



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



Sistemas Administrativos

Diseño de Estructuras

Cátedra: Jorge Volpentesta

Profesor: Gabriel Jacobsohn

1er Cuatrimestre de 2021

Parámetros de Diseño

GRUPO	PARÁMETRO DE DISEÑO
1. Diseño de Posiciones Individuales	1. Especialización del Trabajo (Vertical & Horizontal) 2. Formalización del Comportamiento 3. Capacitación y Adoctrinamiento
2. Diseño de Superestructura	4. Agrupamiento de Unidades 5. Tamaño de la Unidad
3. Diseño de Encadenamientos Laterales	6. Sistemas de Planeamiento y Control 7. Dispositivos de Enlace
4. Diseño de Sistema de Toma de Decisiones	8. Descentralización Vertical 9. Descentralización Horizontal

Diseño de la superestructura

Agrupamiento de unidades

4. ¿Sobre qué bases deben agruparse los puestos en unidades y las unidades, a su vez, en otras mayores?

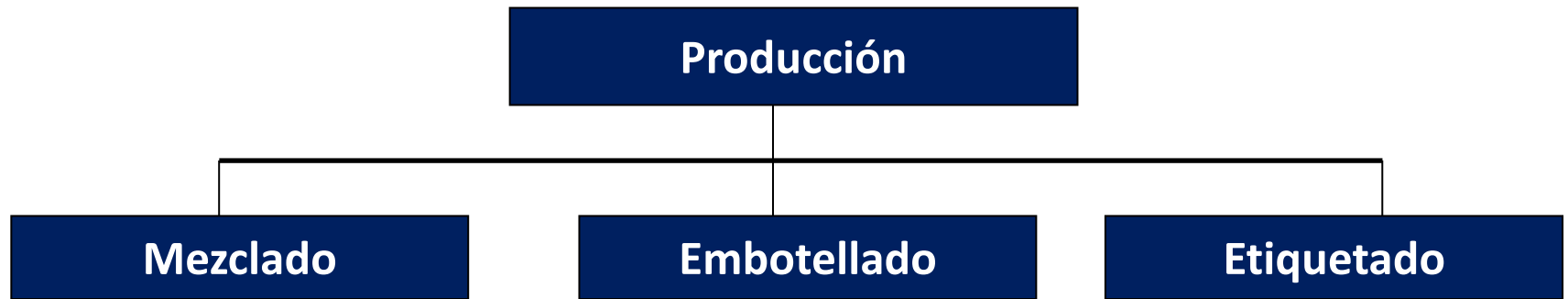
Tamaño de las unidades

5. ¿Qué tamaño debe tener cada unidad? ¿Cuántos individuos deben estar bajo el mando de un directivo determinado?

BASE DE AGRUPAMIENTO

Agrupamiento funcional

Por procesos de trabajo



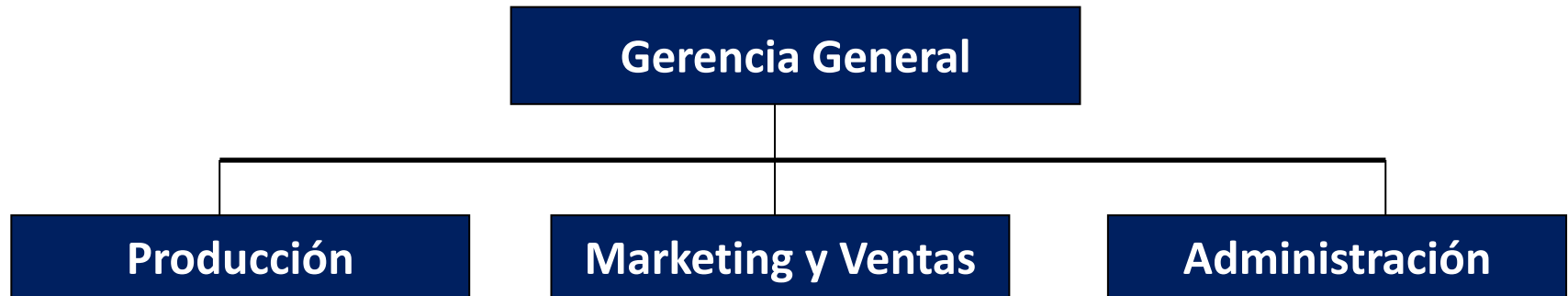
Por conocimientos y destrezas



Agrupamiento funcional

Favorece la especialización del trabajador

Por función



Agrupamiento funcional y/o de mercado

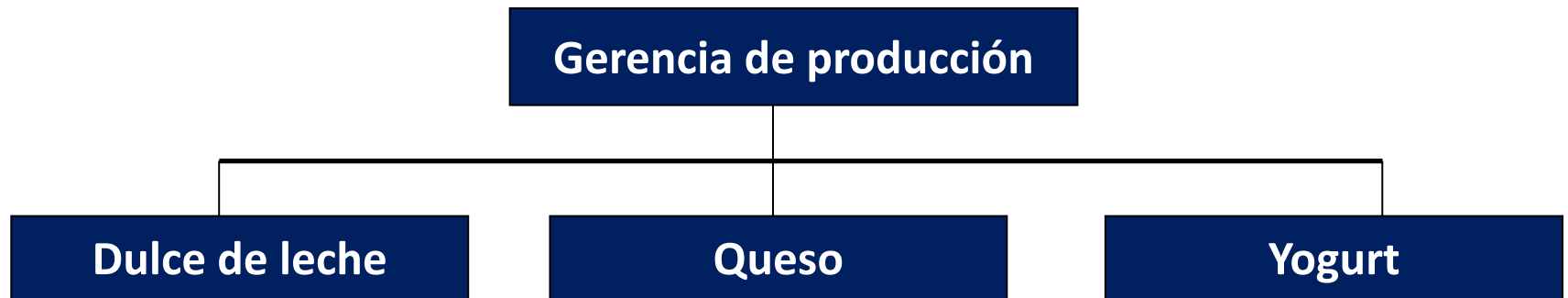
Por tiempo



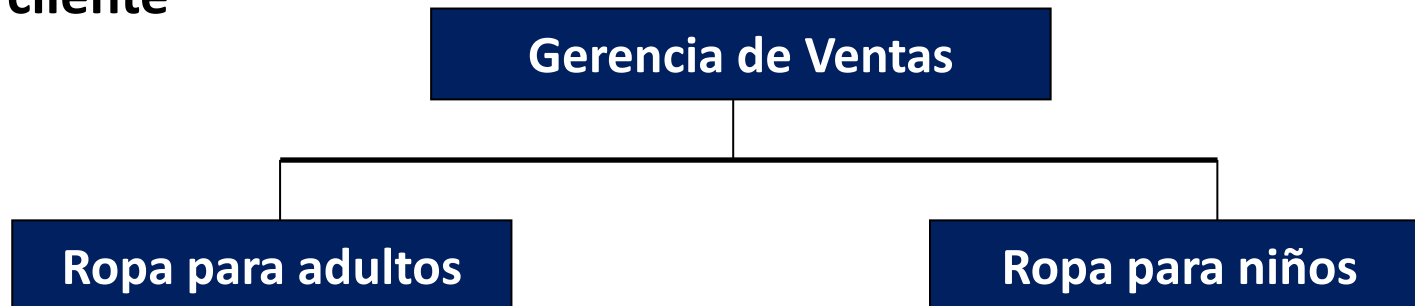
Agrupamiento de mercado

Respuesta rápida a las demandas de consumo

Por producto o servicio

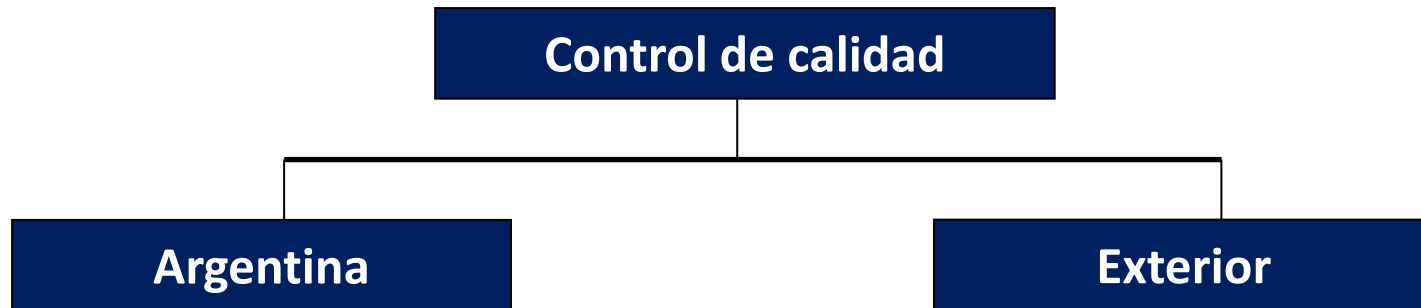


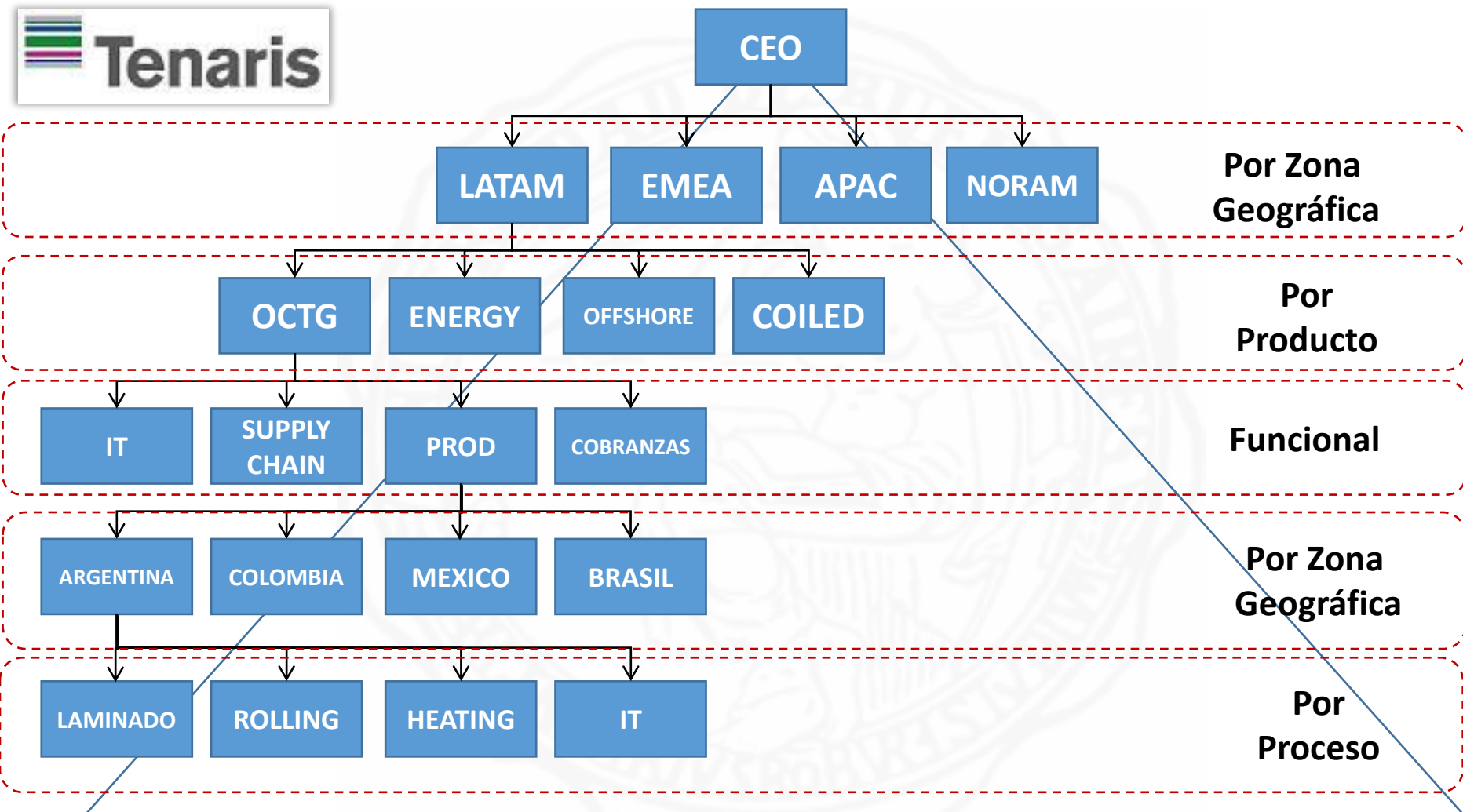
Por cliente



Agrupamiento de mercado

Por zona geográfica





CRITERIOS DE ELECCIÓN DEL AGRUPAMIENTO EN BASE A INTERDEPENDENCIAS

Costos de
coordinación y
comunicación

- en la corriente de trabajo
 - tareas psicológicamente completadas
 - conjunta, secuencial, recíproca
- en el proceso de trabajo
- de escala
- Sociales

**FACTORES
OBJETIVOS**

**FACTORES
SUBJETIVOS**

Dimensión de las unidades

No hay solución única

El número de subordinados a controlar por un jefe depende de...

- Los tres tipos de estandarización de las tareas de los subordinados y su variedad.
- La habilidad y experiencia de los directivos para integrar y controlar, tanto como de los subordinados para efectuar sus tareas
- La naturaleza del trabajo a realizar
- La dispersión geográfica de los supervisores y los subordinados
- La calidad y la cantidad de interacción que el supervisor tiene que mantener con los niveles superiores de la organización.
- La mejor selección del personal, su nivel profesional, y/o la calidad de la capacitación que reciba.

Diseño de encadenamientos laterales

Sistemas de
planeamiento y control

Dispositivos de enlace

6. ¿Hasta qué punto hay que normalizar el output de cada puesto o unidad?

7. ¿Qué mecanismos hay que establecer para facilitar la adaptación mutua entre posiciones y unidades?

Parámetros de Diseño

GRUPO	PARÁMETRO DE DISEÑO
1. Diseño de Posiciones Individuales	1. Especialización del Trabajo (Vertical & Horizontal) 2. Formalización del Comportamiento 3. Capacitación y Adoctrinamiento
2. Diseño de Superestructura	4. Agrupamiento de Unidades 5. Tamaño de la Unidad
3. Diseño de Encadenamientos Laterales	6. Sistemas de Planeamiento y Control 7. Dispositivos de Enlace
4. Diseño de Sistema de Toma de Decisiones	8. Descentralización Vertical 9. Descentralización Horizontal

Diseño de encadenamientos laterales

Sistemas de
planeamiento y control

Dispositivos de enlace

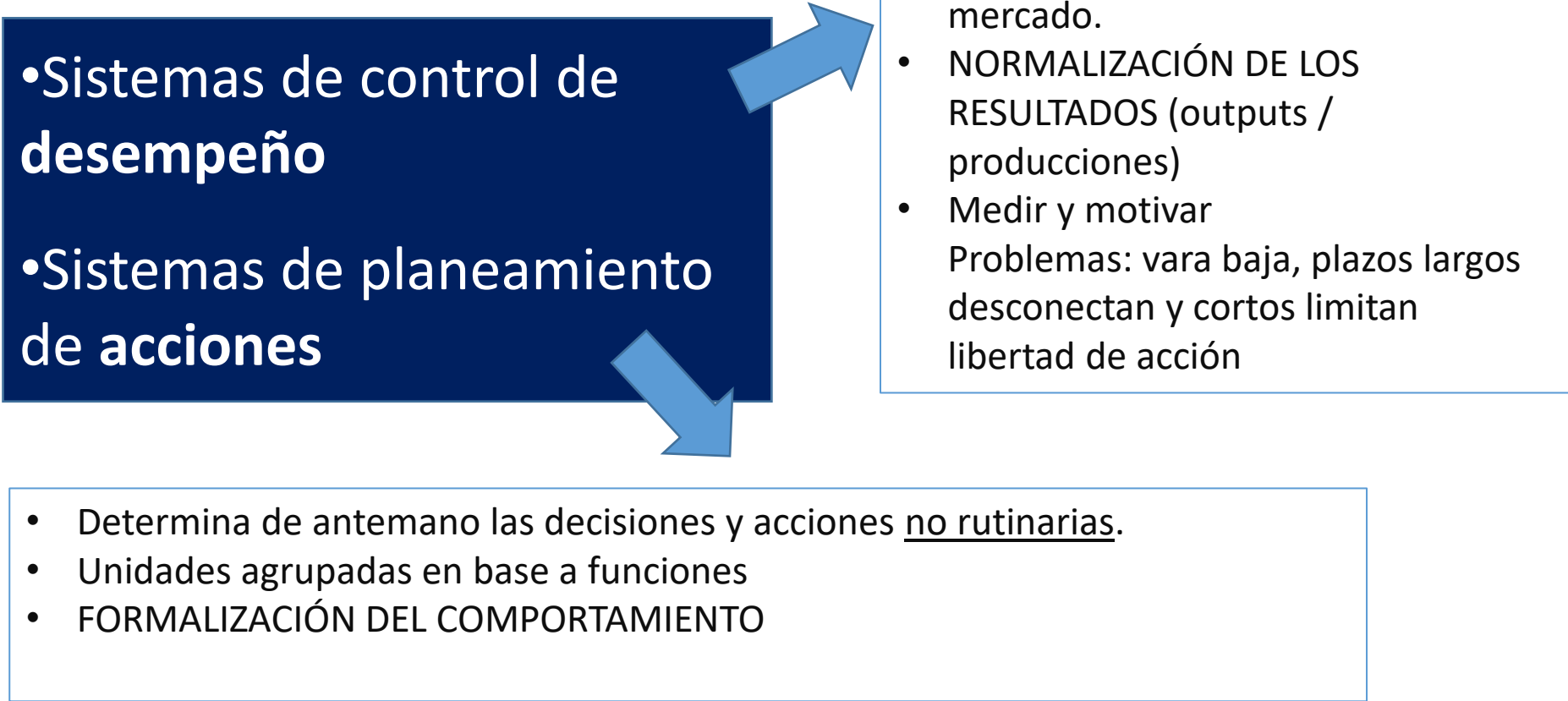
6. ¿Hasta qué punto hay que normalizar el output de cada puesto o unidad?

7. ¿Qué mecanismos hay que establecer para facilitar la adaptación mutua entre posiciones y unidades?

¿De qué hablamos cuándo hablamos de planes?

- Planes estratégicos
- Presupuestos
- Programas
- Planes operativos

Sistemas de Planeamiento y Control (UNIDADES)

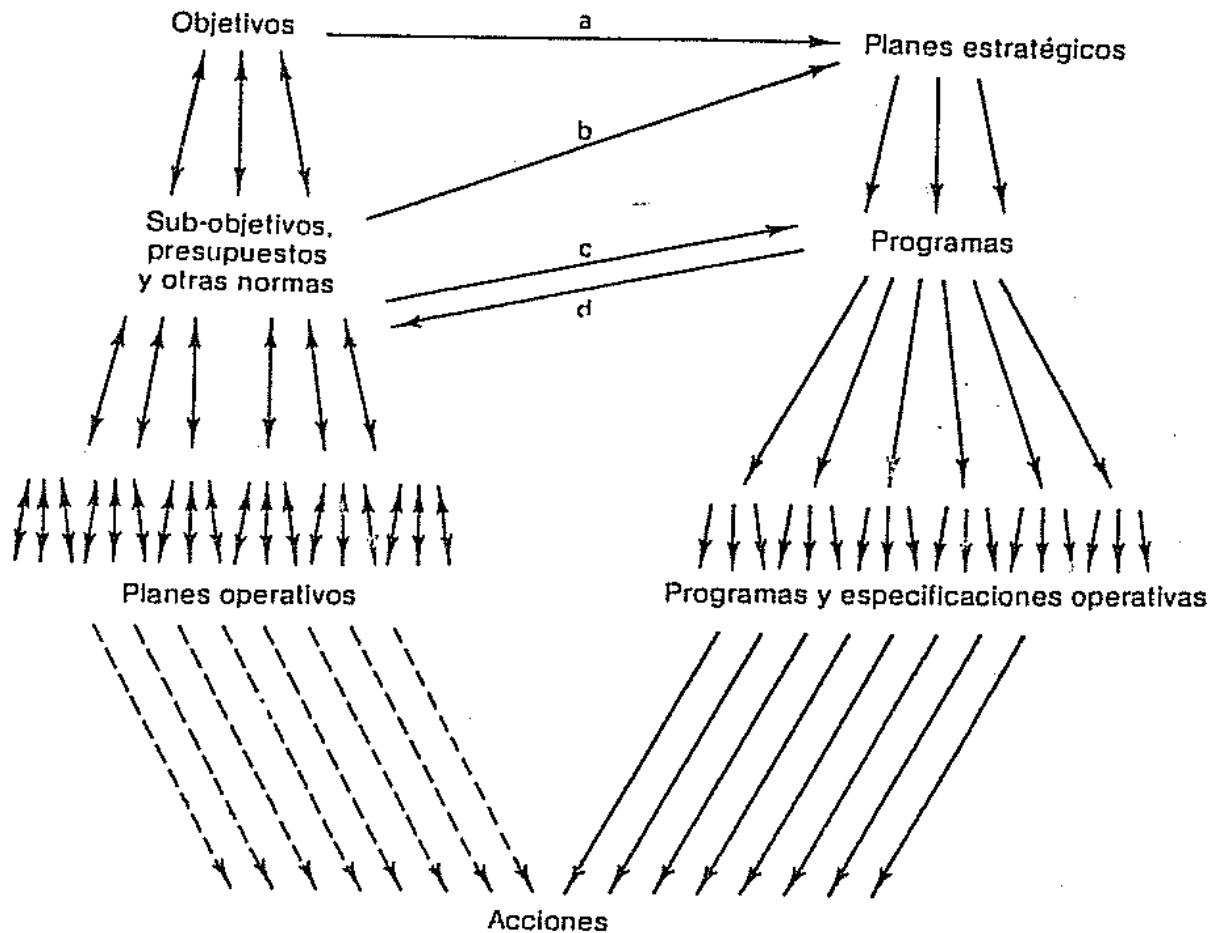
- Sistemas de control de **desempeño**
 - Sistemas de planeamiento de **acciones**
- 

- Regula los resultados generales de una unidad dada.
- Unidades agrupadas en base al mercado.
- NORMALIZACIÓN DE LOS RESULTADOS (outputs / producciones)
- Medir y motivar
Problemas: vara baja, plazos largos desconectan y cortos limitan libertad de acción

- Determina de antemano las decisiones y acciones no rutinarias.
- Unidades agrupadas en base a funciones
- FORMALIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO


Sistema de control de desempeño

Sistema de planeamiento de la acción



3.7. Dispositivos de enlace

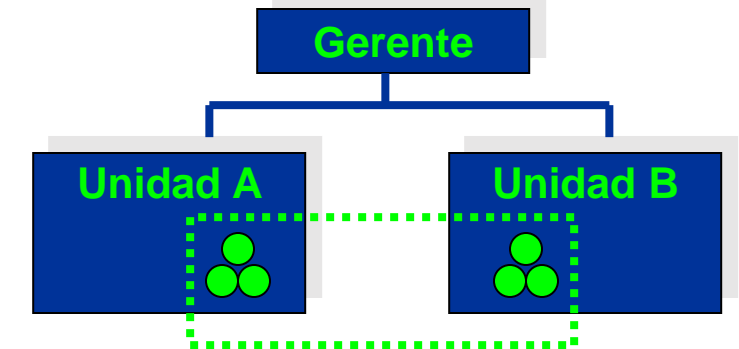
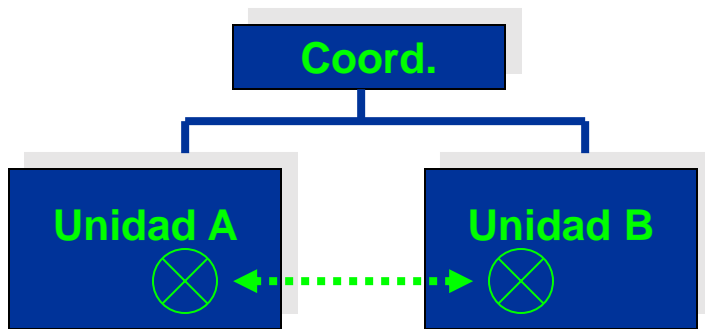
FORMALIZAR EL AJUSTE MUTUO

GERENTE INTEGRADO	GRUPOS DE TRABAJO	COMITÉ PERMANENTE	POSICIÓN DE ENLACE
 <p>Reuniones institucionalizadas</p>			
<ul style="list-style-type: none">• Autoridad formal en algunos aspectos: proceso de decisión, pero nunca sobre el personal	<ul style="list-style-type: none">• Tarea determinada y se desagrupa	<ul style="list-style-type: none">• Estable• Diversos puntos	<ul style="list-style-type: none">• Encauza la comunicación• Vías verticales• Conocimiento status• Temporal• Objetivo

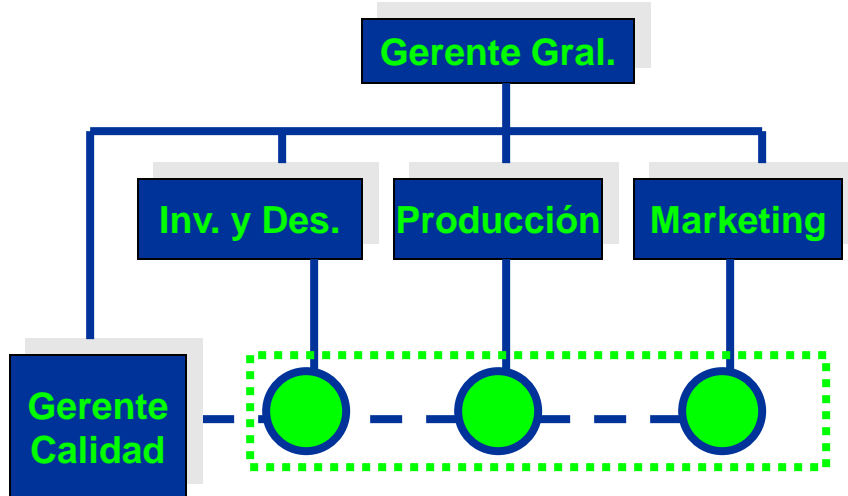
Dispositivos de enlace

Grupos de trabajo
temporales y permanentes

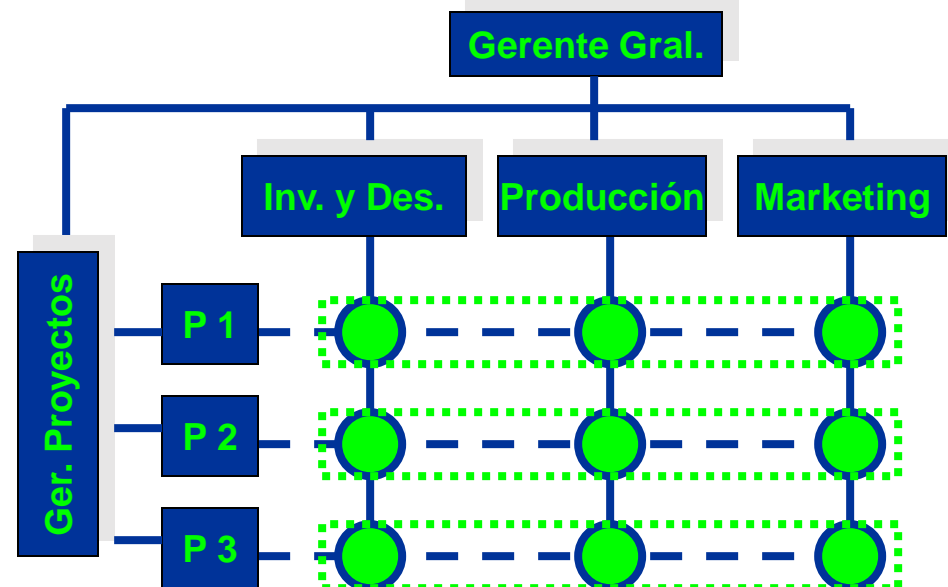
Gerente Integrador



Posición de enlace



Estructura Matricial



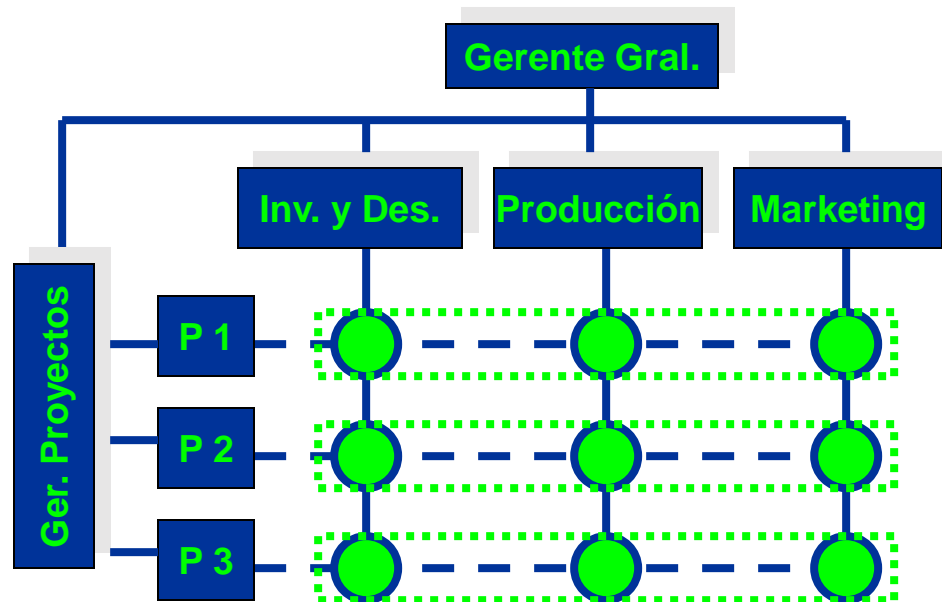
3.7. Dispositivos de enlace

ESTRUCTURA MATRICIAL:

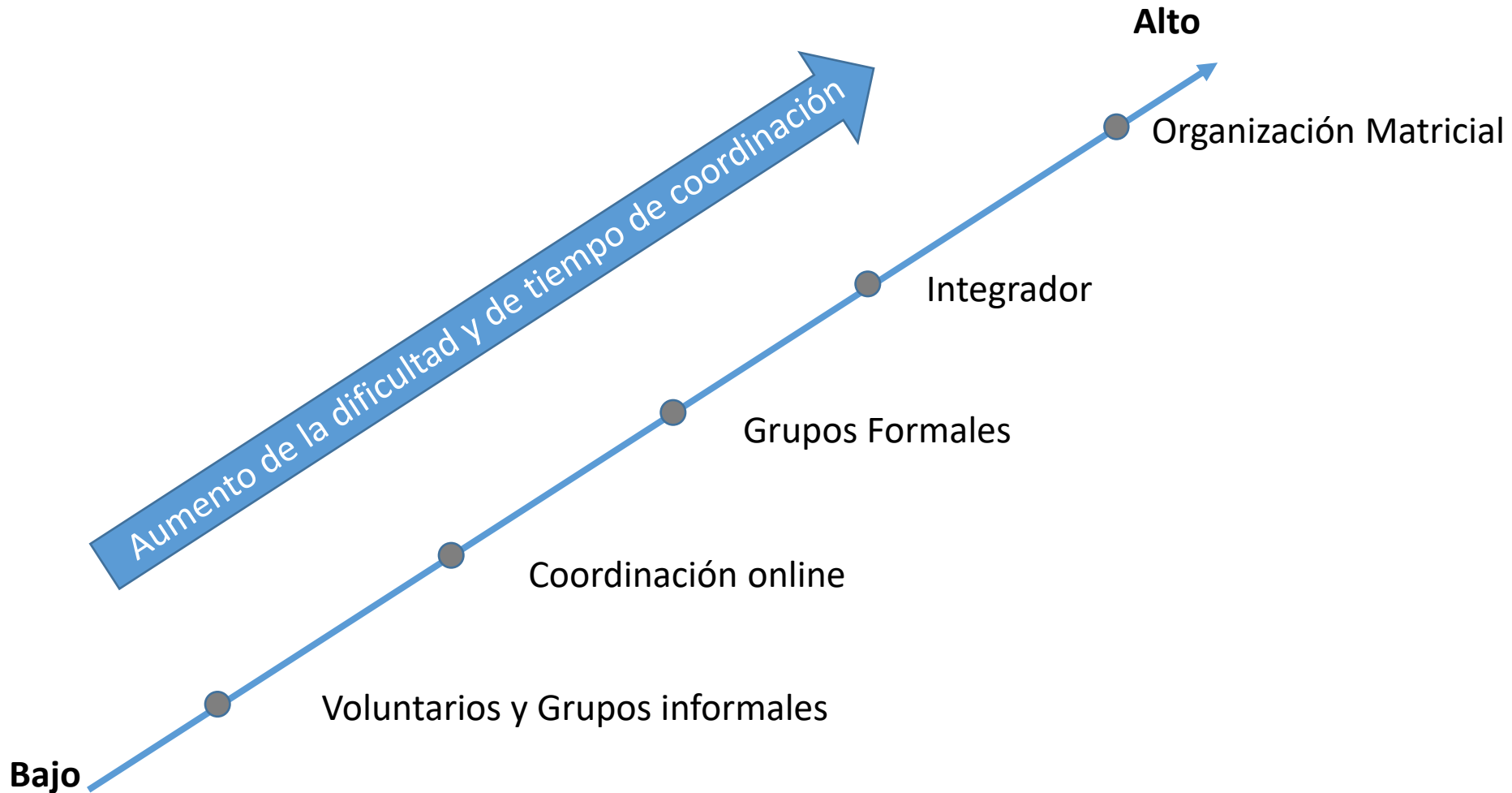


3.7. Dispositivos de enlace

Estructura Matricial



Tipos de procesos laterales



GRUPO	<i>PARÁMETRO DE DISEÑO</i>
1. Diseño de Posiciones Individuales	1. Especialización del Trabajo (Vertical & Horizontal) 2. Formalización del Comportamiento 3. Capacitación y Adoctrinamiento
2. Diseño de Superestructura	4. Agrupamiento de Unidades 5. Tamaño de la Unidad
3. Diseño de Encadenamientos Laterales	6. Sistemas de Planeamiento y Control 7. Dispositivos de Enlace
4. Diseño de Sistema de Toma de Decisiones	8. Descentralización Vertical 9. Descentralización Horizontal

Diseño del sistema de toma de decisiones

Descentralización
Vertical

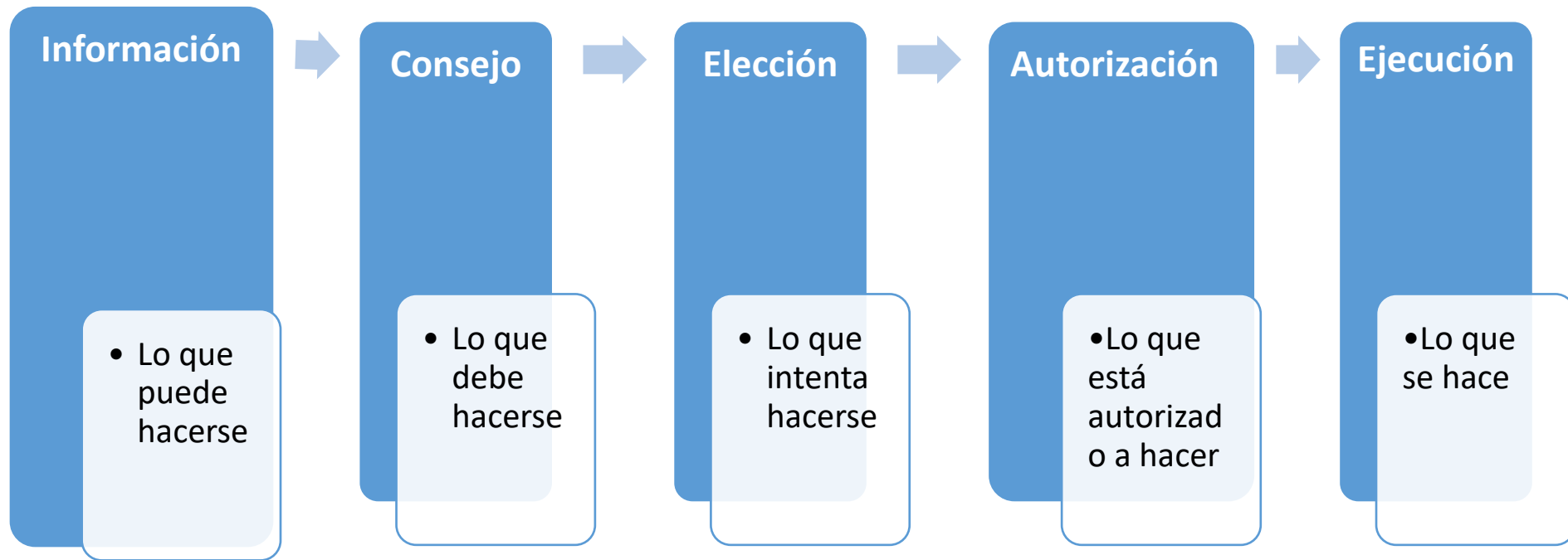
8. ¿Cuánto poder de decisión debe delegarse a los directivos de unidades de línea, descendiendo por la cadena de autoridad?

Descentralización
Horizontal

9. ¿Cuánto poder de decisión debe pasar de los directivos de línea a los especialistas del staff y a los operarios?

Razones para descentralizar

- Una sola persona no tiene capacidad para tomar todas las decisiones:
 - Falta o exceso de información
- Reaccionar con mayor rapidez ante las condiciones adversas.
- Constituye un estímulo de motivación



Descentralización

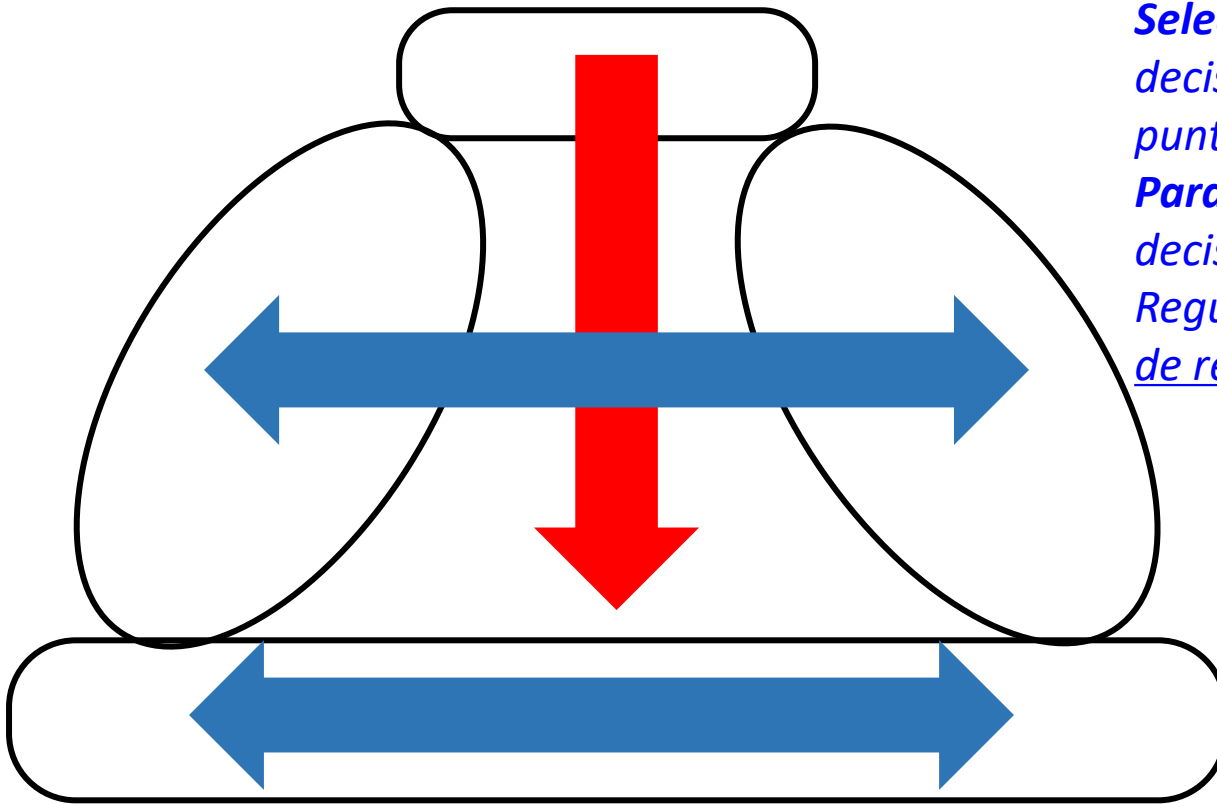
Estructura centralizada: el poder de decisión se concentra en un solo punto (una persona).

- Mejor medio para lograr la **coordinación** en la toma de decisiones.

Estructura descentralizada: el poder de decisión se encuentra disperso entre mucha gente.

Descentralización

VERTICAL



HORIZONTAL

Delegación del poder de decisión bajando la cadena de mando o autoridad.

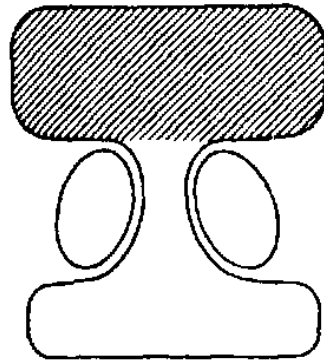
***Selectiva:** poder para distintas decisiones localizado en distintos puntos.*

***Paralela:** poder para distintas decisiones en un punto.*

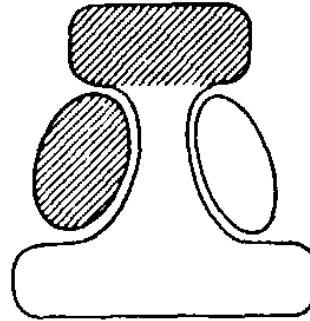
Regulada por sistemas de control de rendimiento.

Transferencia del poder fuera de la línea (analistas, expertos)

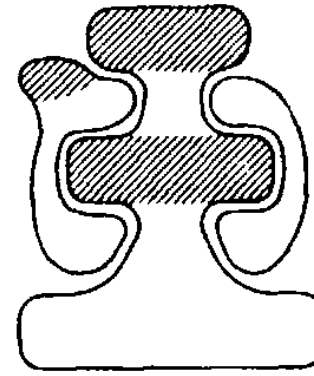
Tipos de Descentralización



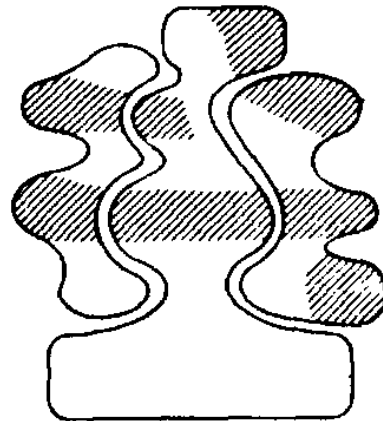
Tipo A:
centralización
vertical y
horizontal



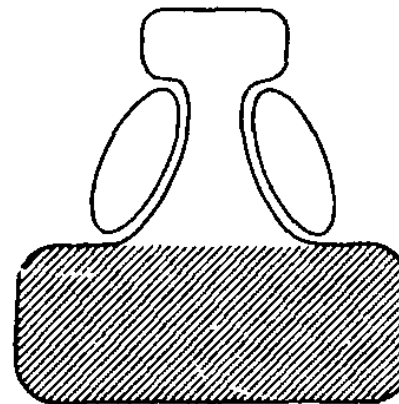
Tipo B:
descentralización
horizontal limitada
(selectiva)



Tipo C:
descentralización
vertical limitada
(paralela)



Tipo D:
descentralización
selectiva horizontal
y vertical



Tipo E:
descentralización
vertical y
horizontal

Nota: La dimensión abultada de las partes sombreadas indica su poder especial en la toma de decisión, no su dimensión en la participación.