

JRSTema6LosparmetrosdediseoIIIDi...



rsjrs



Organización de Empresas



2º Grado en Administración y Dirección de Empresas



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada

Universidad Villanueva
Estudiantes



Máster en Gestión Deportiva y Análisis del Dato

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



PIRATA BEACH FEST

12 - 13- 14 Y 15 DE JULIO

GANDIA · 5º ANIVERSARIO

A LA VENTA EN PIRATAFESTIVAL.COM

4 DÍAS DE FESTIVAL · ACAMPADA · RAVE · BUS A LA PLAYA · 5 ESCENARIOS

JRS ~ Tema 6: Los parámetros de diseño (III): Diseño de vínculos laterales.

1. Introducción

2. Sistemas de planificación y control

2.1 El control de rendimiento

2.2 La planificación de acciones

2.3 La jerarquía de los sistemas de planificación y control

2.4 Los sistemas de planificación y control en las distintas partes de la organización

3. Los dispositivos de enlace: tipología

3.1 Puesto de enlace

3.2 Grupos de trabajo y comités permanentes

3.3 Directivos integradores

3.4 Estructuras matriciales

3.5 Un conjunto de los dispositivos de enlace

3.6 Los dispositivos de enlace en las distintas partes de la organización

1. Introducción

Hasta el momento, los parámetros de diseño estudiados han permitido:

- División del trabajo gracias a la especialización o ampliación de los puestos.
- Establecer la coordinación de tareas mediante la formalización del comportamiento.
- Establecer la coordinación de tareas mediante preparación y adoctrinamiento.
- Introducir la posibilidad de coordinación de tareas mediante el proceso de agrupación de unidades.

2. Sistemas de planificación y control

El objetivo de un plan es especificar un output deseado para un momento futuro, así como los medios para alcanzarlo.

El objetivo del control es determinar si se ha cumplido lo especificado en un plan.

Por tanto, están íntimamente unidos, y juntos regulan los outputs y el comportamiento.

- Presupuestos → Planes que especifican los costes de los outputs para un periodo determinado.
- Planes temporales → establecen marcos de tiempo para los outputs.
- Objetivos → Planes que detallan las cantidades de output para plazos determinados de tiempo.
- Planes u objetivos operativos → Variedad de exigencias para los departamentos de línea cercanos al núcleo de operaciones.

Los sistemas de planificación son diseñados por la tecnoestructura. Podemos distinguir 2 sistemas de planificación y control fundamentalmente distintos: uno se ocupa de la regulación del rendimiento general efectuando un control a posterior de los resultados, y el otro intenta regular acciones determinadas.

Es decir, la org puede regular sus outputs de 2 modos distintos:

- Utilizando el control del rendimiento para medir los resultados de toda una serie de acciones y empleando dicha info para instaurar cambios.
- Utilizar la planificación de acciones para determinar de antemano las decisiones o acciones concretas que serán necesarias.

2.1 El control de rendimiento

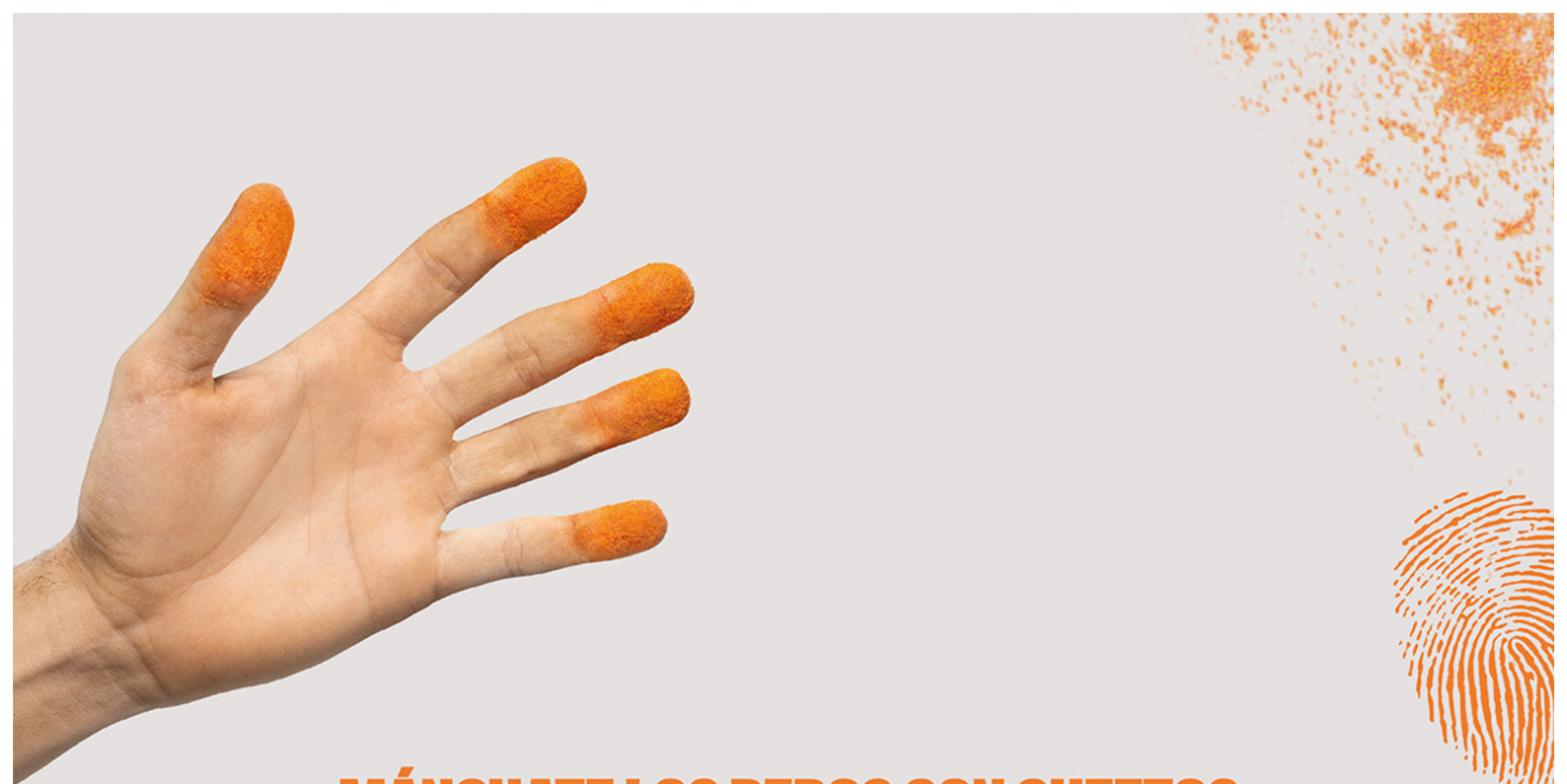
El objeto del control de rendimiento es la regulación de los resultados globales de una unidad determinada. **el control esta sobre todo asociado a las unidades, al igual que el establecimiento de objetivos**

Hay 2 aspectos relevantes:

1. Los sistemas de control están relacionados con las bases de agrupación en la org.
2. El control del rendimiento se centra en los resultados globales para determinados plazos de tiempo, pero no en las decisiones o acciones concretas efectuadas para alcanzar dichos resultados. **han de ser cuantificables, verificables y tener una referencia temporal**

Así pues, el control del rendimiento sólo influye de manera indirecta en las decisiones y acciones al establecer metas generales y dejar al responsable de alcanzarlas la decisión sobre cómo hacerlo.

En términos generales, el control del rendimiento se utiliza dentro de la organización en todas partes, al ser siempre imprescindible el control de costes de cada unidad de la organización.



MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS
Y ESCAQUÉATE
DE TOMAR APUNTES HOY



Pero los sistemas de control de rendimiento alcanzan su máxima importancia cuando las interdependencias entre unidades son mancomunadas, concretamente cuando las unidades están agrupadas en base al mercado. Al existir una escasa interdependencia entre unidades, la coordinación precisa una regulación del rendimiento y no de las acciones. [con cierta preparación del adocctrinamiento.](#)

Los sistemas de control de rendimiento sirven, desde el punto de vista de la unidad que regulan, para dificultar la supervisión directa por parte del superior y otorgar la libertad necesaria para determinar sus propias acciones y decisiones.

Los sistemas de control de rendimiento pueden tener dos funciones: medir y motivar. Para que sirvan a este último fin deben tener una serie de características:

- **Completos** ⇒ para que ayuden a concentrarse en todos los aspectos del trabajo, en lugar de centrarse sólo en tareas que se miden.
- **Objetivos** ⇒ para evitar prejuicios y resentimientos que aparecerían en evaluaciones personales y subjetivas.
- **Sensibles** ⇒ ante variaciones en nivel de rendimiento para apoyar la creencia de que el esfuerzo favorecerá el que se superen satisfactoriamente los controles.

Además, para que aumente el nivel de rendimiento, han de contemplar la retroalimentación de los resultados obtenidos por la unidad.

[La planificación de acciones está en todos los sitios en las organizaciones verticales, mientras que el control de rendimiento sólo en el apice \(no se como\), staff \(unidades autónomas con output\) y NO \(por unidades\).](#)

2.2 La planificación de acciones

[Mientras que en las más planas habrá planificación en el apice y control](#)

Es el medio por el que pueden diseñarse como un sistema integrado las decisiones y acciones de toda una organización, típicamente estructurada en base a sus funciones.

[nos da pauta de acciones a nivel organizativo](#)

Los sistemas de control del rendimiento no pueden realmente ocuparse de las interdependencias de las unidades funcionales, es decir, hay que encontrar algo más que un sistema de control de rendimiento para coordinar el trabajo en la estructura funcional.

▼ Dos puntualizaciones respecto a la planificación de acciones:

1. No tiene necesariamente en cuenta la autonomía de la unidad ni se corresponde siempre con el sistema de agrupación. Formulan decisiones que requieren acciones concretas.
2. Se convierte en una forma algo impura de normalizar los outputs, pues queda a medio camino entre dicha normalización y la de los procesos de trabajo.

A diferencia del control de rendimiento, la planificación de acciones especifica los outputs de un modo que constituye la especificación de los medios. En última instancia, la planificación de acciones se convierte en la formalización del comportamiento.

Así pues:

- La formalización del comportamiento diseña la org como sistema integrado en cuanto a sus actividades rutinarias (decisiones operativas).
- La planificación de acciones es su equivalente en cuanto a acts no rutinarias (decisiones administrativas).

2.3 La jerarquía de los sistemas de planificación y control

El control del rendimiento y la planificación de acciones aparecen como dos sistemas jerárquicos distintos, pero íntimamente relacionados, entre los que se producen unos determinados "cruces".

El control del rendimiento se presenta como un sistema en el que los objetivos generales propuestos en ápice dan lugar a subobjetivos, presupuestos y otras exigencias del output que se elaboran a su vez en subobjetivos, presupuestos y exigencias todavía más detallados, hasta aparecer en el nivel inferior de la estructura en forma de objetivos específicos de operaciones.

El resultado final son acciones, pero la relación entre los objetivos operativos y las acciones sólo es indirecta: los objetivos de operaciones solo indican los resultados generales que se esperan de todas las acciones de un tipo determinado.

El sistema de control del rendimiento no puede ser únicamente descendente, sino también ascendente, estableciendo sus propias exigencias de rendimiento las unidades inferiores, llegando en ocasiones a ser objetivos de toda la org. Mediante la negociación surge una serie de exigencias de rendimiento a todos los niveles, compuestas y detalladas.

El sistema de planificación de acciones es esencialmente descendente. Comienza con la planificación estratégica, que se desarrolla para formar programas y proyectos concretos.

▼ Vínculos entre sistemas de planificación y de control:

- Cruce entre objetivos de rendimiento y planes estratégicos.

- Cruce entre subobjetivos o presupuestos y planes estratégicos.
- Cruce desde subobjetivos y presupuestos directamente a los programas.
- Cruce desde programas a presupuestos y, finalmente, a los objetivos de operaciones.
- Feedback global del control del rendimiento a la planificación de acciones.

Los cruces que se dan pueden dar lugar a sistemas híbridos:

a. Sistema de planificación, programación y presupuestación (SPPP)

Los objetivos globales de rendimiento conducen al desarrollo de planes estratégicos globales.

b. Planificación estructurada formada en base al mercado

El ápice estratégico desarrolla objetivos globales que inducen estrategias corporativas.

c. Presupuestación de capital

Se produce en el nivel del programa y no del plan estratégico. El ápice establece los objetivos y los convierte en presupuesto de capital, y los programas propuestos concretos se valoran según el presupuesto de capital.

2.4 Los sistemas de planificación y control en las distintas partes de la organización

Cuanto más globales son las responsabilidades de una unidad, más se tiende a controlar su rendimiento global antes que sus acciones concretas.

- El ápice estratégico, al estar sujeto al control externo, puede verse obligado a reaccionar ante un sistema de control de rendimiento. Y si la base de agrupación de las unidades superiores es funcional, la planificación de acciones puede empezar en el mismo ápice estratégico.
- La tecnoestructura es responsable del diseño de estos sistemas en respuesta a algún programa o proyecto impuesto por el propio sistema de planificación de acciones. Debido a la dificultad de normalizar los outputs, es de suponer que el sistema de control de rendimiento se utilice de forma muy limitada en la tecnoestructura.
- En el staff de apoyo varía:
 - Las unidades que actúan como entidades autónomas y cuyos outputs puedan medirse con facilidad, pueden controlarse mediante sistemas de control de rendimiento.
 - Las que presentan interdependencias con otras partes de la org pueden prestarse a la planificación de acciones, las demás apenas quedarían afectadas por ningún sistema de planificación y control.

**¡Consigue
tu título
antes de
acabar
la carrera!**



el parametro de diseño es: dispositivos de enlace

3. Los dispositivos de enlace: tipología

Mecanismos o dispositivos de enlace \Rightarrow dispositivos de naturaleza interfuncional, que mejoran la integración estructural fomentando la coordinación a través de la adaptación mutua, pudiendo resolver problemas que afectan a varios departamentos sin necesidad de supervisión directa.

Estos dispositivos representan el adelanto contemporáneo más significativo en el diseño organizativo. Vamos a estudiar 4 tipos: 1) Puestos de enlace; 2) Grupos de trabajo y comités permanentes; 3) Directivos integradores; 4) Estructura matricial.

si es un dispositivo de enlace tiene que enlazar algo **IMPORTANTE**

Parámetro de diseño mediante el cual la org incorpora a la estructura formal una serie de dispositivos para estimular los contactos de enlace entre individuos.

importante en la practica: a que dispositivo de enlace nos referimos, un puesto de enlace es un puesto (una persona, no un grupo de personas). Si la actividad la realiza una sola persona, es o el puesto de enlace o el directivo integrador. Si coordina el trabajo es una sola persona no un grupo o comite

3.1 Puesto de enlace

Diseñados para intentar mejorar la coordinación y evitar conflictos entre departamentos. Actúan como mediadores sin tener que recurrir a un directivo común situado en un nivel superior.

El puesto carece de autoridad formal, pero se convierte en un centro neurálgico de la org, dotado de gran poder informal.

3.2 Grupos de trabajo y comités permanentes

Las constelaciones ya vistas, agrupan a personas de distintos departamentos que necesitan trabajar conjuntamente, en muchas ocasiones, a través de reuniones.

tiene que estar formalizado, con una orden del dia, unas personas que lo conforman, etc...

La reunión es el principal vehículo para facilitar la adaptación mutua. Cuando se institucionaliza, podemos afirmar que se ha integrado a la estructura formal. \Rightarrow Cuando se nombran formalmente a sus participantes y convoca con cierta regularidad.

Se utilizan 2 dispositivos de enlace primordiales para dicha institucionalización: el grupo de trabajo y el comité formal.

- **Grupo de trabajo**

Comité convocado para cumplir una tarea determinada y desagruparse tras su cumplimiento. Pueden surgir formal o informalmente.

- **Comité permanente**

Agrupación más estable que se convoca con regularidad para tratar temas más específicos. Son numerosos en los niveles medios y, especialmente, en el ápice estratégico, con los comités ejecutivos.

Son muy estables, formados entre distintos departamentos para tratar tema de envergadura.

3.3 Directivos integradores

Puesto de enlace con autoridad formal creado cuando se necesita más coordinación por adaptación mutua.

tiene que saber todos los puntos de vista de todos los departamentos que coordina, es un puesto muy amplio

Su poder formal comprende algunos aspectos de los procesos de decisión que corresponde a distintos los departamentos que enlaza, pero nunca se extiende a la autoridad formal sobre el personal de cada departamento.

superpone una estructura de mercado, sobre una base funcional

Galbraith resume los medios de los que dispone el directivo integrador para alcanzar su objetivo:

1. **Tiene contactos** ⇒ ejerce una influencia basada en el acceso a la información.
2. **Infunde confianza** ⇒ pues tiene visión global de la org, no se limita a los objetivos y dispone de conocimientos.
3. **Gestiona la toma de decisiones** ⇒ gestiona el proceso de las decisiones conjuntas en vez de tomarlas él mismo.
4. **Tiene el poder de experto, basado en los conocimientos y la info** ⇒ tiene que comportarse de modo que elimine los obstáculos para compartir info.

3.4 Estructuras matriciales

En las organizaciones hay, a menudo, importantes interdependencias que llevan a necesitar dos o tres bases de agrupación. En estos casos, la org puede recurrir a la estructura matricial.

Al utilizarla, no se ve obligada a elegir entre una base de agrupación y otra, sino que recurre a ambas (funcional y de mercado), superponiendo en la estructura una doble cadena de mando: una funcional y otra orientada al mercado.

Se sacrifica así el principio de **unidad de mando**, al situar a los empleados y gerentes bajo una doble autoridad formal.

la estructura matricial es como una coleccion de directores de prouyecto

si los project manager tienen la voz cantante es agrupacion de mercado, si son los distintos directores es funcional

Este absoluto equilibrio de poder formal entre directivos funcionales y de mercado es lo que distingue a la estructura matricial.

un equipo de desarrollo por ejemplo puede estar en varios proyectos



Resulta eficaz en entornos complejos y con alto grado de incertidumbre en los que es preciso un alto grado de coordinación y flexibilidad que facilite una rápida adaptación. Además, favorece un empleo más eficiente de personal y equipo especializado, pues los diferentes proyectos pueden compartir recursos. También permite la interacción de los especialistas técnicos pertenecientes tanto a campos similares como a áreas dispares, favoreciendo su crecimiento y desarrollo personal.

FUNCIONAMIENTO:

Una misma unidad va a tener más de un directivo con el mismo poder formal: uno procedente de un departamento agrupado por funciones y otro procedente de un departamento agrupado por mercados.

Para ello, se distribuye al personal en equipos para trabajar en tareas específicas durante un período de tiempo.

Distinguimos 2 tipos de estructuras matriciales:

- **Permanente:**

Las interdependencias permanecen estables, al igual que las unidades y personas implicadas.

- **Variable:**

Orientada hacia el trabajo de proyectos. Las interdependencias cambian de situación con frecuencia. La org funciona como un conjunto de equipos de proyectos o de grupos de trabajo cuyos miembros provienen de los departamentos funcionales. Los especialistas se sitúan en grupos homogéneos (funcionales) para llevar a cabo “trabajos cotidianos”, pero se despliegan en grupos de trabajo para llevar a cabo los diferentes proyectos de la org.

Puede presentar problemas de funcionamiento derivados, sobre todo, de la supresión de la unidad de mando:

1. *Conflicto* → los objetivos y responsabilidades entre departamentos se contraponen ⇒ Conflictos entre directivos (funcional y por mercados).
2. *Estrés ~ Ambigüedad de roles* → la presencia de más de un superior crea conflictos de roles, las esperanzas vagas introducen la ambigüedad de roles y las excesivas exigencias, la sobrecarga de roles.
3. *Dificultad para mantener un delicado equilibrio de poder entre directivos equivalentes.*
4. *Coste de administración y comunicación* → la estructura matricial necesita más directivos que la tradicional, aumentando los costes de administración. Grupitis



PIRATA BEACH FEST

12 - 13- 14 Y 15 DE JULIO

GANDIA · 5º ANIVERSARIO

A LA VENTA EN PIRATAFESTIVAL.COM

4 DÍAS DE FESTIVAL · ACAMPADA · RAVE · BUS A LA PLAYA · 5 ESCENARIOS

(demasiadas reuniones y exceso de toma de decisiones en grupo. Se necesitan más directivos)

La estructura matricial es un dispositivo de enlace efectivo para el desarrollo de nuevas actividades y para la coordinación de tareas complejas múltiples interdependientes (que obliga a trabajar en equipo), pero no es adecuada para personas que necesitan de estabilidad o son intolerantes a la ambigüedad.

La superación de estos problemas descansa en el aprendizaje de las habilidades y conductas.

3.5 Un conjunto de los dispositivos de enlace

Todos los dispositivos de enlace forman un continuo en el que en un extremo se sitúa la estructura puramente funcional y en el otro la estructura puramente de mercado.

- La primera y menor modificación de ambas estructuras es la superposición de un puesto de enlace.
- Una modificación más fuerte es la superposición de grupos de trabajo o comités permanentes en cualquiera de ambas estructuras puras.
- La modificación más importante es la introducción de directivos integradores.
- A medio camino encontramos la matricial, que representa un equilibrio de poder entre ambas.

Los dispositivos de enlace parecen ser lo más adecuados para los niveles medios de la estructura.

3.6 Los dispositivos de enlace en las distintas partes de la organización

El conjunto de dispositivos de enlace serán los parámetros de diseño más importantes en la línea media.

En aquellas unidades de staff que realizan un trabajo especializado, complejo y sumamente interdependiente con las unidades de línea, el uso de dispositivos de enlace será uno de los principales parámetros de diseño.

El trabajo del núcleo de operaciones se coordina mediante la normalización, siendo la supervisión directa el mecanismo de apoyo utilizado. Cuando está compuesto por profesionales cuyas

interdependencias obligan a trabajar en equipo, la adaptación mutua debe utilizarse como mecanismo central de coordinación.

También se utiliza en el ápice estratégico:

- Comités permanentes de altos directivos.
- Grupos de trabajo que reúnen directivos de línea media y personal de staff superior.
- Vinculan el ápice estratégico con otras partes de la org.
- El uso de dispositivos de enlace en estos niveles está limitado por la naturaleza fluida y no programada de su trabajo.