúa en el extremo opuesto que el tipo A.

Implica que el poder para tomar decisiones está repartido de forma igualitaria entre cada miembro de la org.

La descentralización total implica la existencia de una fuerte ideología que democratiza la org, que es compartida por todos sus miembros y que garantiza su existencia.

El mecanismo de coord más adecuado es el de normalización de valores.

6. La descentralización y los demás parámetros de diseño

Síntesis de la relación entre los dos parámetros de diseño referidos a la descentralización (horizontal y vertical):

1. Diseño de puestos

La formalización del comportamiento resta poder formal a los trabajadores del núcleo de operaciones y a los directivos que los supervisan, concentrándolo cerca de la cumbre de la jerarquía lineal y en la tecnoestructura, centralizando la org en ambas direcciones (**tipo B**).

La preparación produce un resultado contrario, descentralizando la estructura en ambas dimensiones (**tipo E**).

La especialización de puestos no cualificados centraliza en ambas dimensiones; la de puestos cualificados o profesionales la descentraliza vertical y horizontalmente (**D o E**).

Por su parte, el adoctrinamiento y la socialización en valores fuertemente compartidos pueden provocar una descentralización total (**tipo F**).

2. Diseño de la superestructura

El uso de la agrupación de mercado conduce a una descentralización vertical limitada de naturaleza paralela (**tipo C**). La estructura funcional puede darse con casi cualquier grado de descentralización en cualquier dimensión: tanto el tipo B como el D (orgánicos).

El tipo A y E son calificados como funcionales.

▼ Unidades de gran tamaño

- uso extenso de la formalización del comportamiento (norm. de procesos) ⇒ descentralización horizontal tipo B.
- preparación y adoctrinamiento (norm. habilidades) ⇒ descentralización en ambas dimensiones tipo E.
- presencia de agrupación en base al mercado (normalización de habilidades) ⇒ descentralización vertical limitada tipo C.

▼ Unidades de tamaño reducido

- Presencia de estricta supervisión directa y centralización tipo A.
- Presencia de pequeños grupos de trabajo autónomos coordinados por adaptación mutua y descentralización selectiva del tipo D.

3. Vínculos laterales

- Los sistemas de planificación y control suelen ser parámetros de diseño utilizados para instaurar una centralización, sea modesta o extensa:
 - Sistemas de control de rendimientos ⇒ control de unidades de mercado semiautónomas (tipo C).
 - Planificación de acts ⇒ permite al ápice estratégico controlar las decisiones más importantes de la org, aunque tiene que ceder parte de poder a los planificadores del staff (tipo B).
- Los dispositivos de enlace se utilizan para coordinar el trabajo entre y dentro de las constelaciones de trabajo selectivamente descentralizadas compuestas por especialistas cualificados trabajando de forma independiente (tipo D).