

TEMAS-1-AL-6-MANUAL-OE.pdf



Ari0208



Organización de Empresas



2º Grado en Administración y Dirección de Empresas



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada

**MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS
Y ESCAQUÉATE
DE TOMAR APUNTES HOY**





MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS
Y ESCAQUÉATE
DE TOMAR APUNTES HOY



CAPÍTULO 1. LA ORGANIZACIÓN: CONCEPTOS BÁSICOS.

1.1. INTRODUCCIÓN: EL SIGNIFICADO DEL TÉRMINO ORGANIZACIÓN.

En primer lugar, cuando hablamos de una organización hablamos de **una unidad social deliberadamente constituida para promover o alcanzar objetivos específicos, utilizando para ello un conjunto de recursos específicos**. Las características de las organizaciones son:

- las organizaciones tienen un **PROPÓSITO** definido (meta, objetivo, misión)
- Su **CREACIÓN** responde a decisiones conscientes y voluntarias de los individuos.
- Están compuestas por **PERSONAS** que se encargan de delimitar y alcanzar los objetivos utilizando unos determinados **RECURSOS**.

Por otra parte, cuando se habla de organización a una determinada empresa, de un hospital, se habla aludiendo a su componente estructural. En este sentido, el término “organización” se identifica con la **estructura organizativa**.

Por lo tanto, la estructura formal de cualquier organización se puede definir como un sistema de relaciones que enlazan y articulan a los elementos humanos y materiales que la integran, sistema que permite que circulen las órdenes necesarias y que fluya el trabajo y la información.

Desde esta perspectiva estructural, las organizaciones tienen ciertas características:

- Constan de diferentes centros de **PODER**. Es decir, que en las organizaciones no se da una distribución simétrica de la capacidad de influencia en los acontecimientos por parte de los diferentes individuos o grupos que las componen.
- Emplean **MÉTODOS** y **DISPOSICIONES** de distinta naturaleza para definir el comportamiento de sus miembros
- Presentan una **DIVISIÓN** del trabajo, de poder y de la responsabilidad de acuerdo con una **PLANIFICACIÓN INTENCIONADA**.

Por último, un director que sea el responsable de “organización” de su empresa tiene como función primordial el acometer un conjunto de acciones encaminadas a la mejora de la estructura y la adecuación a su contexto, es decir, es el responsable de diseño organizativo. En este caso, el término “organización” se refiere a la **función gerencial** de organizar cuya tarea consiste en **diseñar** la estructura organizacional.

1.2. LA FUNCIÓN ORGANIZATIVA Y LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

El estudio de trabajo directivo se suele hacer según el enfoque secuencial, así las actividades realizadas se distinguen en cuatro:

- Planificación.
- Organización
- Dirección
- Control.

PLANIFICACIÓN. Fijación de las metas de la organización y del modo de alcanzarlas. Abarca dos partes:

- a. Saber dónde queremos ir. Identificar el destino mediante metas u objetivos.
- b. Desarrollar la forma en que podemos llegar a ese destino. Especificar las acciones precisas para que la organización se encamine hacia las metas teniendo en cuenta las condiciones que la rodean.

En el proceso de planificación se utilizan muchos tipos de planes: misiones, estrategias, procedimientos, reglas...

ORGANIZACIÓN. Consiste en diseñar una estructura que pueda ejecutar los planes establecidos. Las principales cuestiones a resolver son:

- a. Cómo diseñar los puestos de trabajo
- b. Cómo agrupar las tareas y personas
- c. Determinar el grado de delegación de autoridad
- d. Los mecanismos de coordinación.

DIRECCIÓN. Influir en las personas de la organización para que aporten su máximo esfuerzo en el trabajo. Cuando la organización conoce sus tareas y cuenta con la estructura material y humana para alcanzarlas, necesita ejercer el liderazgo para conseguir que las personas dirijan sus esfuerzos hacia el logro de algún objetivo.

CONTROL. Su finalidad es verificar la adecuación de los logros alcanzados y de las actividades emprendidas a las metas planeadas, para la detección y corrección de las desviaciones significativas. El control sirve para confiar en que si existe algún problema será detectado por los mecanismos de control introducidos, indicándonos dónde está el error para poder subsanarlo.

1.3. LOS CONDICIONANTES DE DISEÑO ORGANIZATIVO.

Los principales factores que de una u otra forma condicionan o limitan el diseño organizativo y la estructura de la organización.



1.3.1. El propósito de la organización.

Toda organización tiene un propósito definido, un objetivo general que justifica su existencia, una misión por cumplir. En este sentido, el diseño de la estructura de la organización ha de ir encaminado a alcanzar ese objetivo superior que justifica la existencia de la organización y es por ello que resulta primordial definirlo claramente al objeto de que la estructura se ajuste a sus necesidades y requerimientos. Esto nos lleva a una primera conclusión sobre el diseño y la estructura organizacional: no existe una solución estructural universalmente válida.

Así pues, el punto de partida a la hora de afrontar la tarea del diseño estructural es la delimitación de la misión o propósito básico de la organización. En términos generales, se puede considerar que la misión de toda organización está directamente relacionada, cuando no claramente identificada, con los productos o servicios que presta a la sociedad. De forma más específica, la misión es una declaración sobre lo que la organización quiere hacer.

CARNAVAL

Cádiz 2023

18 y 25 de Febrero | Desde 18€

Salida desde todas las capitales de provincia de Andalucía



Viaja con
nosotros!!!

Desde un punto de vista práctico, parece evidente que la influencia de la misión o propósito general de la organización en el diseño de su estructura se realiza a través de los productos o servicios que ofrece y, por tanto, a la hora de afrontar el diseño estructural hay que tener muy claro cuales son esos productos/servicios. En toda organización habrá personas y actividades que contribuyan directamente a proporcionar dichos productos y servicios, es decir, contribuyen directamente a la misión. Se trata de las personas o de las actividades de línea. Del mismo modo, también hay personas o actividades que cumplen con una labor de apoyo o contribuyen indirectamente al propósito esencial de la organización. En estos casos, hablamos de personal o actividades de apoyo o Stalking.

1.3.2. La eficacia y la eficiencia del diseño organizativo.

El diseño o rediseño de la estructura de la organización consiste en aplicar unos conocimientos especializados para conseguir una estructura que funcione mejor que la anterior. El nivel de mejora de la nueva estructura ha de ser valorado en términos de eficacia y eficiencia. El funcionamiento del nuevo diseño ha de contribuir a que la organización alcance sus objetivos generales de forma más precisa (eficacia de diseño), utilizando para ello un mínimo de recursos (eficiencia del diseño).

Esta tarea de diseño o rediseño de la estructura de la organización tiene consecuencias económicas, ya que tiene un coste de desarrollo que hay que valorar en comparación con los beneficios derivados de su implantación y puesta en marcha; y por otro lado, las decisiones que se vean tomando respecto a los diferentes aspectos de diseño también suelen tener derivaciones económicas, medidas en términos de coste-beneficio.

En definitiva, cuando se afronta un proceso de diseño estructural hay que tener claro:

- El objetivo u objetivos organizacionales que se pretenden lograr con el funcionamiento de la nueva estructura, a la que no hay que considerar como un fin en sí mismo sino como un medio para alcanzarlos.
- El coste derivado del desarrollo e implantación del nuevo diseño, el coste asociado al funcionamiento de la estructura resultante y el beneficio esperado del nuevo diseño en comparación con el anterior.

1.3.3. La naturaleza sistémica de la organización.

Las organizaciones se conciben como sistemas abiertos, es decir, como un conjunto de elementos interrelacionados que transforman una serie de entradas o inputs que reciben de su entorno o unos outputs o salidas que vuelven al entorno. Como los elementos que componen el proceso de transformación interactúan entre sí, desde el punto de vista del diseño organizativo, esto significa que por muy limitada que sea cualquier acción encaminada a modificar la estructura de la organización, es necesario asumir que dicha modificación alterará las relaciones y el funcionamiento de toda la estructura. Para el diseñador de la estructura de la organización resulta imprescindible conocer la naturaleza de los elementos implicados en el diseño de la estructura y la profundidad de las relaciones que los conectan entre sí.

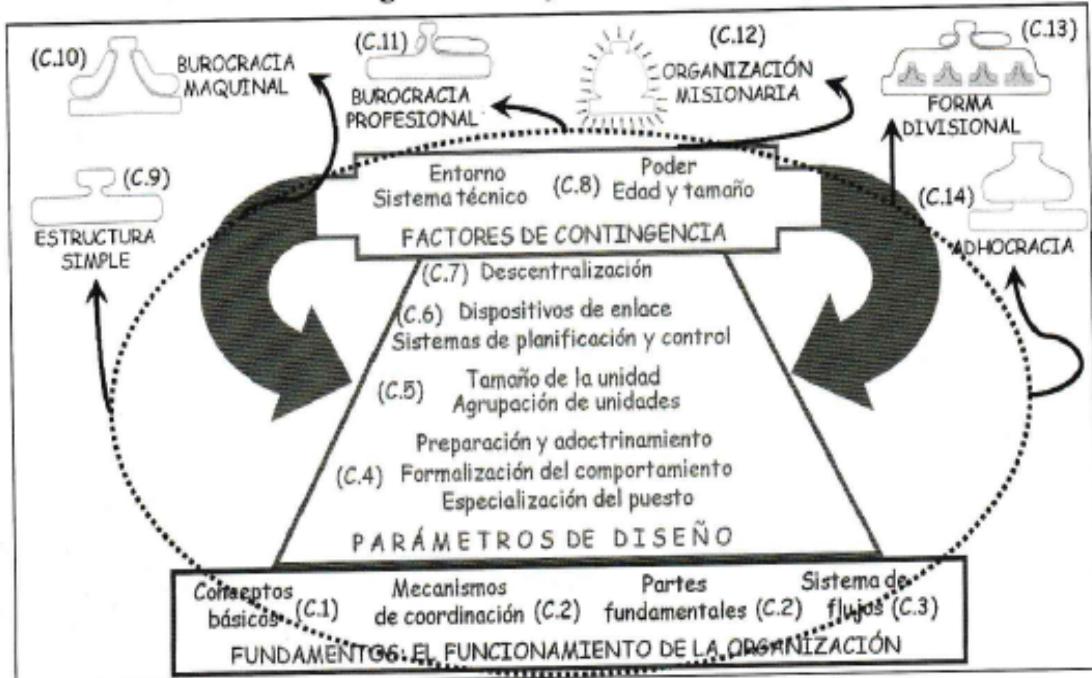
1.3.4. El enfoque contingente del diseño de la estructura.

En el campo del diseño organizativo no existe una solución perfecta que pueda considerar como universalmente válida para cualquier situación o momento. El diseño de puestos de trabajo con altos niveles de responsabilidad y autonomía, la creación de grupos y comités o implantación de una estructura matricial no constituyen en sí mismos la respuesta más adecuada. Su utilización está condicionada por la influencia de una serie de factores sobre los cuales la organización tiene un control más o menos limitado.

Así pues, es la existencia de estos factores de contingencia la que hace más o menos recomendable el recurso a un determinado diseño organizativo o a una cierta solución estructural.

1.4. Esquema General de Contenido de la materia.

Figura 1.2: Esquema general



Fuente: Elaboración propia



MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS Y ESCAQUÉATE DE TOMAR APUNTES HOY



CAPÍTULO 2. LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y LAS PARTES FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN.

2.1. LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

Toda actividad humana organizada plantea dos requisitos:

- La **división del trabajo** en las distintas tareas que deban desempeñarse.
- La **coordinación** o integración de esas tareas.

De acuerdo con lo anterior, la estructura de la organización se puede definir como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas. Para analizar los mecanismos de coordinación, es necesario identificar los elementos que componen una tarea. Las tareas se descomponen en dos partes: su **ejecución** y su **administración**.

En primer lugar, de forma intuitiva se puede identificar la mera realización de la tarea.

En segundo lugar, de modo algo más complejo se puede argumentar que administrar una tarea consiste en decidir sobre qué, cómo, cuándo e incluso quien realiza una tarea. Esta distinción entre administración (control) de la tarea y la realización de ésta permite abordar el estudio de los mecanismos de coordinación de una forma más completa.

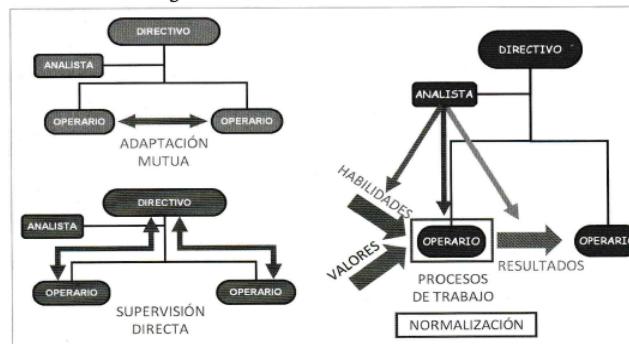
Hay **seis mecanismos** que explican las principales formas en que las empresas coordinan su trabajo:

- Adaptación mutua
- Supervisión directa
- Normalización:
 - De procesos de trabajo.
 - De habilidades.
 - De los valores.
 - De outputs o de resultados.

Los mecanismos de coordinación son los elementos fundamentales de la estructura ya que su función es la de integrar las actividades y mantener unida la organización. Se introducen a través de los parámetros de diseño estructural.

ADAPTACIÓN MUTUA. Consigue la coordinación de trabajo mediante la simple comunicación informal. El control de trabajo corre a cargo de quienes lo realizan. Al ser un sistema tan simple, se utilizan en las organizaciones más sencillas. Sin embargo, también se recurre a este mecanismo en las organizaciones más complejas, cuya coordinación resulta más complicada, ya que es el único que funciona bajo circunstancias muy difíciles.

Figura 2.1: Los mecanismos de coordinación



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

SUPERVISIÓN DIRECTA. Se suele recurrir a este mecanismo cuando la organización supera su estado más sencillo. Se consigue la coordinación mediante supervisión directa cuando una persona se responsabiliza del trabajo de los demás. En este caso, quien administra (controla) la tarea es diferente de quien la realiza, y esta administración (control) de la tarea se realiza de modo directo.

NORMALIZACIÓN. Al igual que con la supervisión directa, mediante la normalización se separa la administración (control) de las tareas de su ejecución, aunque en este caso el analista que diseña las normas controla el modo de ejecutar el trabajo de forma indirecta.

Normalización de los procesos de trabajo. Supone la especificación de las tareas concretas o procedimientos de trabajo, que los empleados deben realizar para cumplir sus responsabilidades. De este modo, el contenido de trabajo queda programado de antemano en la mesa de un diseñador.

Normalización de los resultados (outputs). Se especifican los resultados fijando de antemano una serie de características o propiedades a las que ha de ajustarse (las dimensiones de producto, la cantidad a fabricar...). Una vez normalizados estos resultados, se predeterminan los nexos entre tareas. Se normalizan los resultados cuando, por ejemplo, la organización fija objetivos de rendimiento o beneficio para sus departamentos, unidades o empleados.

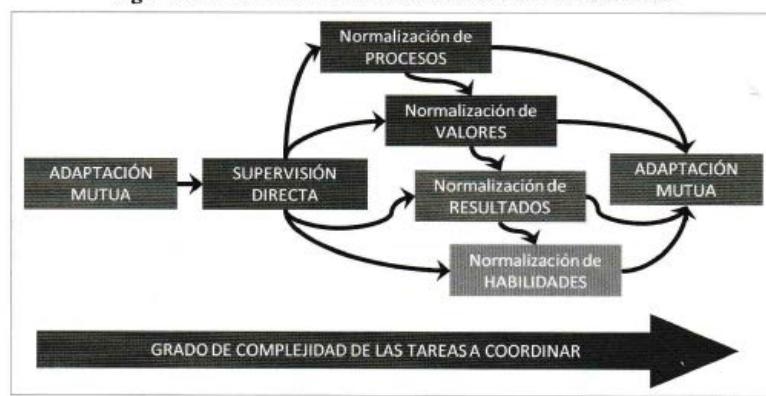
Normalización de las habilidades. Las habilidades y los conocimientos se normalizan cuando ha quedado especificado el tipo de preparación requerida para la realización de trabajo. El individuo puede recibir esta preparación en la misma organización una vez que se incorpora a ella o puede recibirla antes de dicha vinculación en instituciones eternas (universidades o centros de formación profesional). De este modo, la normalización de las habilidades logra por vía indirecta lo que consigue directamente la normalización de procesos o resultados: controla y coordina.

Normalización de los valores. Consiste en estandarizar el comportamiento de todos los miembros de la organización mediante la normalización de los valores o creencias que conforman la base de su cultura organizacional. Esto significa que la organización puede prever el comportamiento de sus miembros en la medida en que éstos interiorizan o aceptan dichos valores como propios.

La normalización de los valores es un poderoso mecanismo de coordinación en las organizaciones fuertemente ideologizadas o con culturas muy fuertes, como las ONGs, las congregaciones religiosas o partidos políticos. Así mismo, el marco normativo que representan los valores compartidos ayuda a establecer cómo deben comportarse los miembros de la organización, reduciéndose de este modo la incertidumbre por no saber actuar ante un problema determinado.

Las organizaciones no recurren de forma exclusiva a uno solo de los mecanismos, sino que suelen utilizar los seis a la vez, aunque con distinto grado de intensidad dependiendo de la organización.

Figura 2.2: Continuo de los mecanismos de coordinación



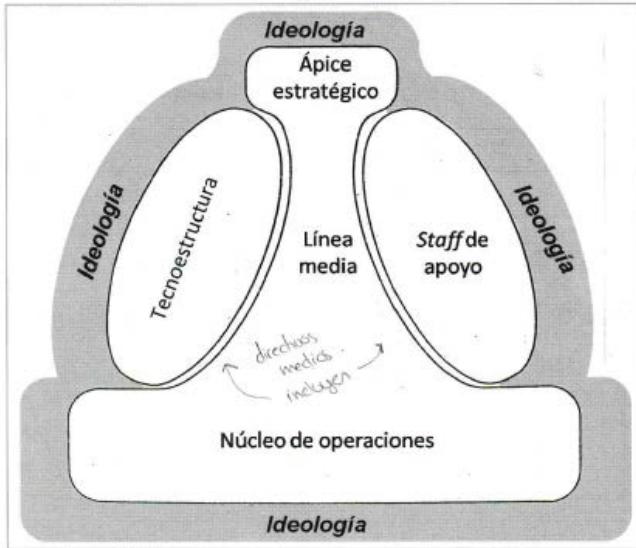
Fuente: Adaptado de Mintzberg (2009) y Mintzberg (1993)

2.2. LAS PARTES FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN.

La estructura básica de la organización está compuesta por 6 partes fundamentales, que son:

1. Núcleo de operaciones
2. Línea media
3. Ápice estratégico
4. Tecno estructura
5. Staff de apoyo
6. La ideología o cultura organizacional.

Figura 2.3: Las seis partes de la organización



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

2.2.1. Unidades de línea y unidades de Staff.

Se consideran **unidades de línea** a todas aquellas que realizan tareas que contribuyen **directamente** a la realización de la misión de la organización a través de los productos/servicios con los que ésta se identifica.

Se consideran **unidades de Staff** a las que realicen actividades o trabajo de apoyo a la elaboración/prestación de los productos/servicios de la organización contribuyendo de forma indirecta a la consecución de la misión.

La **cadena de valor** es una herramienta para identificar la ventaja competitiva de una organización sistematizando las actividades que contribuyen a la creación de valor. Permite destacar el origen de la ventaja competitiva.

Las actividades que crean valor para la organización se dividen en: **actividades primarias y de apoyo**. Las **actividades primarias** son las que intervienen directamente en la creación física del producto/servicio, en su venta y transferencia al cliente/usuario, así como en la asistencia o servicio posterior a la venta. Las **actividades de apoyo** respaldan a las primarias al ofrecer materias primas, tecnología, aunque también son creadores de valor puesto que son imprescindibles.

Las **unidades de línea** se agrupan en tres partes: núcleo de operaciones, línea media y ápice estratégico. Estas unidades se identifican con la realización de las actividades primarias de la organización de forma que con su trabajo contribuyen directamente a la materialización física de los productos/servicios con los que esta se identifica.

De modo genérico, es posible distinguir seis categorías de actividades primarias que definen las unidades de línea de organización:

1. *Compras*. Actividades relativas a la adquisición de las materias primas necesarias para la elaboración de los productos.
2. *Logística de entradas*. Recepción, almacenamiento y distribución interna de las materias primas.
3. Operaciones o producción. Actividades mediante las que se transforman las materias primas y otros factores.
4. *Logística de salidas*. Aquellas actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto/servicio entre clientes/usuarios.
5. *Marketing y ventas*. Actividades que crean los medios que facilitan y permiten la adquisición del producto por parte del cliente/usuario final del mismo.
6. *Servicios postventa*. Actividades que dan un servicio de mejora o conservación del valor de producto/servicio.

Las **unidades de línea** están formadas por un **núcleo de operaciones**, compuesto por los operarios (personal no directivo) que realizan el trabajo fundamental de la organización, es decir, la producción de productos y/o servicios. Justo por encima del núcleo de operaciones, encontramos los directivos intermedios o **directivos de línea media** que se responsabilizan del trabajo de los operarios y actúan como enlace entre estos y la **alta dirección** que ocupa el estrato superior de la jerarquía formando el denominado ápice estratégico.

A ambos lados de la figura que representa a las unidades de línea se sitúan las unidades de Staff o unidades de apoyo. Son unidades, departamentos o puestos de carácter complementarios a la estructura de línea cuya tarea genérica es la de asesorar o ayudar a la realización de las funciones primarias de la organización.

Las actividades de apoyo se dividen en cuatro:

1. Abastecimiento. Incorpora todas las actividades relacionadas con la adquisición de factores productivos al margen de las materias primas.
2. Desarrollo tecnológico. Creación o mejora de productos
3. Gestión de RRHH. Reclutamiento de personal, contratación, capacitación...
4. Infraestructura. Planificación, contabilidad, finanzas...

En la parte izquierda de la figura se sitúa el conjunto de unidades de apoyo agrupadas bajo el nombre de analistas de **tecnoestructura**, cuya misión consiste en la normalización de trabajo del resto de miembros de la organización. Por último, a la derecha se encuentran las **unidades de apoyo, el Staff de apoyo**, que respalda el funcionamiento de las unidades de línea (núcleo de operaciones, línea media y ápice estratégico) por vía indirecta, es decir, al margen del flujo fundamental del trabajo operativo.

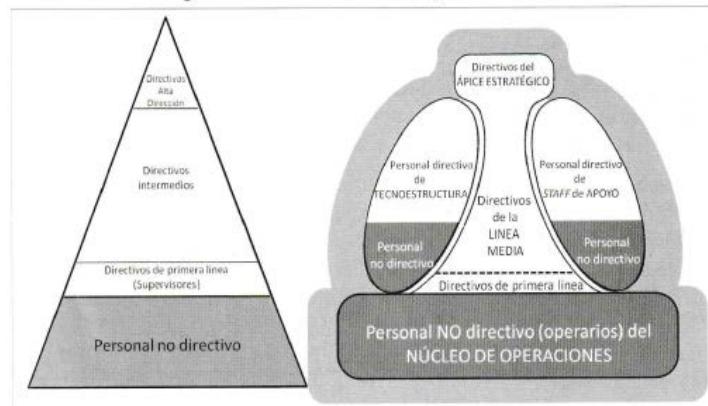
2.2.2. Personal directivo y personal no directivo.



MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS Y ESCAQUÉATE DE TOMAR APUNTES HOY



Figura 2.5: Niveles directivos y no directivos



Fuente: Elaboración propia

El término de “mandos intermedios” o “directivos de nivel medio”, que incluye a los “directivos de primera línea” o “supervisores”, suele referirse a aquellos miembros de la organización situaciones entre la “alta dirección” (**ápice estratégico**) y el personal no directivo u operarios. Estos mandos intermedios están divididos en: directivos de la **línea media**, directivos de **staff de apoyo** y analistas o directivos de la **tecnología**. Así pues, utilizamos el término de **directivos intermedios** cuando nos referimos a alguno de estos grupos y reservamos el de **personal directivo** para el conjunto de directivos de la organización, incluidos los de ápice estratégico.

Por último, es necesario diferenciar entre el personal no directivo y el del **núcleo de operaciones**. Diferenciamos entre los operaciones que realizan el trabajo fundamental de la organización y que conformarían el núcleo de operaciones y el resto de personal no directivo que realiza su trabajo en unidades de tecnoestructura o del staff de apoyo.

2.2.3. Unidades de línea: el núcleo de operaciones.

El núcleo de operaciones está compuesto por aquellos miembros de la organización (operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de bienes y servicios propios de la actividad característica de la organización. Los operarios desempeñan cuatro funciones principales:

- Aseguran los inputs para la producción.
- Transforman los inputs en outputs. Las organizaciones transforman materias primas o partes o componentes individuales.
- Distribuyen los outputs, vendiendo y distribuyendo físicamente los resultados de proceso de transformación
- Proporcionan un apoyo directo a las funciones de aprovisionamiento (inputs), transformación y distribución (outputs), manteniendo las máquinas en funcionamiento.

2.2.4. Unidades de línea: el ápice estratégico.

El **ápice estratégico** es el órgano que se ocupa de que la organización cumpla su misión y satisfaga convenientemente los intereses de los grupos y personas involucradas en la misma (socios, accionistas, Estados...). Ello implica las siguientes obligaciones:

- a) **Supervisar la organización** o velar para que funcione debidamente como unidad integrada, para lo cual se vale del mecanismo de coordinación de la supervisión directa. Deben desarrollar roles o tareas como el propio diseño de la estructura organizativa, la asignación de recursos a las diferentes funciones...

- b) **Mantener las relaciones con el entorno en un clima favorable.** Deben emplear su tiempo en tareas como informar a personas o instituciones incluyentes del entorno sobre las actividades de la organización, la de desarrollar contactos exteriores, la de negociar acuerdos con otras entidades.
- c) **Desarrollar las estrategias de organización.** Deben interpretar adecuadamente el entorno de la organización en todas sus variantes y desarrollan un conjunto de pautas coherentes de actuación (decisiones estratégicas) a fin de hacer frente.

2.2.5. Unidades de línea: la línea media.

El ápice estratégico está unido al núcleo de operaciones mediante la cadena de directivos de la línea media, provistos de autoridad formal, y que abarca desde los mandos situados bajo el ápice estratégico hasta los superiores de primera línea.

Su misión consiste en enlazar el ápice estratégico con el núcleo de operaciones mediante la cadena escalar de mando, y estará compuesta por un número creciente de directivos ocupando un número creciente de niveles jerárquicos a medida que la organización adquiere mayor tamaño.

Así pues, la **jjerarquía organizativa** surge en el momento en que una serie de supervisores de primera línea se hacen cargo de un conjunto de operarios formando las unidades las unidades fundamentales de la organización.

El directivo de la línea media desempeña una serie de roles o tareas que se equiparan a las del director general, pero restringidos al contexto de su propia unidad:

- 1) Debe de ejecutar y transmitir las decisiones de sus superiores en a la cadena de mando a sus propios subordinados y, a su vez, debe recopilar, seleccionar, agregar y transmitir información relativa a su unidad a sus superiores.
- 2) Pero, además, los directivos de la línea media tienen que hacer frente a situaciones externas a su unidad, lo cual los lleva a relacionarse, principalmente mediante adaptación mutua con otros directivos.
- 3) El directivo de la línea media debe tomar decisiones sobre asuntos propios de su unidad, lo que implica asignar recursos, controlar el trabajo de sus subordinados, hacer frente a anomalías y conflictos e incluso iniciar cambios estratégicos.

2.2.6. Unidades de staff: la tecnoestructura.

La tecnoestructura está formada por un conjunto de analistas que sirven a la organización operando sobre el trabajo de los demás miembros. No intervienen en el flujo de operaciones directamente, aunque lo diseñan, lo planifican, lo cambian y preparan a las personas que lo realizan.

Pueden ser un puesto individual o conformar unidades específicas y especializadas compuestas por personas no directivo. No forman parte de la línea media. Su función en la organización es de apoyo no de línea, aunque para desarrollar esa función de apoyo tengan que hacerlo desde una unidad.

Podeos distinguir entre analistas que estudian la adaptación, el cambio de la organización en función de la evolución del entorno y los que estudian el control...

Respecto a los analistas de control cabe distinguir TRES tipos:

- a) **Analistas de estudio de trabajo**, que **normalizan los procesos de trabajo**. El foco principal de su trabajo está en la normalización de trabajo en el núcleo de operaciones, como los ingenieros industriales.
- b) **Analistas de planificación y control** (como los contables) que **normalizan los ouputs**. Trabajan en colaboración con el ápice estratégico, normalmente.

- c) **Analistas de personal** (preparadores) que **normalizan las habilidades**. Su trabajo principal se orienta a normalizar el trabajo intelectual de la organización (coordinación interna). Son los encargados de velar por el desarrollo, propagación, difusión y control de los valores y creencias (normalización de los valores)

Los analistas de la tecnoestructura suelen ser profesionales altamente cualificados en cada una de las ramas de especialización.

2.2.7. Unidades de staff: el staff de apoyo.

El staff de apoyo lo componen unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar asistencia a la organización fuera de flujo de trabajo de operaciones corrientes. Como, por ejemplo, la oficina de relaciones públicas, el departamento de I+D, servicios de limpieza o cafetería.

La mayor parte de estos servicios pueden subcontratarse exteriormente a organizaciones especializadas en su prestación y de hecho así viene sucediendo. Estos servicios se sitúan fuera de la organización, aunque se suelen crear vínculos permanentes.

2.2.8. La ideología o cultura.

Los individuos desarrollan una personalidad identificativa que al ser compartida por el conjunto de personas que son miembros de la organización, se denomina ideología o cultura organizacional.

La cultura o ideología de la organización puede definirse como un sistema de creencias y valores compartidos que desencadenan normas, conductas y actitudes comunes entre los miembros de la organización. Hay dos características básicas de la cultura organizacional:

- Es compartida, lo que significa que la mayoría de los miembros de la organización tendrán puntos de vista similares cuando se trata de emitir juicios de valor
- Afecta al comportamiento. Se ven condicionados por valores y creencias de la organización.

Según Schein en la cultura organizacional pueden identificarse tres componentes: los artefactos, los valores y las creencias.

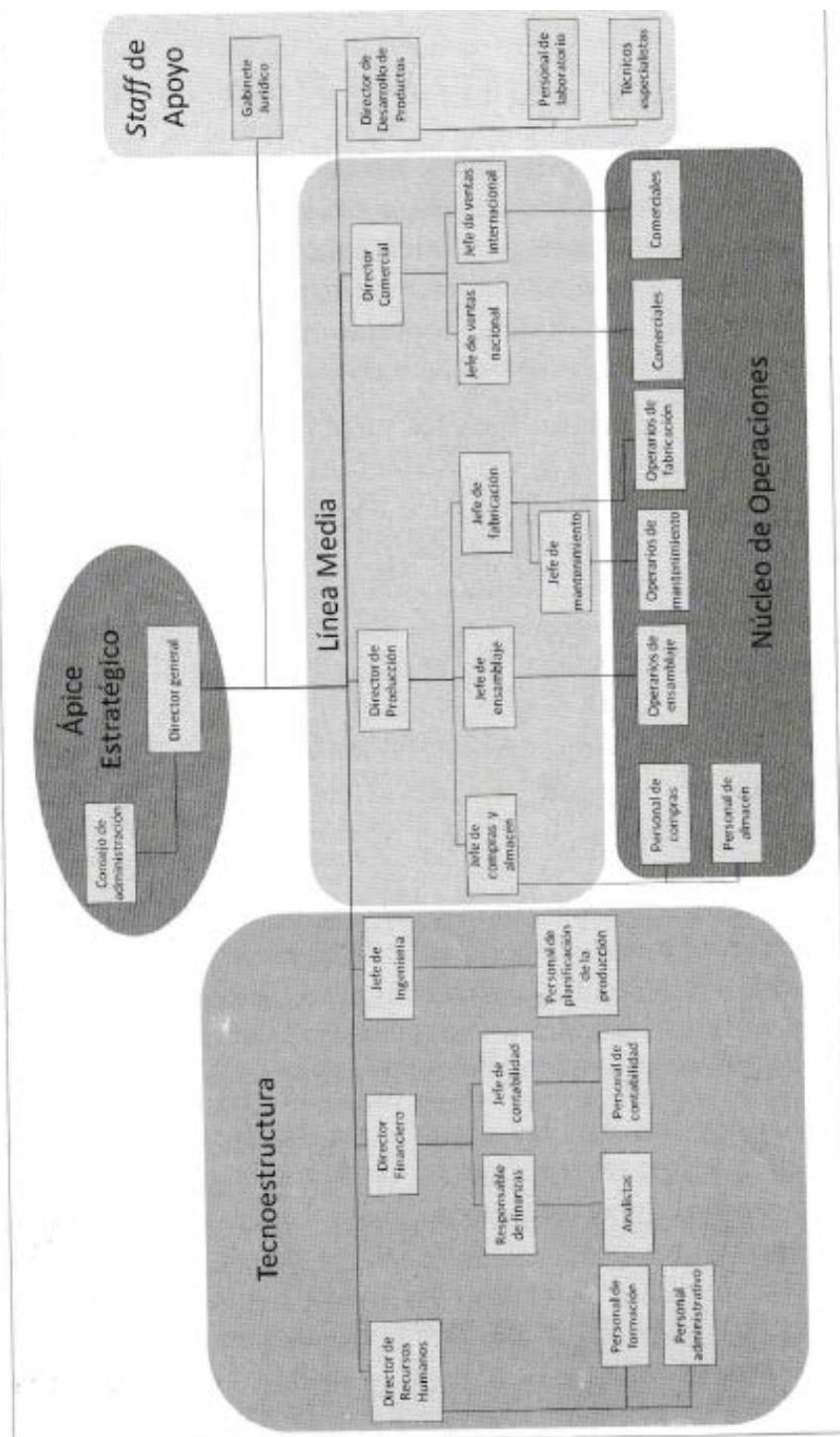
- **Artefactos:** constituyen el componente visible y explícito de la cultura de la organización. El ambiente físico de la organización, la vestimenta de sus miembros, el lenguaje, usos y costumbres...
- **Valores:** principios duraderos acerca de lo que es correcto o no, lo injusto o justo. Estos valores sirven de guía para actuar cuando se da una situación de incertidumbre o conflicto.
- **Creencias:** son invisibles e implícitas y están aún más profundamente asumidas que los valores. Por ello, se consideran supuestos inconscientes que influyen en la manera de percibir, de pensar, de sentir y de actuar.

2.2.9. Consideraciones relevantes sobre las partes de la organización.

En primer lugar, es posible encontrar organizaciones que **carecen de una o varias de las partes citadas**, con la excepción del núcleo de operaciones. En ese sentido, la tecnoestructura y el staff de apoyo, por su carácter complementario a las actividades básicas o principales pueden estar ausentes en organizaciones poco complejas o de tamaño reducido.

Las unidades, departamentos, gabinetes, oficinas o personas pertenecen a una u otra parte de la organización en base a la función que realizan para la misma y no en base al nombre que reciba el departamento a cargo que se ostente.

Por último, el cuerpo de directivos medios de una organización se reparte entre la línea media, la tecnoestructura y el staff de apoyo, pero que SOLO son directivos de la línea media aquellos que están unidos a los operarios de núcleo de operaciones a través de la cadena escalar de mando.



Fuente: Elaboración propia



MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS
Y ESCAQUÉATE
DE TOMAR APUNTES HOY



CAPÍTULO 3. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA DE FLUJOS.

3.2. LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA DE AUTORIDAD FORMAL.

La estructura supone una red de autoridad formal en la que unos elementos están subordinados a otros, de forma que todos los integrantes de la organización tienen una dependencia formal, oficial o legítima, claramente establecida, una instancia superior ante la cual rinden cuentas.

Esta red de autoridad formal está representada en el organigrama organizativo. Este nos proporciona una fiel representación de la división del trabajo, permitiéndonos ver:

- 1) Los diferentes puestos existentes dentro de la organización
- 2) Como se agrupa estos puestos en unidades
- 3) Como fluye entre ellas la autoridad formal

3.3. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA DE FLUJOS REGULADOS.

La organización se puede representar como una red de flujos regulados: flujos de trabajo de producción a través del núcleo operativo; flujos de órdenes e instrucciones bajando por la jerarquía administrativa para controlar el núcleo operativo, de información retroalimentada apoyada en los resultados; y flujos de información y asesoramiento llegando desde el staff y tecnoestructura a las decisiones de línea.

Así pues, pueden identificarse tres flujos:

- 1) El flujo de trabajo de operaciones, que atraviesa el núcleo de operaciones
- 2) El flujo de información y decisiones de control (flujos de control regulados), que asciende y desciende a través de la cadena formal de autoridad
- 3) El flujo de información de staff, que relaciona a las unidades de staff de apoyo y la tecnoestructura con las unidades de línea.

El mecanismo de coordinación al que hacen referencia es el de la normalización. De ahí su denominación de flujos regulados de actividad.

3.3.1. El flujo de trabajo de operaciones.

Comprende el movimiento de materiales o información a través del núcleo de operaciones donde esos materiales o información e forma de entradas o inputs son transformados en los productos o servicios que presta la organización.

Los movimientos de materiales o información adoptan distintas formas en función del tipo de organización y de la naturaleza de su proceso productivo:

- 1) En **empresas manufactureras** el flujo de trabajo se centra en materiales que son transformados (las piezas que avanzan por la cadena de montaje)
- 2) Las **empresas de servicios** transforman la información que fluye en forma de documentos. Compañía de seguros, reciben solicitudes y se conceden pólizas...
- 3) En **empresas de distribución o de venta al por menor** la materia prima son productos terminados cuyo proceso de transformación consiste en ponerlos a disposición del cliente final para su venta
- 4) En **un periódico**, el flujo de trabajo informativo de la redacción alimenta el flujo de trabajo material
- 5) En **una clínica**, en una escuela o en una peluquería es el propio cliente e objeto del flujo de trabajo.

Figura 3.3: El flujo de trabajo de operaciones



Fuente: Adaptado de Mintzberg (2009)

Las actividades de transformación que componen el flujo de trabajo de operaciones generan información (albaranes, facturas, informes sobre horas trabajadas) que fluye hacia otras partes de la organización conformando otros flujos de naturaleza distinta a la de flujos de trabajo de operaciones.

3.3.2. Los flujos de control regulados.

El sistema formal de control regula los flujos verticales de información y de toma de decisiones que extienden desde el núcleo de operaciones hasta el ápice estratégico, atravesando la línea media mediante la cadena de autoridad. Sin embargo, es muy normal que ambas partes de la organización desarrollen su propia línea de autoridad formal por donde también fluye información en sentido ascendente y descendente.

- 1) Las órdenes e instrucciones (flujo descendente) van transmitiéndose en sentido descendente a partir de ápice estratégico o de un puesto de línea media, desagregándose con más detalle a medida que van bajando.

Figura 3.5: Los flujos de control regulados: el flujo descendente



- 2) El sistema de control ascendente (información retroalimentada) existe como sistema de información directiva (o SID) que recopila y clasifica datos sobre el rendimiento a partir del núcleo de operaciones.
- 3) El sistema de control regulado de la organización también comprende la definición de tipos de decisiones que pueden tomarse a cada nivel jerárquico (flujos circulares); esto representa la división vertical de la labor de toma de decisiones.

Los directivos de distintos niveles pueden interrumpir los flujos de control regulados tanto ascendentes como descendentes para tomar decisiones adecuadas a cada nivel. De este modo, las órdenes que bajan en la jerarquía pueden detenerse en cierto nivel y recibir un tratamiento determinado. La información sobre excepciones va ascendiendo por la escala jerárquica hasta llegar a manos de un directivo con la suficiente autoridad formal.

3.3.3. Los flujos regulados de información.

El fin de esa comunicación entre línea y staff, tanto tecnocrático como de apoyo, es la de proporcionar la información y asesoramiento a las decisiones de los directivos de la línea media.

La tecnoestructura (contables y analistas de redes de información) suele ser la que diseña y pone en funcionamiento el sistema de información de gestión que utilizan los directivos de línea.

A modo de conclusión se puede afirmar que esta visión muestra la organización como un sistema regulado, caracterizado por flujos ordenados de materiales, de información y de procesos de decisión, incluyendo:

- Los flujos horizontales de trabajo tanto en el núcleo de operaciones como fuera de él
- Los flujos ascendentes con información agregada sobre el rendimiento y las excepciones
- Los flujos descendentes con órdenes elaboradas
- Los flujos horizontales de información entre especialistas de staff y directivos de línea

3.4. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA DE COMUNICACIÓN INFORMAL.

Las vías reguladas se ven de esta forma complementadas e incluso burladas por las fuertes redes de comunicación informal, y los procesos de decisión pueden atravesar la organización por canales ajenos a los sistemas regulados. Podemos definir:

- 1) lo formal u oficial se refiere a lo “planeado y acordado”
- 2) lo informal o extraoficial se define como los enlaces espontáneos y flexibles entre los distintos miembros movidos por sentimientos e intereses personales indispensables para el funcionamiento de los aspectos formales.

Esta visión se centra en la adaptación mutua como mecanismo de coordinación.

Observaciones. El director general está dispuesto a prescindir de las vías formales; no se observan contactos informales del directivo de línea media con las unidades del núcleo de operaciones; y el individuo o grupo de la base de la tecnoestructura ocupa una posición sumamente influyente en base a sus útiles contactos.

3.4.1. La importancia de la comunicación informal.

Existen dos motivos que explican la existencia de la comunicación informal:

a) Motivos relacionados con el trabajo.

Gran parte de los contactos informales que se realizan en las organizaciones están relacionadas con las tareas desempeñadas: el trabajo que puede realizarse sin comunicación informal alguna es escaso.

b) Motivos de naturaleza social.

La gente necesita relacionarse como seres humanos, tanto por razones de amistad como para descargar tensión.

- La comunicación informal puede desarrollarse independientemente del trabajo, como sucede en las fórmulas sociales (“buenos días”).
- En otras ocasiones, los efectos de la comunicación informal son “antifuncionales”, interfieren en la realización del trabajo (correos electrónicos, whatsapp para asuntos ajenos al trabajo).
- En muchas organizaciones la gente no hace caso de los sistemas regulados y da prioridad a sus necesidades personales, revelando información significativa a personas de fuera o reteniendo datos importantes sin transmitirlos a sus directivos.
- Los líderes utilizan sistemas de información clandestina mediante los que obtienen datos políticos e ideológicos de sus subordinados para conservar su autoridad.

Por tanto, se puede afirmar que, independientemente de su motivación, la comunicación social es imprescindible para el éxito de la organización. El estudio de Trist y Banforth demuestra que la comunicación social en la mina de carbón era necesaria para tranquilizar a los trabajadores en un entorno peligroso.

La comunicación informal puede fomentar la creación de grupos informales que suministran a sus miembros satisfacciones de naturaleza social. El grupo social informal permite que el individuo tenga un reconocimiento, un estatus superior al que le proporciona la organización formal. Esto puede tener un efecto positivo sobre la moral y la motivación del individuo y sobre su rendimiento, aunque también puede acarrear problemas con el jefe normal. Estos conflictos pueden resolverse otorgando el estatus de jefe a quien informalmente ya se está considerando como tal.

3.4.2. La red de comunicación informal.

La **red de comunicación informal** es una serie de vías informales conectadas por “centros neurálgicos”: individuos situados en las encrucijadas entre distintas vías que recopilan información, tanto interna como externa a la organización, y la transmiten selectivamente a través de dichas vías informales.

Esta red sirve para que los individuos puedan prescindir del sistema de autoridad formal y comunicarse directamente.

- Dos compañeros del mismo nivel se comunican directamente en vez de hacerlo a través de sus jefes, sustituyendo la supervisión directa por la adaptación mutua.
- En la comunicación diagonal, el individuo de un nivel jerárquico se pone en contacto directamente con el subordinado de un compañero, situado en un nivel inferior.
- Se puede prescindir de la autoridad de un directivo, efectuándose un salto en la cadena jerárquica al comunicarse su superior directamente con el subordinado de dicho directivo, para evitar la agregación o distorsión de información transmitida.

3.4.3. Interdependencia entre la organización formal e informal.

Los grupos informales afectan a la eficiencia de la empresa, a su productividad, al clima social, rendimiento y comportamiento del individuo, debido a esto, en muchas ocasiones los grupos sociales son considerados como negativos y contrapuestos a la organización formal, ya que desgastan y disgregan las estructuras oficialmente establecidas.

Hay que considerar a los **grupos informales como una parte más de la organización en su conjunto**. Esta conexión se debe a que el “esquema interno” (la organización informal) surge como respuesta a las situaciones determinadas por el entorno formal de la organización o “esquema externo”. Si este satisface las necesidades sociales de los individuos la estructura del grupo informal puede coincidir con la formal, en caso contrario puede existir gran divergencia entre ambas estructuras.

Estas divergencias no implican que los grupos sociales sean siempre perjudiciales ya que pueden suponer una importante contribución a la consecución de los objetivos de la organización formal. Solo cuando sean incontrolables, no acepten o reconozcan la estructura formal, o minen su eficacia o existencia, serán perjudiciales.

3.5. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA DE CONSTELACIONES DE TRABAJO.

Este nuevo enfoque sugiere que la red informal sigue determinadas pautas, relacionadas con el sistema de autoridad formal.

Para poder ver estas relaciones hay que tener en cuenta datos referentes a la comunicación informal de las organizaciones. Cuando las personas trabajan en estrecha colaboración y comparten una serie de intereses comunes, se comunican informalmente entre sí formando grupos exclusivos, como puede



MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS
Y ESCAQUÉATE
DE TOMAR APUNTES HOY



verse en los departamentos funcionalmente especializados y en los flujos de trabajo que producen un estrecho contacto físico entre individuos.

Los pequeños círculos de compañeros están basados en relaciones horizontales que pueden extenderse por diferentes departamentos o áreas de especialidad aunque agrupen a individuos de niveles jerárquicos diferentes: en los niveles inferiores, estos círculos se forman de acuerdo con la especialización funcional del flujo de trabajo, mientras que en los niveles directivos suelen abarcar distintas especialidades y funciones.

Esta nueva perspectiva de la organización sugiere que los temas tratados en cada nivel son distintos unos de otros. La organización adopta la forma de un conjunto de **constelaciones de trabajo**, de exclusivos círculos, independientes de individuos que comparten responsabilidades sobre un conjunto de decisiones adecuadas a su particular nivel jerárquico.

Cada grupo o constelación intenta tomar decisiones apropiadas al nivel de dicha constelación ocupa dentro de la organización y es prácticamente independiente de las otras.

Las constelaciones de trabajo oscilan entre lo formal y lo informal, entre grupos de trabajo que figuran como unidades diferenciadas en el organigrama y grupos constituidos de modo informal al reunirse individuos de unidades distintas para tomar decisiones de cierto tipo, como sucede cuando los investigadores, ingenieros industriales y jefes de producción y de ventas tienen que planificar juntos el lanzamiento de nuevos productos.

Cabe esperar que:

1. La mayoría de constelaciones de trabajo del núcleo de operaciones correspondan al flujo de trabajo, quedando reflejadas como unidades formales en el organigrama.
2. Lo mismo ocurre con el staff de apoyo. Se puede esperar una correspondencia directa entre muchas de las unidades formales y las constelaciones de trabajo: la cafetería o departamento de relaciones públicas constituyen servicios concretos y autocontenidos.
3. En cuanto a la tecnoestructura y línea media, las constelaciones de trabajo serán menos formales, atravesando a menudo las fronteras oficiales entre distintos departamentos:
 - Los analistas realizan su trabajo modificando el de los demás, por lo que tienen que formar constelaciones con otros, particularmente con directivos de línea, a fin de llevar a cabo dichos cambios.
 - Los directivos de línea formaran también constelaciones de trabajo tanto con analistas como con determinados miembros del staff de apoyo y con directivos de otras unidades.

3.6. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA DE PROCESOS DE DECISIÓN “AD HOC”.

La autoridad y la comunicación no representan en sí fines de la organización, sino procesos que facilitan los dos flujos fundamentales:

1. La toma de decisiones.
2. La producción de bienes y servicios.

Una decisión es el compromiso de acción. El proceso de decisión incluye un conjunto de fases: identificación del problema, evaluación de alternativas, selección de alternativas, ejecución de las decisiones y control y evaluación.

De acuerdo con el grado de normalización y regularidad del proceso de decisión existen decisiones programadas o rutinarias y decisiones no programadas o ad hoc.

Se pueden clasificar las decisiones de acuerdo con su importancia dentro de la organización, agrupadas en decisiones estratégicas, administrativas (o tácticas) y operativas.

A) Decisiones operativas. Son decisiones programadas. Se refieren a situaciones rutinarias en procesos que suelen ejecutarse de forma casi automática por los operarios del núcleo de operaciones o el personal no directivo de la tecnoestructura y del staff de apoyo.

Los procesos de decisión de este tipo quedan enmarcados dentro del sistema regulado de procesos.

Un ejemplo de decisión de operaciones es la secuencia de acciones que un operario realiza diariamente para poner en funcionamiento una maquinaria.

B) Decisiones administrativas (o tácticas). Pueden ser coordinativas o de excepción.

Las **coordinativas** orientan y coordinan las decisiones de operaciones. A este grupo corresponden gran parte de las decisiones directivas (directivos de línea media, tecnoestructura y staff de apoyo) enmarcadas en el sistema regulado de control, como las referidas a la planificación de proyectos, planificación temporal o presupuestación.

Los procesos de decisión suelen ser bastante rutinarios e incluso programados (aunque en menor grado que los de las decisiones operativas) ya que, aunque se tomen a nivel directivo (sobre todo de la línea media), se orientan hacia el normal funcionamiento de la organización.

Esto supone que las situaciones a las que se debe hacer frente con estas decisiones suelen presentarse con cierta frecuencia y su tratamiento decisional puede estar prefijado de antemano por la existencia de procedimientos administrativos que lo guíen y por los resultados de anteriores procesos de decisión similares.

Ejemplos: realización del presupuesto anual del departamento de marketing, planificación de horario de asignaturas o calendario de exámenes en una facultad universitaria.

Las decisiones administrativas de **excepción** son las que se toman ad hoc, pero cuyas consecuencias globales no son de gran relieve. No son rutinarias y están menos programadas que los tipos anteriores (de operaciones y coordinativas). Esto implica que precisan un reconocimiento específico de la situación que las provoca y que las etapas de diagnóstico, búsqueda y selección de soluciones son más complejas que en las decisiones operativas y en la mayoría de las coordinativas.

La novedad o excepcionalidad de la situación que las provoca puede afectar a una única unidad o departamento o extenderse a distintas áreas funcionales, como sucede cuando los directivos de marketing y de producción discuten respecto al nivel de calidad de un producto.

Ejemplo: cuando se produce la quiebra de un proveedor habitual y el departamento de compras tiene que iniciar un proceso de decisión para encontrar uno nuevo.

c) Decisiones estratégicas. Son las decisiones de excepción por autonomía. A diferencia de las decisiones administrativas de excepción, las estratégicas tienen un impacto muy significativo en toda la organización.

Ejemplo: decisión de empresa de consultoría de fusionarse con otra ante la pérdida de su principal cliente.

Hay que tener en cuenta que no hay ninguna decisión intrínsecamente estratégica, sino que es el contexto el que le otorga dicho carácter. Ejemplo: para una empresa cambiar los precios puede ser decisión estratégica, pero para otras puede ser una decisión de operaciones.

El proceso de toma de decisiones estratégicas es complejo en todas sus fases, esta complejidad se agrava por el hecho de que la implantación de una decisión estratégica requiere la puesta en marcha de una sucesión de decisiones administrativas (coordinativas y de excepción) que van extendiéndose por toda la estructura jerárquica hasta desembocar en una serie de cambios en los procesos de decisiones de operaciones: de ahí su carácter estratégico.

Para la comprensión de cómo los flujos de procesos de decisión atraviesan la organización, hay que entender cómo están vinculadas entre sí las decisiones de operaciones, administrativas y estratégicas, y qué papeles desempeñan los operarios, directivos de línea superior y media, tecnoestructura y miembros de staff de apoyo en las distintas etapas.

En conclusión, se puede afirmar que cada una de las cinco visiones de la organización presenta una imagen incompleta de su funcionamiento real, pero explica un aspecto importante: la observación en conjunto de todas ellas nos muestra la complejidad del funcionamiento de las organizaciones.

CAPÍTULO 4. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO (I): DISEÑO DE PUESTOS.

4.1. INTRODUCCIÓN A LOS PARÁMETROS DE DISEÑO.

Toda persona que conciba líneas de acción cuyo objeto sea cambiar situaciones existentes, se dedica a diseñar. El diseño supone libertad de acción y capacidad de alterar un sistema.

En la estructura organizativa, la labor de su diseño corresponde con pulsar los resortes que influyen en la división del trabajo y en los mecanismos de coordinación, afectando a la forma en que funciona la organización. Estos resortes se llaman **parámetros de diseño de la estructura organizativa**, que son componentes básicos de la estructura organizativa que son usados por las organizaciones para coordinar y dividir el trabajo, a fin de establecer pautas estables de comportamiento.

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 ad hoc.
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 ad hoc.



MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS
Y ESCAQUÉATE
DE TOMAR APUNTES HOY



	Descentralización horizontal	División del trabajo a nivel directivo. Sistemas de comunicación informal, constelaciones de trabajo y procesos de decisión ad hoc.
--	------------------------------	--

El diseño estructural es un proceso difícil en el que la estructura representa las fuerzas establecidas de la costumbre, tradición y poder. A veces la estructura formal está tan en desacuerdo con los flujos naturales de trabajo, comunicación o con necesidades sociales de sus empleados, que los cambios se aceptan fácilmente. No obstante, en la mayoría de casos, las estructuras reflejan necesidades reales de la organización.

Cuando cambian las condiciones, cambian a su vez las necesidades de organización, aunque un cambio estructural implica inevitablemente la interferencia en las pautas establecidas y aceptadas de comportamiento.

4.2. 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. Por tanto, la gerencia debe definir las tareas que ha de realizar el individuo que ostente un determinado puesto de trabajo. La expresión “definir las tareas” conlleva una doble vertiente:

- La gerencia debe definir para cada puesto el **número** de tareas distintas que han de ejecutarse.
- La gerencia debe definir para cada puesto el **grado de autonomía** que el individuo puede tener sobre la realización de las tareas que lo componen. Hay que especificar hasta qué punto el trabajador puede decidir y controlar lo que hace, cómo lo hace o cuándo lo hace.

Los puestos pueden especializarse en dos dimensiones: horizontal y verticalmente.

4.2.1. Especialización horizontal del puesto.

Un puesto de trabajo estará especializado **horizontalmente** cuando contenga un número limitado de tareas distintas a realizar que han de repetirse constantemente. Cuando se habla de “especialización del trabajo” o “especialización del puesto” se hace referencia a la especialización en la dimensión horizontal.

Este tipo de especialización representa la forma predominante de la división del trabajo, constituyendo una parte intrínseca de toda organización. Adam Smith presentaba un ejemplo de especialización horizontal al hablar del trabajo en una fábrica de alfileres.

La **especialización horizontal** se refiere a puestos de trabajo para cuya realización no se requiere una gran preparación por contar con muy pocas tareas, de fácil aprendizaje y que han de ser repetidas constantemente. Por ejemplo, el trabajador en la caja de un supermercado, que realiza tareas de forma repetitiva.

Sin embargo, el concepto de “puesto especializado” también se utiliza para describir puestos de trabajo que requieren una considerable formación y cualificación. Por ejemplo, médicos especialistas en psiquiatría, profesores especializados en macroeconomía... Son puestos especializados horizontalmente, aunque impliquen la realización de un número de tareas mayor que las realizadas por un cajero de supermercado.

La existencia de estos dos tipos de puestos especializados horizontalmente puede llevar a confusión, si se compara sobre la base del número de tareas que se llevan a cabo en cada uno de ellos. Por tanto, no deben compararse entre sí dada la distinta naturaleza del trabajo realizado en cada uno de ellos, ya que

ambos tipos de puestos están especializados horizontalmente respecto al trabajo global que realiza la organización.

Por tanto, existen dos formas de especialización horizontal de los puestos de trabajo:

- **Especialización horizontal según las tareas.** Se puede recurrir a este tipo de especialización horizontal 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. Este sería el caso del cajero de un supermercado.
- **Especialización horizontal según las destrezas o conocimientos.** Este tipo de especialización es utilizado cuando la realización del trabajo requiere de conocimientos complejos y no es posible dividirlo en tareas sencillas y repetitivas aunque sí puede dividirse en virtud de los conocimientos específicos necesarios para su ejecución. Por ejemplo, en los hospitales, hay médicos específicos (traumatólogo, dermatólogo, etc) o gabinetes de abogados especializados en derecho de familia, penal, civil...

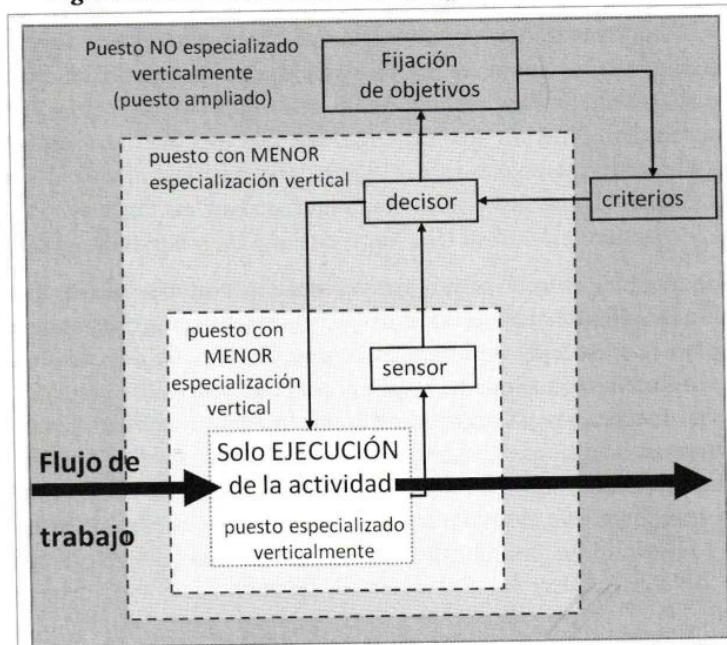
Ventajas de la especialización horizontal.

La ventaja más relevante de diseñar puestos especializados horizontalmente es que dicha división favorece los aumentos de productividad basados en la repetición. Se facilitan los procedimientos de formalización y estandarización que suponen la coordinación de las tareas por medio de la normalización, que, a su vez, permiten que los resultados se produzcan con mayor uniformidad y eficiencia. Otras razones para recurrir a la especialización son que facilita el aprendizaje al dividir el trabajo en un número pequeño de tareas, y por otra, que permite que los individuos se ajusten a las tareas en función de sus condiciones físicas, destrezas, habilidades o conocimientos.

4.2.2. Especialización vertical del 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 con las mismas. La especialización vertical separa la mera ejecución del trabajo de la administración o control sobre el mismo.

Figura 4.1: La disminución de la especialización vertical



En un puesto especializado verticalmente el trabajador se limita a ejecutar la actividad, 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 realizar el trabajo para cumplir con sus objetivos. Si el trabajador puede definir los objetivos y criterios por los que se rigen las decisiones que afectan a su trabajo, el puesto que ocupa no estará especializado verticalmente.

En ocasiones, la especialización vertical de los puestos es una consecuencia de una previa especialización horizontal. Esto sucede cuando se recurre a la **especialización horizontal según las tareas**. Cuando un puesto está especializado en este tipo de especialización horizontal, la perspectiva del trabajador se vuelve estrecha al tener que centrarse en un número muy limitado de tareas repetitivas, haciéndosele difícil la coordinación de su trabajo con los demás. Esto implica que los puestos especializados horizontalmente requieren un esfuerzo de coordinación con el fin de asegurar la correcta ejecución del flujo de trabajo. Así, el control de las actividades se separa de su ejecución, resultando un puesto de trabajo especializado verticalmente, en el que el trabajador se limita a ejecutar actividades sobre las que no tiene capacidad de decisión.

4.2.3. 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 que ejecutan pocas tareas sin tener capacidad de control sobre las mismas. Esto provoca que los trabajadores se aíslen en su propio trabajo desempeñando de forma eficiente las actividades encomendadas sin preocuparse de lo que ocurre más allá de su puesto. Esta circunstancia inhibe cualquier tipo de comunicación que pueda ser necesaria ante cualquier acontecimiento imprevisto y puede perpetuar error que podrían haber sido evitables.

Cuando los puestos están muy especializados, el control sobre los trabajos y su coordinación se realizan fundamentalmente mediante normalización o supervisión directa. Esto implica que cualquier acontecimiento que no esté previsto no se podrá afrontar al no estar especificado su tratamiento en ningún puesto de trabajo.

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 en el núcleo de operaciones, que afectan a la **postura emocional del individuo hacia su trabajo**, así como a su motivación para hacerlo bien que derivan hacia el concepto de la alienación del trabajo. Los puestos muy especializados despojan al trabajo de todo componente intelectual e incluso del sentido del trabajo en sí mismo, provocando que los individuos que lo realizan se asemejen más a piezas de una maquinaria.

4.2.4. Ampliación de puestos.

La creciente alienación del trabajador derivada de puestos de trabajo especializados horizontal y verticalmente ha representado una amenaza para la productividad, y ello ha motivado un auténtico esfuerzo para cambiar esta situación, procediéndose a la “ampliación del puesto”.

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. Por ejemplo, el sistema Just in Time se apoya en el diseño de puestos de trabajo polivalentes (ampliados horizontalmente) como uno de los pilares para conseguir una adecuación de la producción a la demanda efectiva.

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

La ampliación de puestos parece ser la respuesta a todos los problemas surgidos de la especialización. Pero, hay que hacer **matizaciones** al respecto.

En **primer lugar**, el éxito de cualquier redefinición del puesto, en lo referente a su nivel de especialización, dependerá del puesto concreto y su grado inicial de especialización. Por ejemplo, para un trabajador que realiza solo una o dos tareas repetitivas, la ampliación del puesto de trabajo hacia otras tareas puede resultar conveniente. Sin embargo, en el caso del profesor universitario, la ampliación del puesto puede resultar frustrante y repercutir negativamente en la eficacia de su trabajo.

En **segundo lugar**, la ampliación del puesto será positiva en la medida en la medida 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.

En **tercer lugar**, hay que tener presente que algunos trabajadores **prefieren** puestos muy especializados y repetitivos. La edad y antigüedad en el puesto pueden provocar una mayor tolerancia a los trabajos rutinarios. Un individuo con un 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.

El uso de los términos especialización y ampliación pueden originar confusión cuando se emplean con los adjetivos “muy” o “poco”. Hablar de puestos muy especializados (horizontal o verticalmente) es equivalente a hablar de puestos poco ampliados (horizontal o verticalmente). Lo contrario de un puesto muy especializado sería un puesto poco especializado o muy ampliado.

Para evitar confusiones, se considerarán como antónimos. Así:

- Los puestos con pocas tareas (o especializados sobre la base de conocimientos específicos) serán puestos **especializados horizontalmente**.
- Los puestos polivalentes, en los cuales el trabajador realiza una amplia gama de tareas y actividades distintas, serán puestos **ampliados horizontalmente**.
- Los puestos en los cuales el trabajador se limita a ejecutar una serie de tareas sin tener el más mínimo control o capacidad de decisión, serán puestos **especializados verticalmente**.
- Los puestos de trabajo en los cuales el trabajador tiene un cierto grado de autocontrol y capacidad de decisión sobre el contenido y la forma de realizar el trabajo, serán puestos **ampliados verticalmente**.



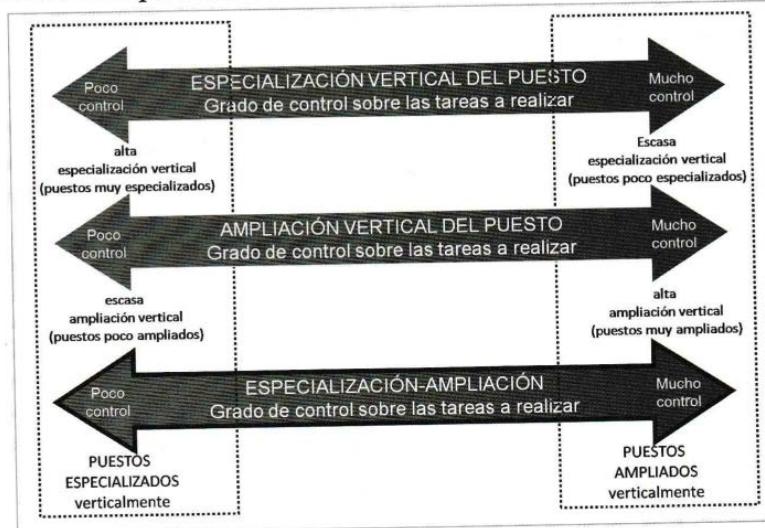
MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS Y ESCAQUÉATE DE TOMAR APUNTES HOY



Figura 4.2: Correspondencia entre los términos especialización y ampliación horizontal



Figura 4.3: Correspondencia entre los términos especialización y ampliación vertical



4.2.5. Especialización del puesto según la parte de la organización.

La especialización se puede encontrar en cualquier parte de la organización. Existe una relación entre la especialización del puesto y su situación en la organización.

a) NÚCLEO DE OPERACIONES.

En el núcleo de operaciones, en el que se producen los bienes y servicios típicos de la actividad de la organización, es donde resulta más repetitivo el trabajo debido al énfasis en reforzar la productividad. Por tanto, en el núcleo de operaciones se encuentran los puestos más especializados, sobre todo en la **dimensión HORIZONTAL**.

En cuanto a la **dimensión VERTICAL**, hay una mayor variación:

- Parte de los operarios desempeñan cargos más limitados, tanto en número de tareas (especialización horizontal) como en control sobre las mismas (especialización vertical). Son individuos carentes de habilidades en los cuales se concentran los programas de ampliación de puestos. Su trabajo está especializado tanto en la dimensión horizontal como en la vertical.
- Pero existen operarios que tienen más control sobre sus tareas especializadas por ser más complejas. Su trabajo está especializado en la dimensión horizontal pero no en la vertical. Los puestos complejos, de especialización horizontal según los conocimientos pero no vertical, se denominan **puestos profesionales**. Son trabajos que requieren bastante especialización para llegar a dominar las habilidades y conocimientos necesarios, pero el trabajo es complejo y requiere años de preparación, por lo que esa complejidad impide un estrecho control directivo o tecnocrático, impidiendo la especialización vertical.
- En cuanto a la ampliación, en estos casos, los profesionales no suelen quejarse de la monotonía, ya que la complejidad del trabajo y la satisfacción de aplicar las habilidades adquiridas los mantienen motivados.

Puede llegarse a las mismas conclusiones para las UNIDADES DE STAFF, tanto de apoyo como tecnocráticas:

Cada unidad de staff de apoyo desempeña una función especializada, lo que provocará que sus puestos estén altamente especializados horizontalmente. El grado de especialización en la dimensión vertical dependerá de la complejidad o de su profesionalidad:

- El personal de staff de apoyo que realice trabajos poco cualificados, como en la cafetería, tendrá puestos limitados y no cualificados, sujetos a un estricto control, lo que implica **especialización vertical**.
- Mientras que los abogados del despacho legal o ingenieros y científicos del laboratorio tendrán puestos más **profesionales** y, por tanto, especializados horizontalmente pero **no verticalmente**.

En cuanto a los analistas de la tecnoestructura, suelen ser profesionales ya que su trabajo requiere un alto grado de conocimientos y de habilidades especializadas, por lo que sus puestos estarán especializados horizontalmente pero no verticalmente.

Los puestos tecnocráticos compuestos por personal no directivo tendrán unos puestos más especializados en ambas dimensiones.

b) LÍNEA MEDIA Y ÁPICE ESTRÁTÉGICO.

Los directivos de todos los niveles de la línea media desempeñan roles interpersonales, informativos y de decisión, por lo que podría hablarse de cierta especialización horizontal de su trabajo derivado de las especificidades del trabajo directivo en sí mismo.

Pero, **ningún verdadero puesto directivo está especializado horizontalmente**, son roles variados y se van intercambiando tantas veces al día, que los puestos directivos suelen ser los menos especializados.

No obstante, existen **diferencias de especialización vertical en los puestos directivos según el nivel jerárquico:**

- Los directivos **cercanos al núcleo de operaciones** (supervisores de primera línea) suelen estar sujetos a controles tanto por la cadena de autoridad situada encima de ellos como por las exigencias de la tecnoestructura sobre el trabajo de los operarios que componen sus unidades. El trabajo del supervisor no está controlado por él mismo, sino que se ve condicionado por los procedimientos y sistemas normalizados.

- Ese control externo sobre el contenido del trabajo individual de un puesto directivo de la línea media, disminuye a medida que nos situamos en niveles más altos de la escala jerárquica. Por tanto, en el ápice estratégico es donde se pueden encontrar los puestos menos especializados (más ampliados) de la organización.

Los puestos profesionales pueden definirse como puestos especializados horizontalmente y ampliados verticalmente o como puestos de especialización horizontal alta y especialización vertical baja.

Figura 4.4: La especialización del puesto según la parte de la organización

		ESPECIALIZACIÓN HORIZONTAL		Especialización horizontal	Ampliación horizontal
ESPECIALIZACIÓN VERTICAL	ALTA			Especialización vertical	Ampliación vertical
	BAJA	Puestos que no requieren cualificación (núcleo de operaciones y puestos de staff y tecnocráticos)			
		Puestos directivos del nivel mas bajo (supervisores de primera línea)		Puestos que no requieren cualificación (núcleo de operaciones y puestos de staff y tecnocráticos)	Puestos directivos del nivel mas bajo (supervisores de primera línea)
		Puestos profesionales (núcleo de operaciones y puestos de staff y tecnocráticos)		Puestos profesionales (núcleo de operaciones y puestos de staff y tecnocráticos)	Todos los demás puestos Directivos
		Todos los demás puestos Directivos		Todos los demás puestos Directivos	

4.3. FORMALIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO.

La **formalización del comportamiento** se refiere a la existencia de descripciones explícitas (escritas) o implícitas relativas a reglas, procedimientos y procesos de toma de decisiones, de comunicación de instrucciones y de transmisión de información que indican lo que ha de hacer el trabajador. Al formalizar el comportamiento de sus miembros, la organización introduce en el diseño estructural el mecanismo de coordinación de la normalización de los procesos de trabajo.

La formalización del comportamiento representa la forma en que la organización limita la libertad de acción. 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. A mayor formalización menor será la aportación del trabajador a la forma en la que realizará su trabajo.

El comportamiento puede formalizarse de tres modos distintos:

1. **Formalización según el puesto.** La organización atribuye al puesto unas características de comportamiento, documentándolo por regla general en la descripción formal de dicho puesto. El individuo puede recibir instrucciones respecto a los pasos que debe dar en el trabajo, la secuencia, cuándo y dónde debe hacerlo.
2. **Formalización según el flujo de trabajo.** En vez de vincular las características al puesto, la organización puede introducirlas en el mismo trabajo. En este caso lo que se formaliza es un flujo completo de trabajo, del que se derivará un output determinado. Por ejemplo, la limpieza de habitaciones de un hotel se formaliza especificando la organización cómo hay que realizar la limpieza y el orden de las habitaciones.
3. **Formalización según las reglas.** En vez de formalizar el comportamiento a través del puesto o del flujo de trabajo, la organización puede instaurar una serie de reglas para todo tipo de situaciones, especificando quién puede y quién no puede hacer cada cosa, cuándo, a quién y con permiso de quién. Las reglas suelen formularse por escrito y se recopilan en manuales específicos.

Sea cual sea el medio de formalización, se ejerce un **control del comportamiento** del individuo que realiza el trabajo.

El poder que determina cómo se realiza dicho trabajo pasa de la persona que lo ejecuta a la persona que diseña sus características, por lo que la formalización del comportamiento conduce a una especialización vertical del puesto. La formalización esté estrechamente relacionada con la especialización horizontal: los puestos más limitados son los más repetitivos y más susceptibles a altos niveles de formalización.

4.3.1. Por qué se formaliza el comportamiento.

Las organizaciones formalizan el comportamiento de sus miembros a fin de **reducir su variabilidad** y poder predecirlo y controlarlo.

La normalización del contenido del trabajo representa un mecanismo de coordinación ajustado. La formalización del comportamiento se utiliza cuando las tareas requieren una **coordinación minuciosamente predeterminada**.

La formalización del comportamiento se utiliza también para garantizar la consistencia mecánica que conduce a una **producción eficiente**.

La formalización sirve también para garantizar la **imparcialidad ante los clientes**.

Las organizaciones también formalizan el comportamiento por otros motivos, como el deseo arbitrario de orden, de que todo esté bajo control.

4.3.2. Las formas burocráticas y orgánicas de la estructura.

La palabra “**burocracia**”, según Weber, significa la adecuación de los medios a los fines perseguidos con el objetivo de alcanzar la máxima eficiencia.

Como tipo de estructura social, la burocracia es aquella estructura organizativa cuyo comportamiento es predecible o está predeterminado, es decir, normalizado. Las organizaciones que se apoyan en la **normalización** para coordinar sus actividades son organizaciones burocráticas.

Podemos catalogar de burocráticas aquellas estructuras que recurren a la formalización del comportamiento en el diseño de sus puestos de trabajo.

A pesar de que hoy día, la palabra se asocia a la idea de inefficiencia. Desde un punto de vista técnico, se refiere a organizaciones racionales basadas en la normalización con el objetivo de ser eficientes.

La estructura orgánica, opuesta a la burocrática, se caracteriza por la existencia de relaciones de trabajo abiertas e informales y por la resolución de los problemas a medida que surge la necesidad. Por tanto, la **estructura orgánica se define como la ausencia de normalización en la organización**.

4.3.3. Algunas disfunciones de las estructuras formalizadas.

Un trabajo repetitivo, formalizado y especializado en ambas dimensiones creaba problemas psicológicos y fisiológicos en muchos trabajadores. Más tarde, diversos investigadores analizaron las disfunciones de origen psicológico de las estructuras altamente formalizadas. Señalaron la propensión innata del hombre a resistirse a la formalización y a la despersonalización. Surge un círculo vicioso con la implantación exhaustiva de reglas: los trabajadores se resisten a las mismas, surgen las consecuencias y las disfunciones, se aplican más reglas para controlar la resistencia, el trabajador pierde más libertad de acción y se resiste más, y así sucesivamente.

Las consecuencias disfuncionales adoptan formas diferentes:

- La osificación del comportamiento, con el rechazo absoluto a cualquier innovación.
- El mal trato hacia los clientes.
- El aumento del absentismo.



MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS
Y ESCAQUÉATE
DE TOMAR APUNTES HOY



- Huelgas, e incluso una subversión en las operaciones de la organización.

Michel Crozier señala cuatro 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.** Las reglas delimitan el poder de ambos. Los trabajadores obsesionados por la seguridad y con una baja tolerancia de la ambigüedad prefieren los puestos sumamente formalizados y también muy especializados: son los que acaban trabajando en estructuras burocráticas. Por el contrario los que desean una mayor flexibilidad y son capaces de tolerar la ambigüedad se inclinan por las estructuras orgánicas.
2. **Para mantener el clima de impersonalidad en el núcleo de operaciones, suele tomarse fuera del mismo las decisiones que no queden definidas por las reglas, lo cual incluye las decisiones para crearlas en un principio.** Estas decisiones suelen tomarse en el ápice estratégico.
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.** La desobediencia será sancionada y la disciplina impuesta por el grupo de compañeros constituirá una de las principales fuerzas reguladoras de comportamiento de comportamiento aparte de las reglas formales.
4. **Las reglas y la autoridad central no son capaces de controlarlo todo, deben permanecer algunas zonas de incertidumbre alrededor de las cuales se desarrolle las relaciones informales de poder.** Cuanto más estrictamente se reglamenta la organización, mayor es la independencia de los expertos.

4.3.4. Formalización del comportamiento según la parte de la organización.

Cuanto más estable y repetitivo es el trabajo, más programado está y más burocrática se vuelve la parte de la organización que lo contiene. Por tanto, la formalización del comportamiento y la burocratización pueden diferir en las distintas partes de una misma organización. Podemos calificar determinadas organizaciones de burocráticas o de orgánicas, pero no hay ninguna que pertenezca íntegramente a una de las dos categorías en toda su gama de actividades.

En el **núcleo de operaciones** es donde se pueden encontrar las condiciones más estables y las tareas más repetitivas. Por tanto, en esta parte se da con mayor frecuencia la formalización del comportamiento.

A medida que ascendemos por la escala jerárquica (**Línea media**), el trabajo se vuelve cada vez menos repetitivo y menos formalizado. En un nivel determinado de la jerarquía, pueden producirse **variaciones en el grado de formalización de los directivos** según el tipo de trabajo que se realice en su departamento y las condiciones externas que tenga que afrontar. Por ello, los puestos directivos de producción están más formalizados que los de ventas ya que la función de producción es estabilizar el núcleo de operaciones, mientras que el departamento de ventas debe mantenerse flexible para poder hacer frente a la variabilidad de las exigencias de los clientes.

En el **ápice estratégico**, que suele enfrentarse directamente con el entorno general, el trabajo es menos programado, por lo que existen condiciones orgánicas.

En el **staff de apoyo** surgiría una gama de estructuras según el trabajo realizado y las condiciones externas. La cafetería o servicio de limpieza, que operan en condiciones de poca incertidumbre, estarán muy formalizados. Pero, en un gabinete jurídico poco es el trabajo que puede formalizarse.

En la **tecnosestructura**, las unidades más cercanas al núcleo de operaciones tendrán muchas reglas y procedimientos de trabajo normalizados, mientras que las dedicadas a trabajos más variados, adoptarán

estructuras orgánicas. Sea cual sea su propia estructura, **la tecnoestructura es la que asume la responsabilidad principal sobre la formalización de todo el trabajo en la organización.**

Por último, tanto las organizaciones con fuerte tendencia a estructuras burocráticas como las que se inclinan a formas más orgánicas, pueden establecer a veces constelaciones de trabajo independientes, con tipos de estructuras contrarias, para realizar tareas especiales.

4.4. PREPARACIÓN Y ADOCTRINAMIENTO.

La organización puede especificar los conocimientos y las habilidades que deben reunir los candidatos.

Después, pueden establecer procedimientos de reclutamiento y selección para encontrar al individuo que se ajuste a esos requisitos. Alternativamente, puede fijar sus propios programas para dotar a los individuos ya contratados de dichos conocimientos y habilidades.

Por último, la organización puede especificar hasta qué punto los individuos deben interiorizar los valores y creencias de su cultura o ideología organizacional para asegurar respuestas uniformes y predecibles en la ejecución de su trabajo.

La intención es asegurar que el trabajador interiorice los comportamientos necesarios antes de que empiece a trabajar.

La **PREPARACIÓN** corresponde al proceso mediante el cual se enseñan las habilidades y conocimientos relacionados con el puesto, mientras que mediante el **ADOCTRINAMIENTO y la SOCIALIZACIÓN** se interiorizan las normas, valores y creencias que configuran la ideología de la organización.

Ambos contribuyen a la interiorización de las pautas normalizadas de comportamiento en los trabajadores.

4.4.1. Preparación.

Cuando surge un conjunto de conocimientos y habilidades de trabajo racionalizados, la organización los divide en puestos sencillos y fáciles de aprender, puestos que no necesitan cualificación, recurriendo a la formalización del comportamiento para conseguir la coordinación.

No obstante, cuando un **puesto requiere unos conocimientos y habilidades** complejos, que se hayan especificados, el individuo puede recibir la preparación **antes** de iniciar su labor. El trabajo de este tipo, complejo y no racionalizado, se denomina **profesional**.

Un caso especial de trabajo profesional es el trabajo **artesanal**, que precisa de unos conocimientos y habilidades concretos, pero se diferencia en que no representan un cuerpo formal de conocimientos, sino que tienen que aprenderse en la **práctica**.

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

Los profesionales reciben una larga preparación antes de ocupar sus puestos, preparación que se produce fuera de la organización.

Esto implica que la organización sacrifica parte del control respecto a la selección de sus trabajadores y a los métodos que utilizarán estos una vez ocupen el puesto. La preparación profesional debe ir seguida por algún tipo de aprendizaje práctico antes de que el individuo se considere completamente preparado.

4.4.2. Adoctrinamiento y socialización.

El comportamiento de todo el grupo no se puede predecir solo conociendo la personalidad de cada uno de sus miembros. Entran en juego varios procesos sociales.

La **cultura o la ideología** de una organización es un sistema de creencias compartidas por todos sus miembros y que la distinguen de otras organizaciones.

La característica clave de una ideología es su **poder unificador**. Una ideología vincula a los agentes con la organización y supone una **integración de los objetivos individuales y de los de la organización**.

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

LA **SOCIALIZACIÓN** es el proceso social mediante el cual un nuevo miembro interioriza la escala de valores, las normas y las pautas de comportamiento necesarias de la sociedad, organización o grupo.

Cuando ingresa en la organización, el individuo está sometido a un conjunto de **presiones informales**. Los valores de la organización son gradualmente **interiorizados** por los miembros de la organización y se incorporan a su psicología y a sus actitudes. Estos adquieren una lealtad a la organización que garantiza que sus decisiones serán consistentes en los objetivos de la organización, así “adquieren” una “personalidad” dentro de la organización distinta de su personalidad como individuos.

El **ADOCTRINAMIENTO** es la etiqueta que se utiliza para identificar el parámetro de diseño mediante el cual la organización, para su propio beneficio, **socializa formalmente** a sus miembros de acuerdo con su cultura o ideología organizacional.

Por tanto, el término adoctrinamiento engloba aquellas técnicas utilizadas por la organización para desarrollar la identificación de sus miembros con ella, pero estas técnicas o procedimientos son de naturaleza formal, son diseñados específicamente por la organización con el fin de adoctrinar, lo cual lo diferencia de los métodos de socialización (implícitos, informales y mucho más sutiles).

Los programas de aprendizaje suelen contener una buena dosis de adoctrinamiento aparte de la preparación, y algunas organizaciones llegan incluso a diseñar programas cuyo único objeto es el adoctrinamiento. Los programas de adoctrinamiento son importantes cuando los puestos quedan lejos de la sede central.

El carácter normalizador del adoctrinamiento es tan fuerte que se denominan **normativas** aquellas organizaciones que hacen énfasis en el uso del adoctrinamiento como base unificadora de su comportamiento. Por ejemplo, las sectas, grupos terroristas o ONGs. Además, las organizaciones normativas también se denominan **misionarias**.

4.4.3. Preparación y adoctrinamiento según la parte de la organización.

En cualquier parte de la organización, la preparación es fundamental cuando el trabajo es complejo y requiere habilidades difíciles pero especificadas. El adoctrinamiento y la socialización son importantes cuando el trabajo es delicado o remoto, y cuando la cultura y la ideología de la organización requieren una fuerte lealtad a la causa.

En las organizaciones calificadas de **profesionales**, gran parte del trabajo realizado en el **NÚCLEO DE OPERACIONES** requiere complejas habilidades y profundos conocimientos, la organización confía en la **preparación** como parámetro de diseño. Por ejemplo, los hospitales o consultorías empresariales.

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

Pero son las organizaciones **misionarias** las que recurren de forma más extensiva al **adoctrinamiento** como parámetro de diseño, no solo de su núcleo de operaciones, sino de toda su estructura.

La preparación y el adoctrinamiento se utilizan también en muchas **unidades de staff y de tecnoestructura**. El adoctrinamiento puede ser importante en los casos en que los analistas tienen responsabilidades de control interno de la organización.



Aunque la preparación formal no puede considerarse uno de los principales parámetros de diseño en el ápice estratégico y en la línea media, la preparación específica derivada de la práctica y el ejercicio de las tareas directivas sí representa un importante factor delimitador de estos puestos.

En cualquier caso, el adoctrinamiento sí representa un importante papel en los niveles de gestión, puesto que los directivos son los guardianes de la ideología de la organización.

4.4.4. Preparación y adoctrinamiento versus formalización.

La preparación, el adoctrinamiento y la formalización pueden considerarse como sustitutos mutuos, ya que la finalidad de todos ellos es condicionar el comportamiento de los miembros de la organización para hacerlo predecible.

Formalización vs Preparación, según el tipo de trabajo de la organización, puede controlarlo directamente mediante sus procedimientos y reglas o por vía indirecta, contratando a profesionales ya dotados de preparación.

La complejidad innata del trabajo profesional asegura que se mantenga en él una considerable libertad de acción (ampliación vertical del puesto), mucha más que la correspondiente a los puestos que no requieren cualificación.

Hay que tener presente que tanto la formalización como la preparación regulan el comportamiento de los miembros de la organización. Ocurre que el **trabajo del profesional ha sido “programado”** con antelación, al haber interiorizado el comportamiento adecuado durante su preparación antes de ocupar el puesto. Si esto es así, podemos afirmar que la organización profesional cede gran cantidad de control sobre la elección de sus trabajadores, así como sobre sus métodos de trabajo, a las instituciones externas que los preparan, las cuales determinan criterios que los orientarán en la realización de su trabajo.

También podemos enfrentar las consecuencias de la formalización y del adoctrinamiento y socialización. En las organizaciones que poseen una cultura o ideología fuerte, la socialización y el adoctrinamiento desempeñan un papel crucial en la tarea de cimentar la identificación de los miembros con los valores culturales de la organización y con su misión. El resultado final de este proceso pretende



MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS
Y ESCAQUÉATE
DE TOMAR APUNTES HOY



garantizar un comportamiento predecible de todos los miembros de la organización gracias a su adaptación voluntaria a los valores y creencias que definen la misión y la cultura organizacional.

En las organizaciones **normativas** o **misionarias**, su ideología o cultura actúa como un elemento homogeneizador del comportamiento organizacional y la **normalización de valores** se erige como el mecanismo de organización más relevante para este tipo de estructuras.

Por tanto, tanto la preparación como el adoctrinamiento se utilizan para predeterminar o normalizar el comportamiento organizativo. Si una organización recurre de manera intensiva al adoctrinamiento o la preparación en el diseño de su estructura, podemos calificarla de **burocrática**, una burocracia basada en la **normalización de las habilidades** (preparación) o en la **normalización de los valores** (adoctrinamiento y socialización).

CAPÍTULO 5. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO (II): EL DISEÑO DE LA SUPERESTRUCTURA.

5.1. AGRUPACIÓN DE UNIDADES. SUS REPERCUSIONES.

Mediante el proceso de agrupación en unidades se establece el sistema de autorización formal y se construye la jerarquía de la organización. Ambos conceptos se reflejan en el organigrama organizativo. *Es el parámetro de diseño mediante el cual la organización establece el sistema de autoridad formal y se construye la jerarquía de la organización. El mecanismo de coordinación es la supervisión directa.*

El proceso de agrupación es sencillo: los puestos individuales se agrupan en conjuntos o unidades de primer orden; que a su vez se reúnen en conjuntos o unidades de segundo orden, y así sucesivamente.

Al combinar este proceso con los descritos podemos definir el diseño de la organización del modo siguiente:

- a) Conociendo las necesidades globales de la organización (la misión a alcanzar, los objetivos a cumplir...) El diseñador perfila todas las tareas que deberán realizarse, y en base al grado de especialización deseada, el grado de formalización de cada una de ellas y el tipo de preparación y adoctrinamiento necesario, definirá los distintos puestos de trabajo. Se trata de un procedimiento descendente que pasa de las necesidades generales a las tareas concretas
- b) La siguiente fase consiste en construir una superestructura, determinando el tipo y número de puestos que deben agruparse en las unidades de primer orden y, luego, el tipo y número de unidades que deberán agruparse en unidades cada vez mayores hasta completar. Esta última etapa es ascendente.

En la práctica, es mucho más frecuente el rediseño estructural en el que el diseñador en base al conocimiento previo de estructuras, toma muchos atajos, simplificando el procedimiento descendente o ascendente. El rediseño estructural se inicia en sentido descendente, y a medida que cambia el sistema técnico del núcleo de operaciones, se procede en sentido ascendente.

5.1.1. Repercusiones de la agrupación de unidades.

La agrupación constituye un medio fundamental para la coordinación de trabajo en la organización.

Podemos tener en cuenta tres importantes repercusiones:

- a) **La agrupación establece un sistema de supervisión común entre puestos y unidades.** Se asigna una unidad a cada directorio, responsabilizándose de todas las acciones de su unidad. La agrupación de unidades es el parámetro de diseño mediante el cual el mecanismo de coordinación es la **SUPERVISIÓN DIRECTA**.
- b) **La agrupación suele precisar que los puestos y las unidades comparten recursos comunes.** Los miembros de una unidad comparten como mínimo un presupuesto común y a veces también instalaciones y equipos. Se ven forzados a compartir espacios, entrando en estrecha proximidad física. Esto estimula el contacto informal, lo que estimula la coordinación mediante **ADAPTACIÓN MUTUA**.
- c) **La agrupación suele crear medidas comunes de rendimiento.** Las medidas conjuntas de rendimiento estimulan más la coordinación de sus actividades, sentando las bases para incorporar a la estructura a un tercer mecanismo: **LA NORMALIZACIÓN DE LOS OUTPUTS**.

En consecuencia, la agrupación de unidades constituye uno de los parámetros de diseño de mayor relieve. No obstante, a causa de los mismos motivos por los que la agrupación estimula una fuerte cooperación dentro de una unidad crea problemas de coordinación ENTRE unidades.

El resultado es que cada unidad desarrolla una propensión a prestar una atención todavía más exclusiva a sus propios problemas e intereses, apartándose aún más de los del resto de la organización.

Por tanto, la agrupación de unidades estimula la coordinación DENTRO de la unidad, sacrificando en cierta medida la coordinación ENTRE unidades.

5.1.2. Bases o tipos de agrupación.

Nos encontramos ante la distinción fundamental entre **la agrupación de actividades según sus fines**, es decir, según las características de los mercados a los que acaba sirviendo la organización (los productos y servicios que comercializa, los clientes a los que atiende y los lugares donde se atiende a dichos clientes) y otro tipo de **agrupación según los medios o funciones** (incluidos los procesos de trabajo, las habilidades y los conocimientos) utilizados para generar los productos y servicios de la organización. Por lo tanto, dos categorías esenciales:

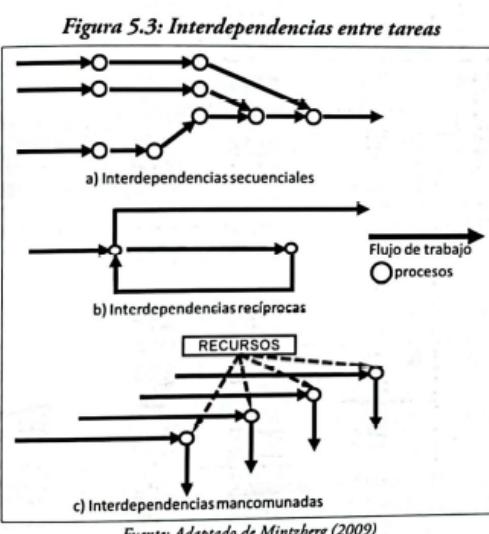
- 1) **La agrupación funcional**, que comprende las bases correspondientes a conocimientos, habilidades, procesos de trabajo y funciones. *Solapamiento con el de mercado que justifica que haya tasas, como en los hospitales, que está aplicado funcional pero tienes que pagar para que te atiendan en tu área. Es decir, el cliente forma parte del flujo de trabajo.*
- 2) **La agrupación según el mercado**, que comprende las bases de outputs, de cliente y de lugar.

Para llamar a una empresa organización profesional su núcleo operativo tiene que estar compuesto de puestos profesionales. Tienen que estar especializados horizontalmente (conocimiento y habilidades) y una discrecionalidad (ampliados verticalmente). La preparación tiene una relevancia, porque la normalización de conocimientos y habilidades es importante junto a otros mecanismos como es la A.M. (Observación página 98)

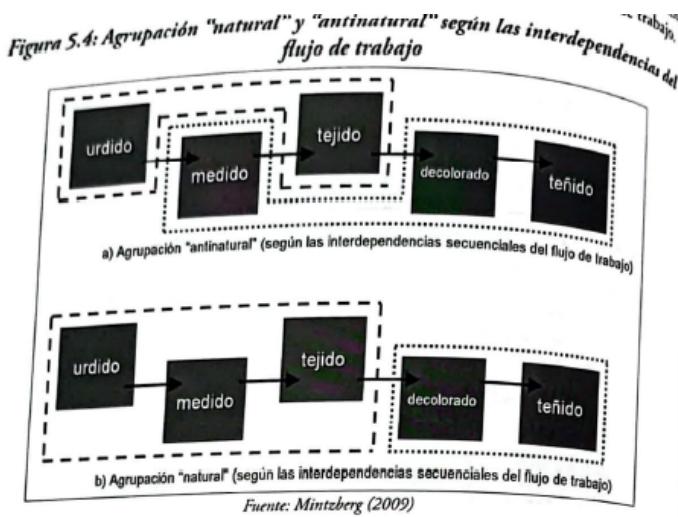
5.1.3. Criterios de agrupación.

La decisión de agrupar los puestos o unidades en base a mercado o en base a función refleja **el interés de la organización por resolver DENTRO de una unidad concreta** los problemas que presentan las siguientes interdependencias:

- 1) **Interdependencias de FLUJO DE TRABAJO.** Un flujo de trabajo es un conjunto de tareas o funciones de cuya realización la organización obtiene un output determinado. Las tareas que componen un flujo de trabajo pueden presentar interdependencias de tipo: secuencial, cuando el trabajo pasa de ser una tarea a lo siguiente; o recíproca, cuando el trabajo fluye en distintas direcciones entre las tareas.



La organización puede tener interés en que la agrupación de tareas refleje las interdependencias naturales (sean secuenciales o recíprocas) en el flujo de trabajo a fin de disminuir los costes de coordinación y comunicación. En la agrupación realizada con este criterio, los miembros de unidad resultante tienen un sentido de integridad respecto al trabajo que realizan: controlan un proceso organizativo claramente definido...



En cambio, cuando se definen en distintas unidades de flujos de trabajo claramente definidos, la coordinación resulta mucho más complicada. Se ven obligados a colaborar trabajadores y directivos con lealtades distintas y, dado que a menudo resulta imposible hacerlo, los problemas son transmitidos hacia niveles jerárquicos superiores hasta llegar a manos de directivos apartados del flujo de trabajo.

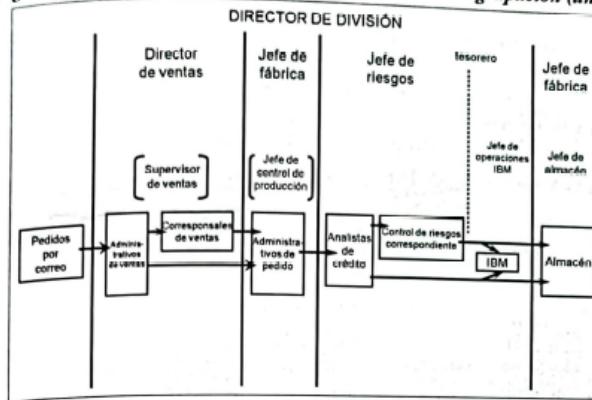
La figura 5.5. Muestra como el flujo de trabajo correspondiente al curso de pedidos en una empresa de fabricación se dividía entre distintos superiores de los departamentos con autoridad en los distintos procesos o tareas que componían el flujo. Esto daba lugar a una diferenciación dentro del flujo de trabajo y, por tanto, conflictos. Por ejemplo, en varias ocasiones el departamento de riesgos canceló los pedidos efectuados por el departamento de ventas justo después de que el director de ventas escribiera a los clientes agradeciéndoles expresamente su confianza en el producto.



MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS Y ESCAQUÉATE DE TOMAR APUNTES HOY



Figura 5.5: Problemas de coordinación derivados de la agrupación (antes)



Fuente: Mintzberg (2009)

Figura 5.6: Problemas de coordinación derivados de la agrupación (después)



Fuente: Mintzberg (2009)

- 2) **Interdependencia de las FUNCIONES O TAREAS.** Está relacionada con los procesos o funciones utilizados en el flujo de trabajo. Están relacionadas con la especialización y estimulan la agrupación funcional. Cuando se reúnen especialistas apreciados, aprenden uno de otros, ganando habilidad de su trabajo especializado.
- 3) **Interdependencia de ESCALA o TAMAÑO.** Corresponde a las economías de escala. Puede ser necesaria la formación de grupos a fin de alcanzar la envergadura necesaria para poder funcionar con eficiencia. Por ejemplo, todos los departamentos de fábrica requieren un mantenimiento, pero ello no justifica necesariamente asignar a cada departamento un encargado de dicha tarea, agrupando de hecho según el flujo de trabajo.
- 4) **Interdependencias SOCIALES.** No corresponde al trabajo realizado, sino a las relaciones sociales circundantes. Los miembros de la organización tienden a formar grupos para facilitar el apoyo mutuo en un entorno peligroso (minas), desconocido (instalación de una sucursal en un país extranjero) o simplemente aburrido (cadenas de producción en serie). Las personalidades entran en juego como factor de suma importancia en el diseño de la organización: la gente prefiere ser agrupada con aquellos con quienes se lleva bien.

5.1.4. Agrupación según la función.

La agrupación según la función reúne en una misma unidad a individuos con similares conocimientos o habilidades que realizan un determinado proceso o función de trabajo en la organización: producción,

RRHH, finanzas, contabilidad...). Cuando la organización elige este tipo de agrupación está reflejando un gran interés por controlar **las interdependencias de los procesos y de escala** (quizás en segundo plano las sociales), generalmente a expensas de las del flujo de trabajo.

Esas mismas características, indican las principales debilidades de la estructura funcional:

1. La estrecha especialización derivada de la agrupación funcional puede hacer que los miembros de cada departamento solo se relacionan con los colegas del mismo campo de especialización.

Esto contribuye a crear un entorno laboral aislado, en el cual los objetivos del propio departamento se anteponen a los de la organización. Por ejemplo, el departamento de producción puede entorpecer, cuando no bloquear, otras iniciativas por su afán de pulir los objetivos de costes.

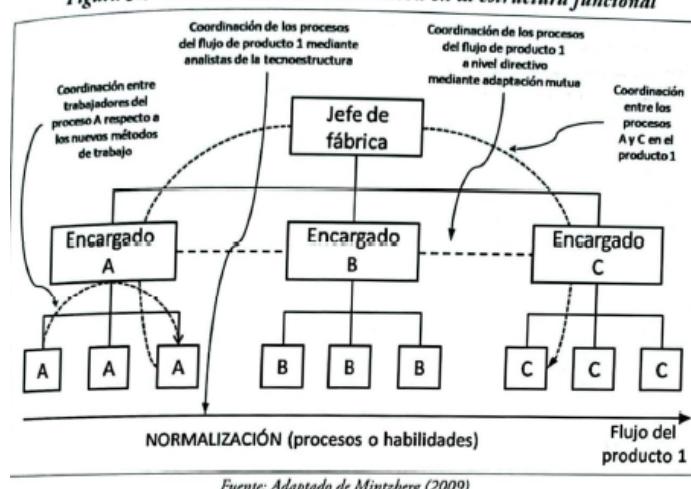
2. No resulta fácil determinar la responsabilidad y juzgar el rendimiento en la estructura funcional.
Cuando un nuevo producto no alcanza el nivel de éxito previsto, ¿quién es el responsable?

En realidad, la estructura funcional **carece de mecanismos incorporados para la coordinación de flujos de trabajo** (que atraviesa las distintas unidades funcionales construidas sobre base de procesos, funciones o especialidades) impidiéndole tanto la adaptación mutua entre distintos especialistas como la supervisión directa de la unidad por parte de la dirección.

Las estructuras funcionales son organizaciones especializadas y, cuando su trabajo no requiere preparación, suelen recurrir a la formalización para su coordinación, por lo que **podemos concluir que las estructuras funcionales suelen ser las más burocráticas sobre todo cuando el trabajo no requiere cualificación**: el trabajo suele estar más formalizado, requiriendo, por lo tanto, una estructura administrativa más compleja.

Se puede plantear la misma cuestión a la inversa, es decir, que **las estructuras más burocráticas (con operarios no cualificados) recurren con mayor frecuencia a las bases funcionales de agrupación**. Los operarios suelen estar organizados en base a la función que desempeñan más que en función del mercado al que atienden. Al intentar racionalizar sus estructuras, estas burocracias prefieren formar sus grupos según los procesos de trabajo utilizados, coordinación a continuación mediante la formalización de trabajo y la proliferación de reglas.

Figura 5.7: La necesidad de coordinación en la estructura funcional



Fuente: Adaptado de Mintzberg (2009)

En **las organizaciones profesionales**, dichos profesionales suelen agruparse también en base a la función o más aún en base a sus conocimientos o habilidades especializadas. Dado que los profesionales atienden directamente a sus propios clientes prestándoles la mayoría de los casos un servicio completo, la necesidad de coordinación entre unidades profesionales es menor que la que se precisa en sistemas

burocráticos basados en la formalización. La coordinación se materializa en *la normalización de habilidades*, lo que convierte a dichas estructuras funcionales profesionales en burocracias.

La figura 5.7 muestra una representación de como la estructura funcional se diseña para contener en cada unidad funcional las interdependencias propias de cada proceso y la necesidad de sistemas de coordinación entre las unidades especializadas o funcionales con el fin de asegurar el flujo de trabajo.

5.1.5. Agrupación por mercados.

Cuando el diseñador recurre a esta base de agrupación intenta que las unidades resultantes reflejan **flujos completos de trabajo**. Es decir, que las unidades deben de contener todas las interdependencias secuenciales y recíprocas típicas del flujo de trabajo, quedando fuera solo las mancomunadas. De este modo, bajo la coordinación y control de un directivo se agrupan todos los individuos que realizan las diferentes tareas o procesos que contribuyen a la prestación de un determinado servicio para el cliente o la fabricación de un producto final.

Se recurre más a **la supervisión directa** y a **la adaptación mutua** para la coordinación interna de las unidades agrupadas en base a mercado, lo que implica que, en términos generales las organizaciones en las que predomina este tipo de agrupación son menos burocráticas.

En general, la estructura en base a mercado (por producto, cliente o zona) es menos maquinal y menos capaz de realizar con éxito una tarea repetitiva o especializada, pero puede desempeñar una gama amplia de actividades e intercambiarlas con mayor facilidad, obteniendo su flexibilidad esencial a partir del hecho de que sus unidades son relativamente independientes.

Los principales inconvenientes de este tipo de agrupación son:

1. Perjudica la atención prestada a la especialización, lo que causa **un declive en la calidad del trabajo especializado**.
2. La estructura de mercado gasta también **más recursos que la estructura funcional** dado que tiene que duplicar las personas y las instalaciones.
3. Además, **no puede aprovechar las economías de escala del mismo modo que la estructura funcional**.

Todo ello significa que, al elegir **la agrupación de mercado**, la organización opta por **una coordinación del flujo de trabajo a expensas de la especialización del proceso y de la escala**.

EN RESUMEN, SOBRE LAS BASES DE AGRUPACIÓN:

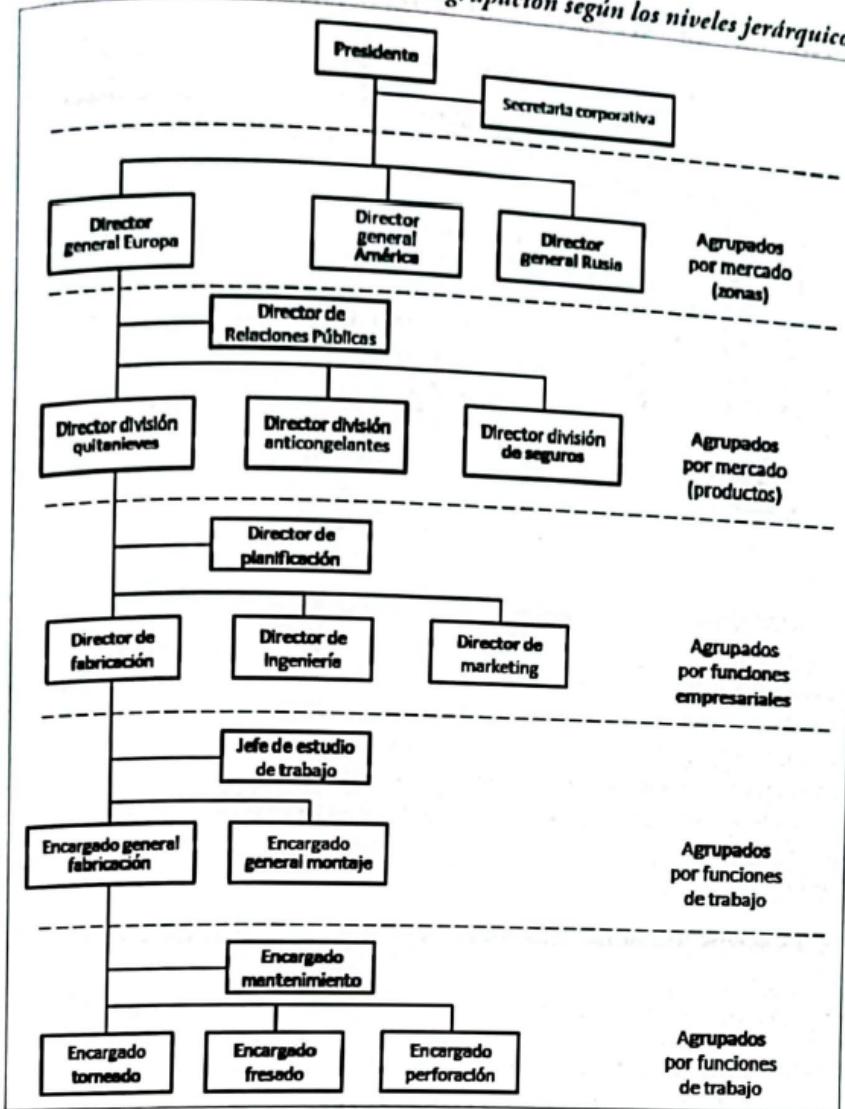
Si las interdependencias del flujo de trabajo son las más significativas y no encajan fácilmente en una normalización, la organización intenta contenerlas en **una agrupación basada en el mercado** a fin de facilitar la supervisión directa y la adaptación mutua.

No obstante, si el flujo de trabajo es irregular, si la normalización logra controlar fácilmente las interdependencias del flujo de trabajo, o si las interdependencias del proceso y de la escala son las más significativas (como en organizaciones dotadas de maquinaria compleja), la organización tendrá tendencia a inclinarse por las ventajas de la especialización, eligiendo **una agrupación de base funcional**.

5.1.6. La agrupación en unidades en las distintas partes de la organización.

En primer lugar, podríamos preguntarnos cuál es la base de agrupación más frecuente en el núcleo de operaciones.

Figura 5.9: Variación de las bases de agrupación según los niveles jerárquicos



Fuente: Mintzberg (2009)

A partir de este nivel, las agrupaciones reúnen a los directivos de línea, creando la superestructura administrativa de línea media.

Al diseñar dicha superestructura, nos encontramos con: las organizaciones se construyen a menudo **variando las bases de agrupación de sus unidades**. La agrupación en base a mercado es más frecuente en los niveles superiores y medios que en los inferiores, principalmente en las grandes organizaciones.

El personal de staff, tanto analistas de tecnoestructura como staff de apoyo parece moverse en grupos homogéneos definidos por la función que desempeñan en la organización. En conclusión, podemos encontrar unidades de staff en todos los niveles de jerarquía.

5.2. Tamaño de la unidad. Alternativas.

1) ¿Cuántos individuos deberían estar bajo el mando de cada directivo?, es decir, ¿Cuál debe ser el ámbito de control (tramo de control)?

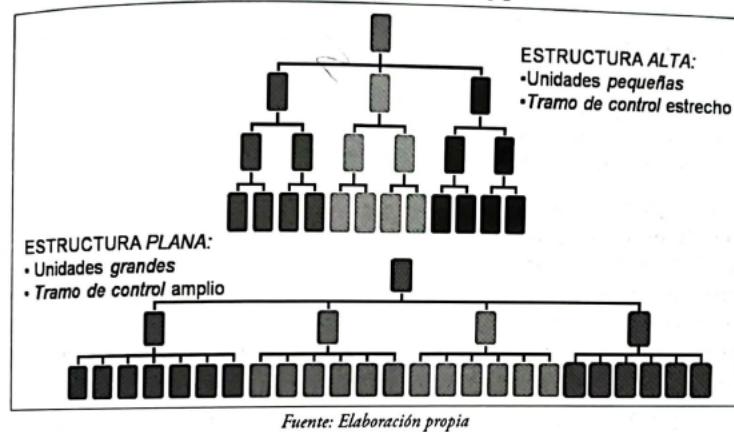
2) ¿Qué forma deberá tener la estructura: alta, con pequeñas unidades y estrechos ámbitos de control; o ancha, con grandes unidades y ámbitos de control más amplios?



MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS Y ESCAQUÉATE DE TOMAR APUNTES HOY

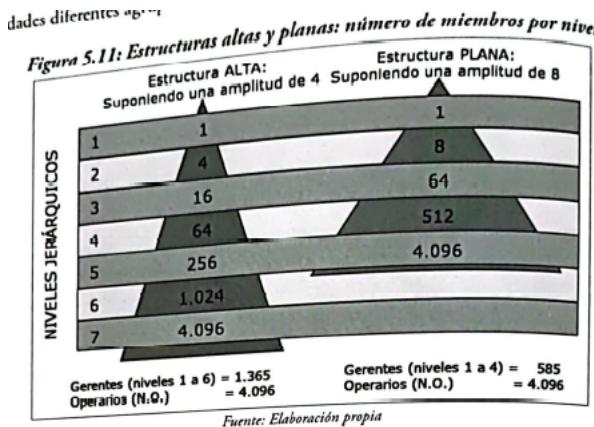


Figura 5.10: Estructuras altas y planas



5.2.1. Tamaño de la unidad en relación con los mecanismos de coordinación.

El tramo de control define el número de subordinados que pueden agruparse de manera eficaz y eficiente bajo el mando de un solo directivo. Con esta definición, el tramo de control indica cual debe ser el tamaño de la unidad o departamento.



En realidad, el tamaño de la unidad es una variable que está directamente relacionada con la naturaleza del trabajo que se han de realizar en el departamento o unidad en cuestión, y con la forma en que dichas tareas pueden ser coordinadas de una manera eficiente.

Las conclusiones respecto al tamaño de la unidad y a los mecanismos de coordinación pueden resumirse según:

- Una corresponde a la **normalización** (H1)
- Otra corresponde a la **supervisión directa** (H2)
- La tercera corresponde a la **adaptación mutua** (H3)

En primer lugar (H1): **cuanto mayor sea el uso de la normalización para la coordinación, mayor será el tamaño de la unidad de trabajo.**

De este modo, cuando las tareas pueden ser coordinadas mediante **normalización de procesos** (puestos muy especializados horizontalmente y verticalmente; profunda formalización del comportamiento) se han de construir unidades de gran tamaño que abarque los puestos o tareas que están sometidos a dicha normalización.

En cuanto a la **normalización de habilidades y la de outputs** deberían tener el mismo efecto, esto es, un mayor tamaño de la unidad.

En el caso de las **habilidades**, tiene sentido que cuanto mejor preparados estén los empleados, menos estricta debería ser su supervisión. Igual cabe suponer, cuanto más normalizados estén los **outputs**, mayor puede ser el tamaño de la unidad de trabajo.

En realidad, los miembros más controlados suelen ser los pertenecientes a unidades mayores, como los operarios sin cualificación en núcleos de operaciones sumamente burocráticos e incluso los directivos que se ven afectados por el mismo control: el control pasa a la tecnoestructura.

EN SEGUNDO LUGAR (H2): Cuanto más se dependa de la supervisión directa, menor será el tamaño de la unidad de trabajo.

Si todos los mecanismos de **COORDINACIÓN** permanecen iguales cuanto más **interdependientes** sean las tareas de la unidad, mayor será la necesidad de contacto directo entre directivo y empleados para coordinar el trabajo. Es de suponer que el directivo tendrá que controlar y supervisar más de cerca y estar más disponible para ofrecer su asesoramiento y ayuda, por lo que se necesitará un reducido ámbito de control (pequeñas unidades)

EN TERCER LUGAR (H3): cuento más se dependa de la adaptación mutua (debido a la interdependencia entre tareas complejas) menor será el tamaño de la unidad de trabajo.

La supervisión directa de tareas **complejas e interdependientes** es difícil, por lo que en lugar de la supervisión directa se utiliza la adaptación mutua para su coordinación. El tamaño de la unidad deberá ser educado.

UNA ÚLTIMA CUESTIÓN: ¿La normalización de habilidades (**profesionalidad**) conduce a unidades de gran tamaño? La respuesta radica en la **interdependencia**: el trabajo profesional siempre es complejo, pero no siempre interdependientes. De hecho, existen dos tipos de trabajo profesional que requieren formas estructurales distintas:

- En un caso, la normalización de habilidades se ocupa de la mayor parte de las interdependencias, de forma que apenas se necesita la adaptación mutua y los profesionales pueden trabajar independientemente en **grandes unidades**.
- En el otro caso, pertenecen las interdependencias de las que no podía hacerse cargo la normalización de habilidades, Es por lo que es necesaria la adaptación mutua. Los profesionales tienen que trabajar colaboran con en **pequeñas unidades informales**.

Tabla 5.1: El tamaño de la unidad y los mecanismos de coordinación	
El tamaño de la unidad AUMENTA con:	El tamaño de la unidad DISMINUYE con:
<ul style="list-style-type: none">• Los tres tipos de normalización.• La similitud de las tareas desempeñadas en una unidad determinada.• Las necesidades de autonomía y de realización personal de los empleados.	<ul style="list-style-type: none">• La necesidad de una estricta supervisión directa.• La necesidad de un frecuente acceso al directivo para consultas y consejos por parte de los miembros de la unidad.• La necesidad de adaptación mutua entre complejas tareas interdependientes.

5.2.2. El tamaño de la unidad en las distintas partes de la organización.

Suponemos que las unidades mayores se hallan en el núcleo de operaciones, al ser esta la parte de la organización que más depende de la normalización para su coordinación.

El **trabajo directivo en línea media** suele ser complejo, por lo que puede suponerse que el tamaño de las unidades de la línea media depende en gran parte de las interdependencias correspondientes a un

nivel jerárquico determinado. Son pocas las unidades funcionales que puedan agruparse en una unidad de orden superior, mientras que por norma general pueden agruparse de este modo muchas sumas unidades formadas a base de mercado. Por lo tanto, suponemos que la línea media es ondulante, plana en las zonas donde la agrupación se hubiera efectuado a base de mercado y alta en las zonas de agrupación funcional.

Por otra parte, a medida que subimos por la escala jerárquica, las decisiones directivas se vuelven más complejas. En consecuencia, si se mantiene la interdependencia, se crearía una necesidad de adaptación mutua en los niveles jerárquicos.

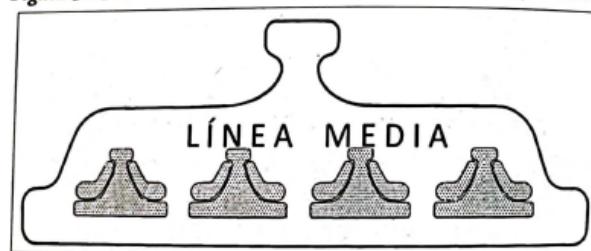
Figura 5.12: El tamaño de la unidad en la línea media (funcional)



Fuente: Adaptado de Mintzberg (2009)

Por tanto, si todo lo demás se mantiene constante, cabe suponer que el director general, en **el ápice estratégico**, tiene el ámbito de control más estrecho de toda la organización. No obstante, si se recurre a la base de agrupación del mercado en la zona superior de la estructura, el ámbito de control del ápice estratégico puede ser muy amplio.

Figura 5.13: El tamaño de la unidad en la línea media (mercado)



Fuente: Adaptado de Mintzberg (2009)

Otro factor que complica el ámbito de control en el caso de los directivos de línea media es su relación con las unidades staff (de apoyo y tecnocrático). Cuando existe una fuerte interdependencia entre línea y staff, los ámbitos de control de la línea son mucho más estrechos.

En cuanto al tamaño de las unidades de staff de apoyo y tecnocrático, los factores nos indican un tamaño reducido para la mayoría de las unidades de staff de tipo profesional. El trabajo que realizan es complejo, por lo que suele crear interdependencia entre profesionales.

En conclusión, el núcleo de operaciones de la organización tiende generalmente a adoptar una forma plana, con la línea media como unos conos verticales (si es agrupación funcional), siendo la forma alta tecnoestructura y las unidades de apoyo más profesionales.

CAPÍTULO 6. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO (III): DISEÑO DE VÍNCULOS LATERALES.

6.1. INTRODUCCIÓN.

Definiríamos el diseño de la estructura de la organización como “el proceso a través del cual se definen, por una parte, el conjunto de todas las formas en que se **divide el trabajo** en tareas distintas, y por otra, los **sistemas de coordinación** de las mismas.”

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

- la división de trabajo en tareas concretas, por la **especialización** (ampliación) de los puestos.
- Establecer la coordinación de tareas mediante la **normalización de los procesos de trabajo** gracias a la **formalización del comportamiento**.
- Establecer la coordinación de tareas mediante la **normalización de habilidades** gracias a la **preparación y adoctrinamiento/socialización**.
- Introducir la posibilidad de coordinación de tareas mediante la **supervisión directa**, gracias al proceso de **agrupación de unidades (y a la delimitación de su tamaño)**.

Podemos agrupar estos vínculos en 3 nuevos parámetros de diseño, que facilitan la incorporación de los mecanismos de coordinación restantes:

- los **sistemas de planificación de acciones y de control** del rendimiento, que **normalizan los outputs**.
- Y los **dispositivos de enlace**, que facilitan la **adaptación mutua**.

6.2. SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL.

El objetivo de un plan es especificar un *output* deseado (un determinado nivel de exigencia o rendimiento) para un momento futuro, así como los medios para alcanzarlo y el objeto de control es determinar si se ha cumplido lo especificado en el plan. Así pues, ambos están íntimamente unidos y juntos regulan los outputs e, indirectamente también el control de comportamiento.

Los planes pueden especificar (normalizar) la cantidad, la calidad, el coste y el calendario de los outputs, así como las características concretas de estos (color, tamaño, etc)

De forma más específica, los presupuestos son planes que especifican los costes de los outputs para un periodo de tiempo determinado; los planes temporales establecen marcos de tiempo para los outputs; los objetivos son planes que detallan las cantidades de outputs para plazos determinados de tiempo; y los planes u objetivos operativos establecen una variedad de exigencias para los departamentos de línea cercanos al núcleo de operaciones.

Los sistemas de planificación, así como los que devuelven la información de control son diseñados en la tecnoestructura por analistas denominados planificadores, analistas de presupuestos, analistas de control de calidad...





MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS
Y ESCAQUÉATE
DE TOMAR APUNTES HOY



Podemos distinguir dos sistemas de planificación y control fundamentalmente distintos: uno que se ocupa de la regulación del rendimiento general efectuando un control a posteriori de los resultados, y el otro intenta regular acciones determinadas. La organización pretende regular sus outputs de dos modos distintos:

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

El control de rendimiento es un mero sistema de normalización de los outputs, mientras que la planificación de acciones se asemeja a la formalización del comportamiento.

PLANIFICACIÓN DE ACCIONES	CONTROL DE RENDIMIENTO
Especifica A PRIORI acciones concretas necesarias. “este año vamos a comprar una maquinaria más eficiente, porque hay que reducir los costes”	Mide A POSTERIORI los resultados, empleado dicha información para establecer cambios “reducción de costes en 10% a final de año”
Lleva a cabo una normalización más ESPECÍFICA guiando la toma de decisiones (indirecta) “Aumenta las ventas en un 10% introduciendo unidades del tipo A”	Lleva a cabo una normalización más GENERAL basándose en resultados globales y finales obtenidos de toda una serie de decisiones-acciones (DIRECTA) “aumenta las ventas en un 10% del modo que sea”
La normalización de outputs es vía NIVELES DE EXIGENCIA. “Se determinan características concretas de los outputs, especificaciones técnicas y de calidad como el color, tamaño...”	La normalización de outputs es vía NIVELES DE RENDIMIENTO. “Se tienen que aumentar las ventas en un 5%”
Forma IMPURA (indirecta) de normalizar los resultados. <i>Se mezcla con otro parámetro de diseño. Se asemeja con la formalización de procesos.</i> Tostadero: obsesión por el control hace que controla la actuación con esos resultados. Formalización comportamientos = actuaciones rutinarias. Planificación de acciones = actuaciones no rutinarias.	Forma más PURA o TÍPICA de normalizar los resultados.
Se vincula a la AGRUPACIÓN FUNCIONAL	Se vincula a la AGRUPACIÓN POR MERCADOS: los departamentos son más independientes entre sí, son SEMIAUTÓNOMOS porque cada uno de ellos tiene su propio flujo de trabajo (output diferenciado) es decir, su propio cliente, producto o zona geográfica lo que favorece el establecimiento de una norma de rendimiento global. <i>Interdependencias del flujo de trabajo. Toda la gente participa en el desarrollo integral de un flujo de trabajo. Esa autonomía implica una gestión autónoma de esos mercados.</i>

6.2.1. El control de rendimiento.

El objeto del control de rendimiento es la regulación de los resultados globales de una unidad determinada.

- 1) Los sistemas de control están relacionados con **las bases de agrupación** en la organización.
- 2) El control de 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.

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

El establecimiento de control de rendimiento para una unidad concreta ha de ir acompañado de un cierto grado de **preparación** y/o adoctrinamiento del responsable de la unidad (puesto ampliado verticalmente) a fin de que pueda articular los cursos de acción adecuados a la consecución de los estándares de control.

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



Los sistemas de control de rendimiento alcanzan su máxima importancia cuando las interdependencias entre unidades son principalmente mancomunadas, concretamente cuando las unidades están agrupadas en base al mercado. Lo que más interesa es que la unidad rinda como es debido, que haga una aportación adecuada a la organización central sin derrochar los recursos de la misma. La coordinación precisa una regulación del rendimiento, y no de las acciones.

Cuando las unidades son autocontenidoas suelen tener bastante libertad de acción y un amplio margen de autonomía. De no existir un sistema de control de rendimiento, el directivo responsable puede ser incapaz de solucionar problemas graves al no disponer de unos estándares que evalúen su trabajo.

Además, 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 libertad necesaria para determinar sus propias acciones y decisiones.

Los sistemas de control de rendimiento pueden tener dos funciones: medir y motivar. Por una parte, se pueden utilizar para indicar cuánto se ha deteriorado el rendimiento de una unidad, a fin de que pueda intervenir la dirección superior para corregir la situación. Por otra, se pueden usar para obtener mayores niveles de motivación y rendimiento. No obstante, hay que tener en cuenta una serie de características de los sistemas de control:

- Han de ser **completos** para que ayuden a concentrarse en todos los aspectos del trabajo
- Han de ser **objetivos** para evitar los prejuicios y resentimientos que aparecerían de las evaluaciones personales y subjetivas
- Han de ser **sensibles** ante variaciones en nivel de rendimiento para apoyar la creencia de que el esfuerzo favorecerá el que se superen satisfactoriamente los controles.

Por último, para que los sistemas de control de rendimiento contribuyan a la mejora del nivel de rendimiento han de contemplar la necesaria **retroalimentación** de los resultados obtenidos por la unidad.

6.2.2. La planificación de acciones.

La planificación de acciones es el medio a través del cual pueden diseñarse como un sistema integrado las decisiones y acciones de toda una organización, típicamente estructurada en base a sus funciones.

En las estructuras funcionales el trabajo fluye secuencial o recíprocamente a través de ellas, tal y como se muestra en la figura 6.4, lo que significa que los objetivos organizativos diferenciados no pueden identificarse fácilmente con ninguna unidad de terminada. Es decir, hay que encontrar algo más que un sistema de control de rendimiento para coordinar el trabajo en la estructura funcional.

La supervisión directa realizada a través de la superestructura y la normalización de los procesos de trabajo realizada mediante la formalización del comportamiento resultan ser los principales mecanismos de coordinación utilizados en las estructuras funcionales. Este tipo de estructuras son muy utilizadas porque son las más precisas entre las que se dispone, aunque a veces no logren contener todas las interdependencias y la organización se vea obligada a recurrir a los sistemas de planificación y control para **normalizar los outputs**, utilizando concretamente la **planificación de acciones**.

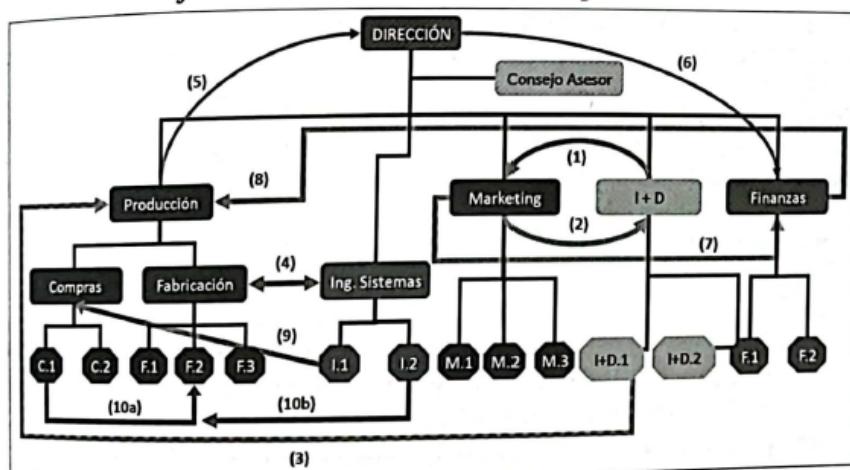
Podemos hacer dos puntuaciones respecto a la planificación de acciones:

En primer lugar, no tiene necesariamente en cuenta la autonomía de la unidad ni se corresponde siempre con el sistema de agrupación. Los planes de acción formulan decisiones que requieren acciones concretas, como *la comercialización de nuevos productos*.

En segundo lugar, debido a su imposición de decisiones concretas, la planificación de acciones se convierte en una forma algo impura de normalizar los outputs; para ser más precisos, se queda a medio camino entre dicha normalización y la de procesos de trabajo. Ello se puede expresar mediante un continuo de regulación cada vez más estrecha de este modo:

- *El control de rendimiento* impone exigencias generales del rendimiento para un plazo determinado de tiempo, sin referencia a las acciones concretas
- *La planificación de acciones* impone determinadas decisiones y acciones a ser desempeñadas en momentos determinados
- *La formalización del comportamiento* impone el medio a través del cual han de desempeñarse las decisiones y acciones.

Figura 6.4: El flujo de tareas secuencial y recíproco a través de una estructura funcional. El desarrollo de un nuevo producto



De acuerdo con sus objetivos de desempeño, el departamento I+D planea el desarrollo de un nuevo producto. Con el fin de ajustar su viabilidad comercial, emite un informe al departamento de marketing (1) con las características técnicas y funcionales del proyecto, solicitando a su vez información sobre su posible proyección comercial (2). El prototipo es enviado al departamento de producción (3) para proceder a las primeras pruebas de producción. El jefe de producción solicita a los responsables de fabricación e ingeniería un informe sobre las repercusiones de dicha prueba en materia de retrasos sobre los pedidos pendientes en programa y los costes adicionales de adecuación de la maquinaria de fabricación (4), así como de la necesidad y recursos financieros extraordinarios para hacer frente a las nuevas inversiones y costes. Esta información es remitida a la dirección general (5) solicitando la modificación del plan general de fabricación. La dirección general aprueba y transmite al departamento financiero (6) los requerimientos de producción. El departamento financiero procede a la reestructuración del presupuesto para lo cual solicita al departamento de marketing proyecciones de ventas y otros costes estimados en la comercialización del nuevo producto (7). El departamento de producción recibe la pertinente modificación presupuestaria (8) que contiene fondos liberados extraordinarios para acometer las pruebas de fabricación así como una adaptación de sus objetivos semestrales. Puesto que la fabricación del prototipo requiere ciertos materiales y equipos nuevos, los ingenieros de producción comunican tanto sus especificaciones técnicas como el tiempo necesario para su instalación y puesta a punto al jefe de compras (9) para que proceda a la emisión de los pedidos desde la oficina de compras. Una vez recibidos los nuevos equipos son transferidos a la zona de fabricación (10a) donde los ingenieros procederán a su instalación y adecuación al resto de maquinaria de la planta (10b).

Fuente: Elaboración propia

En última instancia, la planificación de acciones se convierte en la formalización del comportamiento, concretamente en la especificación del flujo de trabajo, como **flujo regulado de control descendente**.

ASI PUES:

1. **La formalización del comportamiento** diseña la organización como un sistema integrado, pero solo en lo que se refiere a sus actividades rutinarias.
2. **La planificación de acciones** es su equivalente en cuanto a las actividades no rutinarias (los cambios): especificar todo a fin de que el cambio se produzca del modo deseado.

6.2.3. La jerarquía de los sistemas de planificación y control.

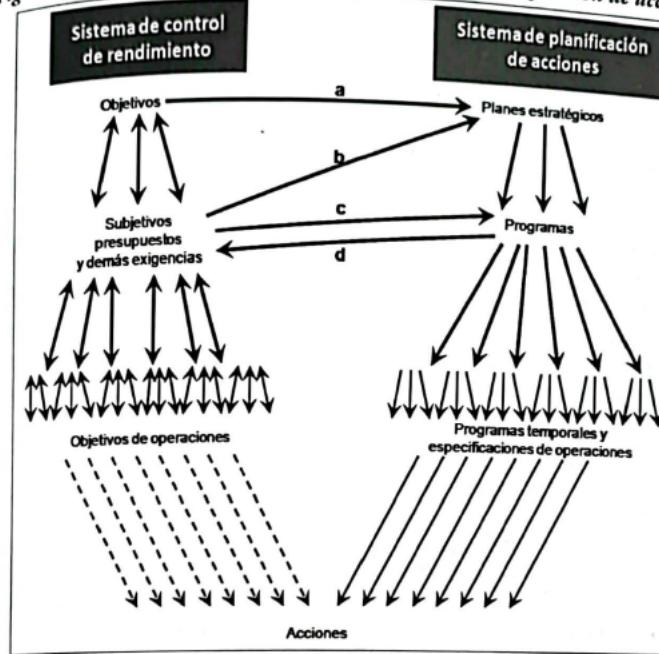
Lo normal es que ambos coexistan unidos por una serie de vínculos. El control de rendimiento y la planificación de acciones aparecen como dos sistemas jerárquicos distintos, pero íntimamente relacionados.



MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS Y ESCAQUÉATE DE TOMAR APUNTES HOY



Figura 6.5: Jerarquía en los sistemas de control y de planificación de acciones



Fuente: Mintzberg (2009)

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 más detallados todavía.

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

Las flechas apuntan a ambos extremos, indicando que el sistema de control del rendimiento **no puede ser únicamente descendente**, sino también **ascendente**, estableciendo sus propias exigencias de rendimiento las unidades inferiores y agregándolas a continuación en sentido ascendente por unidades, hasta llegar al ápice en forma de exigencias compuestas.

En la práctica, el sistema de control de rendimiento suele funcionar mediante una combinación de los flujos ascendentes y descendentes.

EL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DE ACCIONES es esencialmente descendente. Teóricamente comienza con la planificación estratégica, con la que se alistan sistemáticamente las fuerzas y debilidades de la organización observando las tendencias del entorno y formulando un conjunto explícito e integrado de estrategias a seguir en el futuro. Se desarrollan para formar programas, compuestos a su vez de proyectos.

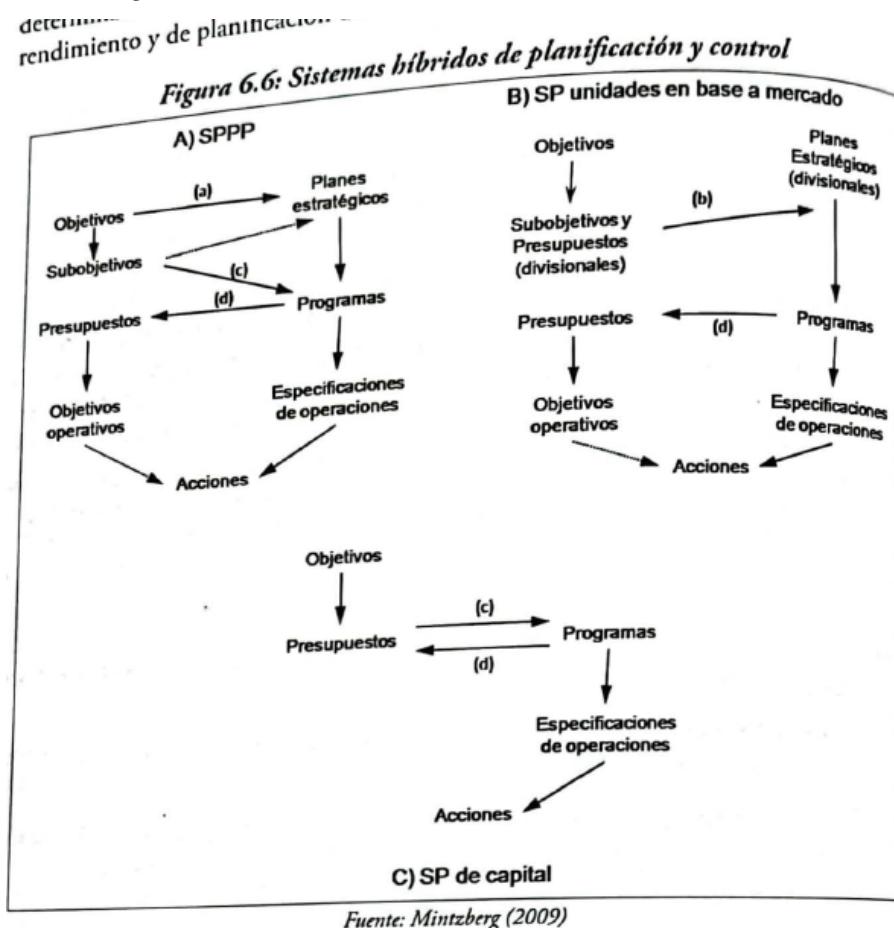
Los programas son estudiados para determinar cuáles van a ser ejecutados. Finalmente, los seleccionados surgen en forma de especificaciones de operaciones que señalan acciones concretas.

Entre estos dos sistemas de planificación y control hay VINCULOS o cruces entre ellos:

- En la parte superior (línea a) hay un cruce entre los objetivos de rendimiento y los planes estratégicos. Todo proceso de planificación de acciones tiene que iniciarse con la especificación de los objetivos globales de la organización

- El cruce entre los subobjetivos o presupuestos y los planes estratégicos (línea b) se parece al anterior. Cuando existe una autonomía de unidades. Se convierten en objetivos que inician el proceso de planificación de acciones de cada unidad.
- Se produce otro cruce desde los subobjetivos y los presupuestos directamente a los programas (línea c)
- El ultimo cruce (línea d) va desde los programas a los presupuestos, y finalmente, a los objetivos de operaciones.

Otro cruce, quizás el más importante, es el ***feedback global*** del control del rendimiento a la planificación de acciones. Al valorar su rendimiento, la organización inicia nuevos planes de acción para corregir los problemas que van apareciendo. Estos cruces entre el control de rendimiento y la planificación de acciones pueden dar a lugar a sistemas híbridos.



A) Quizás el más conocido de ellos es el clásico **sistema de planificación, programación y presupuestación** (SPPP), en el cual los objetivos globales de rendimiento conducen al desarrollo de planes estratégicos globales. Los objetivos generales se desagregan en subobjetivos de las unidades funcionales que, a su vez, se convierten, bien en estrategias funcionales de los departamentos (línea discontinua), bien en programas concretos que continúan bajando y generando especificaciones de operaciones, cruzándose también y acumulándose en forma de presupuestos, que conducen a su vez a objetivos de operaciones.

B) El **segundo sistema híbrido** describe la planificación en una estructura formada en **base al mercado**. Es este, el ápice estratégico desarrolla objetivos globales que inducen estrategias corporativas. A partir de los objetivos globales, la alta dirección negocia subobjetivos y presupuestos con cada una de las unidades de mercado (divisiones o unidades de negocio diferenciadas), las cuales, por su parte, inician su propio proceso completo de planificación de acciones, generando planes estratégicos (de negocio)

elaborados en forma de programas que producen las especificaciones de operaciones, así como los presupuestos de sus propias unidades funcionales y sus correspondientes objetivos operativos.

C) El último sistema híbrido describe la **presupuestación de capital** (una exposición de los fondos disponibles para fines de inversión). Su principal característica es el cruce entre ambos sistemas (planificación y control) se produce en el nivel del programa y no del plan estratégico. El ápice estratégico establece objetivos y los convierte en un presupuesto de capital. De forma paralela, las unidades proponen programas concretos al ápice estratégico, que valora cada uno de ellos según el presupuesto de capital, transmitiendo a continuación los programas aprobados a las unidades para su puesta en marcha.

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

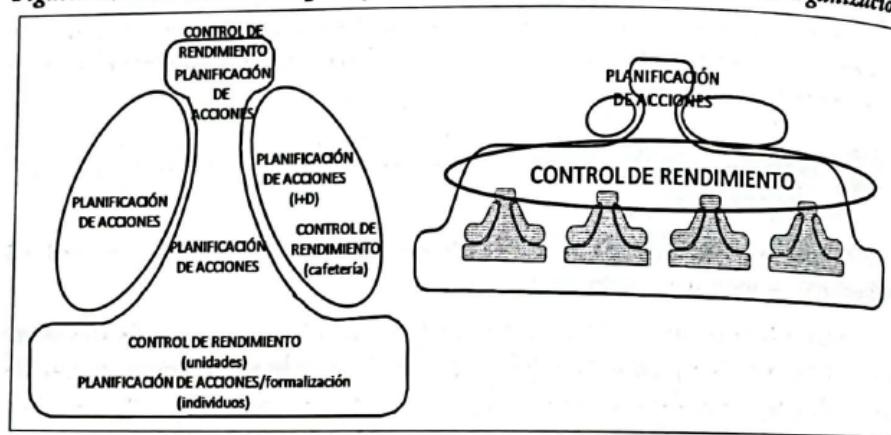
Podemos afirmar de forma más específica que **cuanto más globales son las responsabilidades de una unidad, más se tiende a controlar su rendimiento global antes que sus acciones concretas**.

Por este motivo, para las unidades formadas **en base al mercado**, el sistema de control de rendimiento es uno de los dispositivos críticos para el control. Encontramos más peso en lo que se refiere a un control de rendimiento **en los niveles más altos de la LÍNEA MEDIA**. Los sistemas de planificación de acciones pueden utilizarse en estos niveles cuando las agrupaciones son de base funcional.

El **ÁPIDE ESTRATÉGICO**, al estar sujeto al control externo (por parte de un propietario definido) 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 de planificación y control en respuesta a algún programa o proyecto impuesto por el propio sistema de planificación de acciones (la base de agrupación típica de la tecnoestructura es funcional). Debido a la dificultad de normalizar los outputs del trabajo analítico, es de suponer que el sistema de control de rendimiento se utilice de forma muy limitada en la tecnoestructura.

Figura 6.7: Los sistemas de planificación y control según la parte de la organización



Fuente: Elaboración propia

La utilización de los sistemas de planificación y control en el STAFF DE APOYO varía:

- Las unidades que actúan como entidades autónomas (cafetería, biblioteca) y cuyos outputs puedan medirse con facilidad, pueden controlarse mediante sistemas de control de rendimiento
- Las que presentan interdependencias con otras partes de la organización (departamento de investigación) pueden prestarse a la planificación de acciones, sobre todo si los departamentos de línea a quienes sirven están sometidos a dichas planificación de acciones; las demás (asesoría fiscal) apenas quedarán afectadas por ningún sistema de planificación y control.

La figura 6.7 muestra los sistemas de planificación y control según la parte de la organización en una estructura típica funcional (izquierda) y en una agrupada en base a mercado en la zona alta de la línea media (derecha)

6.3. LOS DISPOSITIVOS DE ENLACE: TIPOLOGÍA.

Aún nos queda diseñar importantes interdependencias entre tareas y funciones dentro de la organización que han de quedar reflejadas en su funcionamiento.

El diseñador ha de recurrir entonces a **mecanismos o dispositivos** (parámetros de diseño) **de enlace**. Estos dispositivos, de naturaleza interfuncional, mejoran la integración estructural fomentando la coordinación a través de la adaptación mutua. De este modo, se pueden resolver problemas o acometer trabajos que incumben a varios departamentos especializados sin necesidad de recurrir a una supervisión directa común a las unidades implicadas. Por ejemplo, las quejas reiteradas de los clientes por un servicio inadecuado puede ser motivo de que se reúnan los directos de ventas para desarrollar un servicio postventa más eficaz.

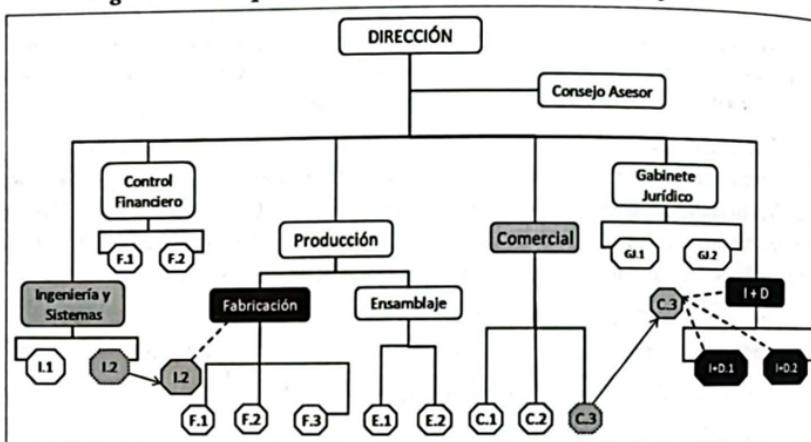
En estos últimos años, las organizaciones han desarrollado toda una serie de dispositivos para estimular los contactos de enlace entre individuos, dispositivos que pueden ser incorporados a la estructura formal. En nuestro análisis, vamos a estudiar cuatro tipos fundamentales de dispositivos de enlace:

- Puestos de enlace.
- Grupos de trabajo y comités permanentes.
- Directivos integradores.
- Estructura matricial.

6.3.1. Puestos de enlace.

Los puestos de enlace son diseñados para intentar mejorar la coordinación y evitar conflictos entre departamentos con distintas orientaciones funcionales pero con importantes interdependencias. Los puestos de enlace actúan como mediadores para encauzar directamente la comunicación entre las unidades implicadas sin tener que recurrir a un directivo común situado en un nivel superior. El puesto carece de autoridad formal pero está dotado de **poder informal**. Un ejemplo de puesto de enlace es el que hace de mediador entre el equipo de ventas y la fábrica.

Figura 6.8: Dos puestos de enlace en una empresa manufacturera



6.3.2. Grupos de trabajo y comités permanentes.

Las constelaciones de trabajo agrupan a personas pertenecientes a diferentes departamentos o áreas funcionales o niveles jerárquicos que necesitan trabajar juntas para desarrollar su propio trabajo. Los



MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS
Y ESCAQUÉATE
DE TOMAR APUNTES HOY



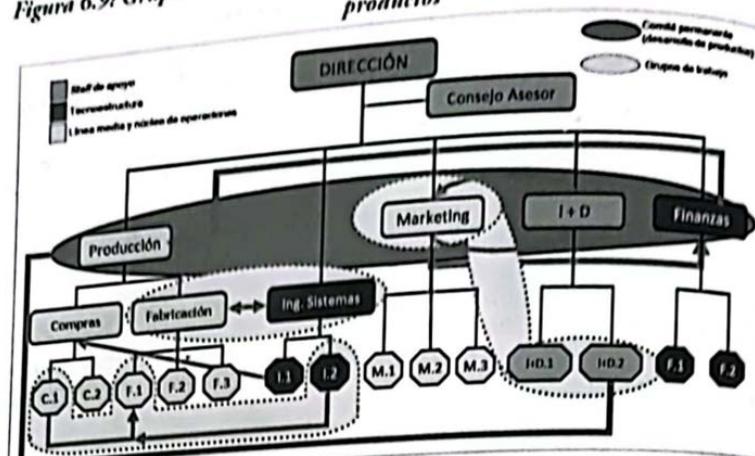
individuos que forman parte de una constelación de trabajo se relacionan entre sí a través de una intensa comunicación informal que a menudo toma la forma de **reuniones**.

La reunión facilita la adaptación mutua. Cuando la organización institucionaliza la reunión, nombrando formalmente a sus participantes y concertándolo con regularidad, podemos afirmar que se ha integrado a la estructura formal. Se utilizan dos dispositivos de enlace primordiales para la institucionalización: el grupo de trabajo, una especie de equipo formal y el comité permanente.

El **grupo de trabajo** es un comité convocado para cumplir una tarea determinada y desagruparse tras su cumplimiento. Estos grupos pueden surgir formal o informalmente.

El **comité permanente** es una agrupación más estable entre miembros de distintos departamentos, convocándose con regularidad para tratar temas específicos. Estos comités permanentes son numerosos en los niveles medios de la organización y en el ápice estratégico, siendo en este último caso los más comunes los comités ejecutivos, utilizados para asesorar al director general en las decisiones.

Figura 6.9: Grupos de trabajo y comité permanente para el desarrollo de nuevos productos



6.3.3. Directivos integradores.

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, la organización puede nombrar a un **directivo integrador**, creando un puesto de enlace dotado de autoridad formal.

Un ejemplo de directivo integrador son los responsables de líneas de productos en empresas de productos de consumo, que deben supervisar la elaboración y comercialización de determinados productos.

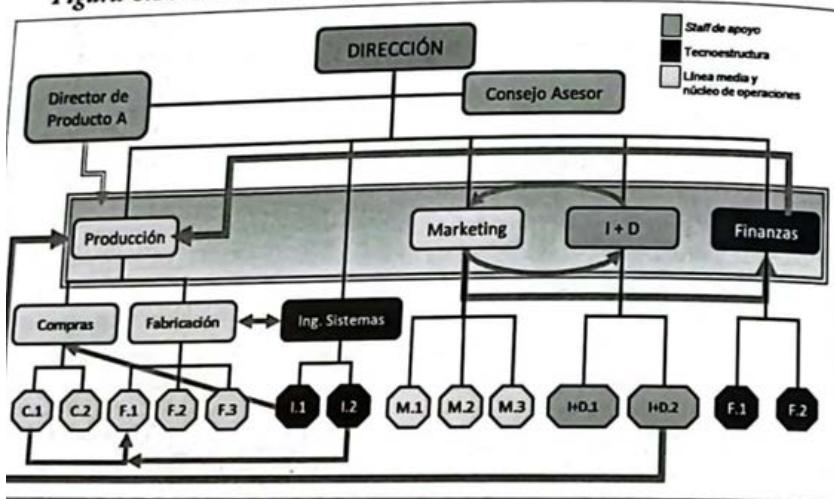
El **poder formal** del directivo integrador siempre comprende algunos aspectos de los procesos de decisión que corresponden a distintos departamentos, pero **nunca se extiende a la autoridad formal sobre el personal de cada departamento**. Así, para controlar su comportamiento, el directivo integrador tiene que utilizar su autoridad de decisión y sus poderes de persuasión y de negociación.

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

1. **El integrador tiene contactos:** puede comunicarse con el director general y se encuentra entre varios flujos de información, por lo que ejerce una influencia basada en el acceso a la información.

2. **El integrador infunde confianza:** al tener una visión global de la organización, al no limitarse a los objetivos de miras más estrechas, y disponiendo de conocimientos, puede inspirar confianza.
3. **El integrador gestiona la toma de decisiones:** gestiona el proceso de las decisiones conjuntas en vez de tomarlas él mismo, tiene que poder escuchar una propuesta de marketing y relacionarla con la de ingeniería, por ejemplo.
4. En la toma de decisiones, el integrador es la encarnación del **poder de experto, basado en los conocimientos y en la información**. Tiene que comportarse de un modo que elimine los posibles obstáculos para compartir la información y resolver los problemas. Dichos individuos son difíciles de encontrar y todavía no se han desarrollado técnicas de preparación para crearlos. No obstante, se han podido identificar algunos rasgos de personalidad: una gran necesidad de afiliación y la capacidad de situarse entre grupos opuestos y obtener la aceptación de ambos sin ser absorbido por uno ni por otro.

Figura 6.10: Directivo integrador para el desarrollo del producto A



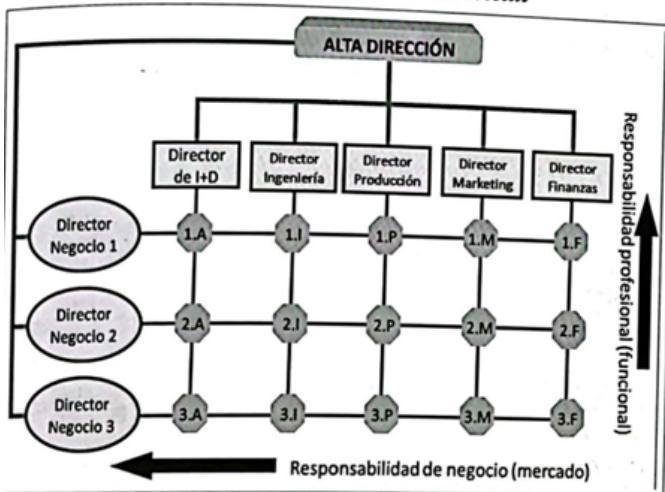
6.3.4. Estructuras matriciales.

No hay ninguna base de agrupación que sea capaz de contener todas las interdependencias: las funciones plantean problemas de flujo de trabajo, las basadas en el mercado obstaculizan el contacto entre especialistas, y así sucesivamente.

La normalización efectuada mediante la formalización del comportamiento, la preparación y el adoctrinamiento o los sistemas de planificación y control pueden mitigar en cierto grado el problema, pero permanecen a menudo importantes interdependencias, que conducen a veces, a que la organización precise de dos o incluso tres bases de agrupación por razones igualmente poderosas. En estos casos, las organizaciones suelen recurrir al último dispositivo de enlace: la **estructura matricial**.

Al utilizar una estructura matricial, la organización no se ve obligada a elegir una base de agrupación en vez de otra, sino que recurre a ambas, superponiendo en la estructura una doble cadena de mando: una funcional y otra orientada al mercado (producto, cliente o zona geográfica).

Figura 6.11: La estructura matricial



Este **absoluto equilibrio de poder formal** entre directivos funcionales y de mercado es lo que distingue a la estructura matricial de los demás medios para el tratamiento de las interdependencias restantes, incluidos otros dispositivos de enlace. Cosa distinta es crear un **enfrentamiento** entre los directores de producto y los funcionales dotándolos del mismo poder formal.

La estructura matricial resulta eficaz en entornos complejos y con un alto grado de incertidumbre en los que es preciso un alto grado de coordinación y una flexibilidad que facilite una rápida adaptación. De este modo, el diseño matricial hace posible utilizar de forma eficiente las habilidades y conocimientos precisos para resolver un problema complejo, reduciéndose a la vez los déficits de coordinación, ya que el personal más relevante para un proyecto es reunido en forma de grupo de trabajo. Además, favorece un empleo más eficiente de personal y equipo muy especializado ya que los diferentes proyectos pueden compartir los recursos especializados de las diferentes unidades funcionales en lugar de duplicarlos para cubrir las necesidades de cada unidad de mercado. Por otra parte, la organización matricial permite la interacción de los especialistas técnicos pertenecientes tanto a campos similares como a áreas dispares, lo cual favorece su crecimiento y desarrollo profesional.

Pueden distinguirse **dos tipos de estructuras matriciales**:

1. Una estructura matricial **permanente**, en las que las interdependencias permanecen más o menos estables. Es posible encontrar estructuras matriciales en las que se contraponen divisiones geográficas a divisiones de producto, quedando un directivo regional y de producto bajo la responsabilidad de ambas, e incluso una triple cadena de autoridad: geográfica, funcional y de negocio.
2. La estructura matricial **variable** está orientada hacia el trabajo de proyectos. En estas estructuras, las interdependencias, las unidades de mercado y las personas cambian de situación con frecuencia. La organización funciona como un **conjunto de equipos de proyecto o de grupos de trabajo** (unidades provisionales formadas en base a mercado) cuyos miembros provienen de los departamentos funcionales. De este modo, 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 organización.

A pesar de sus ventajas, la estructura matricial puede presentar **problemas de funcionamiento** derivados de la supresión de la unidad de mando:

1. **El conflicto:** los objetivos y las responsabilidades contrapuestas entre los departamentos de orientación funcional y los de mercado, disputas y acusaciones respecto al reconocimiento de

mérito y los intentos de compensar un desequilibrio de poder dan lugar a conflictos entre individuos.

2. **El estrés:** la estructura matricial puede ser fuente de mucho estrés, no solo para los directivos, para los que representa inseguridad y conflicto, sino también para sus subordinados. La presencia de más de un superior para un individuo crea el “conflicto de roles”, las esperanzas vagas introducen la “ambigüedad de roles” y las excesivas exigencias a las que es sometido el individuo introduce la “sobrecarga de roles”.
3. **Dificultad para mantener un delicado equilibrio de poder entre directivos equivalentes:** al inclinarse ligeramente la balanza hacia uno de los dos, surge la vuelta de la jerarquía tradicional de cadena única.
4. **El coste de administración y de comunicación:** la estructura matricial necesita más directivos que la tradicional, con lo que aumentan los costes de administración. Además, el correcto funcionamiento matricial requiere que la gente pase mucho tiempo en reuniones y una mayor necesidad de comunicación puesto que hay más información que tiene que llegar hasta más personas.

La superación de estos problemas reside en el aprendizaje de las habilidades y conductas. Los directivos de la alta dirección han de aprender a equilibrar el poder y la prioridad entre el producto y las orientaciones funcionales. Los directivos de mercado y los funcionales deben aprender a colaborar y gestionar de forma constructiva sus conflictos. Por último, los gerentes de organizaciones matriciales deben aprender a tolerar la ambigüedad que significa el ser responsables ante dos superiores, lo que conlleva ser capaz de atender y dar prioridad a demandas y órdenes múltiples y, a veces, contrapuestas.

6.3.5. Un continuo de los dispositivos de enlace.

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

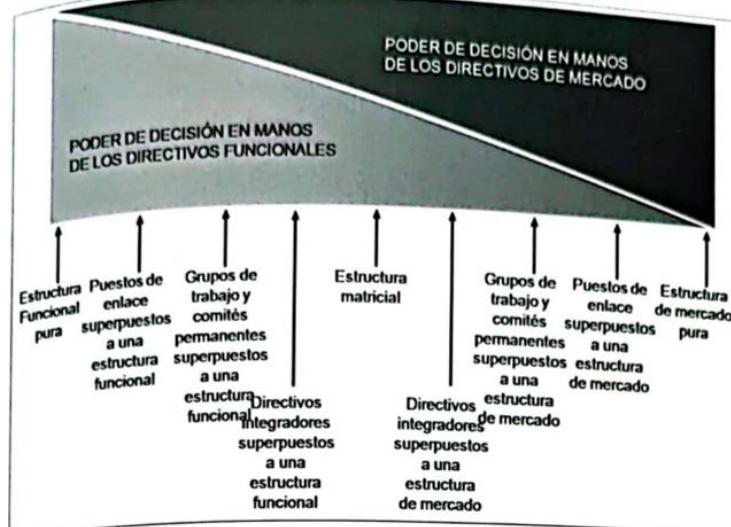
- La primera y menor modificación de ambas estructuras puras es la superposición de un puesto de enlace: generando cierta orientación de mercado en la funcional y cierta orientación funcional en la de mercado, reduciendo al mínimo el poder informal de los directivos de línea.
- Una modificación más fuerte se produce al superponer grupos de trabajo o comités permanentes en cualquiera de ambas estructuras puras.
- La modificación más importante, aparte de la supresión del principio de unidad de mando, es la introducción de directivos integradores. Estos poseen cierto poder de decisión y asumen un importante poder informal, pero los demás directivos conservan su autoridad tradicional de línea.
- Entre ambas estructuras puras encontramos la matricial, que representa un equilibrio de poder entre ambas. La doble autoridad reemplaza a la unidad de mando.



MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS
Y ESCAQUÉATE
DE TOMAR APUNTES HOY



Figura 6.13: Continuo de los dispositivos de enlace



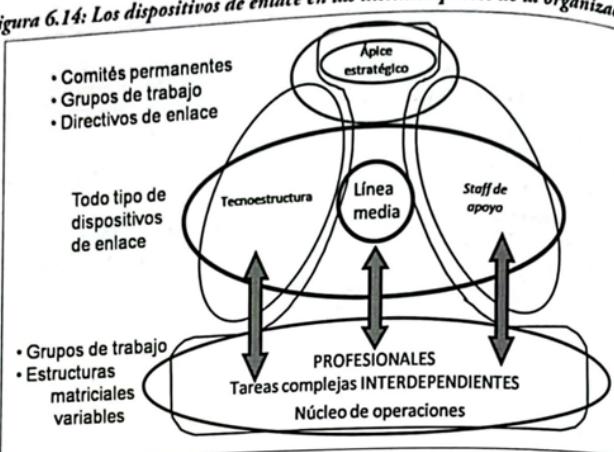
Los dispositivos de enlace parecen ser los más adecuados para el trabajo realizado en los **niveles medios de la estructura**, en el que participan gran número de directivos de línea, así como de especialistas de staff de apoyo y de la tecnoestructura:

- a) Un comité permanente puede convocarse una vez por semana.
- b) Un ingeniero puede ser nombrado para un puesto de enlace, mediando entre un grupo de staff dedicado a la investigación y el departamento de marketing de línea.
- c) Puede crearse un grupo de trabajo tomando miembros de nivel medio de los departamentos.
- d) Suele utilizarse una estructura matricial de tipo permanente, cuando tiene que quedar equilibrado el poder de dos directivos de línea media, de bases de agrupación distintas.

6.3.6. Los dispositivos de enlace en las distintas partes de la organización.

Debido a la naturaleza del trabajo de los directivos de la línea media, es de suponer que el conjunto de dispositivos de enlace serán los **parámetros de diseño más importantes en la LÍNEA MEDIA**. Abundan las reuniones en esta parte de la organización, combinándose en muchas ocasiones el uso de grupos de trabajo y de comités permanentes.

Figura 6.14: Los dispositivos de enlace en las distintas partes de la organización



En aquellas unidades de staff, tanto de la **TECNOESTRUCTURA** como en algunas unidades de **STAFF DE APOYO**, que realizan un trabajo especializado, complejo y sumamente interdependiente con las unidades de línea, es de suponer que el uso de los dispositivos de enlace sea uno de los principales parámetros de diseño:

- Los grupos de trabajo y la estructura matricial variable son adecuados para los proyectos que suelen desarrollarse en la tecnoestructura.
- Las organizaciones con muchos grupos de staff en contacto con las unidades de línea media utilizan tanto los dispositivos de enlace que es difícil distinguir entre línea y staff, de forma que las tres partes intermedias se convierten en una masa de relaciones de adaptación mutua.

El trabajo del **NÚCLEO DE OPERACIONES** se coordina mediante la normalización, siendo la supervisión directa el mecanismo de apoyo utilizado. Pero cuando está compuesto por profesionales cuyas interdependencias obligan a trabajar en equipo, la adaptación mutua debe utilizarse como mecanismo central de coordinación, creándose sobre todo grupos de trabajo y estructuras matriciales variables.

También se utilizan en cierto grado los dispositivos de enlace en el **ÁPICE ESTRATÉGICO**:

- a) Son frecuentes los comités permanentes de altos directivos.
- b) También utilizan grupos de trabajo que reúnen directivos de línea media y personal de staff superior.
- c) Los puestos de enlace suelen destinarse a vincular el ápice estratégico con otras partes de la organización, como cuando se nombra a un director adjunto para que mantenga contactos con una subsidiaria recientemente adquirida.

A pesar de lo visto, el uso de los dispositivos de enlace en estos niveles está limitado por la naturaleza fluida y no programada de su trabajo. Los altos directivos suelen optar por una llamada telefónica o una reunión imprevista en lugar de recurrir al grupo de trabajo o comité permanente.