

JRSTema5LosparmetrosdediseoIIDis...



rsjrs



Organización de Empresas



2º Grado en Administración y Dirección de Empresas



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

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

Máster Gestión Deportiva y Análisis del Dato





MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS
Y ESCAQUÉATE
DE TOMAR APUNTES HOY



JRS ~ Tema 5: Los parámetros de diseño (II): Diseño de la superestructura. Tamaño de la unidad y agrupación de unidades

1. Agrupación de unidades. Sus repercusiones

1.1 Repercusiones de la agrupación de unidades

1.2 Bases o Tipos de agrupación

1.3 Criterios de agrupación

1.4 Agrupación según la función

1.5 Agrupación por mercados

1.6 La agrupación de unidades en las distintas partes de la organización

2. Tamaño de la unidad. Alternativas

2.1 Tamaño de la unidad en relación con los mecanismos de coordinación

2.2 El tamaño de la unidad en las distintas partes de la organización

1. Agrupación de unidades. Sus repercusiones

Mediante el proceso de agrupación en unidades se establece el sistema de autoridad formal y se construye la jerarquía de la organización. Ambos conceptos se reflejan en el organigrama organizativo.

[para la creación de un área es necesario que haya un directivo responsable](#)

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 hasta abarcar en el conjunto final la totalidad de la org.

En la práctica es más frecuente el rediseño estructural, que se inicia en sentido descendente, y a medida que cambia el sistema técnico del núcleo de operaciones, se procede en sentido ascendente.

1.1 Repercusiones de la agrupación de unidades

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

▼ 3 importantes repercusiones de este parámetro de diseño:

1. **La agrupación establece un sistema de supervisión común entre puestos y unidades.**

Así pues, la agrupación de unidades es el parámetro de diseño mediante el cual el mecanismo de coordinación de la supervisión directa se incorpora en la estructura.

2. La agrupación suele precisar que los puestos y las unidades compartan recursos comunes.

Esto estimula que se de un contacto informal que, en parte, estimula la coordinación mediante adaptación mutua.

3. 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 un tercer mecanismo: la normalización de los outputs.

Por tanto, la agrupación de unidades estimula la coordinación dentro d la unidad, sacrificando en cierta medida la coordinación entre unidades.

A la hora de proceder a la agrupación de unidades, el diseñador debe responder a 2 cuestiones:

- sobre qué bases proceder a la hora de agrupar.
- qué criterios utilizar para seleccionar las bases.

1.2 Bases o Tipos de agrupación

Generalmente, se identifican 6 posibles bases de unidades: 1) según los conocimientos y habilidades; 2) según proceso de trabajo y la función; 3) según el tiempo; 4) según el output; 5) por clientes; 6) por zonas geográficas. *si la mision de la agrupacion es el mismo que el de la empresa es de mercado*

podria ser que para algun caso se dieran los dos en funcion del punto de vista

Para aclarar las confusiones debidos a ciertas ambigüedades al definir el tipo de agrupación, basta con definir un punto de vista o contexto. Concretamente, sólo podemos definir el output, el cliente o el mercado con relación a toda la organización y no según las fases intermedias que se atraviesan para alcanzar el producto, cliente o mercado. *si no factura a nadie, es decir si es solo una parte del proceso (no son unidades de negocio, inseparables) es funcional*

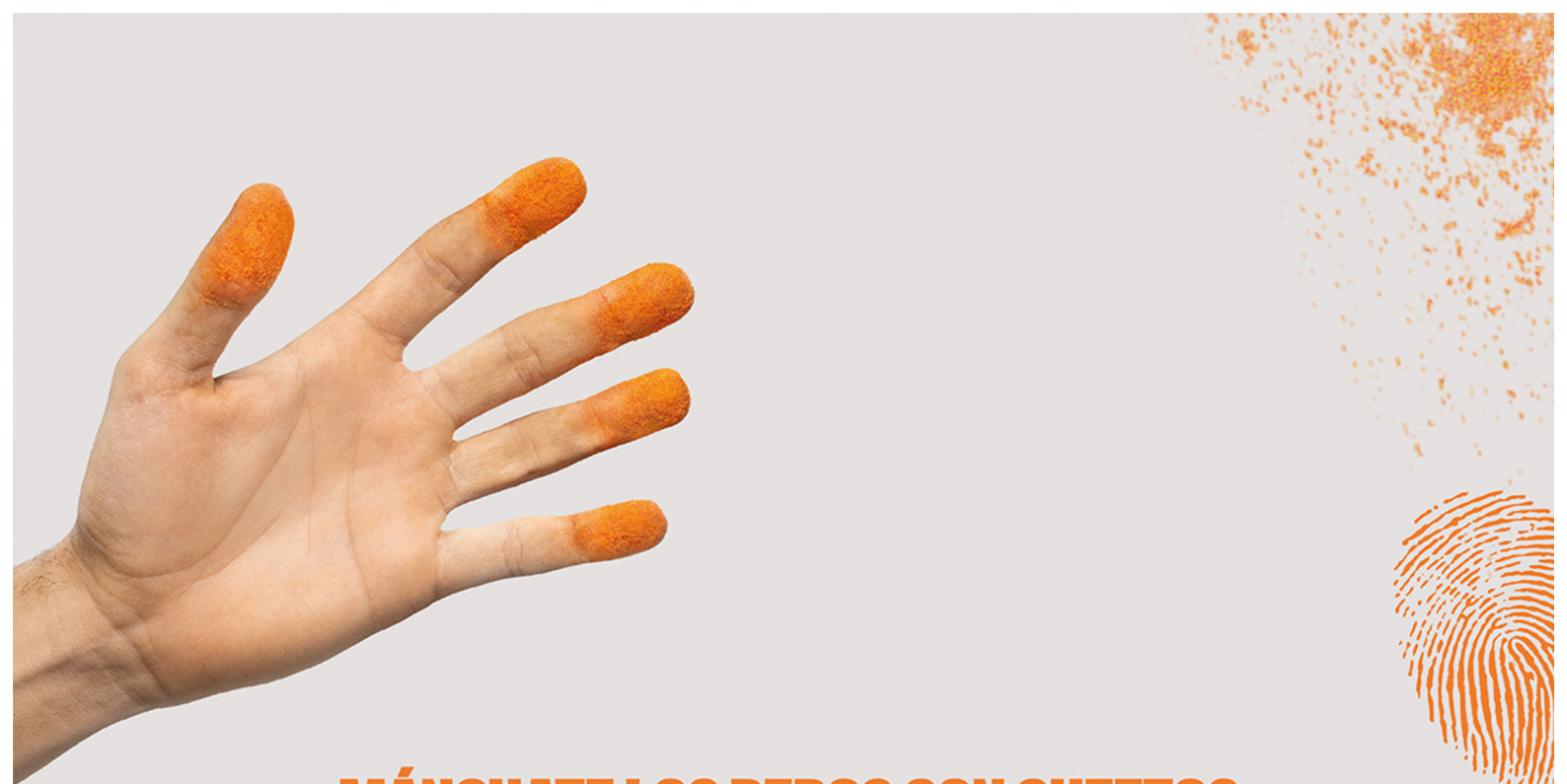
En realidad no s encontramos ante la distinción fundamental entre un tipo de agrupación de actividades según sus fines, es decir, según las características de los mercados a los que acaba sirviendo la organización, y otro tipo de agrupación según los medios o las funciones utilizados para generar los productos y servicios de la organización.

si se puede diseccionar y al hacerlo siguen funcionando es de mercado (como las oficinas de los bancos, donde su objetivo es el objetivo global de la organizacion), siguen la regla es un, una oficina es un banco

Esto nos permite comprimir todas las bases de agrupación en 2 categorías esenciales:

- agrupación funcional** ⇒ comprende todas las bases correspondientes a conocimientos, habilidades, procesos de trabajo y funciones.

es la agrupacion mas extendida y no se puede suprimir



MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS
Y ESCAQUÉATE
DE TOMAR APUNTES HOY



son el caso de los proyectos también

2. **agrupación según el mercado** \Rightarrow comprende las bases de output, de cliente y de lugar.
ofrece servicio global con autonomía propia como en el caso de los bancos, que los cajeros, no dependen de un "jefe de cajeros", si no del jefe de la oficina x

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 org por resolver dentro de una unidad concreta los problemas que presentan las siguientes interdependencias:

1. Interdependencia del flujo de trabajo

Flujo de trabajo = Conjunto de tareas o funciones de cuya realización la organización obtiene un output determinado.

Las tareas de este flujo pueden presentar interdependencias de tipo secuencial o recíproca.

La org puede tener interés en que la agrupación de tareas refleje las interdependencias naturales en el flujo de trabajo a fin de disminuir costes de coordinación y comunicación.

En la agrupación realizada con este criterio, los miembros de la unidad resultante tienen un sentido de integridad respecto al trabajo que realizan. En cambio, cuando se dividen en distintas unidades los flujos de trabajo, la coordinación resulta mucho más complicada.

2. Interdependencias de las funciones o tareas

Están relacionadas con la especialización y estimulan la agrupación funcional. A veces, los puestos tienen que agruparse para estimular las interacciones correspondientes a la función. Cuando se reúnen especialistas parecidos, aprenden los unos de los otros, ganando habilidad en 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. Lo que intenta la empresa es contener en una unidad las interdependencias de la unidad creada con el resto de unidades a las que ofrece su servicio y que lo comparten. Dichas interdependencias se denominan mancomunadas.

4. Interdependencias sociales

Los miembros de la organización tienden a formar grupos para facilitar el apoyo mutuo en un entorno peligrosos, desconocido o aburrido.



PIRATA BEACH FEST

12 - 13- 14 Y 15 DE JULIO

GANDIA · 5º ANIVERSARIO

A LA VENTA EN PIRATAFESTIVAL.COM

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

Las personalidades entran en juego como factor de suma importancia en el diseño de la organización.

1.4 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. Cuando la org elige este tipo de agrupación para formar alguna de sus unidades está reflejando un gran interés por controlar las interdependencias de los procesos y de escala.

La agrupación favorece la eficiencia al colocar, en la misma unidad, a especialistas que comparten conocimientos y orientaciones profesionales, estimulando mayores niveles de desempeño. La agrupación por funciones facilita el desarrollo profesional de los especialistas dentro de su propio campo al colocarlos bajo la supervisión de un directivo con idéntica formación profesional.

▼ Principales debilidades de la estructura funcional:

1. La estrecha especialización derivada de la agrupación funcional puede contribuir a crear un entorno laboral aislado, en el que los objetivos del propio departamento se anteponen a los de la organización.
2. No resulta fácil determinar la responsabilidad y juzgar el rendimiento en la estructura funcional.

La estructura funcional carece de mecanismos incorporados para la coordinación del flujo de trabajo, impidiéndose tanto la adaptación mutua entre distintos especialistas como la supervisión directa de la unidad por parte de la dirección. La estructura está incompleta: hay que encontrar medios de coordinación adicionales más allá de la unidad más próxima.

Las estructuras funcionales suelen ser las más burocráticas, sobre todo cuando el trabajo no requiere cualificación. Las estructuras burocráticas recurren con mayor frecuencia a las bases funcionales de agrupación.

En las organizaciones profesionales la necesidad de coordinación entre unidades es sustancialmente menor que la que se precisa en sistemas burocráticos basados en la formalización.

1.5 Agrupación por mercados

Se intenta que las unidades resultantes reflejen flujos completos de trabajo, es decir, que deben contener todas las interdependencias secuenciales y recíprocas, quedando fuera sólo las

mancomunadas.

Las unidades agrupadas por mercados contribuyen directamente con sus propios beneficios a los resultados globales de la organización.

Se recurre más a la supervisión directa y a la adaptación mutua para la coordinación interna, por lo que suelen ser orgs menos burocráticas.

En general, la estructura en base a mercado es menos maquinal y menos capaz de realizar con éxito una tarea repetitiva o especializada, pero puede desempeñar una gama más amplia de acts e intercambiarlas con mayor facilidad.

▼ Principales inconvenientes:

1. Declive en la calidad del trabajo especializado.
2. Gasta más recursos que la estructura funcional.
3. No puede aprovechar las economías de escala del mismo modo que la estructura funcional.

Todo esto significa que la org opta por una coordinación del flujo de trabajo a expensas de la especialización del proceso y de la escala.

▼ 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 org intenta contenerlas en una **agrupación basada en el mercado** para facilitar la supervisión directa y la adaptación mutua.

Si el flujo de trabajo es irregular, si la normalización logra fácilmente la interdependencias del flujo de trabajo, o si las interdependencias del proceso y de la escala son las más significativas (como en orgs dotadas de maquinaria compleja), la org tendrá tendencia a inclinarse por las ventajas de la especialización, eligiendo una **agrupación de base funcional**.

EN TODAS LAS ORGS, LAS UNIDADES DE STAFF Y TECNOESTRUCTURA SON AGRUPACIONES FUNCIONALES.

1.6 La agrupación de unidades en las distintas partes de la organización

solo en la línea media se pueden alternar agrupaciones funcionales y de mercado!!
en los edificios gordos de los bancos, que se agrupan por mercado se encuentra el staff y la tecnoestructura

Existe por definición un único nivel de agrupación en el núcleo de operaciones: los operarios agrupados en unidades y dirigidos por supervisores de primera línea.

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

Al diseñar dicha superestructura, nos encontramos que las orgs se construyen a menudo variando las bases de agrupación de sus unidades.

El personal de staff se mueve en grupos homogéneos definidos por la función que desempeñan en la org.

2. Tamaño de la unidad. Alternativas

2.1 Tamaño de la unidad en relación con los mecanismos de coordinación

- Tramo de control \Rightarrow nº de subordinados que pueden agruparse de manera eficaz y eficiente bajo el mando de un solo directivo. Indica cuál debe ser el tamaño de la unidad.

si esta normalizado el tamaño de las unidades puede ser mucho mas extensos

El tamaño de la unidad depende de la naturaleza del trabajo, por lo que variaciones del tamaño de la unidad pueden ser explicados por mecanismos con los que se coordina. De manera que reemplazar la supervisión directa por otro mecanismo afectará al tamaño de la unidad.

sistemas burocraticos mas planas y organicos mas altas

Las conclusiones respecto al tamaño de la unidad y a los mecanismos de coordinación pueden resumirse de acuerdo con tres hipótesis:

cuando haya puestos profesionales no siempre tienen grandes tamaños (cuando su tamaño es interdependiente como en la investigación que necesitan hablar entre ellos)

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

línea media en organizaciones por agrupaciones :

▼ En primer lugar (H1)

- * funcionales (mas altas)
- * mercado (mas planas)

Cuanto mayor sea el uso de la normalización para la coordinación, mayor será el tamaño de la unidad de trabajo.

Cuando las tareas pueden ser coordinadas mediante normalización de procesos se podrán construir unidades de gran tamaño que abarquen los puestos o tareas sometidos a dicha normalización.

La normalización de habilidades y la de outputs deberían tener también el mismo efecto, esto es, un mayor tamaño de la unidad.

Viaje al desierto del Sahara

EMYCET

VIAJES Y EVENTOS

www.emycetviajes.com

¡Reserva ya!

En el caso de las habilidades, cuanto mejor preparados estén los empleados, menos estricta deberá ser su supervisión y mayores podrán ser sus unidades.

Igualmente, cuanto más normalizados estén los outputs, mayor puede ser el tamaño de la unidad de trabajo.

No podemos concluir que el hecho de pertenecer a una unidad de gran tamaño libere automáticamente al individuo de un estricto control; puede que se libere de algún control por parte del jefe, pero no necesariamente de los sistemas de la tecnoestructura ni tan siquiera de su previa preparación y adoctrinamiento. En realidad, los miembros más controlados suelen ser los pertenecientes a unidades mayores.

▼ 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, mayor será la necesidad de contacto directo entre directivo y empleados para la coordinación, pues el directivo tendrá que controlar y supervisar más de cerca, necesitando una reducción del ámbito de control (pequeñas unidades).

▼ En tercer lugar (H3)

Cuanto más se dependa de la adaptación mutua, menor será el tamaño de la unidad de trabajo.

La supervisión directa de tareas complejas e interdependientes es difícil por lo que se utiliza la adaptación mutua para la coordinación.

2.2 El tamaño de la unidad en las distintas partes de la organización

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 más unidades formadas a base del mercado.

En el caso de la línea media de una gran organización, suponemos que fuera de forma ondulante: plana en las zonas donde la agrupación se hubiera efectuado a base del mercado y alta en las zonas de agrupación funcional.

desde 289€

5 al 9 de abril

En consecuencia, de mantenerse constante la interdependencia, sin duda se crearía una mayor necesidad de adaptación mutua en los niveles superiores, conduciendo a una reducción del tamaño de las unidades.

La línea media debería tener forma cónica, mientras que en el ápice estratégico, está el ámbito de control más estrecho de toda la organización.

Cuando existe una fuerte interdependencia entre línea y staff, los ámbitos de control de la línea media son más estrechos. En las organizaciones muy burocráticas que acuden a grupos de staff, aunque los ámbitos de control de los supervisores de primera línea deben ser amplios, los de los directivos deben ser reducidos por la necesidad de adaptación mutua con los miembros del staff.

En conclusión, el núcleo de operaciones de la org tiende a adoptar una forma plana, en la que aparece la línea media como un cono con los lados cada vez más verticales, siendo de forma alta la tecnoestructura y unidades de apoyo más profesionales.

