

JRSTema2Losmecanismosdecoordinac...



rsjrs



Organización de Empresas



2º Grado en Administración y Dirección de Empresas



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada

**OPOSICIONES
TÉCNICAS
Y AGENTES**

MAT.oppositions



Economía y Empresa

Apúntate a las Charlas Informativas
o directamente al grupo que
quieras en nuestra página. academiamat.es



JRS ~ Tema 2: Los mecanismos de coordinación y las partes fundamentales de la organización.

1. Los mecanismos de coordinación en las organizaciones

2. Las partes fundamentales de la organización

- 2.1 Unidad de línea y unidades de staff
- 2.2 Personal directivo y personal no directivo
- 2.3 Unidades de línea: El núcleo de operaciones
- 2.4 Unidades de línea: El ápice estratégico
- 2.5 Unidades de línea: La línea media
- 2.6 Unidades de staff: La tecnoestructura
- 2.7 Unidades de staff: El staff de apoyo
- 2.8 La ideología o cultura

1. Los mecanismos de coordinación en las organizaciones

Toda actividad humana organizada plantea dos requisitos: la **división del trabajo (especialización)** en las distintas tareas a desempeñar y la **coordinación** o integración de esas tareas.

La **estructura de la organización** se puede definir como *el conjunto de las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas*.

Hay 6 mecanismos que parecen explicar las principales formas en que las empresas coordinan su trabajo:

1. **Adaptación mutua.**
2. **Supervisión directa.**

Normalización:

3. N. de procesos de trabajo
4. N. de habilidades
5. N. de los valores
6. N. de outputs o resultados.

Apúntate a las Charlas Informativas o directamente al grupo que quieras en nuestra página. academiamat.es

Los **mecanismos de coordinación** se pueden considerar como los elementos fundamentales de la estructura, pues su función es la de integrar las actividades y mantener unidad a la org.

▼ **Adaptación mutua:**

- Consigue la coordinación del trabajo mediante la simple **comunicación informal**.
- El control del trabajo corre a cargo de quienes lo realizan.
- Se utiliza en organizaciones sencillas, aunque también en aquellas muy complejas cuya coordinación es más complicada, pues es el único que funciona bajo circunstancias extremadamente difíciles.

▼ **Supervisión directa:**

- Suele recurrirse a esta cuando la organización supera su estado más sencillo.
- Se consigue cuando una persona se responsabiliza del trabajo de los demás, dando instrucciones al resto y controlando sus acciones. **Quien administra la tarea no es quien la realiza.**

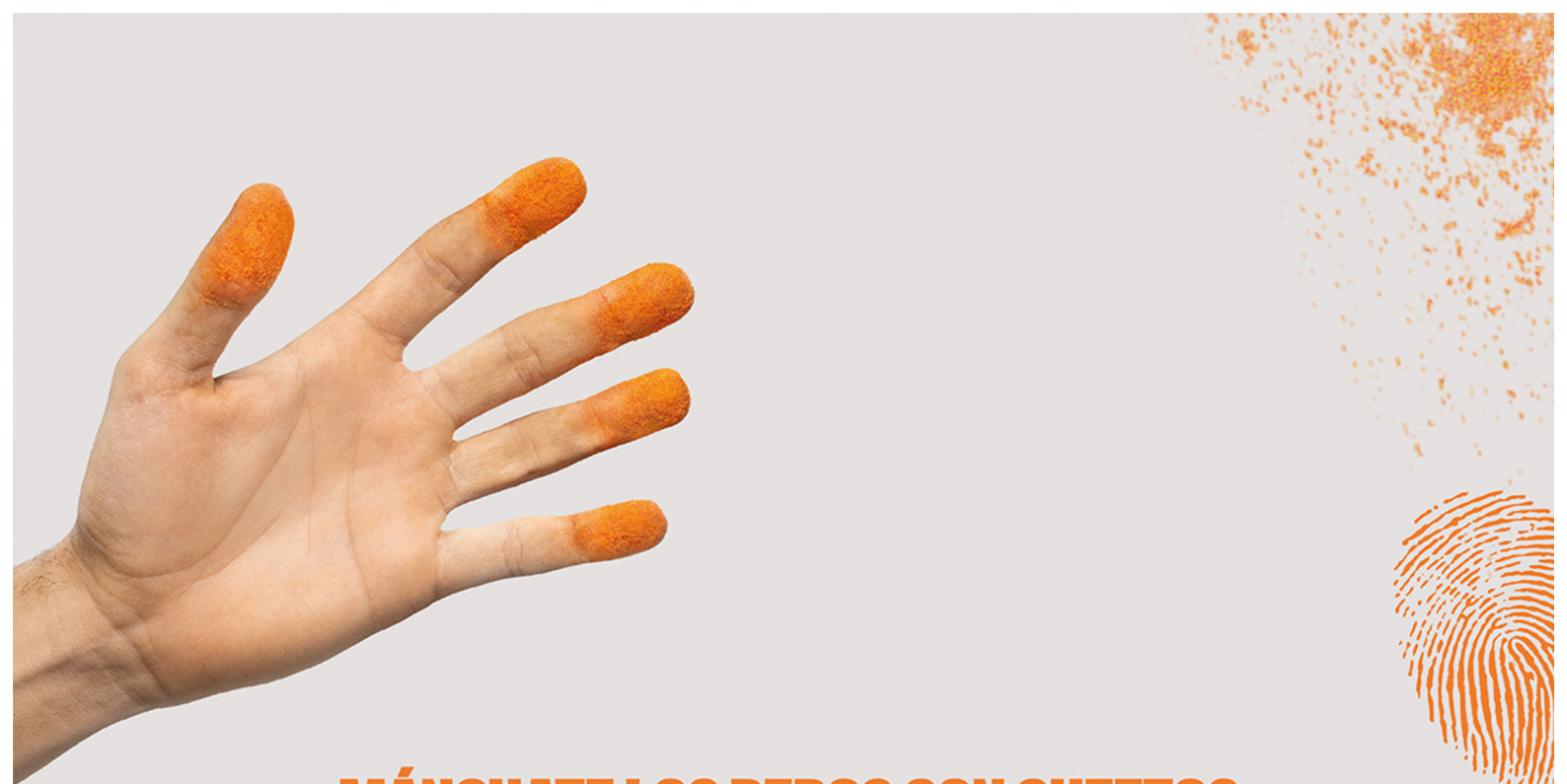
Ambas (adaptación y supervisión) son formas de coordinar el trabajo realizado directamente por los individuos, por tanto, son flexibles (**orgánicos**). Por eso, en circunstancias de entornos inciertos, estos mecanismos son capaces de ayudarnos a adaptarnos a la situación. En contraposición, encontramos los sistemas **maquinales**, en los que los procesos, conductas, habilidades, etc., están predeterminados.

▼ **Normalización:**

- Se separa el control (gestión) de las tareas de su ejecución, aunque ahora **el analista que diseña las normas y controla el modo de ejecutar el trabajo de forma indirecta.**

▼ Normalización de los procesos de trabajo:

- Especificación de las tareas concretas o procedimientos de trabajo que los empleados deben realizar para cumplir con sus responsabilidades.
- El contenido del trabajo queda programado de antemano: tareas a realizar, cómo y en qué orden ejecutarlas...
- Se introducen estos mecanismos a través de los diferentes planes de operaciones referidos a la realización de acts rutinarias: políticas, procedimientos y reglas.



MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS
Y ESCAQUÉATE
DE TOMAR APUNTES HOY



- Aquel encargado del control no se dedica a decir qué tiene que hacer cada trabajador como tal, sino a recordar las normas establecidas para realizar el trabajo.

▼ Normalización de los resultados (outputs):

- Se especifican los resultados fijando una serie de características o propiedades a las que han de ajustarse. Una vez normalizados los resultados, se predeterminan los nexos entre tareas. es especial con resultados financieros.
Se dice que hay que conseguir y suele estar asociada con la normalización de procesos, menos en los financieros.

▼ Normalización de las habilidades:

- Cuando queda especificado el tipo de preparación requerida para la realización de un trabajo. Se da en ocasiones en que no podemos normalizar el proceso o los resultados. Se da en trabajos individuales.
Puestos de naturaleza profesional.
- Logra por vía indirecta lo que la normalización de procesos o resultados: controla y coordina.

▼ Normalización de los valores:

- Estandarizar el comportamiento de todos los miembros de la org mediante la normalización de los valores o creencias que conforman la base de la cultura organizacional.
- Para que funcione como mecanismo de coordinación se necesita una cultura organizacional fuerte.

Normalmente, las organizaciones utilizan los 6 mecanismos a la vez pero con distintos grados de intensidad en cada caso.

Los mecanismos de coordinación se introducen en el diseño organizativo de forma indirecta, a través de parámetros de diseño que van conformando soluciones que facilitan la coordinación.

Cada uno de los modos de coordinación va a ser el predominante en cada una de las estructuras e los últimos temas.

2. Las partes fundamentales de la organización



algunas partes pueden faltar en algunas empresas, menos el núcleo de operaciones

ORGANIGRAMA SIEMPRE PUESTOS, NUNCA DEPARTAMENTOS(o unidades en caso de staff o tecno)

▼ Consideraciones respecto a las partes de la organización

1. No todas deben estar presentes en cualquier org. ⇒ La que sí aparece siempre es el **Núcleo de operaciones.**
2. Su composición se basa en las funciones que las unidades/departamentos/personas realicen para la org.
3. Directivos de línea: sólo los que están unidos al núcleo de operaciones

2.1 Unidad de línea y unidades de staff

Distinguimos entre unidades que llevan a cabo las actividades de línea (unidades de línea) y las que realizan actividades de staff (unidades de staff).

La diferencia radica en la naturaleza de las actividades que realizan, de forma que las unidades de línea realizan tareas que contribuyen directamente a la realización de la misión de la org., mientras que las unidades de staff realizan actividades que contribuyen de forma indirecta a la consecución de la misión.

LA CADENA DE VALOR

DE MICHAEL PORTER

todas generan valor, tanto las de soporte como las primarias



para primera pregunta de la practica:

consejo: 1º a que se dedica la empresa.

Vamos a ver que personas en que departamentos están dedicados a dar esos servicios, sin ser directivos, formara parte del núcleo de operaciones.

Una vez tengamos individuos/puestos, miramos quien forma parte de la línea media, los que está directamente relacionados con los operarios.

EMPEZAR DE ABAJO A ARRIBA

La **cadena de valor** es una herramienta para identificar la ventaja competitiva de una organización. Además, nos permite conocer el origen de esta, así como encontrar los medios para crearla y mantenerla.

Nos permite también apreciar que las actividades que crean valor para la empresa se dividen en acts primarias (intervienen directamente en la creación del producto o servicio, en su venta y transferencia al cliente y servicio postventa) y acts de apoyo (respaldan a las primarias al ofrecer materias primas, tecnología, recursos humanos...).

▼ Acts primarias que definen las **unidades de línea** de la org:

1. Compras: acts relativas a la adquisición de materias primas.
2. Logística de entrada: acts relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución interna.
3. Operaciones o Producción: acts mediante las cuales se transforman las materias primas en el producto o servicio final.
4. Logística de salida: acts por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto o servicio entre clientes.
5. Marketing y ventas: acts encaminadas a crear los medios que faciliten y permitan la adquisición del producto o servicio por parte de los clientes o usuarios finales del mismo.
6. Servicios postventa: acts por las que se da un servicio de mejora o conservación del producto.

Las unidades de línea están formadas por un **núcleo de operaciones** compuesto por los operarios. Justo por encima se encuentran los directivos intermedios (**línea media**) que son enlace entre estos y la alta dirección, que forman el **ápice estratégico**.

Las **unidades de staff o apoyo** son unidades, departamentos o puestos de carácter complementario a la estructura de línea cuya tarea genérica es la de asesorar o ayudar a la realización de las funciones primarias de la org. Podemos dividir sus actividades en 4 categorías:

1. Abastecimiento ⇒ acts relacionadas con la adquisición de factores productivos al margen de las materias primas, desde suministros hasta maquinaria.
2. Desarrollo tecnológico ⇒ acts orientadas a la creación y mejora de productos, procesos productivos o sistemas de gestión.
3. Gestión de recursos humanos ⇒ acts relacionadas con el reclutamiento de personal, contratación, capacitación, etc.

4. Infraestructuras \Rightarrow acts tales como la planificación, contabilidad, finanzas, relaciones públicas...

Tecnoestructura \Rightarrow Su misión es la normalización del trabajo del resto de miembros de la org. Los directivos que se encuentran aquí no forman parte de la línea media.

- Son analistas especializados y cualificados.
 - Analistas de planificación y control \Rightarrow normalización de resultados: toda la org.
 - Analistas de personal \Rightarrow normalización de habilidades: línea media, ideología.
 - Analistas de estudios de trabajo \Rightarrow Normalización del trabajo (Procesos): núcleo de operaciones.
- Operan sobre el trabajo del resto de la org.
- Intervienen INDIRECTAMENTE en el flujo de trabajo de operaciones.

Staff de apoyo \Rightarrow Unidades que asisten a la org fuera del flujo de operaciones. Personal cualificado o no cualificado. Prestan servicios fácilmente externalizables.

Aquí siempre estará el departamento de I+D.

2.2 Personal directivo y personal no directivo

▼ **Mandos intermedios** o directivos de nivel medio:

- Directivos de línea media
- Directivos del staff de apoyo
- Directivos de la tecnoestructura

El **personal directivo** hace referencia al conjunto de directivos de la org, incluidos los situados en el ápice estratégico.

El **núcleo de operaciones** recoge a los operarios que realizan el trabajo fundamental de la org. Hay también operarios o personal no directivo que realiza su trabajo en unidades de la tecnoestructura o del staff de apoyo.

2.3 Unidades de línea: El núcleo de operaciones

Compuesto por los operarios que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción propia de la act principal de la org. Desempeñan 4 funciones básicas:

1. **Asegurar los inputs para la producción**
2. **Transformar los inputs en outputs**
3. **Distribuir los outputs**
4. **Apoyo directo a funciones de aprovisionamiento, transformación y distribución**
(manteniendo máquinas en funcionamiento o haciendo inventarios).

El núcleo de operaciones constituye el centro de la org, por lo que el resto de la organización trabajará con el objetivo de que el núcleo de operaciones tenga un entorno de máxima certeza y previsibilidad.

Esto nos lleva a concluir que es el núcleo donde los mecanismos de coordinación basados en la normalización (procesos, valores, habilidades y resultados) serán utilizados de forma más intensiva.

2.4 Unidades de línea: El ápice estratégico

Engloba a aquellas personas cuyo trabajo consiste en gobernar la org. Suele estar compuesto por un solo individuo que ostenta al mando supremo de la org y un conjunto de directivos del más alto nivel que comparten con él las responsabilidades de carácter global.

Es el órgano que se ocupa de que la org cumpla su misión y satisfaga los intereses de los grupos involucrados en la misma. Ello implica una serie de obligaciones:

- a. **Supervisar la org o velar para que funcione debidamente como unidad integrada.**
Para ello se vale de la supervisión directa.
- b. **Mantener las relaciones con el entorno en un clima favorable**
- c. **Desarrollar las estrategias de la organización**

2.5 Unidades de línea: La línea media

Une al ápice estratégico y al núcleo de operaciones.

La jerarquía 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 fundamentales de la

organización.

El directivo de la línea media desempeña una serie de roles o tareas que pueden equipararse a los del director general pero dentro de su unidad o departamento:

1. Ejecutar y transmitir las decisiones de los superiores.
2. Hacer frente a situaciones externas a su unidad, relacionándose con otros directivos.
3. Tomar decisiones sobre asuntos de su propia unidad.

Los supervisores o directivos de primera línea son los únicos cuyos subordinados no son otros directivos, sino los operarios del núcleo de operaciones.

2.6 Unidades de staff: La tecnoestructura

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

Pueden ocupar un puesto individual o conformar unidades específicas y especializadas bajo el mando de uno o varios analistas.

si normaliza algo o forma a alguien, es de la tecnoestructura. Si no es staff

Distinguimos 2 tipos:

1. **Los que estudian la adaptación, el cambio de la org en función de la evolución del entorno.**
2. **Los que estudian el control, la estabilización y la normalización de las pautas de act en la org.**
 - a. Los separamos en 3 tipos:
 - i. Analistas de estudios de trabajo. El foco lo ponen en la normalización del trabajo en el núcleo de operaciones.
 - ii. Analistas de planificación y control. Normalizan los outputs.
 - iii. Analistas de personal. Normalizan las habilidades, encargándose en muchas ocasiones de desarrollar y propagar los valores y creencias (normalización de valores).

Los analistas de la tecnoestructura suelen ser profesionales altamente cualificados, tomando importancia la normalización de habilidades.

2.7 Unidades de staff: El staff de apoyo

el staff de apoyo son fácilmente externalizables, en ese caso no serían parte del organigrama

Compuesto por unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar asistencia a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones corrientes.

La mayor parte de estos servicios pueden subcontratarse exteriormente, quedando fuera de la organización.

El staff de apoyo está compuesto de personal no directivo bajo el mando de directivos-especialistas que no pueden considerarse como directivos de la línea media.

2.8 La ideología o cultura

Constituye la parte inmaterial de la organización, una cierta personalidad identificativa que es compartida por los miembros de la org.

La interacción entre las personas que trabajan en una org y el contexto que las rodea va generando una serie de experiencias compartidas a lo largo del tiempo, que moldean en gran medida el comportamiento de las personas.

Tiene un componente genético (en función de la personalidad de sus fundadores, administradores, trabajadores...) y un componente medioambiental basado en la experiencia, el contexto y otros factores externos.

La cultura es *un sistema de valores y creencias compartidos que desencadenan normas, conductas y actitudes comunes entre los miembros de la org.* Características básicas:

- **Es compartida.**
- **Afecta al comportamiento**

Podemos identificar tres componentes en la cultura organizacional:

- **Artefactos** → componente visible y explícito de la cultura.
- **Valores** → principios duraderos acerca de lo que es correcto o incorrecto, justo o injusto, etc. Sirven de guía para actuar cuando se da una situación de incertidumbre o conflicto. Están más arraigados que los artefactos y son más difíciles de cambiar.
- **Creencias** → indivisibles e implícitas y están aún más profundamente asumidas que los valores. Se consideran supuestos inconscientes que influyen en la forma de percibir, sentir y actuar. No suelen ser cuestionadas por los individuos. Conforman la esencia de la cultura de la empresa, que después genera los valores y se concreta en artefactos visibles.