

Diseño de Organizaciones



Toda actividad humana genera
dos requerimientos opuestos

Requerimientos Opuestos

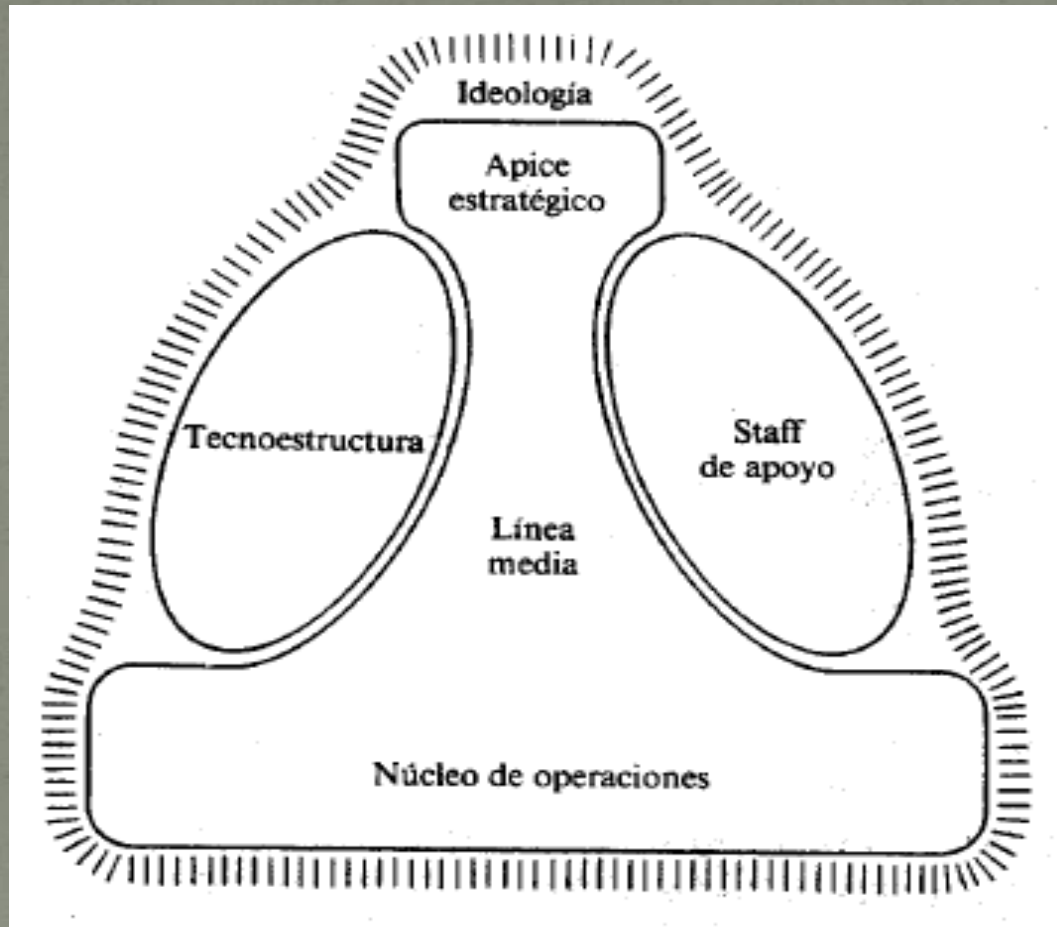
- ∞ División del trabajo en partes.
- ∞ Coordinación de las partes anteriores para obtener la finalidad deseada.
- ∞ Henry Mintzberg define la “Estructura de una Organización” como “La suma total de formas en que un trabajo es dividido en diferentes tareas y los mecanismos utilizados para coordinar estas tareas”.

Mecanismos Coordinadores

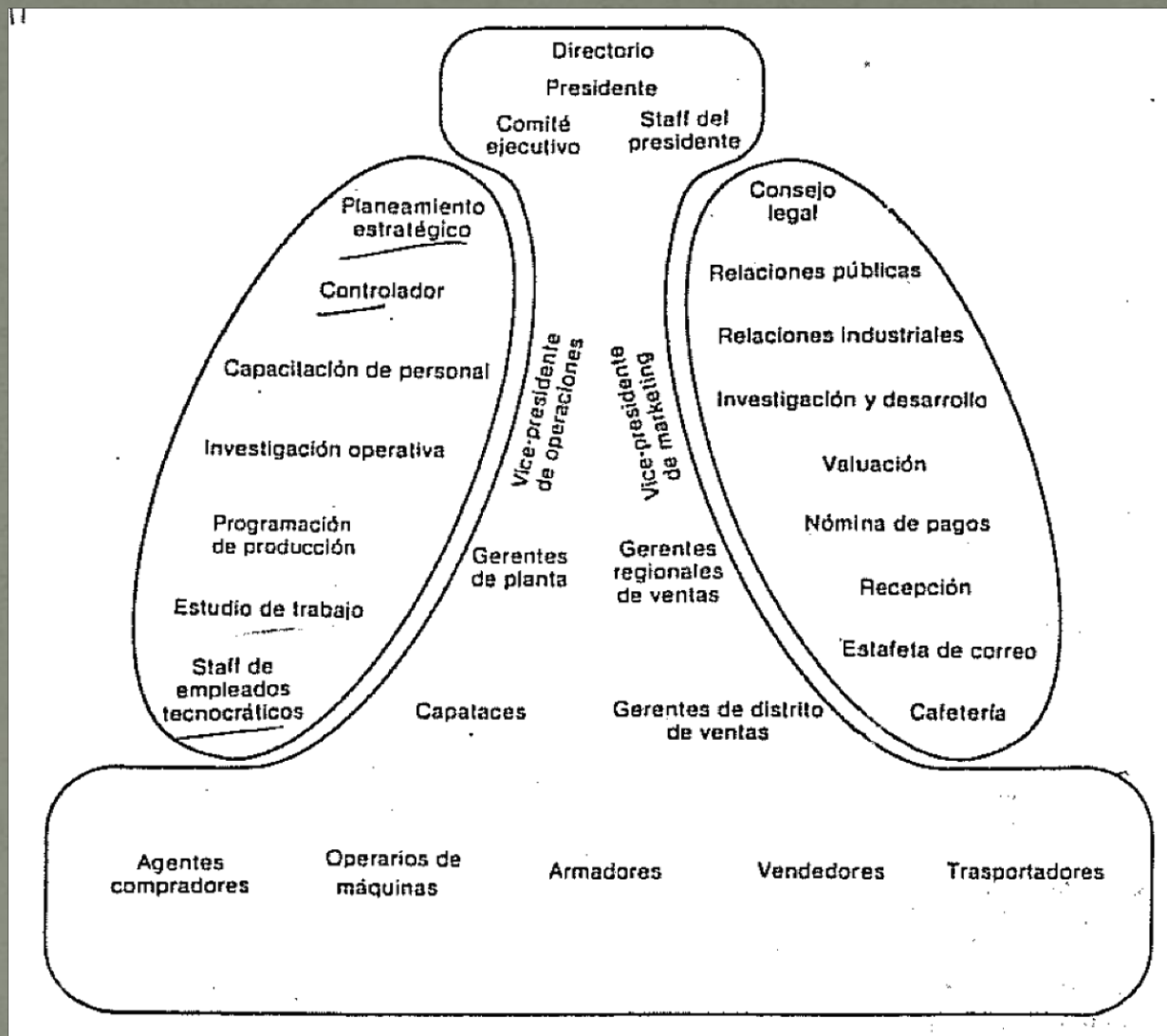
“El aglutinante que mantiene unido a las organizaciones”

- ⌘ Ajuste Mutuo.
- ⌘ Supervisión Directa.
- ⌘ Estandarización:
 - ⌘ De los Procesos de Trabajo.
 - ⌘ De los Productos.
 - ⌘ De las Habilidades.
- ⌘ Adoctrinamiento

Partes de una Organización



Modelo de Henry Mintzberg. Cinco partes básicas de la Organización.



Ápice Estratégico

- ⌘ El director.
- ⌘ Todos aquellos gerentes de alto nivel cuyos intereses son globales.
- ⌘ Aquellos que les suministran apoyo directo como secretarios, asistentes, etc.
- ⌘ Está encargado de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva.
- ⌘ Satisfacer las necesidades de aquellos que la controlan o que tienen poder sobre la organización.
- ⌘ Entre sus funciones están:
 - ⌘ Asignar recursos.
 - ⌘ Tomar decisiones importantes.
 - ⌘ Resolver conflictos.
 - ⌘ Diseñar la organización.
 - ⌘ Controlar el desempeño.
 - ⌘ Administrar condiciones fronterizas.
 - ⌘ Negociar acuerdos con agentes externos.
 - ⌘ Ceremonial.
 - ⌘ Desarrollar la estrategia de la organización.

Línea Media

- ∞ Es la cadena de altos gerentes hasta supervisores de contacto, como capataces que van desde la cumbre estratégica hasta el núcleo operativo y que se forma a medida que la organización crece y aumenta la necesidad de ejercer supervisión directa.

La Tecnoestructura

- ∞ Grupo de asesores.
- ∞ Están fuera de la línea jerárquica.
- ∞ Estandarizan y/o normalizan los procesos de trabajo.
- ∞ Están fuera de la corriente de trabajo operacional, pueden diseñarla, planearla, cambiarla o entrenar al personal para que lo haga, pero no lo hacen ellos mismos.

El Staff de Apoyo

- ⌘ Son unidades especializadas que proporcionan servicios indirectos a toda la organización y que se encuentran fuera de su corriente operacional.
- ⌘ Pueden ejercer labores de:
 - ⌘ Conserjería (por ej.: asesoría legal).
 - ⌘ Personal.
 - ⌘ Remuneraciones.
 - ⌘ Servicios generales.
 - ⌘ Seguridad.
 - ⌘ Cafetería.
 - ⌘ Central telefónica.
 - ⌘ Etc.

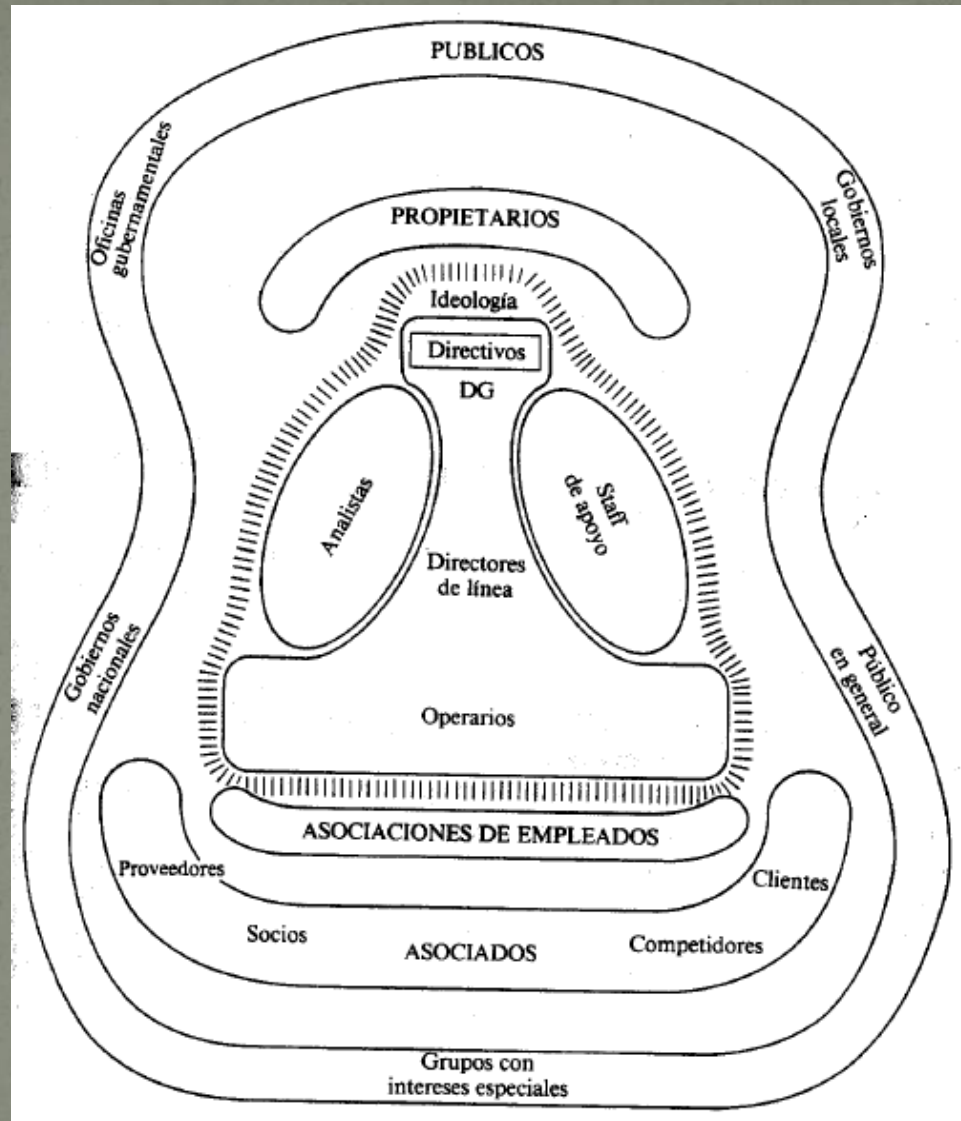
Núcleo Operativo

- ⌘ Personas que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la fabricación de los productos y/o de prestar los servicios que la entidad entrega a la comunidad.
- ⌘ Los operadores realizan cuatro funciones principales:
 - ⌘ Aseguran los insumos para la producción.
 - ⌘ Transforman los insumos en producción.
 - ⌘ Distribuyen las producciones.
 - ⌘ Proveen apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción.
- ⌘ El núcleo operativo es el corazón de la organización, la parte que produce la producción esencial que la mantiene viva.

Ideología

- ⌘ Ideología dominante.
- ⌘ Creencias y tradiciones que distinguen a la organización.
- ⌘ Infunden una cierta vida al esqueleto de su estructura.

Contexto



Queremos responder a las siguientes preguntas

- ¿Cuántas tareas debe contener una posición en la organización y hasta que punto debe ser especializada cada tarea?
- ¿Hasta que punto debe ser estandarizado el contenido del trabajo de cada posición?
- ¿Qué destrezas y conocimientos deben requerirse para cada posición?
- ¿Sobre que bases deben agruparse las posiciones en unidades y las unidades en unidades mayores?
- ¿Cómo debe ser de grande cada unidad?
- ¿Hasta que punto debe estar estandarizada la producción de cada posición o unidad?
- ¿Qué mecanismos deben ser establecidos para facilitar la adaptación mutua entre posiciones y unidades?
- ¿Cuánto poder para tomar decisiones debe ser delegado a los administradores de unidades de línea bajando por la cadena de autoridad?
- ¿Cuánto poder para tomar decisiones debe pasar de los directivos de línea al staff y al núcleo de operaciones?

Parámetros de Diseño

| GRUPO | PARÁMETROS DE DISEÑO |
|--|-------------------------------------|
| DISEÑO DE POSICIONES | ESPECIALIZACIÓN |
| | FORMALIZACIÓN |
| | CAPACITACIÓN Y ADOCTRINAMIENTO |
| DISEÑO DE LA SUPERESTRUCTURA | AGRUPACIÓN DE UNIDADES |
| | DISENSIÓN DE LA UNIDAD |
| DISEÑO DE VÍNCULOS LATERALES | SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL |
| | DISPOSITIVOS DE ENLACE |
| DISEÑO DEL SISTEMA DE TOMA DE DECISIONES | DESCENTRALIZACIÓN VERTICAL |
| | DESCENTRALIZACIÓN HORIZONTAL |

Diseño de Posiciones (Cargos y Puestos de Trabajo)

Especialización

- ⌘ Horizontal: Número de tareas contenidas en el puesto.
 - ⌘ Es consecuencia de la división del trabajo.
 - ⌘ Se ahorra el tiempo perdido en cambiar de tareas.
 - ⌘ Se consigue una mejor adecuación persona puesto de trabajo.
 - ⌘ El individuo especializado en una tarea de trabaja con más destreza
- ⌘ Vertical: Separa la realización del trabajo y la administración del mismo.
 - ⌘ Su objetivo es la búsqueda de una perspectiva diferente para determinar cómo debe hacerse el trabajo.

Problemas generados por la Especialización.



Problemas de coordinación



Problemas de desequilibrio en la organización



Problemas de motivación.

Partes de la Organización y Especialización

| | | <i>Especialización horizontal</i> | |
|---------------------------------|-------------|---|---|
| | | <i>Alta</i> | <i>Baja</i> |
| <i>Especialización vertical</i> | <i>Alta</i> | Tareas no especializadas (núcleo operativo y unidades de staff) | Ciertas tareas gerenciales de nivel inferior. |
| | <i>Baja</i> | Tareas profesionales (núcleo operativo y unidades de staff) | Todas las demás tareas gerenciales. |

Diseño de Posiciones

Formalización del Comportamiento

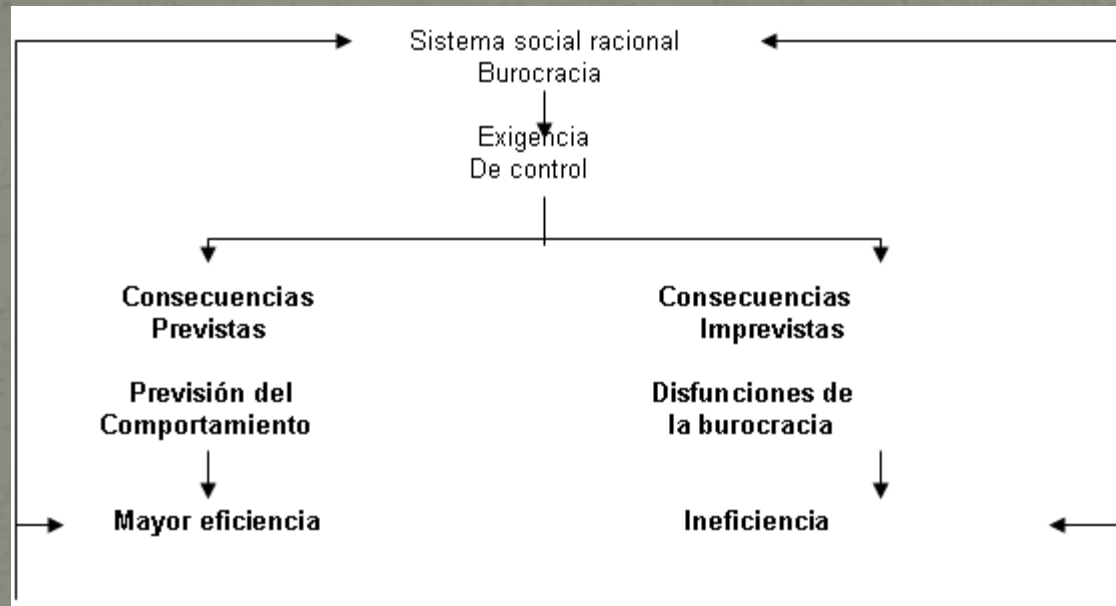
- ∞ Grado en que el puesto de trabajo está estandarizado.
- ∞ Las organizaciones formalizan el comportamiento a fin de reducir su variabilidad. Es un signo de madurez.
- ∞ Asegura imparcialidad con los clientes o empleados.
- ∞ El poder de como debe ser realizado el trabajo pasa a la persona que lo diseña.

¿Qué significa que una organización sea burocrática?
¿Es bueno que lo sea?

Organización Burocrática

- ⌘ Es una organización que tiene su comportamiento completamente formalizado.
 - ⌘ Está predeterminado.
 - ⌘ Está documentado.
 - ⌘ Puede predecirse su comportamiento ante situaciones conocidas.
-
- ⌘ Lo contrario, una organización con muy poca formalización del comportamiento, se denomina «Orgánica».

Ventajas y Desventajas de Organizaciones Burocráticas



Diseño de Posiciones

Capacitación y Adoctrinamiento

- ⌘ Capacitación: Proceso mediante el cual se enseñan los conocimientos y habilidades relacionados con el puesto.
 - ⌘ Cuando el trabajo es complejo y no racionalizado, pero en parte registrado y especificado.
 - ⌘ Cuando el trabajo requiere conocimientos y habilidades profesionales específicas.
 - ⌘ Los trabajadores de tipo profesional reciben una extensa preparación antes de ocupar sus puestos que se produce por lo general fuera de la organización.
- ⌘ Adoctrinamiento: Proceso mediante el cual se adquieren las normas de la organización (normas que hacen referencia a la cultura de la organización).
 - ⌘ Particularmente importante donde las tareas son delicadas o se realizan en lugares remotos.

Formalización vs. Capacitación

∞ Cuanto más se recurre a la formalización, menos se ha de recurrir a la preparación y viceversa

Diseño de la Superestructura

Agrupación de Unidades (Departamentalización)

El agrupamiento es un medio para coordinar el trabajo de la organización.

- ⌘ Tiene cuatro efectos importantes:
 - ⌘ Establece un sistema de supervisión común entre posiciones y unidades.
 - ⌘ Requiere que las posiciones y unidades compartan recursos.
 - ⌘ Crea medidas comunes de desempeño.
 - ⌘ Alienta en ajuste mutuo.

Diseño de la Superestructura

Agrupación de Unidades

Bases para el agrupamiento.



Agrupamiento por Conocimiento y Destreza.



Agrupamiento por Proceso de Trabajo y Función.



Agrupamiento por Tiempo.



Agrupamiento por Producción.



Agrupamiento por Cliente.



Agrupamiento por Lugar.

Agrupamiento por Conocimiento y Destreza

44

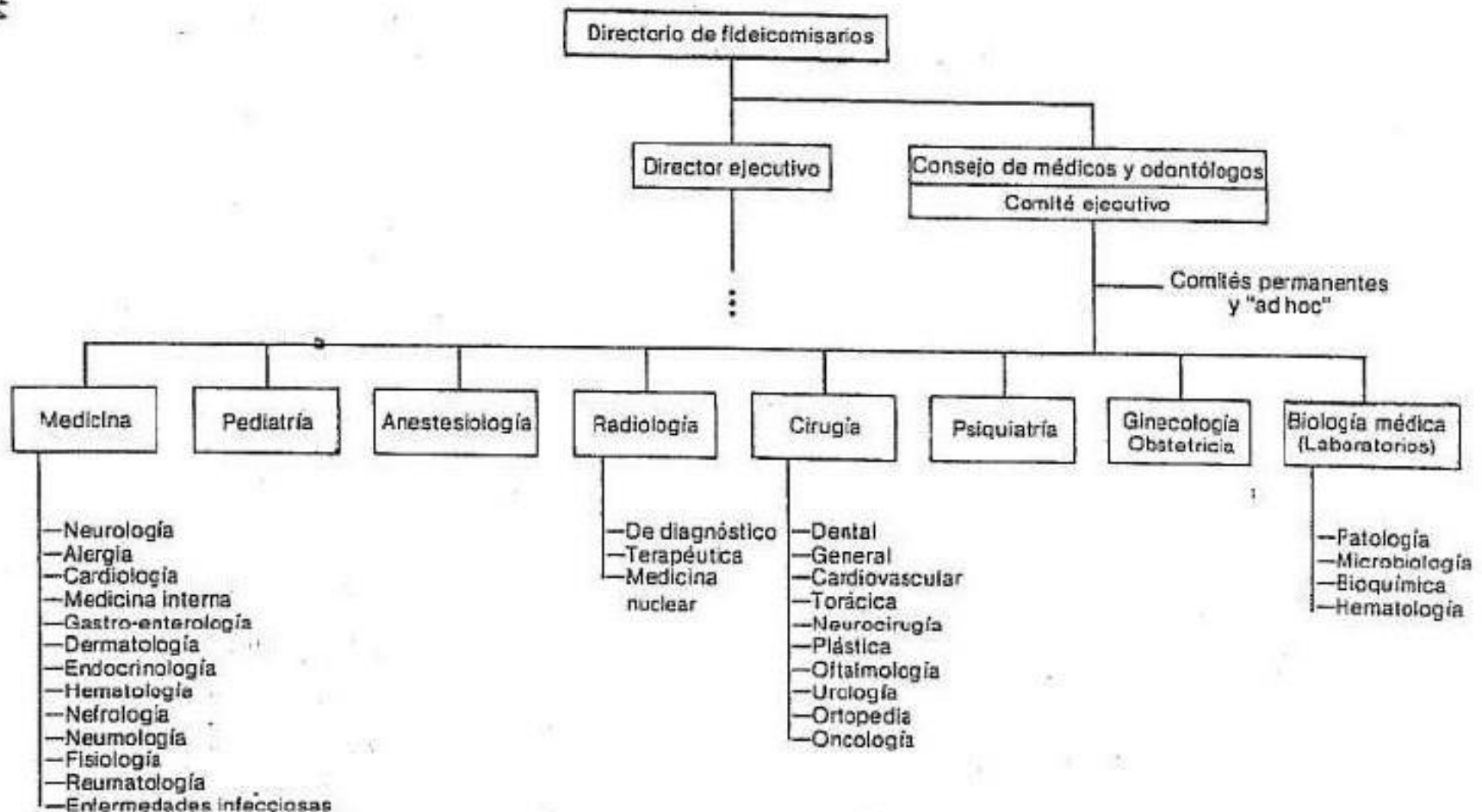
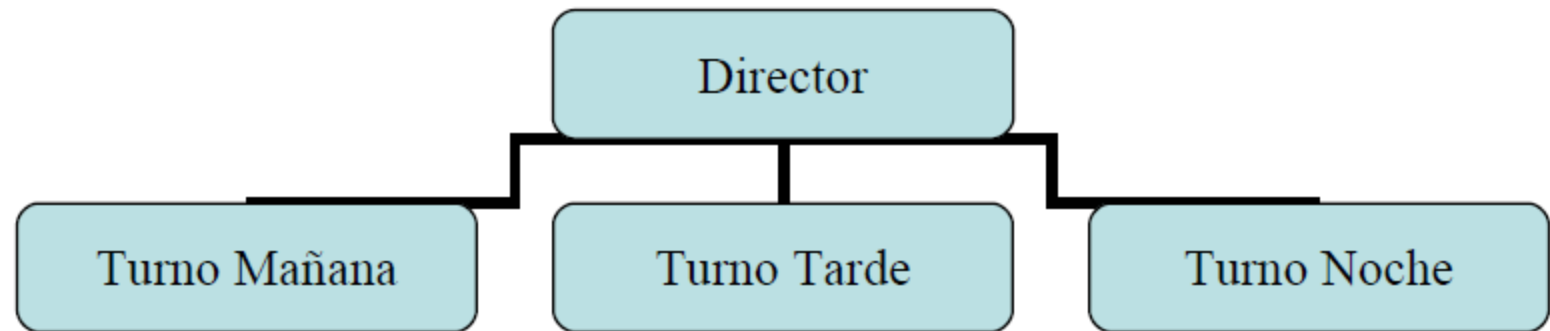


Figura 3-1. Agrupamiento por conocimiento y destreza: departamentos médicos del hospital escuela.

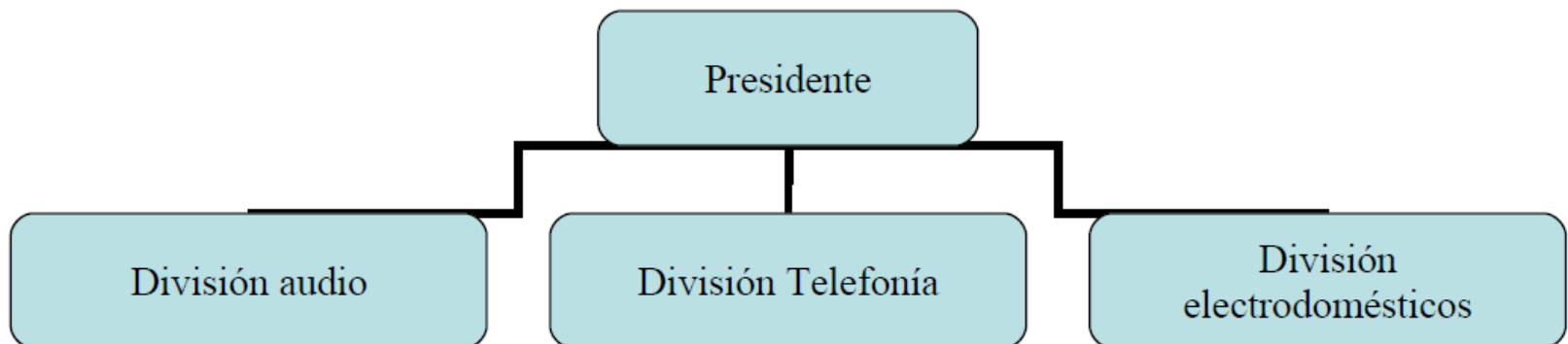
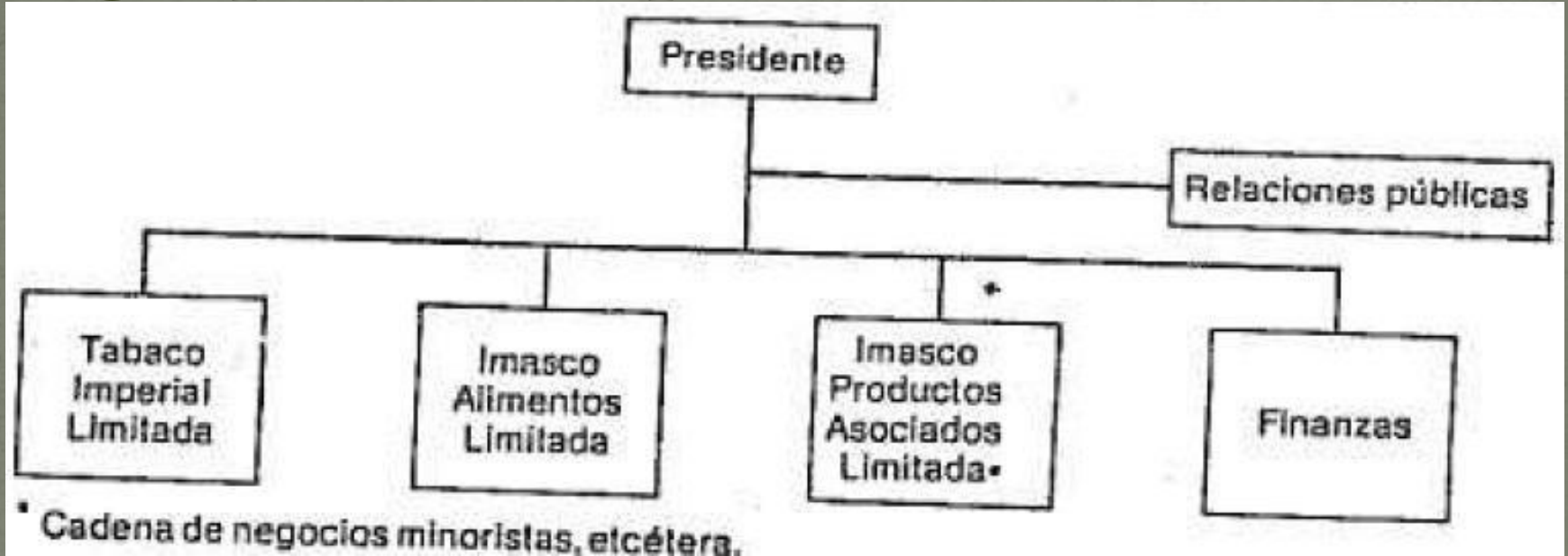
Agrupamiento por Proceso de Trabajo y Función



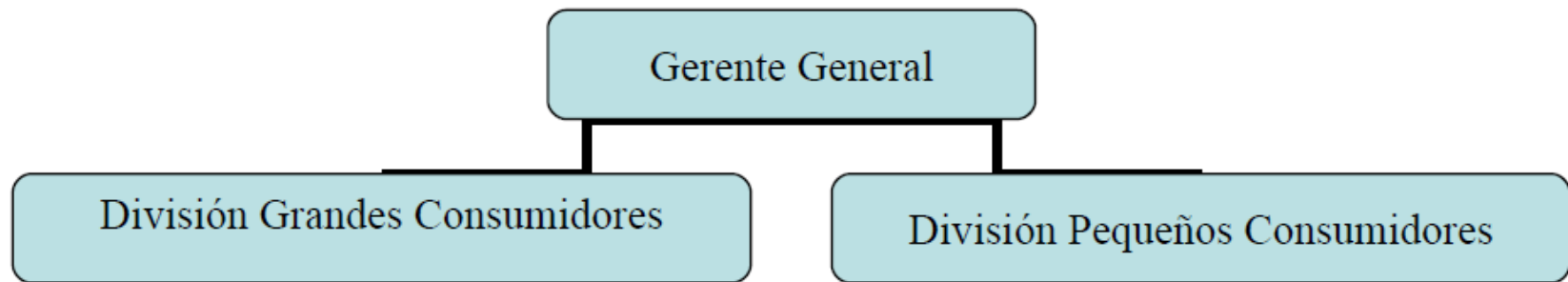
Agrupamiento por Tiempo



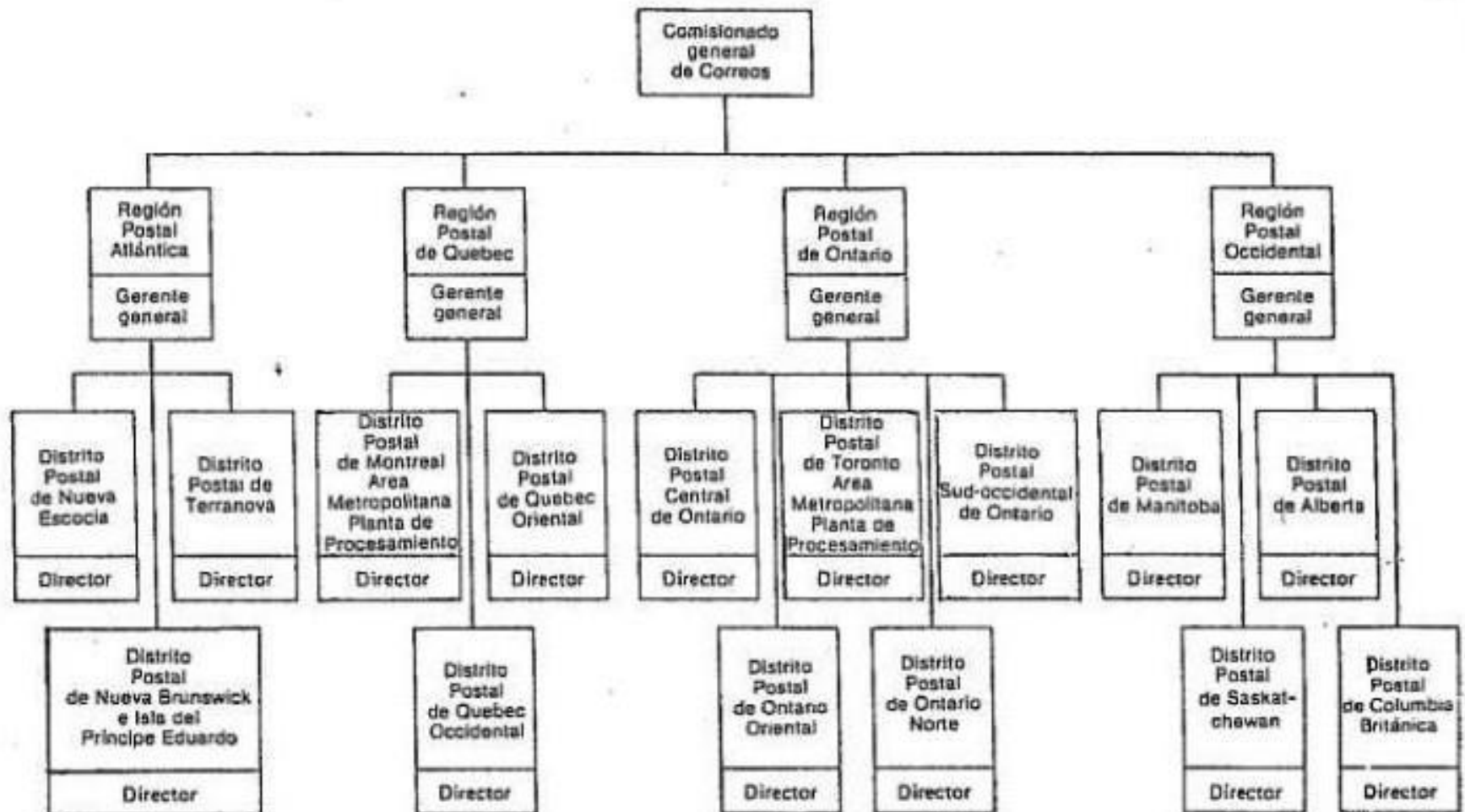
Agrupamiento por Producción



Agrupamiento por Cliente



Agrupamiento por Lugar



Nota: Se suprimieron los grupos correspondientes a la plana mayor.

Diseño de la Superestructura

Tamaño de la Unidad

Se trata de determinar, en función de las características de:

- ∞ El puesto.
- ∞ El personal.
- ∞ Los mecanismos de control.

“El tamaño que debe tener una unidad para su correcto funcionamiento.”

Diseño de Vínculos Laterales (Comunicación entre departamentos)

Sistemas de Planificación y Control

- ⌘ El propósito de un plan es especificar una producción deseada en algún momento futuro.
- ⌘ Surge como el medio por el cual las decisiones y acciones no rutinarias de una organización se integran bajo un sistema en el «tablero».
- ⌘ Y el propósito del control es apreciar si este estándar se ha logrado o no.

Diseño de Vínculos Laterales

Dispositivos de Enlace

∞ Individuales

- ∞ Posiciones de enlace.
- ∞ Gerente integrador.

∞ Colectivos

- ∞ Fuerzas de tareas.
- ∞ Comisión permanente.
- ∞ Estructura matricial.

Diseño del Sistema de Toma de Decisiones

Descentralización vertical y/u horizontal

VERTICAL

- ❖ Se delega decisión desde Ápice hacia Línea Media.
- ❖ Se decide en el punto donde la información permite la DECISIÓN.

HORIZONTAL

- ❖ Se delega decisión desde Línea Media hacia Tecnoestructura:
 - . Poder a los analistas (estandarización)
 - . Poder a los expertos (dependencia de su conocimiento)
 - . Poder a todos (igualdad de participación en las decisiones)

Factores Situacionales

- ∞ Existen factores de contingencias o situación que influyen sobre la elección de los parámetros de diseño.

FACTORES INTERNOS

- ∞ Edad y tamaño de la organización.
- ∞ Sistema Técnico.

FACTORES EXTERNOS

- ∞ Entorno.
- ∞ Poder.

Edad y tamaño de la organización

- ✧ Cuanto más años tiene una organización, más formalizado es su comportamiento.
- ✧ Cuanto más grande es una organización, más elaborada es su estructura. Más especializados son sus puestos de trabajo y unidades. Más desarrollados son sus componentes administrativos.
- ✧ La estructura reflejaría la época de la fundación del sector industrial al que pertenece la organización, independientemente de su propia edad.

Sistema Técnico

Referido a los instrumentos usados en el núcleo de operaciones para producir los outputs (bienes o servicios).

- ∞ Cuanto más regulado esté, o sea cuanto más controle el trabajo de los operarios, más formalizado y burocratizado estará el trabajo.
- ∞ A mayor complejidad del sistema técnico, más elaborado y profesional será el staff de apoyo.
- ∞ Cuando se automatiza el trabajo del núcleo de operaciones transforma una estructura administrativa burocrática en una orgánica.

Entorno

- ⌘ Incluyen varias características del ambiente externo de la organización, entre otras:
 - ⌘ Los mercados.
 - ⌘ El clima político.
 - ⌘ Las condiciones económicas.
 - ⌘ Etc.
- ⌘ Mientras más dinámico es el entorno de una organización más orgánica será su estructura.
- ⌘ Cuanto más complejo sea el entorno de una organización, más descentralizada será su estructura.
- ⌘ Cuanto más diversificados sean los mercados de una organización, mayor será la propensión a dividirse en unidades basadas en el mercado, o divisiones, dada una economía de escala favorable.
- ⌘ La hostilidad extrema del entorno hace que una organización centralice su estructura provisionalmente.

Poder

- ✧ En este factor se incluye el grado en que una organización está controlada desde fuera.
- ✧ Cuanto mayor sea el control externo de una organización, más centralizada y formalizada será su estructura.
- ✧ Una coalición externa dividida hará aparecer una coalición interna politizada.
- ✧ La moda favorece la estructura del momento (y la cultura), aunque a veces sea inadecuada.

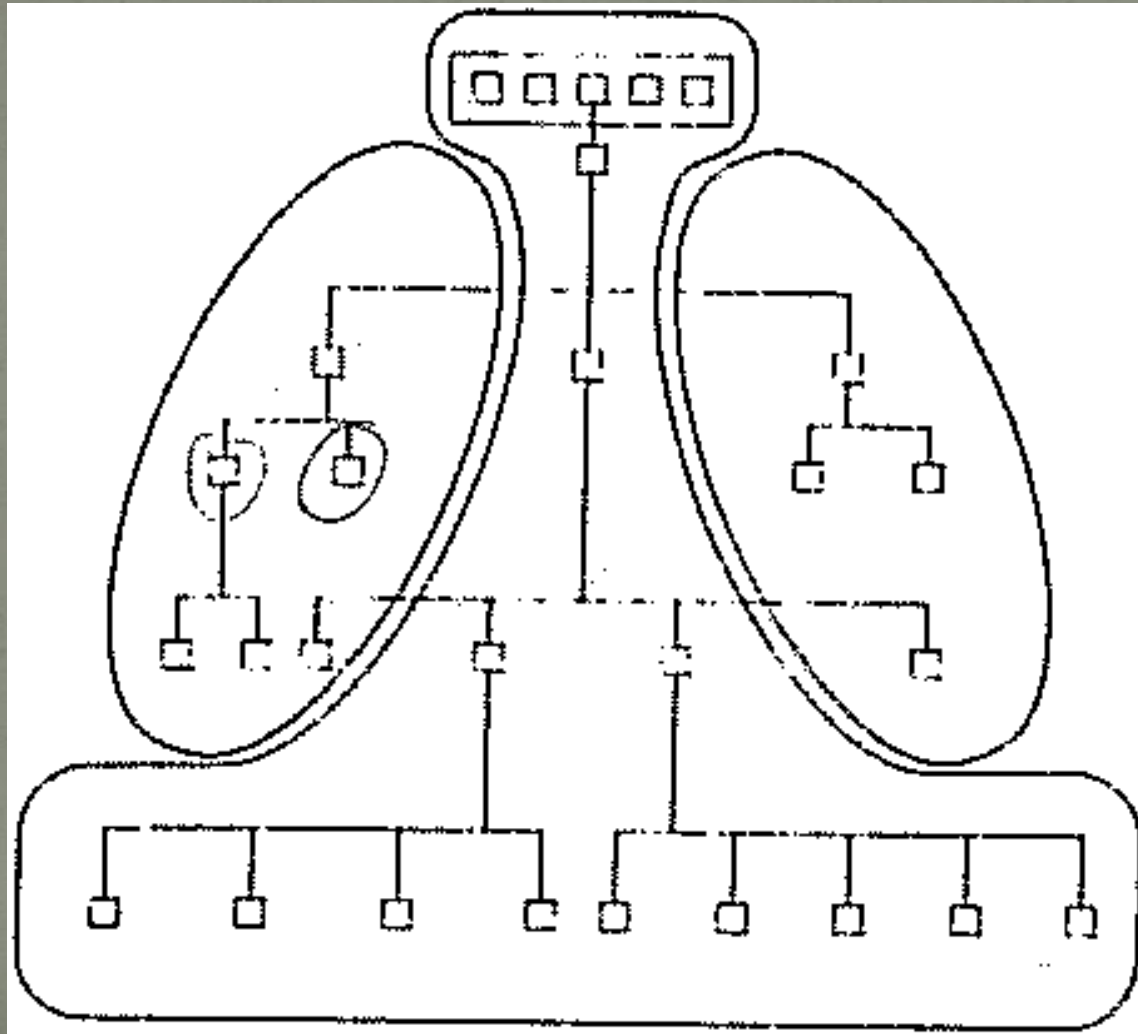
FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

TIPOS DE FLUJOS COMUNICACIONALES

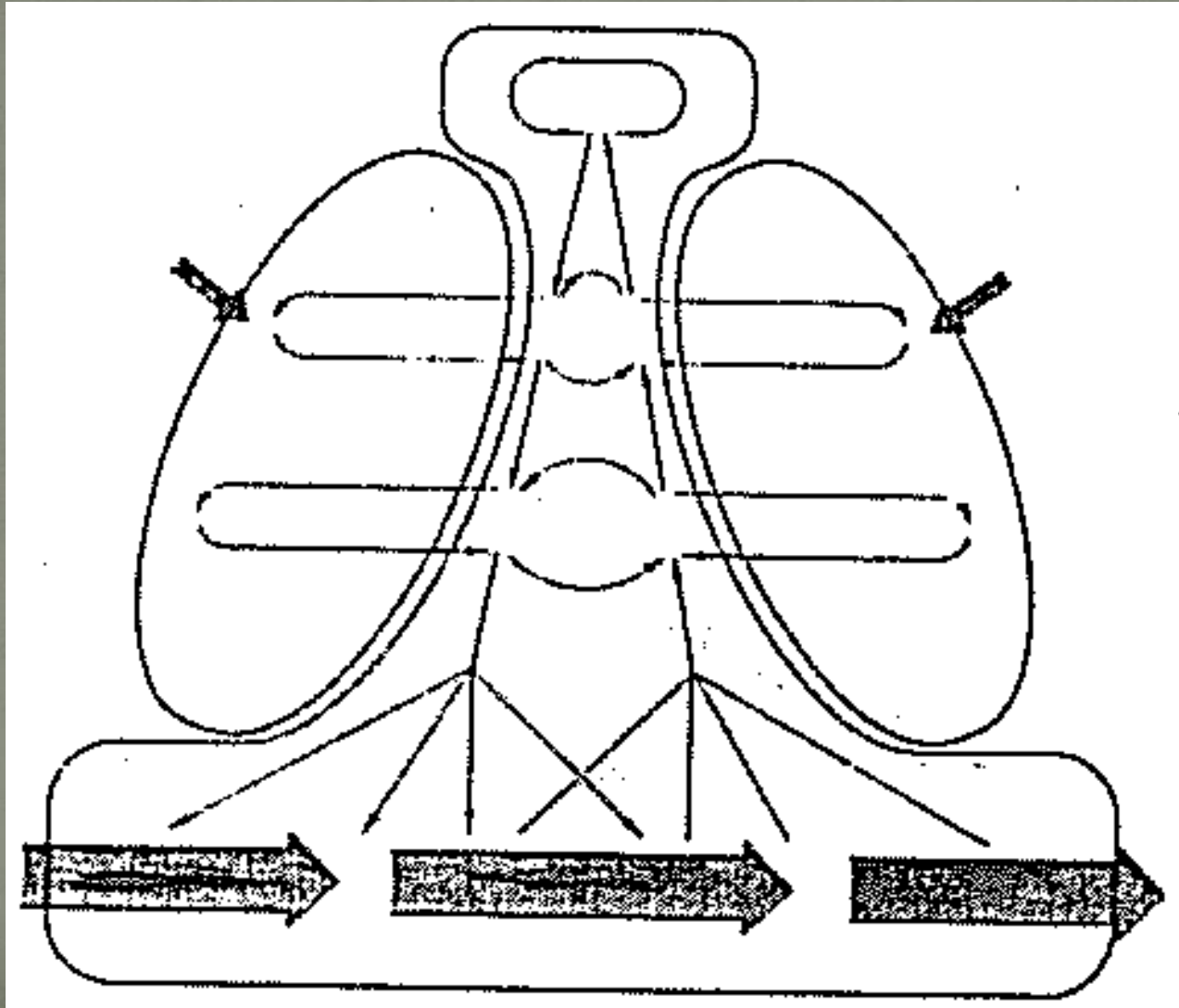
. Existen 5 posibles visiones de cómo trabaja la organización, pero solo la combinación de todas permitirá analizar la complejidad de su funcionamiento:

- 1- Sistema formal*
- 2- Red de flujos de trabajos*
- 3- Sistema de comunicación informal*
- 4- Sistema de Grupos de Trabajos*
- 5- Sistema de Decisión Ad Hoc.*

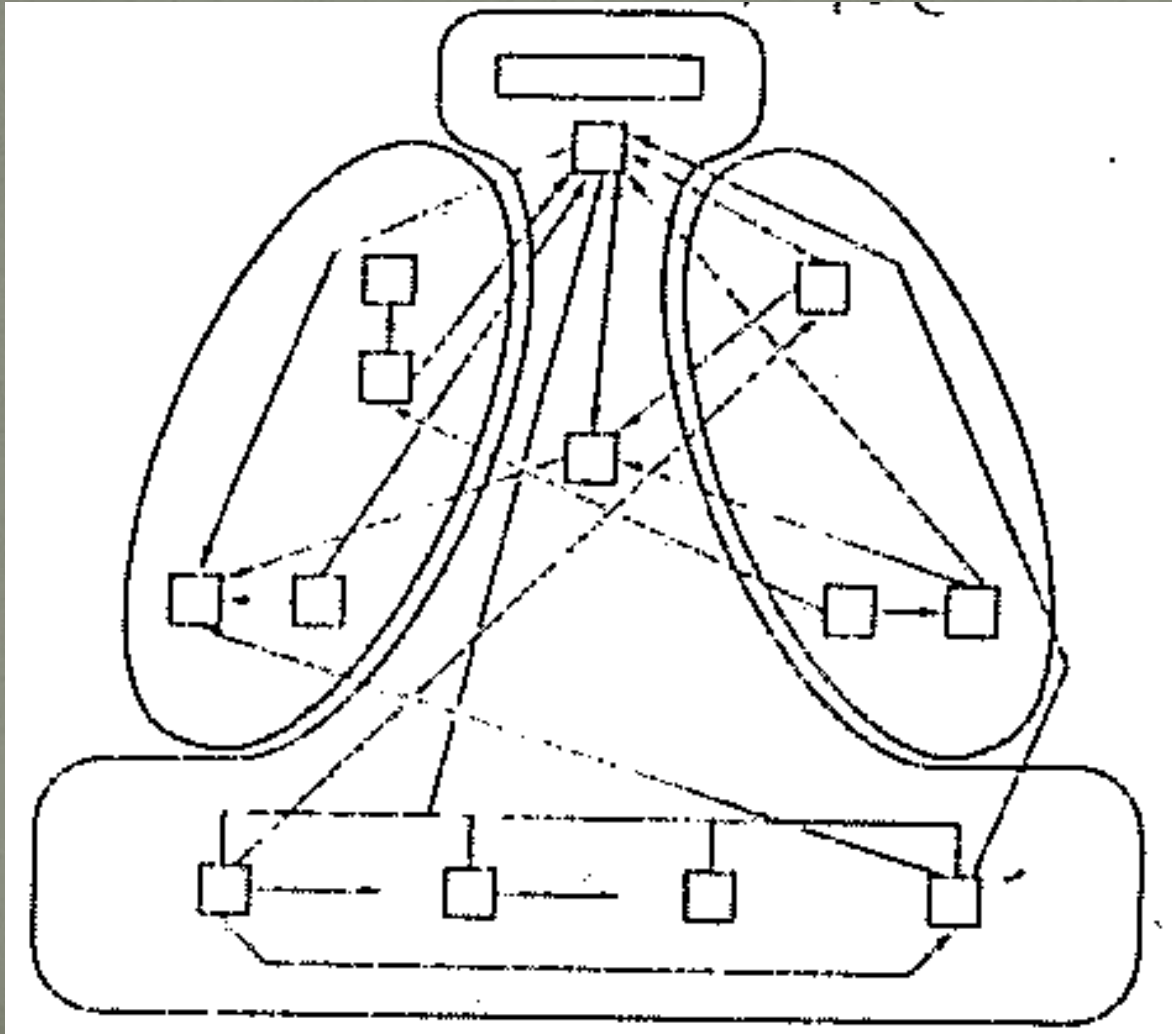
Flujo de Autoridad Formal



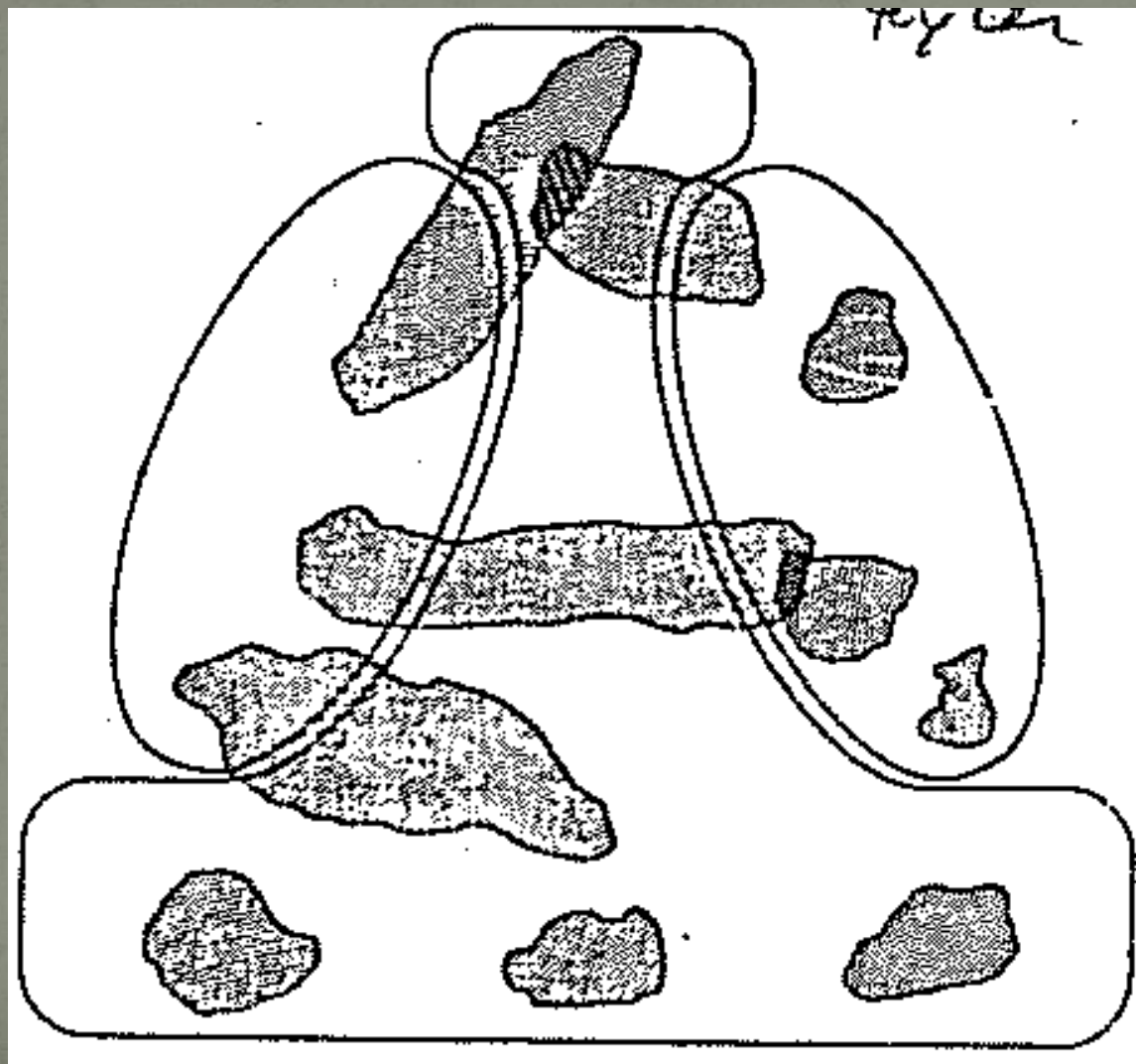
Flujo de Actividad Regulada



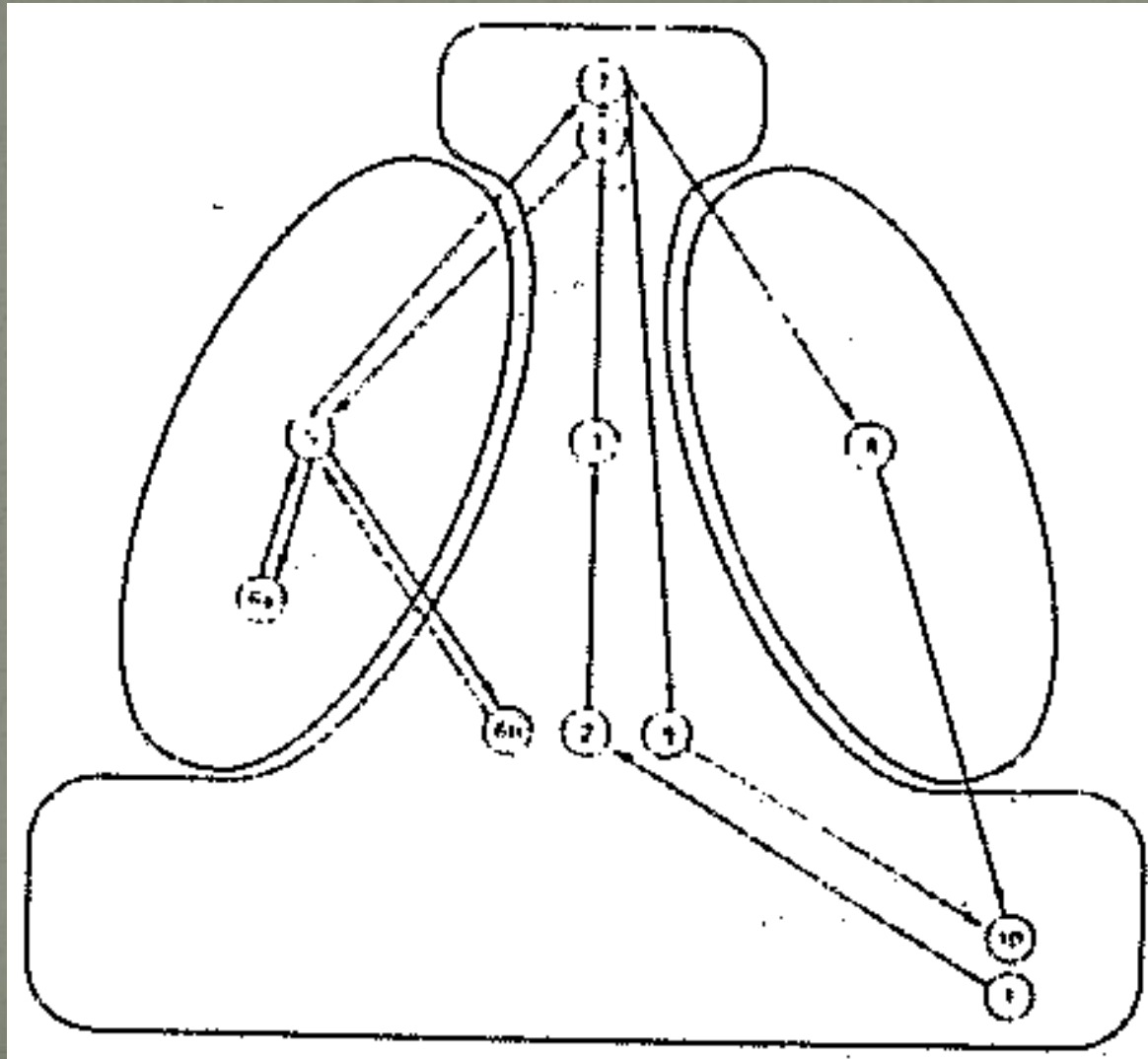
Flujo de Comunicación Informal



Conjunto de Constelaciones de Trabajo



Flujo de Proceso de Decisión Ad Hoc



Bibliografía

- ∞ “Diseño de Organizaciones Eficientes”. Henry Mintzberg El Ateneo 1983.