

## Clase 9: Diseño organizacional

### COMPONENTES DEL DISEÑO ORGANIZATIVO

- **Estrategia** : Suma de decisiones que determinan el futuro y producen resultados.

Ser número 1 no es la estrategia, eso es un objetivo.

La estrategia contiene todas las decisiones que conducen a ese futuro, todo lo que tengo que hacer para llegar a ese objetivo en el futuro

- **Estructura** : Disposición de las partes adecuadas al objetivo

Las partes de la organización: qué áreas necesito, la importancia de cada una, cómo las voy componiendo, profesionalizando, qué funciones debe cumplir.

- **Proceso** : Conjunto de actividades que reciben insumos y crean un producto de valor para el cliente. Todas las cosas que debo hacer para crear un producto o un servicio que mis clientes desean y valoran.

- **Gente** : Distribución de las personas en el cargo adecuado

Tiene que haber individuos que pongan en práctica sus conocimientos y habilidades

- **Tecnología** : Herramientas

Hay que ver con qué tecnología cuento

### Estructura

Influye el ambiente externo y la tecnología

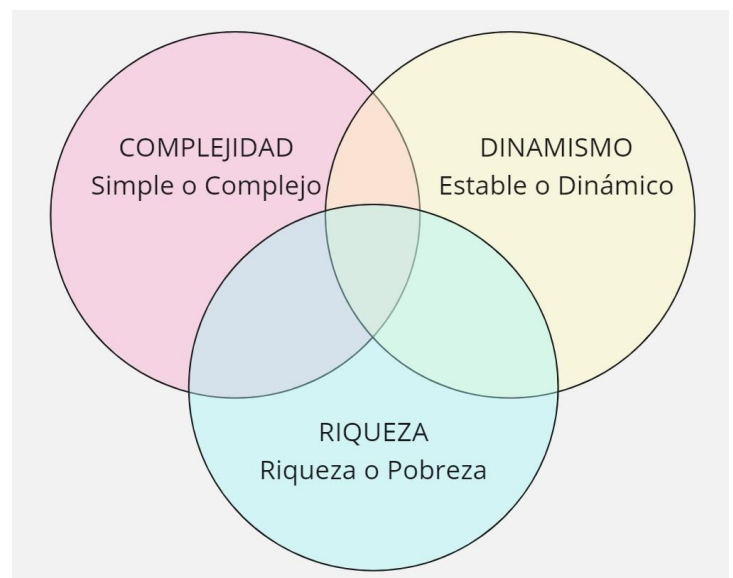
### El Ambiente Externo

**Complejidad:** Cuanto más cantidad, fortaleza y grado de interconexión de las fuerzas externas, es más complejo y aumenta la incertidumbre. También depende de la cantidad de proveedores o clientes de la empresa

Cuántos actores hay en el medio que pueden influir sobre el desenvolvimiento de mi gestión, puede haber muchas fuerzas que denominamos externas

Todo lo externo está fuera del término de mi compañía

**Dinamismo:** Es función de cuánto y cuán rápido las fuerzas del ambiente cambian. Por ejemplo, la tecnología en la computación.



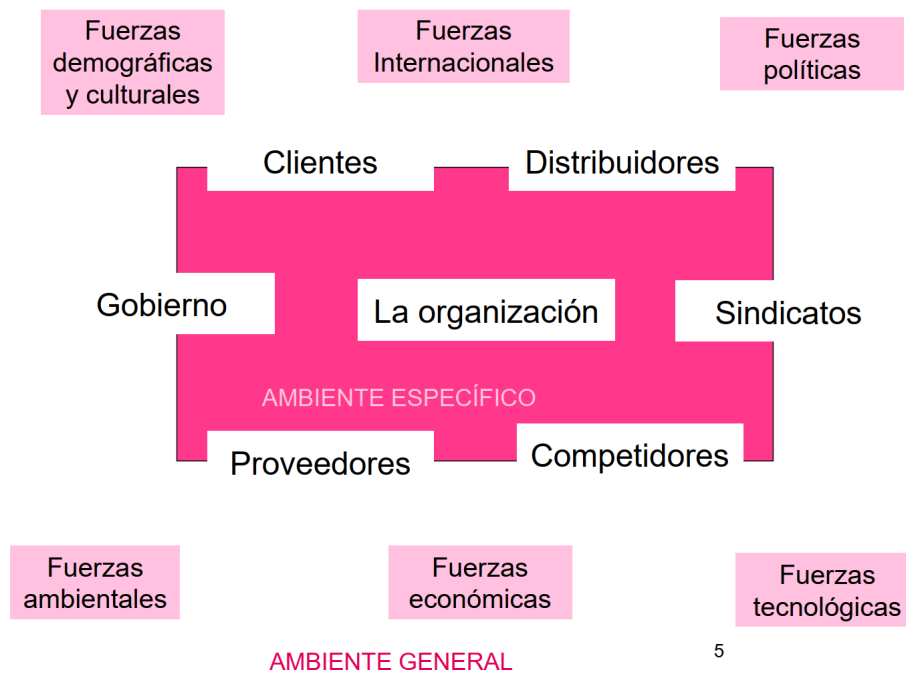
**Riqueza** : Es rico cuando los recursos disponibles son muchos.

Ambiente rico = incertidumbre baja

El ambiente no es un componente, pero influye en las decisiones que tomo.

El cliente, que también es externo, me impone condiciones.

## La Organización



5

La organización tiene lo que se llama un ambiente específico, el propio, el que interactúa directamente y al cual debo responder. Es con el que trato a diario, los actores con los que acostumbro a dialogar, a intercambiar opiniones, a hacer intercambios comerciales o lo que fuera. Ej: el gobierno a través de sus regulaciones no me permite importar. Yo estaba importando una materia prima y me ponen una ley donde no la puedo traer más. El problema es que no hay reemplazo.

Los proveedores también me pueden imponer sus condiciones. Por ej, solo me venden un mínimo y yo no necesito tanta cantidad

## LA DIFERENCIACIÓN, LA INTEGRACIÓN Y EL AMBIENTE

Las organizaciones deben adaptar sus estructuras para que igualen al ambiente en que operan, si quieren ser eficientes.

La organización tiene que adaptar su estructura al ambiente en el que está operando y desarrollando su tarea.

- Ambientes inestables y cambiantes necesitan estructuras orgánicas

- Ambientes estables se adaptan más a las estructuras mecanizadas. Que hay previsibilidad

Ej: pastera en botnia que hacía pasta de celulosa tuvo un montón de inconvenientes. Se iba a instalar primero en la Argentina, pero según ellos por los sobornos que le pedían funcionarios de nuestro país decidieron instalarse en Uruguay, sobre uno de las márgenes del río Uruguay frente a Guleguaychú. Eso desencadenó en un conflicto internacional donde estuvo 5 años bloqueado el puente que une Guleguaychú con Fray Bentos en Uruguay porque Argentina decía que el agua procesada de las pasteras iba a afectar el ecosistema ya que el agua iba a volver con mayor temperatura de la que se tomaba del río lo que iba a ser perjudicial para la fauna y flora de la zona. Fue un terrible problema diplomático comercial y la pastera que tuvo que hacer frente a esa situación, adaptar sus discursos, sus estructuras, tuvo que poner gente a trabajar permanentemente defendiendo la postura, que la posición de Argentina no era correcta, reforzar las medidas de seguridad ya que había lanchas que salían de Argentina e intentaban sabotear el proceso productivo. La empresa evidentemente tuvo que tomar un montón de decisiones y enfocarse en un montón de cuestiones que no las tenía previstas, se tuvo que adaptar a la situación que estaba viviendo.

## ESTRUCTURAS MECANIZADAS Y ORGÁNICAS

- E. MECANIZADAS se diseñan para persuadir a las personas a **comportarse de manera predecible** y responsable

No hay muchas variaciones ni cambios, no hay que hacer ningún inventivo

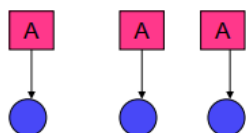
- E. ORGÁNICAS promueven la **flexibilidad** para que las personas inicien cambios y puedan adaptarse rápidamente a condiciones cambiantes

Tomar decisiones en lapsos muy breves para poder resolver y ejecutar

### DECISIONES DE ESTRUCTURAS

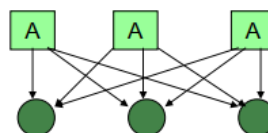
## MECANIZADAS - ORGÁNICAS

Especialización individual	Especialización conjunta
Integración simple	Integración compleja
Centralización	Descentralización
Estandarización	Ajuste mutuo



Funciones

Tareas



## CARACTERÍSTICAS de ESTRUCTURAS MECANIZADAS

- **Especialización individual** : Cada uno se especializa en una tarea determinada
- **Mecanismos de Integración Simples**: La jerarquía y la autoridad están perfectamente definidas. Es el principal mecanismo de integración
- **Centralización** : Autoridad arriba. Comunicación vertical → tipo la estructura de línea, bien definido
- **Estandarización** : Se usan reglas, se coordinan tareas.  
Todos sabemos lo que tenemos que hacer, todo está perfectamente claro y establecido.  
Sé hacia dónde tengo que ir, a quién le tengo que preguntar o reportar, quién reporta conmigo, etc.

## CARACTERÍSTICAS de ESTRUCTURAS ORGÁNICAS

- **Especialización Conjunta** : Los empleados trabajan juntos y coordinan sus acciones para encontrar el mejor método. No hay tanto individualismo, trabajan en equipo.
- **Integración Compleja** : Los equipos operantes son los mejores mecanismos de integración
- **Descentralización** : Se delega autoridad a todos los niveles. Comunicación lateral
- **Ajuste Mutuo** : Se utiliza el contacto directo para coordinar tareas y el proceso de trabajo es relativamente impredecible

## EL TIPO DE TECNOLOGÍA (solo vemos esto, no profundizar)

Manufactura Rutinaria : poca variabilidad, tareas estandarizadas. Producción en masa

Artesanal : Los operarios necesitan adaptar los procesos, ser innovadores.  
El conocimiento está en el propio obrero.

Investigación no rutinaria : hay alta variabilidad, pero escasa posibilidad de análisis en situaciones inesperadas

Producción de Ingeniería : hay variabilidad de tareas, alta posibilidad de análisis, se codifican con fórmulas

## ESTRUCTURAS

La estructura de una organización es consecuencia de / depende de:

### 1. Forma de División del Trabajo-Especialización

→ Influye en la productividad

Antes uno hacía toda la tarea de punta a punta. Adam Smith vio que si la divido esa tarea, la fraccio y pongo especialistas en cada una de esas fracciones en que divido el conjunto de la tarea, la cosa me sale más rápida, mejor y sobre todo más barata.

## 2. Tipo de Departamentalización

Ensachar y tomar las especializaciones en distintos departamentos

→ Es función de la forma de integración

## 3. Intervalo de control

→ Personas que puede dirigir un jefe. Estructura vertical

Cuando la tarea es muy compleja van a ser menos las personas que yo pueda tener bajo mi cargo, porque las consultas van a ser muchísimas más.

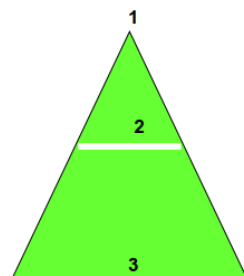
## 4. Forma de Delegación de Autoridad

Delegación se define con la política de la empresa.

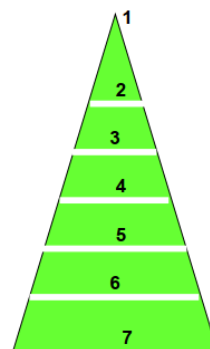
Descentralizar es bajar la autoridad formal

### AUTORIDAD Y CONTROL

Estructura plana



Estructura alta



En una **estructura plana** es muy difícil crecer. Son estructuras chatas, de pocos niveles  
Ej: en el nivel tres estoy yo que recién ingresé, en el dos está mi jefe y en el uno está el gerente

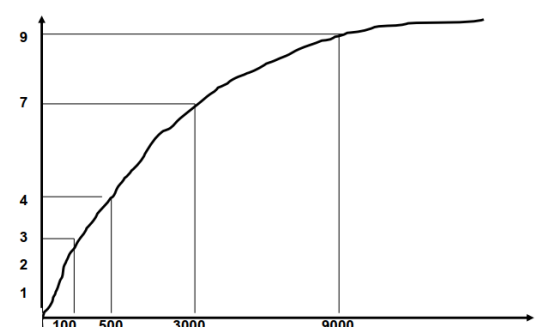
Las **estructuras altas** llegan a tener muchos niveles. Son empresas de mucha gente, con estructuras complejas, son en general empresas internacionales.

Asociados a los niveles tenemos la **cantidad de gente**.

En gral, una empresa que tiene hasta 3 niveles, no tiene más de 100 personas.

Si los niveles son 4 puede tener entre 300 a 500 personas, si los niveles son 7 → 3000 personas y empresas de 9 niveles → 9000 personas

### NIVELES JERÁRQUICOS



## PROBLEMAS DE LAS ORGANIZACIONES ALTAS

- Lentitud y Distorsión en la comunicación

Para transmitir una información de un director, a un gerente general, a un gerente de área, a un jefe, a un supervisor, a un capataz, cuando me llegó probablemente alguno le cambio algo.

- Manipulación de la información → Cambiar para su beneficio
- Problemas de motivación

En algún área puede suceder que el crecimiento o el traspaso de un nivel inferior a uno superior sea más sencillo que en otra área determinada, y eso generar un problema de motivación

- Costos burocráticos
- Crecimiento por falta de atención
- Ley de Parkinson → es cuando los gerentes se crean trabajos entre ellos, se inventan trabajos. Esto es algo que puede suceder, por eso se necesita de la constante atención de quien esté a cargo en la cúpula directriz

## NÚMERO IDEAL DE NIVELES JERÁRQUICOS

- **¿Por qué aumentar los niveles?** Por necesidad de control directo

La supervisión directa, tener control sobre la operación. En determinadas ocasiones necesito poner a alguien que me ayude, que reporte a mí y que él esté directamente sobre la operación. Entonces ya puse uno que depende de mí, ya creé un nivel más.

- **¿Cómo limitar los niveles?**

Solo el gerente máximo puede realizar contrataciones

La dirección de la empresa es la encargada de ver si el crecimiento que está teniendo la empresa en función de los niveles que van apareciendo es el adecuado o no.

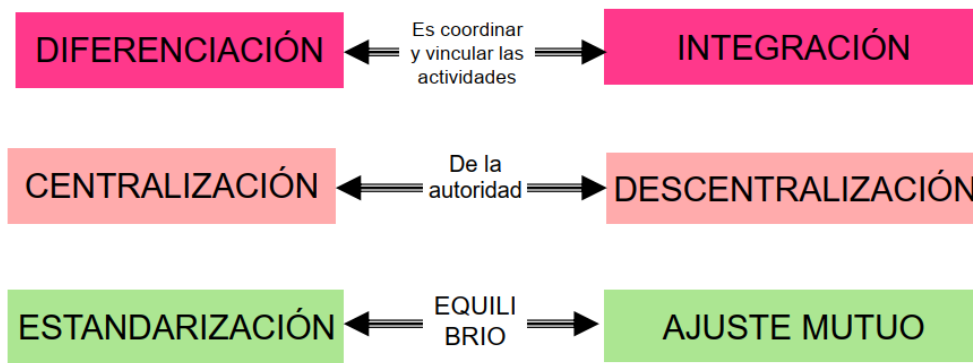
- **Campo de control**

Limitado por complejidad y la interrelación de tareas de los supervisados.

Si la tarea es sencilla, en general un gerente puede supervisar 30/40 personas. En cambio, si estoy en un laboratorio en el cual estoy haciendo controles de calidad, control de ingreso de materias primas, desarrollos, etc. => se reduce la cantidad de individuos que el profesional o el que está a cargo del área puede llegar a supervisar.

## DESAFÍOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Elegir los niveles de diferenciación vertical y horizontal que le permitan controlar sus actividades y lograr sus metas imagen



## Cómo vincular y coordinar las actividades organizacionales

El gran problema de las organizaciones es la comunicación

⇒ como vinculo las actividades, como conecto las distintas áreas que componen esta estructura

### • Diferenciación

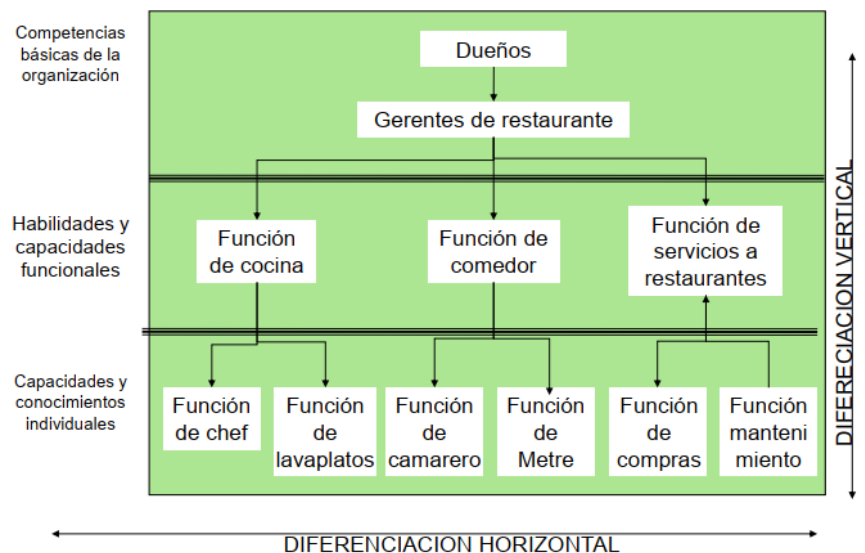
**Horizontal:** Permite la especialización y limita la comunicación

voy creando a lo ancho de la estructura más sectores, me especializo más, pero al haber más sectores se complica la comunicación

**Vertical:** Diseño de la jerarquía de autoridad

cuánto voy delegando. contrato a alguien que me de una mano para ejercer un mejor control. voy creando distintos niveles

## DIFERENCIACION VERTICAL Y HORIZONTAL



### • Integración

Facilita la comunicación y la coordinación entre funciones.

Evita la orientación de subunidad ( Metas de la función )

que cada área piensa en sí misma, tiene objetivos propios, no se comunica con las otras áreas. así se generan problemas de comunicación, no hay intercambio de información a nivel horizontal entre las distintas áreas

## MECANISMOS DE INTEGRACIÓN

Son los que aparecen cuando los cinco mecanismos coordinadores no me son suficientes, entonces son todas herramientas que tengo para mejorar la comunicación

Es uno de los desafíos que tienen los gerentes para facilitar la comunicación y coordinación entre unidades y lograr que las mismas tengan propósitos similares

## CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

La autoridad le da a una persona el poder de hacer a otra responsable de sus acciones y el derecho de tomar decisiones acerca de los recursos de la organización

- **Centralizada**

Los gerentes de más alta jerarquía mantienen autoridad. No se delega

- **Descentralizada**

Se delega en los gerentes de los distintos niveles las decisiones importantes. Recursos. Inicio de nuevos proyectos

## ESTANDARIZACIÓN Y AJUSTE MUTUO

**ESTANDARIZACIÓN:** Conformidad con modelos específicos

**AJUSTE MUTUO:** Las personas se basan en su juicio en lugar de reglas estandarizadas, las personas deciden entre sí

**FORMALIZACIÓN:** Uso de reglas y procedimientos escritos para todas las operaciones. La burocracia es un tipo de estructura que tiene como base a la formalización

**SOCIALIZACIÓN:** Aprender normas e interiorizar reglas de conducta no escritas. Lo que la organización ve como bien o mal

## LOS ELEMENTOS DE ESTRUCTURACIÓN PRÁCTICA

Son los elementos tradicionales que deben tenerse en cuenta en una organización cuando se realiza su estructura

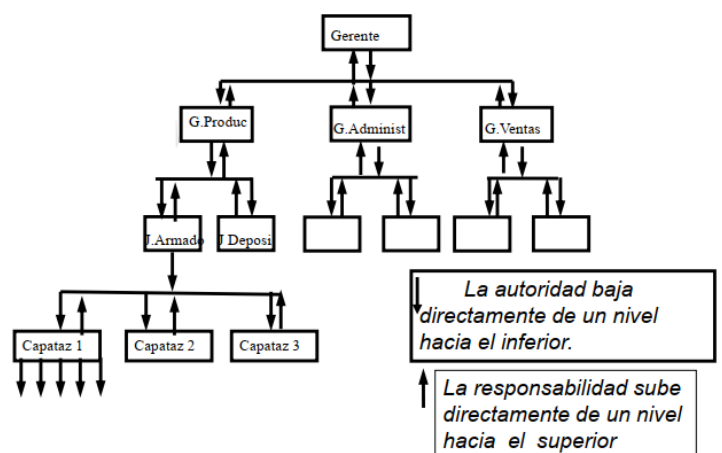
- I. Las herramientas de la organización
- II. Los principios de dirección
- III. Los principios de funcionamiento

## I. HERRAMIENTAS DE LA DIRECCIÓN

### 1. ORGANIZACIÓN PLANIFICADA

- ☐ ORGANIGRAMAS
- ☐ MANUAL DE FUNCIONES
- ☐ MANUAL DE NORMAS
- ☐ MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## ORGANIGRAMA





## MANUAL DE FUNCIONES:

descripción de funciones

- misión del puesto
- depende de:
- responden a él:
- reemplazos
- funciones y tareas
- responsabilidades
- información a brindar
- perfil del puesto

MANUAL DE NORMAS: Establecen deberes y formas de realizar las acciones

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: Dicen cómo se realizan las tareas o actividades

## 2. DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN

- **Incorporación de personal:** quién se va a ocupar, fijar las pautas, definir cuál es el perfil de la gente que quiero que entre
- **Desarrollo del personal:** los cursos, como va a ir evolucionando el individuo dentro de la compañía
- **Promociones**
- **Salidas de personal**

## 3. SISTEMAS DE CONTROL

- **Control directo:** el supervisor está controlando las tareas que está haciendo su subordinado
- **Control por excepción:** es cuando excepcionalmente sucedió algo, voy y controlo  
Ej: estoy en la línea de producción y hay un olor que no me es familiar, algo se está quemando  
⇒ voy a controlar a ver si el horno tiene la temperatura adecuada, si los minutos que le dieron son los que corresponden.
- **Control por objetivos:** fijamos un objetivo, por ejemplo hay que en el término de un año hay que bajar el fallo del producto que estoy realizando de un 3% al 2%. Voy controlando a ver si ese objetivo se va cumpliendo
- **Control por presupuesto:** se le asigna un presupuesto a un área y veo que ese presupuesto se cumpla en términos monetarios

## II. PRINCIPIOS BÁSICOS DE DIRECCIÓN

PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO

PRINCIPIO DE JERARQUÍA DE LA FUNCIÓN

PRINCIPIO DE PERMANENCIA DEL MANDO

## PRINCIPIO DE UNIDAD DE DIRECCIÓN

### **Principio de Unidad de Mando:**

Dice que cada persona puede tener un solo jefe

### **Principio de Jerarquía de la Función:**

Define las diferencias jerárquicas entre los diferentes puestos de la organización

Puestos: jefe, supervisor, capataz, operario.

El gerente manda al jefe, el jefe al supervisor, el supervisor al operario

Todo está definido

### **Principio de Permanencia en el Mando:**

Dice que el jefe debe estar presente o representado por una persona previamente designada.

### **Principio de Unidad de Dirección:**

Dice que la organización tiene una dirección única hacia dónde se encamina definida por la política objetivos y/ o liderazgo.

Debe haber una unidad de criterios en la cúpula estratégica. Si hay peleas, si no hay un liderazgo perfectamente establecido, objetivos y políticas en la cual todos coinciden, vamos a tener problemas. Quienes dirigen deben todos tener la misma política, la misma orientación, emanar las mismas directivas. Eso debe venir de arriba hacia abajo.

## **III. PRINCIPIOS BÁSICOS DE FUNCIONAMIENTO**

### 1. PRINCIPIO DE PARETO

### 2. PRINCIPIO DE CIRCULACIÓN DEL TRABAJO

### 3. PRINCIPIO DEL CONTROL

**Principio de Pareto:** Dice que un dirigente debe ocuparse 80% de su tiempo de las cosas importantes y delegar las triviales 20% en otras personas

**Principio de Circulación del Trabajo:** La empresa debe tener siempre en circulación las tareas y procesos del trabajo principal

**Principio del Control:** Un gerente puede hacer muchas delegaciones, pero nunca las del control ya que si lo hace deja de ser quien dirige