

## **TEMA 1: INTRODUCCIÓN**

1. ORGANIZACIÓN
2. ADMINISTRADORES. CLASIFICACIÓN
3. HABILIDADES ADMINISTRATIVAS
4. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN
5. EL TRABAJO DIRECTIVO

### **• ORGANIZACIÓN**

La organización, es una ordenación sistemática de personas realizada por alguna finalidad específica. Ej: hospital, buffet de abogados, greenpeace, Microsoft.

Podemos distinguir diferentes tipos de organización de forma a como las clasifiquemos, por ejemplo, en función del sector al que pertenece. Puede haber más clasificaciones, en función de diferentes criterios.

Las organizaciones poseen elementos comunes:

- **El propósito definido:** Expresado en términos de una o varias metas concretas (se refiere a la principal misión de la organización).
- **Las personas:** Son quienes alcanzarán esas metas.
- **Los métodos y disposiciones:** Para definir y delimitar el comportamiento de sus miembros, Ej: comunidad de propietarios.

La empresa, sería una organización dentro de las organizaciones, sería un subconjunto dentro de un conjunto.

### **• ADMINISTRADORES. CLASIFICACIÓN**

En la empresa, hay dos tipos de trabajadores, según Mintzberg:

- **Operarios:** Realizan su trabajo y no están encargados de supervisar a nadie.
- **Administradores:** Dirigen el trabajo de otros, tienen subordinados y son responsables de realizar una serie de actividades. Entre ellas, responder de la actuación de quienes están bajo su mando.

Dos criterios se clasifican dentro de los administradores:

- Nivel
- Actividad

### **Clasificación de los Administradores:**

#### **Diferenciación Vertical:**

Según el nivel en el que se encuentren en la organización. Vamos a distinguir tres tipos de Administradores:

- **Supervisor o Capataz o Directivo de 1º línea:**

Es el único directivo que dirige a personal no directivo. Es la clase más numerosa de administradores. Mediante su trabajo buscan lograr una producción eficiente, asegurar el flujo de bienes y servicios en la organización. Responder a los problemas técnicos que surgan en el día a día ( los subordinados van a ser los operarios)

- **Directivos Medios:**

Se encuentran entre los otros dos niveles. Sus jefes y subordinados son administradores. Sus principales actividades son:

Enlazar y coordinar los distintos niveles directivos

- **Altos Directivos:**

Las principales actividades son:

- ◆ Fijar grandes líneas de acción
- ◆ Son responsables de toda la Empresa
- ◆ Definirán los grandes objetivos a largo plazo
- ◆ Diseña las estructuras
- ◆ Introduce los valores y actitudes que impulsarán todas las organizaciones citadas.

### **Diferenciación Horizontal**

Según las actividades que realizan:

#### **1) Directivos Funcionales:**

Son responsables de personas, secciones o departamentos que realizan una tarea similar en contenido y orientación. Van a ser aquellos que tengan a su cargo un grupo de personas que no realizan una misma tarea. Ej: director departamento de finanzas, director de I+D.

#### **2) Directivos Generales:**

Son responsables de personas, secciones o departamentos que ejecutan conjuntamente las tareas básicas de una empresa (tareas de distintas funciones). Ej: directivo de una sucursal de Banco.

Tienen mayor posibilidad de promoción a la cúspide y no deben de buscar la especialización, sino la mejora de sus cualidades de coordinación y relaciones interpersonales.

### **3. LAS HABILIDADES ADMINISTRATIVAS**

Vamos a analizar tres tipos diferentes de Habilidades Directivas:

- **Habilidad Técnica:**

Es la capacidad para realizar tipos específicos de actividades en un campo especializado. Ej: conocer a fondo la fabricación del coche.

- **Habilidad Humana:**

Esta centrada en las Relaciones de trabajo con otras personas. Es la cualidad de trabajar en conjunto,

comprender y motivar a compañeros y subordinados. Ej: Influir en sus subordinados para que trabajen.

- **Habilidad Conceptual:**

La capacidad de coordinar, integrar, los diversos intereses y actividad de la organización. Se trata de ver en abstracto. Reconocer los elementos importantes, en una situación y la relación entre esos elementos.

- **Habilidad de Diseño: (va junto con la habilidad conceptual)**

Solucionar problemas, articular soluciones (Todo esto en referencia a la totalidad de organización (conceptual y de diseño))

Todo directivo, debe poseer Habilidades Técnicas, Humanas, Conceptuales y de Diseño. Sin embargo, la importancia de cada una varía según el nivel directivo.

Para el superior de 1° línea, la principal capacidad es la Técnica. Sus subordinados son quienes llevan a cabo la obtención de bienes y servicios. La responsabilidad del supervisor es lograr que el trabajo sea hecho correctamente para eso debe conocer los métodos, procedimientos, herramientas, empleados en el proceso productivo.

La Habilidad Humana, es importante en todos los niveles, podemos considerar la predominante en el nivel medio, debido al gran número de contactos que éstos mantienen con compañeros, superiores y subordinados.

La Habilidad Conceptual y de Diseño, es más importante en los niveles superiores, ya que aquí, no se trata cuestiones de conjunto. Así, coordinar las distintas partes relacionadas con su entorno, son competencia de la alta dirección. Y debe de ser resuelto, con grandes dosis de Habilidad Conceptual y de Diseño.

#### **4. EL CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN**

Vamos a ver dos definiciones:

**1° Definición:** Es el proceso de llevar a cabo eficientemente actividades mediante el uso de personas para conseguir una serie de objetivos.

Resaltaremos dos notas:

- Necesidades de llevar a cabo sus funciones mediante otras personas.
- Eficacia y Eficiencia.

**La Eficiencia:** es la relación entre esfuerzos y resultados. Hay múltiples tipos de eficiencia, según los out-puts ó in-puts que relacionemos.

Eficiencia = Resultados/ Insumos

Eficiencia = out-puts/ in-puts

**La Eficacia:** es la consecución de metas propuestas. Eficacia y Eficiencia son independientes. Un Administrador puede estar alto en ambos, bajo en ambos ó alto en uno y bajo en otro ( la eficacia se fija en las metas).

Existen casos de empresas, donde es eficaz pero no es eficiente, y al contrario, ser eficiente pero no eficaz.

Por tanto, la mejor organización es la que logra ser eficaz y eficiente, la que fija metas correctamente y las alcanza utilizando sus recursos de forma óptica.

**2º Definición:** Es el proceso de planificación, organización, dirección y control de trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.

## **EL TRABAJO DIRECTIVO.**

¿Qué hacen los administradores?

Hay dos enfoques:

- Enfoque Funcional.
- El Enfoque de los Roles Directivos.

- **Enfoque Funcional**

Sus tareas se engloban en 4 actividades. Desde finales del siglo XX, el estudio del trabajo directivo, suele hacerse siguiendo un enfoque funcional, así cualquiera de sus actividades se pueden englobar en 4 funciones:

- ◆ **Función de Planificación**

Fijación de las metas de la organización y del modo de alcanzarlas. En el proceso de planificación se utilizan muchos tipos de planes con distinta naturaleza, que hay que jerarquizar e integrar.

- ◇ **Misión:** Conjunto de fines básicos y globales de la empresa.
- ◇ **Objetivos:** Logros específicos futuros que ayudan a la supervivencia de la empresa.
- ◇ **Estrategias:** Medios para alcanzar dichos objetivos.
- ◇ **Políticas:** Pautas o guías de referencia para la toma de decisiones en la organización.
- ◇ **Procedimientos:** Secuencias cronológicas que detallan de forma exacta las tareas necesarias, para llevar a cabo un curso de acción. Ej: en la contratación de personal, que los currículum que se recojan sean 10, para la entrevista 5... y siempre se sigue de igual manera.
- ◇ **Normas:** Reglas directas y objetivas que determinan, lo que hay que hacer o no hay que hacer. Ej: No fumar, No se permiten animales...

- ◆ **Función de Organización**

Consiste en diseñar una estructura que pueda ejecutar los planes establecidos.

**Organización:** Creación de una estructura intencional de los valores que desempeñan el personal en la organización.

Vamos a distinguir 4 pasos en ésta función de Organización:

- ◇ **División del Trabajo**

Es la descomposición de la actividad de la empresa en tareas mas pequeñas. Ej: descomposición de cada una de las tareas para la elaboración de un objeto.

- ◇ **Departamentalización**

Agrupación de tareas y asignación a personas y grupos de personas.

◇ **Asignación de autoridad**

Asignar ese grupo de personas a un administrador, dotándole de autoridad para supervisarlos.

◇ **Coordinación**

Establecer los mecanismos de coordinación de la organización.

◆ **Función de Dirección**

Consiste en influir en las personas de la organización, para que aporten su máximo esfuerzo en el trabajo.

◆ **Función de Control**

Su finalidad es verificar la adecuación de las actividades emprendidas a las metas planeadas para la detección y corrección de desviaciones significativas.

Establecimientos estándares ----mide----- resultados obtenidos

• **El Enfoque de los Roles Directivos**

Según Mintzberg, vamos a ver cuales son las características del trabajo de los directivos:

- Los directivos deben aprender un volumen enorme de trabajo a un ritmo agotador ( Aumenta conforme el directivo sube en la escala jerárquica)
- Su trabajo se caracteriza por la brevedad, variedad y fragmentación.
- El directivo prefiere actividades con repercusión en el momento actual, concretas y bien definidas y que no sean rutinarias.
- Utiliza preferentemente medios de comunicación verbal.

Mintzberg, define 10 Roles directivos o papeles que debe asumir un directivo en su trabajo. Diez roles agrupados en tres categorías específicas:

◆ **Roles Interpersonales.** Mantiene contactos con otras personas.

◇ **Rol de Representante:** Actuaciones de carácter ceremonial y simbólico. Cabeza visible de la organización.

◇ **Rol de Líder:** Es responsable de dirigir la actividad del subordinado para lograr los objetivos.

◇ **Rol de enlace:** En el que interactúa con personas de dentro de la organización ( que no sean de su unidad) o de fuera.

◆ **Roles Informativos.** El directivo reúne y transmite todo tipo de información. Dentro de ésta categoría:

◇ **Rol de Monitor:** Capta cualquier tipo de información que pueda ser útil para su trabajo.

◇ **Rol de Difusor:** Transmite internamente la información acumulada (sólo en el interior de la organización).

◇ **Rol de Portavoz:** Transmite información a personas ajenas a la organización.

◆ **Roles Decisionales.** Debe elegir e implantar la solución a algún tipo de problema.

- ◇ **Rol Emprendedor:** Inicia o promueve cambios para mejorar la eficacia organizacional.
- ◇ **Rol de Gestor de Anomalías o Solucionador de problemas:** Resuelve cuanto antes las anomalías que se hayan presentado de forma imprevista (los de 1° línea tienen éste rol).
- ◇ **Rol Asignador de Recursos:** Decide como se emplearán los recursos.
- ◇ **Rol Negociador:** Discute y Negocia con otros grupos para obtener ventajas para sus unidades.

## **NOTAS DEL ENFOQUE FUNCIONAL**

No existe un acuerdo unánime sobre las funciones que debe desempeñar el administrador, pero si hay un consenso generalizado de que esas son las cuatro funciones.

Algunos autores consideran la información del personal como otra función diferente.

Las funciones están interrelacionadas, es decir, unas dependen de otras.

Los altos directivos dedican más tiempo a la función de planificación.

## **TIEMPO DEDICADO A LAS DISTINTAS FUNCIONES, EN FUNCIÓN DEL NIVEL GERENCIAL**

T. Mahoney. Conclusiones:

- **Altos Directivos.** Planificación y Organización.
- **Tiempo dedicado a Dirección.** Decece a medida que se sube en el nivel jerárquico.
- **Control.** Aumenta con el nivel jerárquico, pero en menor medida que planificación y organización.

Altos directivos

Nivel medio

Gerentes 1° línea

## **BASES DEL ÉXITO DIRECTIVO.**

La administración permite alcanzar mayores posibilidades de éxito mediante su estudio. La ciencia de la Administración, se fundamenta en un cuerpo sistemático de conocimientos contractados.

La ciencia administrativa, busca los principios, proposiciones que establecen una posible relación, causa–efecto entre variables.

El conocimiento en la Administración siempre se contracta y fundamenta en la realidad económica y en la observación de los integrantes en la organización.

Aunque se reconozca la existencia de un conjunto teórico, no basta con conocerlo, sino que debe adecuarse a un momento y a una situación, por lo que puede ser necesario una capacidad natural y una vocación que no pueden enseñarse.

La importancia del estudio de la Administración, también depende del tamaño de la organización o de la

complejidad del sector, en el que actúe.

El estudio de la Administración no garantiza el éxito de los negocios, aunque aumenta la posibilidad de triunfo.

Actualmente, el buen ejercicio de la actividad de gestión, depende de la conjunción de cuatro factores:

- **Educación:** Conocer los principios fundamentales en los que se basa el ejercicio administrativo.
- **Experiencia:** Conocer los comportamientos reales ajenos a veces al marco teórico.
- **Cualidades personales:** Posición social, currículo, psicología, carácter, aunque no predeterminan totalmente el éxito o el fracaso influyen en gran manera.
- **La Suerte:** Factor que no puede estudiarse ni preverse, pero puede modificar a todos los anteriores.

### **PREGUNTAS TIPO EXAMEN. TEMA 1. (Responder verdadero y falso, justificando la respuesta falsa)**

- Entre las funciones de la alta dirección encontramos la fijación de los objetivos a largo plazo y el lograr una producción eficiente.
- La administración es el proceso de llevar a cabo eficientemente actividades mediante el uso de personas para conseguir una serie de objetivos.
- La capacidad técnica es fundamental para la alta dirección, sobre todo en empresas de gran dimensión.
- La habilidad conceptual se refiere a la capacidad de ver la imagen de conjunto, de solucionar problemas en beneficio de la organización.
- Los directivos funcionales son responsables de secciones, departamentos o unidades formadas por un conjunto de subordinados heterogéneos, es decir, que dicha unidad está compuesta por distintos tipos de personas especializadas en diferentes tareas funcionales.
- El Rol de emprendedor consiste en resolver los problemas que se presentan de manera imprevista.
- La mejor organización, es aquella que logra ser eficaz y eficiente.
- Las bases del éxito directivo, son las cualidades personales, experiencia, solvencia financiera y la suerte.

### **Respuestas a las preguntas tipo examen del Tema 1**

- Falso. Porque la producción eficiente corresponde al supervisor de 1º línea.
- Verdadero.
- Falso. Corresponde a los directivos de 1º línea. Porque la alta dirección se caracteriza porque no necesita o necesita en menor medida capacidad técnica.
- Falso. Porque la habilidad de diseño es la que se encarga de solucionar problemas.
- Falso. Los subordinados homogéneos. Esto corresponde a los directivos generales.
- Falso. Solucionador de anomalías.
- Verdadero.
- Falso. La solvencia no es.

### **TEMA 2 (TEMA 3 en el programa):**

#### **LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN**

#### **LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.**

Toda actividad humana organizada plantea dos requisitos:

- La División del Trabajo (descomposición de la actividad de la empresa en tareas).
- La Coordinación de esas tareas.

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

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

- **La adaptación mutua:**

Consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal. (Se da en organizaciones muy pequeñas, además también se utiliza en determinadas casos complejos o en situaciones que nunca se han dado). (Cada persona controla su trabajo!)

- **La supervisión directa:**

Consigue la Coordinación cuando una persona se responsabiliza del trabajo de los demás. A éste mecanismo de coordinación suele recurrirse cuando una organización supera su estado más sencillo (controlando y dándole instrucciones de la persona que es responsable).

- **La Normalización:**

El trabajo también puede coordinarse sin utilizar la adaptación mutua y sin la supervisión directa. En el caso de la normalización, la coordinación, se obtiene en la mesa de dibujo, antes de que se realice el trabajo. Tanto los procesos de trabajo en sí, como los in-puts y los out-puts o resultados, pueden diseñarse de modo que se ajusten a una normativa predeterminada. Ej: La coordinación se produce antes de que se realice el trabajo, se diseña, programa antes de realizar el trabajo. Los trabajadores ya saben lo que tienen que hacer.

- **La Normalización de los procesos de trabajo:**

Se normalizan los procesos de trabajo, cuando el contenido de trabajo queda especificado (programado). Ej: realizar una tarea específica en el proceso de producción.

- ◆ **La Normalización de los Resultados:**

Se especifican los resultados dejando a discreción para su proceso de realización. Ej: un agente de ventas, el jefe le especifica el resultado del pedido que quiere, a la hora de cómo lo realice el agente de ventas es cosa suya.

- ◆ **La Normalización de las Habilidades:**

Las Habilidades y los Conocimientos, se normalizan cuando ha quedado especificado el tipo de preparación requerida para la realización del trabajo. La Normalización de las Habilidades, logra por vía indirecta lo que consigue directamente la Normalización de los procesos o de los resultados. Controla y Coordina. Ej: la persona que posee una formación predeterminada y diseñada, para luego ejercitarla a la hora de practicarla en el proceso de producción o en cualquier otro proceso.

La organización preferirá uno de los mecanismos de coordinación de los cinco vistos. No podemos suponer que vaya a recurrir a uno sólo, suele utilizar los cinco a la vez. Se combinan cierto grado de supervisión directa con la adaptación mutua. Sea cual sea el grado de normalización.

## **LAS PARTES DE LA ORGANIZACIÓN.**

La cultura básica de la organización está compuesta de tres partes fundamentales:



- **El núcleo de operaciones.**

Comprende aquellos miembros de la organización que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de bienes y servicios propios de la actividad característica de la organización.

Los operarios desempeñan cuatro funciones principales:

- ◆ Aseguran los in-puts para la producción. En una empresa de fabricación, el departamento de compras adquiere la materia prima.
- ◆ Transforman los in-puts en out-puts (puede ser a partir directamente de una materia prima (papel) o de componentes (ordenadores), también la transformación de la información, y en servicios)
- ◆ Distribuye los out-puts vendiendo y distribuyendo físicamente los resultados del proceso de transformación.
- ◆ Proporciona un apoyo directo a las funciones de in-puts transformación y out-puts.

Suele ser aquí en el núcleo de operaciones donde la Normalización se aplica con más profundidad. Ej: en una fábrica de coches, los operarios serían los de la cadena de montaje, en un hospital serían los médicos, un directivo sería el director del hospital.

- **El Ápice estratégico.** (está formado por los altos directivos que tienen una preocupación global, gran responsabilidad... por la empresa)

En el otro extremo, encontramos el Ápice estratégico, abarca todas las personas encargadas de una responsabilidad general en la organización.

El Ápice estratégico es el órgano que se ocupa de que la organización cumpla su misión y satisfaga convenientemente los intereses de los grupos y personas involucradas en ellas. El Ápice estratégico realiza las siguientes operaciones:

◇ **Ejerce la Supervisión directa:**

En la medida en que una organización recurre a éste mecanismo son los directivos de la línea media y del Ápice estratégico quienes lo llevan a cabo. (los operarios no ejercen supervisión directa). Entre los Roles que hemos visto hay algunos que claramente se relacionan con la supervisión directa en el Ápice estratégico:

- **Rol de Gestor de Anomalías.** Ej: en ocasiones, según la complejidad de la anomalía ascenderá desde el supervisor o capataz a los altos directivos.
- **Rol de Monitor.** Correspondiente a la revisión de las actividades de los empleados.
- **Rol de Difusor.** Supone la transmisión de información a los empleados.
- **Rol de Asignador de Recursos.** Que incluye el diseño de la estructura, la asignación de personas y recursos a una tarea. Y la autorización de las principales decisiones adoptadas por los empleados.
- **Rol de líder.** Que incluye la formación de equipos de personas, así como la motivación y recompensa de los mismos.

◇ Mantener las relaciones con el entorno en un clima favorable. Roles asociados a ésta función:

- **Rol de Portavoz.** Transmite información a personas ajenas a la organización.
- **Rol de Enlace.** Realizar una serie de contactos externos, para obtener favores o información.

- **Rol de Monitor.** Captar información que sea relevante para la realización de sus fines a l/p.
- **Rol de Negociador.** Cuando tenga que llegar a acuerdos externos ajenos a la organización.
- **Rol de Cabeza visible.** Cuando hace como representante simbólico en actos, eventos...

◊ Consiste en desarrollar las estrategias de la organización, manteniendo una adaptación permanente entre la organización y el entorno.

En el Rol de empresario, los directivos superiores buscan formas efectivas de llevar a cabo la misión de la organización intentando incluso en algunas ocasiones, modificar esa misión.

El **Ápice** estratégico, juega el papel más importante en la formulación de estrategias. Su trabajo incluye un escasa repetición y normalización, posee una considerable libertad de acción y unos ciclos de decisión muy amplios.

La adaptación mutua, es el mecanismo de coordinación preferido entre los directivos que componen ese **Ápice** estratégico.

- **Línea Media.** El **Ápice** estratégico, está unido al núcleo de operaciones mediante la cadena de directivos de la línea media que abarca desde los mandos situados bajo el **Ápice** estratégico, hasta los superiores de 1º línea, que ejercen la supervisión directa sobre los operarios.

En el momento en que la organización es grande y cuenta con la supervisión directa como mecanismo de coordinación, necesita una cadena de directivos de línea media.

La jerarquías organizativas aparecen cuando un supervisor de línea está al frente de un grupo de operarios, para formar una unidad fundamental. Otro directivo asume el mando de esas unidades, formando otra de orden superior y así sucesivamente hasta que todas las unidades quedan bajo el mando de un único directivo en el ámbito estratégico, formando así la organización completa.

La misión de la línea media consiste esencialmente en enlazar el **Ápice** estratégico con el núcleo de operaciones.

Realiza las siguientes operaciones:

- Recopila información respecto al rendimiento de su unidad, transmitiéndola parcialmente a los puestos superiores y agregándola (la resume y sólo toma lo más importante) a menudo en éste proceso. Ej: No da la información individual de cada producto, sino que resume todo y manda información al superior. Recopilación de información FEED-BACK.
- Influye en el flujo de decisiones, asciende las anomalías de la unidad, la propuestas de cambio y las decisiones que necesitan una autorización. Van descendiendo los recursos que deben asignar en su unidad, las reglas y los planes que debe elaborar, así como los proyectos que debe poner en práctica.
- El directivo de línea media, debe hacer frente a una serie de actividades relacionadas con el entorno de su unidad con otras unidades, así como con grupos externos. El jefe de ventas tendrá que coordinarse con los directivos de producción y coordinación y también deberá visitar a algunos clientes de la organización.
- El directivo de línea media se ocupa de formular la estrategia de su unidad.

El directivo de línea media asume todos los roles de directo general, en el contexto de su propia unidad, es la cabeza visible de su unidad, desarrolla una red de contactos de enlace, asigna recursos dentro de su unidad, negocia con personas de fuera, hace frente a anomalías...

## **PARTES COMPLEMENTARIAS DE LA ORGANIZACIÓN.**

- **La Tecnoestructura.**

Está formada por los analistas que sirven a la organización 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. Son formados la mayoría de las veces, se forma fuera de la organización.

- **Los analistas de control**, son los que dedican sus esfuerzos al diseño y funcionamiento de la estructura. Los analistas de control, sirven para afianzar la normalización en la organización, podemos distinguir tres tipos:
  - ◆ Los analistas de estudio de trabajo.
  - ◆ Los ingenieros industriales que normalizan (programa la actividad antes de realizarla) los procesos de trabajo.
  - ◆ Los analistas de planificación y control que normalizan los out-puts. Los analistas son los que elaboran el nivel estratégico.
- **Los analistas de personal**, incluyen los preparadores y responsables de dar formación que normalizan las habilidades. También van a ser responsables de contratación. Los analistas son personas que no influyen directamente, sino que influyen diseñando...

En la empresa totalmente desarrollada, la tecnoestructura puede funcionar en toda la escala jerárquica, tanto en los niveles inferiores como en los niveles intermedios o en el ápice estratégico.

Muchos analistas se dedican a normalizar el trabajo ajeno, su propio trabajo estará condicionado con el de los demás mediante la adaptación mutua fundamentalmente.

Las conclusiones de Mintzberg, en su estudio sobre el trabajo directivo, muestran que los directivos de Staff, prestan más atención a los roles de tratamiento de información que los directivos de línea. (Se refiere a los roles de Monitor, Portavoz y Difusor).

- **El Staff de Apoyo**

Cuando nos referimos a Staff, nos referimos a las dos partes, tecnoestructura y Staff de apoyo.

Son las unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar asistencia a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones corrientes. Ej. Asiste a la organización de forma indirecta, (la cantina, la fotocopiadora...) si es subcontrata no es Staff de apoyo, nos presta un servicio pero no pertenece a la organización.

Estas unidades pueden funcionar como mini organizaciones con su propio núcleo de operaciones, línea media y ápice estratégico.

Las unidades de apoyo se pueden encontrar en distintos niveles jerárquicos dependiendo de quienes reciban sus servicios.

El Staff de apoyo está compuesto de:

- Unidades especializadas, que prestan un apoyo fuera del flujo de operaciones de la organización. Ej: cantinas, relaciones públicas, I+D, es decir, por ejemplo en la facultad, todo lo que existe fuera de lo que es enseñanza e investigación.

La Tecnoestructura y Staff de Apoyo será Staff. Hay que diferenciar Staff de apoyo y Tecnoestructura: Son analistas que operan dentro del flujo (parte anterior).

El Staff de apoyo, va a operar en los distintos niveles jerárquicos en función de a quienes asista. Por ejemplo.

A nivel superior: relaciones públicas, asesoría legal...

A nivel medio: I+D (en general) porque asesora a unidades de marketing que se sitúa en el nivel medio de la organización.

A nivel superior: Los que existan en el nivel más bajo. En la universidad serían, los operarios (profesores). Unidades que existan a los operarios, club de profesores.

El Staff de apoyo, son micro organizaciones incorporadas a la organización con una estructura determinada. Estas unidades de apoyo se pueden subcontratar, si esto sucede, entonces no serían Staff de apoyo, estarían fuera de la organización.

La organización prefiere tenerlas bajo su control, para disminuir o eliminar la incertidumbre.

Las organizaciones más sencillas utilizarán la adaptación mutua para la coordinación de sus operarios. A medida que la organización crece y divide su trabajo de forma más compleja, aumenta la necesidad de supervisión directa.

Con la introducción de un directivo, se produce la 1º división administrativa, entre quienes realizan el trabajo y quienes lo supervisan.

A medida que crece la organización se añaden directivos formando la jerarquía administrativa de autoridad. A medida que evoluciona éste proceso, la organización comienza a interesarse por la normalización como medio para lograr la coordinación.

La responsabilidad por esa normalización recae sobre un tercer grupo que son los analistas. Los analistas en que aparezca una segunda división administrativa entre quienes realizan el trabajo y quienes lo normalizan.

En el primer caso, los directivos asumían la responsabilidad de los operarios en lo que se refiere a la coordinación de su trabajo reemplazando la adaptación mutua por la supervisión directa.

Ahora los analistas asumen la responsabilidad de los directivos y de los operarios al reemplazar la supervisión directa y la adaptación mutua por la normalización.

Acabamos con una organización que consiste en un núcleo de operaciones y un componente administrativo de directivos y analistas que se responsabilizan parcialmente de la coordinación del trabajo de los operarios.

<b>Adaptación Mutua</b>	<b>Supervisión directa</b>
Más simple, pocas personas. También para casos muy complicados, extremadamente difíciles	A medida que la organización es más compleja, más subordinados

Cuando aparece el 1º directivo, aparece la 1º división administrativa del trabajo entre las que ejecutan y supervisan el trabajo.

La 2º división administrativa entre las que ejecutan el trabajo y lo normalizan.

1º Los operarios pierden el control de su propio trabajo.

2º Tanto los operarios como los superiores pierden el control a favor de los que normalizan (todas las infracciones, ya están determinadas por los que normalizan el trabajo; los analistas)

Ámbito de control = número de subordinados que supervisa un director.

Componente administrativo = nos referimos a tecnoestructura, línea media y ápice estratégico.

#### **TEMA 4: LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA DE FLUJOS**

##### **• COMO UN SISTEMA DE AUTORIDAD FORMAL.**

Tradicionalmente, se ha descrito la organización como un organigrama organizativo, si bien, éste constituye una descripción incompleta de lo que realmente sucede en la organización.

Evidentemente, cada organización dispone de importantes relaciones de poder y de comunicación, que no costa en los documentos, aunque el organigrama no nos muestre las relaciones informales, proporciona una fiel presentación de la división del trabajo, permitiéndonos ver con una rápida ojeada:

- Las posiciones existentes dentro de la organización.
- Como se agrupan éstas en unidades.
- Como fluye entre ellas la autoridad formal.

Si bien, la autoridad formal sólo representa un aspecto de la compleja organización, hay que estudiarla y entenderla a fin de poder comprender el funcionamiento de ésta última.

##### **• LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA DE FLUJOS REGULADOS**

Puede identificarse en el sistema regulado tres flujos claramente distanciados:

##### **• El flujo de trabajo de operaciones.**

Podemos decir, que atraviesa el núcleo de operaciones y también que hay tres funciones:

INPUT ----- PROCESO ----- OUTPUT

A veces, el mismo cliente es sujeto del flujo de trabajo como por ejemplo: en una clínica o peluquería...

El control del flujo de trabajo varía según la organización, las relaciones entre los flujos de trabajo pueden producirse en otros niveles de la jerarquía (o entre el mismo nivel).

##### **• El flujo de información y decisiones de control (flujos de control regulados).**

Oficialmente, el sistema formal de control regula los flujos verticales de información y de toma de decisiones, subiendo desde el núcleo de operaciones y atravesando la cadena de autoridad. Podemos decir que hay tres tipos:

- ◆ **Flujo ascendente:** La información retroalimentada (feed-back) respecto al trabajo de operaciones.
- ◆ **Flujo descendente:** Que corresponde a las órdenes e instrucciones de trabajo.
- ◆ **Flujos circulares:** Éste se da en cada nivel de jerarquía e indica el rol de decisión de los

directivos medios en el sistema de control.

- **El flujo de información de Staff.**

El fin de esa comunicación es proporcionar la información y asesoramiento del Staff a las decisiones de línea. Estos flujos, son con líneas horizontales entre directivos de línea y entre el Staff tecnocrático y de apoyo (entre línea y Staff, y entre línea y tecnoestructura).

La Tecnoestructura, suele ser la que diseña y pone en funcionamiento el sistema de información de gestión para los directivos de línea.

Determinados grupos de Staff, se especializan en la recopilación e información de inteligencia (de asesoramiento), para dichos directivos, es decir, información externa a la organización.

- **LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA DE COMUNICACIÓN INFORMAL**

Desde que se realizaron los experimentos en Hawthorne, se ha ido progresivamente evidenciando que las organizaciones funcionan de modos muchos más complejos que los indicados en los dos comentados anteriormente. En efecto, la investigación ha logrado descubrir una considerable actividad ajena a lo sistemas de autoridad formal y a los procesos de flujo.

Existen centros de poder, carentes de reconocimiento oficial, las vías reguladas se ven complementadas, y a veces incluso burladas por fuertes redes de comunicación informal, y los procesos de decisión atraviesa la organización independiente del sistema regulado.

Un autor llamado Dalton, define lo siguiente:

Lo formal u oficial, como lo planeado y acordado. Y lo informal o extraoficial como los enlaces espontáneos y flexibles entre distintos miembros movidos por sentimientos e intereses personales indispensables, para el funcionamiento de los aspectos formales, pero demasiado fluidos para corresponder exclusivamente a éstos.

Por tanto, en contraposición con las dos visiones anteriores que tenían en cuenta, el uso formal de la supervisión directa y de la normalización, ésta se centra en la adaptación mutua como mecanismos de coordinación.

Ejemplo: De un organigrama y de cómo funciona su organización.

Director **Staff de apoyo**

**Tecnoestructura Línea media**

Directivo medio

**Unidades operativas**

Es una Administración Municipal.

- El Director General, está dispuesto a prescindir de las vías formales.
- Viendo los contactos del Directivo Medio, observamos que su rango formal puede resultar engañoso, no se observa ningún contacto con las unidades operativas, a pesar de que el directivo es el responsable de ellas.
- Éste puesto de la tecnoestructura, desarrolla una labor vital, afecta a la comunicación de la organización.

## **CASO PRÁCTICO: EL ESTUDIO DE MINAS DE CARBÓN DE TRIST Y BAMFORTH.**

Éste estudio examina la relación tan compleja que existe entre comunicación formal e informal. Éstos, analizaron la situación del trabajo en las minas de carbón británicas antes y después de la mecanización.

En la primera época, antes de la mecanización, el grupo informal se ocupaba y responsabilizaba de todo el trabajo de extracción. Las tareas eran múltiples e intercambiables, cada grupo recurría a su propio método. La comunicación era informal y se mantenía dentro del grupo, siendo la adaptación mutua, el mecanismo de coordinación utilizado.

En la segunda época, al llegar un nuevo sistema técnico se formalizó la división del trabajo. Cada minero, queda separado en función de la tarea que realiza, según el turno y según su emplazamiento en la veta.

También se eliminan los medios de comunicación y coordinación informales.

El operario ya no veía la conclusión natural de su carrera. Realiza una tarea aislada, tanto en el espacio, como en el tiempo (1º y 2º época).

No existía ningún mecanismo de coordinación capaz de sustituir la adaptación mutua.

Se nombran directivos, pero la supervisión directa no resulta efectiva, debido a la instancia física entre los trabajadores, la oscuridad y el peligro de las condiciones. La Normalización de los procesos de trabajo no era suficiente para la coordinación.

La Normalización de los outputs de los trabajadores individuales no era viable, ya que éstos (outputs) derivan únicamente de los esfuerzos coordinados de todos los miembros del grupo.

La nueva estructura destruyó el sistema de comunicación informal, sin reemplazarlo por otro formal, dando lugar a:

- Bajo nivel de productividad
- La alineación del trabajador

Ante ésta situación, los autores descubren cuatro defensas a los que recurren los operarios, para enfrentar ésta situación:

- ◆ Establecían pequeños grupos de trabajo informales.
- ◆ Desarrollan un individualismo reactivo en el que solían reservarse un carácter de secreto personal.
- ◆ Buscan chivos espiatorios en los demás grupos y les echan los problemas surgidos.
- ◆ Se ausentan

Estos autores, propusieron una solución que reconocía tanto el sistema social informal, como el sistema técnico formal. Se volvieron a organizar las responsabilidades para permitir que el nuevo sistema técnico fuera utilizado por los mineros en pequeños grupos informales y autogestionados.

El resultado:

- Se comenzaron a compartir las tareas.
- Se estableció la comunicación informal.
- Surgió naturalmente un liderazgo dentro del grupo cuando era necesario.
- El rendimiento podía pedirse y por tanto normalizarse.

De hecho se llegó a un acuerdo entre los sistemas formal e informal.

## **TEMA 5: PARÁMETROS DE DISEÑO: DISEÑO DE PUESTOS.**

### **INTRODUCCIÓN.**

H.Simon, sintetiza el significado de diseño: que sería toda persona que conciba líneas de acción cuyo objeto sea cambiar situaciones existentes. Diseño supone por tanto, libertad de acción y capacidad de alterar un sistema.

En el caso concreto de estructura organizativa, corresponde a pulsar los resortes que influyen en la división del trabajo y en los mecanismos de coordinación afectando en consecuencia la forma en que funciona la organización.

<b>GRUPO</b>	<b>PARÁMETRO DE DISEÑO</b>
Diseño de puestos	1.- Especialización del cargo (que tareas para cada puesto) 2.- Formulación del comportamiento (manuales de cada puesto) 3.- Preparación y adoctrinamiento (Nivel formación y perfil del puesto)
Diseño de la superestructura	4.- Agrupación de unidades(de organización) 5.-Tamaño de la unidad
Diseño de los enlaces laterales	6.-Sistema de planificación y control 7.- Dispositivos de enlace (mecanismos)
Diseño del sistema de toma de decisiones	8.-Descentralización vertical (facultades que se delegan en ambos) 9.- Descentralización horizontal

### **ESPECIALIZACIÓN.**

Los puestos pueden especializarse en dos dimensiones:

- Por su ámbito o amplitud (cuantas tareas diferentes contiene cada una de ellos y que amplitud o estrechez tiene cada tarea).

En función de ésta dimensión puede hablarse de:

- ◆ **Especialización horizontal del puesto:** que realiza la única tarea especializada que repite continuamente.
- ◆ **Ampliación horizontal del puesto:** Que realiza múltiples funciones pasando de la otra continuamente, justo al contrario del anterior.
- Por la profundidad o control ejercido sobre el trabajo, bajo ésta consideración podemos hablar de:



- **Especialización vertical del puesto:** Se limita a realizar el trabajo sin pensar, como ni porqué. El trabajador no tiene control sobre su trabajo.
- **Ampliación vertical del puesto:** Controla cada aspecto de su actividad además de realizarlo. Se puede marcar objetivos a sí mismo por ejemplo.

### **ESPECIALIZACIÓN HORIZONTAL DEL PUESTO**

Forma predominante de la división del trabajo. Especialización del trabajo o del puesto son la especialización en la dimensión horizontal.

Es la forma de dividir trabajo que favorece más los aumentos de productividad.

Adam Smith en su libro La riqueza de las naciones observa tres cosas:

- Mayor destreza del individuo especializado en una tarea concreta.
- El ahorro de tiempo perdido era cambiar de tarea.
- El desarrollo de nuevos métodos y máquinas a raíz de la especialización.

Los tres motivos apuntan al factor central que vincula a la especialización con la productividad, que sería la repetición.

Otras razones que apoyan al especialización horizontal, son por una parte que permite que los individuos se ajusten las tareas, y por otra parte facilitando el aprendizaje al dividir el trabajo en un mundo de complejidad técnica y organizativa, sólo puede tratar efectiva con una parte comprensible del todo.

### **ESPECIALIZACIÓN VERTICAL DEL PUESTO**

Separa la realización del trabajo y la administración del mismo.

Puesto más ampliado

Puesto ampliado

Vertical

Puesto estrecho

Distintas tareas(horizontal)

Las organizaciones especializan los puestos en la dimensión vertical, porque creen que se necesita una perspectiva distinta por determinar como hay que realizar el trabajo, así cuando un puesto está sumamente especializado en la dimensión horizontal, la perspectiva del trabajador se vuelve estrecha siendo difícil la coordinación de su trabajo con los demás.

Como conclusión los puestos deben a menudo especializarse verticalmente por estar especializados horizontalmente.

### **AMPLIACIÓN DE PUESTOS**

Recientemente la creciente alineación del trabajador ha representado una seria amenaza para la productividad y ello ha motivado un auténtico esfuerzo por cambiar esta situación, produciéndose lo que se ha denominado ampliación del puesto, refiriéndose a la dimensión (rotación de personal) horizontal y enriquecimiento del

puesto correspondiendo a la ampliación (tomar decisiones por parte del trabajador) vertical acoplada con la horizontal.

### **AMPLIACIÓN HORIZONTAL DEL PUESTO**

El trabajador emprende la amplia gama de tareas relacionadas con la producción de servicios y de productos.

### **AMPLIACIÓN VERTICAL DEL PUESTO**

El trabajador no solo desempeña más tareas, sino que también obtiene más control sobre las mismas.

#### *PROBLEMAS DE LA ESPECIALIZACIÓN:*

- **Problemas de comunicación y coordinación:** Si el trabajo está muy especializado, cada trabajador realiza una función, si falla la comunicación, la coordinación es más difícil.
- **Problemas de equilibrio en la organización:** Los trabajadores al estar especializados, uno puede estar sobrecargado y al otro puede faltarle el trabajo.
- **Problemas de alineación:** Cuando un trabajador está muy especializado y no ve los resultados, no ve a que contribuye a la empresa, por lo que se desmotiva.

La ampliación de puestos parece ser en una 1º aproximación la respuesta organizativa a todos los inconvenientes y problemas surgidos a raíz de la especialización. Sin embargo, hay que hacer serias matizaciones al respecto:

- El éxito de cualquier redefinición de puestos dependerá claramente del puesto concreto y su grado inicial de especialización.
- La ampliación del puesto será positiva en la medida que las ganancias de los trabajadores más motivados de un puesto determinado sean superiores a las pérdidas ocasionadas por una especialización técnica inferior a la óptima.
- Hay que tener presente, que algunos trabajadores prefieren los puestos estrechamente especializados y repetitivos, en contra de lo que podría pensarse a priori.

La ampliación del puesto al igual que la especialización del mismo no es una panacea, sino ganar uno de los muchos parámetros a considera, justo con los demás.

Especialización del puesto según la parte de la organización.

- **Núcleo de operaciones**

La especialidad depende de la cualificación del trabajador. Si el trabajo no está cualificado, los puestos están especializados horizontalmente, realizando tareas claramente definidas en el flujo de trabajo de operaciones, que están aprendizadas verticalmente porque no tienen control sobre sus tareas. Si el trabajo es cualificado están especializados en la dimensión horizontal, pero no en la vertical debido a que tienen control sobre sus tareas.

- **Staff de Apoyo**

Suelen estar altamente especializados en la dimensión horizontal, porque desempeñan una función específica y el grado de especialización vertical depende de la cualificación.

En los niveles interiores, los puestos serán limitados, no cualificados y sujetos a estricto control. En los niveles superiores son puestos más profesionales y no están sujetos a estricto control.

- **Los Analistas de la Tecnoestructura**

Son profesionales en la medida en que su trabajo requiere unos conocimientos y habilidades complejas, por los que sus puestos estarán especializados horizontalmente y no verticalmente.

- **Los Directivos**

Desempeñan una serie de roles que son muy variados y por tanto son los menos especializados en la dimensión horizontal. Y con respecto a la vertical depende del nivel jerárquico de manera que a medida que se asciende en la jerarquía, el control va disminuyendo hasta llegar al ápice estratégico donde se encuentran los puestos menos especializados en la dimensión vertical.

## **ESPECIALIZACIÓN HORIZONTAL**

### **ALTA BAJA**

Puestos que no requieren preparación previa	Puestos directivos de nivel más bajo
Puestos profesionales	Resto de puestos directivos

Alta

Baja

## **ESPECIALIZACIÓN VERTICAL**

### **FORMALIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO**

Representa la forma en que la organización proscribe la libertad de acción. La formalización del comportamiento, es el parámetro de diseño mediante el cual se normalizan los procesos de trabajo de la organización.

Hay tres modos distintos:

- **Formalización según el puesto.**

La organización atribuye al puesto en si una serie de características de comportamiento. Documentando por regla general en la descripción formal de dicho puesto.

- **Formalización según el flujo de trabajo.**

En vez de vincular las características al puesto la organización puede introducirlas en el mismo trabajo.

- **Formalización según las reglas.**

La organización puede instaurar una serie de reglas para todo tipo de actuaciones, suelen formarse por escrito recopilándose en un manual de políticas.

Sea cual sea el medio de formalización son idénticas las repercusiones sobre el individuo que realiza el trabajo y es que se ejerce un control de su comportamiento.

Si el puesto está formalizado, el poder de determinado como se realiza el trabajo corresponde a los analistas de la tecnoestructura por lo que se produce una especialización vertical. Los puestos más limitados son los

más sencillos y repetitivos, por lo tanto, los más susceptibles de altos niveles de formalización.

### **¿POR QUÉ SE FORMALIZA EL COMPORTAMIENTO?**

- Para reducir su variabilidad y con el objetivo de conseguir una coordinación predeterminada de aquellas actividades que lo necesiten y para que no exista confusión.
- Se utiliza también para garantizar la consistencia mecánica que conduce a una producción eficiente.
- Sirve también para garantizar la imparcialidad ante los clientes o ante los trabajadores.
- Las organizaciones también formalizan el comportamiento por otros motivos de validez más dudosa como el deseo arbitrario de orden.

### **FORMAS BUROCRÁTICAS Y ORGÁNICAS DE LA ESTRUCTURA**

Las organizaciones que se basan ante todo en la formalización del comportamiento, para conseguir una coordinación suelen denominarse burocracias.

Existe el universo de la estructura burocrática que sería la estructura orgánica.

Según un estudio las estructuras de tipo burocrático funcionaban muy bien en las organizaciones cuyas circunstancias eran estables, pero las que necesitaban innovaciones o una adaptación a los cambios del entorno requerían un tipo de estructura muy distinto que se calificó de orgánica.

La estructura orgánica, se caracteriza ante todo por las relaciones de trabajo abiertas e informales y las cosas que se resuelven a medida que surge la necesidad.

De hecho, en contraposición a la estructura burocrática basada en la normalización la estructura orgánica, se basa en la adaptación mutua, aunque aquí definiremos la estructura orgánica como la ausencia de normalización.

### **ALGUNAS DISFUNCIONALES DE LAS ESTRUCTURAS ALTAMENTE FORMALIZADAS**

#### **CONSECUENCIAS DISFUNCIONALES**

Distintas formas:

- Dosificación del comportamiento con el rechazo absoluto a cualquier innovación.
- Maltrato hacia los clientes.
- Aumento del absentismo, una mayor rotación hacia el exterior del personal.
- Huelgas e incluso una subvención en las operaciones de la organización.

### **CUATRO PUNTOS FUNDAMENTALES QUE DIRIGEN A CIRCULOS VICIOSOS (MICHAEL CROZIER)**

- Uso de reglas que sirve para destruir la relación de dependencia entre el superior y el subordinado.
- Para mantener el clima de impersonalidad en el núcleo de operaciones suelen tomarse fuera del mismo las decisiones que no queden definidas por las reglas lo cual influye las decisiones para crearlas en un principio.
- Muestra como se desarrollan las rigideces comunicativas a consecuencia de las presiones de los grupos de compañeros dentro de niveles jerárquicos. Presiones que minimizan la interacción entre dichos estratos.
- Las reglas y la autoridad central no son capaces de controlarlo todo. Deben permanecer algunas zonas de incertidumbre alrededor de las cuales se desarrollen las relaciones informales de poder.

Los trabajadores obsesionados con la seguridad aceptan sin titubear la extrema formalización del comportamiento como forma de auto protección.

- Trabajadores que buscan seguridad y baja tolerancia de la ambigüedad prefieren puestos formalizados y especializados. (Estructuras burocráticas).
- Trabajadores que desean una mayor flexibilidad y son capaces de tolerar la ambigüedad, se inclinan por las estructuras orgánicas.

### **LA FORMALIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO SEGÚN LA PARTE DE LA ORGANIZACIÓN.**

Cuanto más estable y repetitivo es el trabajo más programado está y más burocrático se vuelve, la parte de la organización que lo contienen.

#### **EL NÚCLEO OPERACIONES**

Es donde se encuentran las tareas más estables y repetitivas, entonces será donde la formalización se dé con mayor frecuencia.

#### **LÍNEA MEDIA**

Cabe esperar que el trabajo se vuelva cada vez menos repetitivo y en consecuencia menos formalizado.

#### **ÁPICE ESTRATÉGICO**

El trabajo es menos programable, por lo que cabe suponer la existencia de unas condiciones sumamente orgánicas.

#### **STAFF DE APOYO**

Hay toda una gama de estructuras según el trabajo realizado, las condiciones de límites de cada caso.

#### **TECNOESTRUCTURA**

Las unidades más cercanas al núcleo de operaciones tendrán muchas reglas y procedimientos de trabajo bastante normalizados mientras que las derivadas a trabajos más variados adoptarán sin duda estructuras relativamente orgánicas.

La Tecnoestructura es la que asume la responsabilidad principal sobre la formalización de todo el trabajo ajeno en la organización.

#### **Especialización, Cualificación y Formalización.**

PUESTOS

PROFESIONALES + +

PUESTOS CALIFICADOS

FORMALIZACIÓN COMPORTAMIENTO

NORMALIZACIÓN

## ORGÁNICA BUROCRÁTICA

### PREPARACIÓN Y ADOCTRINAMIENTO

Éste tercer aspecto del diseño del puesto corresponde a las especificaciones de los requisitos para ocupar un puesto determinado.

- Las organizaciones especifican conocimientos y habilidades, que tienen que reunir los candidatos, así como las normas que deben de presentar.
- Seguidamente establecen procedimientos de reclutamiento y selección, para encontrar al individuo que se ajuste a estos requisitos.
- Fijar propios programas para impartir.
- Reforzar los comportamientos. (Sirve para especializar los conocimientos y habilidades de la persona)

La preparación corresponde al proceso mediante el cual se enseñan las habilidades y conocimientos relacionados con el puesto.

Y el adoctrinamiento es cuando se adquieren las normas de la organización.

### PREPARACIÓN.

Cuando surgen un cuerpo de conocimientos y un conjunto de habilidades de trabajo sumamente racionalizados, la organización los divide en puestos sencillos y fáciles de aprender, recurriendo a la formalización y al comportamiento para conseguir la coordinación.

No obstante, cuando un puesto requiere unos conocimientos y habilidades complejos que no han sido racionalizados, el candidato tiene que dedicar mucho tiempo a su aprendizaje. Se pueden dar dos tipos:

- **Trabajo artesanal:** Debe aprenderse en la práctica asumiendo el trabajador, el papel de aprendiz de un maestro.
- **Trabajo profesional:** Es cuando el trabajo es complejo y no racionalizado, aunque parcialmente documentado y especificado.

La preparación es un parámetro de diseño fundamental en todo trabajo, que calificamos de profesional.

### ADOCTRINAMIENTO

Es la etiqueta que se equilibra para identificar el parámetro de diseño mediante el cual la organización, para su propio beneficio socializa formalmente a sus miembros de acuerdo con su cultura organizacional.

Los programas de adoctrinamiento son de particular importancia, cuando los puestos son delicados o quedan fuera de la sede central. Ej: los supervisores y los centros de formación.

### LA PREPARACIÓN Y ADOCTRINAMIENTO SEGÚN LA PARTE DE LA ORGANIZACIÓN.

En cualquier parte de la organización la preparación es fundamental, cuando el trabajo es complejo y requiere habilidades difíciles, pero no especificadas, así como trabajos de naturaleza profesional.

**Y el adoctrinamiento**, es importante cuando el trabajo es delicado o remoto, y cuando la cultura y la ideología de la organización requieren una fuerte lealtad a la causa.

**El núcleo de operaciones:** Organizaciones calificadas de profesionales, que requieren complejas habilidades

y profundos conocimientos, la organización confía enormemente en la preparación como parámetro de diseño. Algunas organizaciones recurren también con frecuencia al adoctrinamiento en el núcleo de operaciones.

**En la Tecnoestructura:** Gran parte del trabajo es de naturaleza profesional, es decir, supone el dominio de habilidades y conocimientos que pueden ser atendidos de modo formal.

La preparación será un importante parámetro de diseño de éstos puestos.

Y el adoctrinamiento, cuando los analistas tengan responsabilidades delicadas de control.

**En el Staff de apoyo:** los puestos son de naturaleza profesional y requieren una extensa preparación. Los rangos directivos (del núcleo de operaciones y línea media), el trabajo es sin duda complejo, pero no se entiende a fondo por lo que no es imprescindible una preparación formal.

Así pues, la preparación sigue sin considerarse como uno de los principales parámetros de diseño en el ápice estratégico y la línea media.

Por el contrario, es posible que sea más importante el papel de adoctrinamiento en los niveles de gestión, puesto que al fin al cabo, los directivos son los guardianes de la ideología de la organización.

### **PREPARACIÓN VERSUS (frente), FORMALIZACIÓN**

La especialización, la formalización, la preparación y el adoctrinamiento, no son parámetros de diseño completamente independientes. Hemos descrito dos tipos de puestos distintos:

- **Los No Cualificados:** Será cuando se realiza un trabajo muy racionalizado, que supone una extensa especialización tanto en la división horizontal, como en la vertical. Siendo a menudo controlado y coordinado por la formalización directa del comportamiento.
- **Profesional:** Corresponde a un trabajo complejo que no puede especializarse fácilmente en la dimensión vertical, ni ser formalizado por la tecnoestructura. Teniendo sin embargo, una especialización horizontal, y pudiéndose a menudo coordinar mediante la normalización de habilidades en exhaustivos programas de preparación.

La formalización y la preparación pueden considerarse en última instancia como sustitutos mutuos. Según el trabajo en cuestión la organización puede controlarlo directamente mediante sus propios procedimientos y reglas, o bien, por vía indirecta contratando a profesionales ya dotados de la debida preparación.

La organización profesional, cede gran cantidad de control sobre la elección de sus trabajadores, así como, sobre sus métodos de trabajo a las instituciones externas que las prepara, las cuales determinan criterios que los orientarán en la realización de sus trabajos.

La preparación y el adoctrinamiento, se utilizan para predeterminar o normalizar el comportamiento organizativo. Nos podemos preguntar, si la profesionalidad y la burocracia pueden coexistir en la misma estructura.

Hemos definido burocracia como el grado en el que el comportamiento de la organización está normalizado y sabemos también, que la preparación y el adoctrinamiento se utilizan para normalizar el comportamiento organizativo, así pues, si una organización recurre al adoctrinamiento y la preparación, y el diseño de su estructura, podremos calificarla de burocrática.

Una burocracia basada no en la normalización de los proceso de trabajo, sino de las habilidades.

## CASO PRÁCTICO: LOS PROBLEMAS CRECEN.

### PARTES DE LA MECANISMOS DE DISEÑO DE

### ORGANIZACIÓN COORDINACIÓN PUESTOS

ÁPICE ESTRATÉGICO Adaptación mutua Especificación:

Horizontal y Vertical

LÍNEA MEDIA Supervisión directa

NÚCLEO DE OPERACIONES Normalización de procesos

de trabajo Formalización del

comportamiento

TECNOESTRUCTURA Normalización de

habilidades

Preparación y

STAFF DE APOYO Normalización de adoctrinamiento

Resultados

En una fábrica, el núcleo de operaciones tendría un mecanismo de coordinación: Normalización de Procesos de trabajo.

En una empresa de trabajo profesional: Normalización de Habilidades.

En una entidad bancaria: Normalización de Resultados.

El ápice estratégico: Adaptación mutua y supervisión directa.

Línea media: Supervisión directa ( en función de la tipología de empresa, tendrá su normalización de trabajo, según los procesos de trabajo, en una entidad bancaria sería supervisión directa)

Tecnoestructura: Normalización de Habilidades y la Adaptación mutua.

Staff de apoyo: En una cafetería (menos cualificada) Normalización de Procesos de trabajo y la adaptación mutua.

En una asesoría con servicio jurídico: Adaptación mutua y la Normalización de Habilidades.

#### • Representar las partes de la organización.

Ápice estratégico: Representado por el empresario (director) (Aunque sigue realizando operaciones del Núcleo de operaciones<sup>9</sup>



Núcleo de operaciones: Formado por personal cualificado (especialista)

- **¿En qué grado podemos considerar la estructura siguiente, como de tipo orgánico o burocrático?**

Los profesionales de la empresa, realizan unas tareas muy concretas, ésta especialización se acerca a una estructura burocrática.

Estas tareas específicas, podrían estar normalizadas bajo las habilidades, es una estructura burocrática.

El compromiso de los trabajadores no es muy fuerte con la empresa. No hay alineación del trabajador con los compromisos del trabajo, es una estructura burocrática.

Hay un núcleo de relaciones cerrado al trabajo, es una estructura burocrática.

- **Especificar como se coordinan las Habilidades.**

Ápice estratégico: Supervisión directa, Normalización de Habilidades, Adaptación mutua.

- **Señalar las características de los puestos de trabajo, en bases a su parámetros de diseño.**

La Especialización del Trabajo: Es horizontal. No están especializados verticalmente, porque tienen capacidad de programar su trabajo. O lo que es lo mismo tiene una Ampliación Vertical del puesto.

La formalización: Una muy baja formalización.

La preparación: Esta sería alta, es decir, mayor patrimonio de esa empresa, el conocimiento de sus empleados.

- **Identificar las causas que han provocado las dificultades actuales.**

A medida que ha ido creciendo el ámbito de control también ha ido creciendo, y no es suficiente bajo una sola persona.

La supervisión directa, es imposible seguir realizándola bajo una sola persona.

Como solución, sería poner la línea media (los consultores señor) y seguiría la supervisión directa.

Los consultores han comenzado a relacionarse con los clientes, sin estar éste hecho regulado. La solución que se da en el texto es la correcta.

En cuanto a los comportamientos y las líneas de comunicación han evolucionado de una forma informal. Aquí también la solución que da es la correcta.

Agrupación de los clientes, es una solución también adecuada.

Los cambios son coherentes, la estructura de la organización cambia resolviendo las dificultades añadidas que generaban la estructura anterior.

Una solución, para que los consultores no formaran su propia empresa, es establecer una burocracia de puestos hasta llegar a ser socio de la empresa.

## **TEMA 6: DISEÑO DE LA SUPERESTRUCTURA**

## A) Agrupación de Unidades

- La Agrupación
- Repercusión de la Agrupación
- Bases de Agrupación
- Criterios de Agrupación
- Agrupación por mercados
- La Agrupación en los distintas partes de la organización
  - ¿Cómo deberán agruparse dichos puestos en unidades?
  - ¿Qué dimensiones deberá tener cada unidad?

## **1. PARÁMETROS DE DISEÑO ORGANIZATIVO**

### **Diseño del sistema decisor**

Bases de la agrupación

Diseño de la estructura

Diseño de puestos

Tamaño de la unidad

Diseño de conexiones

## **2. LA AGRUPACIÓN DE UNIDADES**

Mediante el proceso de aportación en unidades, se establece el sistema de autoridad formal y se construye la jerarquía de la organización.

Al combinar éste proceso con los descritos en los tres parámetros anteriores, podemos definir el diseño de la organización del modo siguiente:

- Conociendo las necesidades globales de la organización, el diseñador perfila todas las tareas que deberán realizarse. Se trata de un procedimiento descendente que pasa de las necesidades generales a las tareas concretas.
- Consistiría en construir una superestructura determinando primero el tipo y número de puestos que deben agruparse en las unidades de primer orden, y luego el tipo y número de unidades que deberán agruparse en unidades, cada vez mayores hasta completarse la jerarquía.

Ésta última etapa es ascendente, avanzando desde las tareas concretas hasta englobar toda la jerarquía.

A medida que van cambiando los objetivos y las visiones, el rediseño estructural se inicia en sentido descendente.

Y a medida que cambian el sistema técnico del núcleo de relaciones, se procede en sentido ascendente.

### **2.1. REPERCUSIONES DE LA AGRUPACIÓN.**

La agrupación no solo sirve para crear un organigrama, la agrupación constituye un medio fundamental para la coordinación del trabajo en la organización.

- La agrupación establece un sistema de supervisión común entre puestos y unidades, se asigna una unidad a cada directivo, responsabilizándose de todas las acciones de su unidad. Podríamos decir, que la agrupación de unidades incorpora la supervisión directa.
- La agrupación suele precisar que los puestos y las unidades compartan recursos comunes, los miembros de una unidad comparten como mínimo un presupuesto común. Y a la vez también instalaciones y equipos. Por tanto, la agrupación estimula la adaptación mutua.
- La agrupación suele crear medidas comunes de rendimiento, al compartir los miembros recursos comunes, puede medirse conjuntamente el coste de sus actividades.

Por otra parte, al contribuir a la producción de los mismos productos o servicios, también puede medirse conjuntamente su out-puts.

Entonces la agrupación sienta las bases para un tercer mecanismo al proporcionar medidas comunes del rendimiento, y sería la Normalización de resultados o también llamada aquí Normalización de out-puts.

### **Conclusión:**

Así pues, la agrupación de unidades puede estimular en grado sustancial dos importantes mecanismos de coordinación, que sería la supervisión directa y la adaptación mutua., sentando a la vez las bases para un tercer mecanismo que sería la normalización de los out-puts.

En consecuencia, la agrupación de unidades constituye uno de los parámetros de diseño de mayor relieve. No obstante, hay que hacer notar que a causa de los mismos motivos por los que la agrupación estimula una fuerte cooperación dentro de una unidad, crea problemas de coordinación entre unidades.

La comunicación se centra, en el interior de la unidad aislando así a los miembros de distintas unidades.

Conclusión: La agrupación de unidades estimula la coordinación dentro de la unidad sacrificando en cierta medida la coordinación entre unidades.

## **2.2. BASES DE AGRUPACIÓN**

Vamos a ver seis bases de agrupación.

### **• Agrupación según los conocimientos y las habilidades**

Los puestos pueden agruparse según los conocimientos y las habilidades especializadas que aporten al puesto los trabajadores.

### **• Agrupación según el proceso de trabajo y la función**

Las unidades se pueden basar en el proceso o la actividad desempeñada por el trabajador.

HOTEL

CENTRO CULTURAL

### **• Agrupación según el tiempo**

Los grupos pueden formarse también según el momento en el que realice el trabajo, las diferentes unidades realizan el mismo trabajo, pero en momentos distintos. Sería el caso de los diferentes turnos de una fábrica.

- **Agrupación según el out-puts**

En las unidades se agrupan de acuerdo con los productos que fabrican o los servicios que realizan. Ejemplo la empresa Nike.

Fútbol Baloncesto =

En el caso de una asesoría, sería según el servicio que se presta, como: fiscal, laboral, civil...

- **Agrupación por clientes**

Los grupos también pueden formarse para el trato con clientes de distinto tipo.

Ejemplo: en una empresa de material de oficina sería: minorista, mayorista y administración pública.

Otro ejemplo sería una empresa de seguros que podrían ser: seguros de coche para conductores, de tercera edad, de hogar, de trabajadores, de empresas, de particulares...

- **Agrupación por zonas geográficas**

Se forman grupos de acuerdo con las regiones geográficas en las que funciona la organización.

Secretario

General Auditoria

Comunicación

Asesoría jurídica Contabilidad

Org. Gobierno y Control

Seguridad

**(POR FUNCION)**

**(POR TERRITORIO)**

Empresas Inversiones

Informática RR.HH Patrimonio Organización

Resto Jaén Granada Granada **(POR TIPOLOGIA)**

Andalucía capital Almería **DE CLIENTE)**

La noción de agrupar por proceso, personas, lugar u objeto constituye de hecho uno de los pilares de la literatura clásica sobre el diseño organizativo.

Como todos los esquemas categóricos netamente ordenados, presenta zonas indefinidas y se presta a interpretaciones ambiguas, particularmente brillantes, son las críticas de HERBERT SIMON, respecto a las ambigüedades de la terminología, cuando señala que el Departamento de enseñanza, puede verse como una

organización con función (enseñar) o con clientela (niños).

O como el caso de un servicio forestal, que puede ser por objeto (conservar los bosques), por proceso (gestión forestal), por clientes (leñadores y ganaderos) o por zonas (según los terrenos).

Es interesante constatar que tanto éste, como otros ejemplos sobre éstas ambigüedades citados por SIMON provienen de organizaciones cuyos operarios son profesionales.

Se puede decir, que en las organizaciones viene a ser lo mismo, la agrupación por conocimientos, habilidades, procesos de trabajo o por clientes.

Para intentar soslayar estas habilidades vamos a comprimir todas las bases de agrupación comentadas en dos categorías iniciales.

- **Agrupación según el mercado.** Ésta comprende las bases de out-puts, cliente y lugar.
- **Agrupación funcional.** Que comprende las bases de conocimiento y habilidades, de procesos de trabajo y de funciones.

### **2.3. CRITERIOS DE AGRUPACIÓN**

Criterios para seleccionar las bases de agrupación:

- **Interdependencias del flujo de trabajo**

Varios de los estudios que han observado las relaciones entre determinadas tareas de operaciones subrayan una misma conclusión.

La agrupación de las tareas, debe reflejar las interdependencias naturales en el flujo de trabajo. Y la agrupación en base al mercado los miembros de una unidad tienen un sentido de integridad territorial.

Controlan un proceso organizativo, claramente definido, la mayoría de los problemas que surgen en el trabajo, pueden solucionarse fácilmente mediante la adaptación mutua y gran parte de los demás que tienen que ser transmitidos a niveles jerárquicos superiores, pueden ser tratados dentro de la unidad por un único directivo encargado del flujo de trabajo.

En cambio, cuando se dividen en distintas unidades los flujos de trabajo claramente definidos, la coordinación resulta mucho más complicada. Se ven obligados a colaborar trabajadores y directivos con lealtades distintas, y los problemas son transmitidos hacia niveles jerárquicos superiores, hasta llegar a manos de directivos apartados del flujo de trabajo.

- **Interdependencias de los procesos**

La 2º categoría importante de interdependencias, ésta relacionada con los procesos en el flujo de trabajo. En realidad, éstas interdependencias están relacionadas con la especialización y estimula la agrupación funcional.

A veces, los puestos tienen que agruparse para estimular las interacciones correspondientes al proceso, incluso si es a expensas de cierta coordinación del flujo de trabajo.

- **Interdependencias de escala**

El 3º criterio de agrupación, 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.

Economía de escala a medida que aumenta la producción, la unidad media de producción es más barata, se abarata el coste.

Aquí MIMBERT pone dos ejemplos:

- ◆ Una fábrica con el departamento de mantenimiento, en una fábrica existen varios departamentos, agrupándolos se tiene cierto ahorro de costes, para desempeñar la función de mantenimiento.
- ◆ Una base de datos, para toda la empresa, en vez de que existan muchos departamentos periféricos, tenerlo todo centralizado en un ordenador.

El tema de concentración o dispersión de servicios, surge en muchos contextos dentro de la organización.

• **Interdependencias sociales**

El 4º criterio de agrupación, no corresponde al trabajo realizado, sino a las relaciones sociales circundantes. Ej: la gente decide agruparse con los que se lleva bien.

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

Las personalidades entran también en juego a menudo, como factor de suma importancia en el diseño de la organización. La gente prefiere ser agrupada con aquellos con quienes se llevan bien.

**Como conclusión:** Por tanto, todo diseño de una superestructura, acaba siendo un compromiso entre los factores objetivos y éstos son: Interdependencia de flujo de trabajo, Interdependencia de procesos e Interdependencia de escala y de los factores subjetivos, que serían dos: de personalidad y de necesidad social.

**2.4. AGRUPACIÓN SEGÚN LA FUNCIÓN**

	<b>AGRUPACIÓN POR MERCADOS</b>	<b>AGRUPACIÓN POR FUNCIÓN</b>
<b>BASES DE AGRUPACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Productos</li> <li>• Zonas geográficas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos y habilidades</li> <li>• Función y proceso de trabajo</li> </ul>
<b>INTERDEPENDENCIAS</b>	Interdependencias de flujo de trabajo	Interdependencias de proceso de escala y sociales
<b>ESPECIALIZACIÓN</b>	Menor especialización y excedencia técnica	Mayor especialización y excedencia técnica
<b>NIVEL DE BUROCRATIZACIÓN TEÓRICA</b>	Menos burocráticas (más flexibles)	Teóricamente suelen ser más burocráticas
<b>MECANISMOS DE COORDINACIÓN FUNDAMENTALES</b>	Normalización de resultados	Normalización de procesos de trabajo y de habilidades
<b>CONSUMO DE RECURSOS</b>	Desperdician más recursos (tienen más duplicidades)	Desperdician menos recursos (tienen menos duplicidad)
<b>DISTANCIA EN LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS</b>	Solución más cercana al origen del problema	Solución de los problemas en lugares alejados del origen

## 2.5. OCUPACIÓN SEGÚN LA FUNCIÓN

Refleja una gran preocupación por las interdependencias de los procesos y de escala y quizás en un segundo plano por las sociales, generalmente a expensas de los flujos de trabajo.

A B C

- Éste tipo de agrupación según la función, los RR.HH y materiales los maneja (los une los flujos de trabajo).
- También tiende a la especialización en unir en un proceso (los distintos procesos)
- Hay un desarrollo profesional
- También permite la supervisión
- Estimula la interacción social

Por ejemplo, la Caja de ahorros tiene un departamento de asesoría jurídica, ésta presta servicios a distintas ramas de la organización.

Pero éstas mismas características, indican las principales debilidades de la estructura funcional:

- La importancia atribuida a las estrechas especializaciones, hace que disminuya la atención prestada al output global, interesándose los individuos por sus propios medios más que por los fines más amplios de la organización.
- No resulta fácil, medir el rendimiento en la estructura funcional.

En realidad, la estructura funcional carece de algún mecanismo incorporado para la coordinación del flujo de trabajo, a diferencia de las estructuras de mercado, que contienen las interdependencias del flujo de trabajo, dentro de las mismas unidades.

Las estructuras formales impiden 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 más allá de la unidad más profesional.

La tendencia natural, es dejar que los problemas de coordinación asciendan hacia unidades de nivel jerárquico superior, hasta alcanzar el punto en que se reúnen las distintas funciones en cuestión, pero entonces sucede que el nivel queda demasiado apartado del problema inicial.

Naturalmente, las estructuras funcionales no tienen que depender de la supervisión directa para su coordinación, son organizaciones especializadas. Cuando su trabajo no requiere preparación, suelen recurrir a la formalización para su coordinación, por lo que podemos concluir diciendo que las estructuras funcionales suelen ser la más burocráticas, sobre todo cuando el trabajo no requiere cualificación.

(El trabajo suele estar más formalizado) Se suele tener más directivos o más personal de enlace, estas organizaciones se vuelven más burocráticas.

Planteando la misma cuestión a la inversa, es decir, que las estructuras burocráticas como operarios no cualificados, recurren con mayor frecuencia a las bases funcionales de agrupación. Suelen estar más organizados a base de la función que desempeñan, más que a base del mercado al que atienden.

Al intentar racionalizar sus estructuras, éstas burocracias prefieren formar sus grupos según los procesos de trabajo utilizados, coordinándose a continuación mediante la formalización del trabajo, y la proliferación de

reglas. De éste modo, todas las reglas quedan racionalizadas y resultan coherentes al menos por escrito.

## **2.6. AGRUPACIÓN POR MERCADOS**

La estructura base del mercado es menos maquina y menos capaz de realizar con éxito una tarea repetitiva o especializada, pero puede desempeñar una gama más amplia de actividades e intercambiarlas con mayor facilidad, obteniendo su flexibilidad esencial, a partir del hecho de que sus unidades son relativamente independientes entre sí.

Pero la agrupación con base en el mercado no es ninguna panacea, para los problemas del diseño organizativo.

Hay un autor KOBER que hizo un estudio sobre una agencia de publicidad, que fue reorganizada (paso de una estructura funcional a una agrupación por mercados) y halló varias repercusiones:

- Los especialistas se comunicaban mucho con los compañeros dentro de sus propias funciones e incluso con los clientes.
- Decaía su sentido del valor profesional. Divide en parte a que adjudicaba su trabajo a los directivos responsables, en vez de a sus compañeros especializados.
- Los que se consideraban artesanos se sentían cada vez menos satisfechos de su trabajo.
- Muchos dimitieron durante el primer año que siguió a la reorganización.

Conclusión: En realidad la estructura a base del mercado perjudicaba la atención prestada a la especialización, lo que aparentemente causaba un declive en la calidad del trabajo especializado.

Otra característica en ésta agrupación por mercados, es que la estructura de mercado gasta también más recursos que la estructura funcional, dado que tiene que duplicar el personal y las instalaciones. O bien, sacrificar las ventajas de la especialización.

Además la estructura de mercado, al tener menos especialización funcional no puede aprovechar las economías de escala del mismo modo que la estructura funcional.

Todo ello significa, que al elegir la agrupación a base del mercado, la organización, opta por una coordinación del flujo de trabajo a expensas de la especialización del proceso y de la escala.

### **Conclusiones finales:**

- Si las Interdependencias del flujo de trabajo son las más significativas y no encaja fácilmente en una normalización, la organización intenta contenerlas en una agrupación basada en el mercado a fin de facilitar la supervisión directa y la adaptación mutua.
- No obstante, si el flujo de trabajo es irregular, si la normalización logra controlar fácilmente las interdependencias del flujo de trabajo o si las interdependencias del proceso y de la escala son las más significativas, la organización tendrá tendencia a inclinarse por las ventajas de la especialización, eligiendo una agrupación de base funcional.

## **2.7. LA AGRUPACIÓN EN LAS DISTINTAS PARTES DE LA ORGANIZACIÓN**

### **NÚCLEO DE OPERACIONES**

Las investigaciones no nos aportan ninguna respuesta definitiva sobre la base de agrupación en el núcleo de operaciones, pero vivimos en unas sociedades especialistas y por tanto es de esperar que la agrupación más frecuente sea la correspondiente a la función.



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

A partir de éste nivel, las agrupaciones reúnen a los directivos de línea creando la superestructura administrativa de línea media, al diseñar dicha superestructura nos encontramos ante una interesante cuestión:

El orden de prioridad importa más que la base de agrupación, es decir, las organizaciones se construyen a menudo variando las bases de agrupación de sus unidades.

También hay que decir, que la agrupación a base del mercado es más frecuente en los niveles superiores y medios que en los inferiores, principalmente en las grandes organizaciones.

Señalar, que por definición sólo existe una agrupación en el ápice estratégico, abarcando ésta a la organización en su totalidad a todas sus funciones y a todos sus mercados.

## **PERSONAL DE STAFF**

Tanto analistas como Staff de Apoyo, parece moverse en grupos homogéneos definidos por la función que desempeñan en la organización, es decir, los miembros del Staff no suelen presentarse en la estructura como individuos situados junto con los operarios o con otros miembros del Staff directamente a las órdenes de los directivos de líneas de las unidades de mercado a las que atienden, sino que suelen estar bajo el mando de los directivos de su propia especialidad.

Ejemplo: el contable a las órdenes del director financiero; el cocinero a las órdenes del responsable de cantina.

En muchas ocasiones se sitúa dentro de una unidad de mercado un único analista, supuestamente a las órdenes de su directivo de línea, aunque su función consiste en ejercer un control sobre el comportamiento de la unidad y sobre el directivo de la misma y seguirá leal a su unidad especializada de la tecnoestructura.

Nos hacemos dos cuestiones.

- ¿Dónde deben situarse en la superestructura las unidades de Staff?
- Se plantea, si deberían quedar contenidas en pequeños conjuntos dentro de los departamentos a los que tienen que atender.
- Bien concentrarse en departamentos mayores situados en el centro, para poder servir a la organización global.
- Decidir en que nivel de la superestructura deberían figurar, es decir, bajo el mando de que nivel de gestión de línea deberán encuadrarse.

## **Conclusión:**

Se pueden encontrar unidades de Staff en todos los niveles de la jerarquía concentradas algunas en la cumbre y dispersas otras en las secciones de mercado y en los departamentos funcionales.

- La secretaria corporativa. Sirve a toda la organización estableciendo un fuerte vínculo con la alta dirección, queda directamente a las órdenes del Ápice estratégico.
- Las demás unidades, están dispersas para atender a las necesidades más o menos locales, entonces en el nivel inmediatamente inferior, las relaciones públicas están vinculadas a cada uno de los directores nacionales.
- La planificación, está dispersa hasta el nivel siguiente correspondiente a las divisiones de productos, debido a que cada una debe efectuar una planificación independiente para sus propias líneas de producto.
- Los estudios de trabajo, están dispersos hasta el próximo nivel funcional, en el que pueden servir a sus

respectivas fábricas. Ejemplo: la cafetería.

- Por último, el departamento de mantenimiento queda disperso en sentido descendente hasta el nivel del encargado general, sirviendo a la fabricación o al montaje.

\* Lo subrayado son Staff de Apoyo. A medida que hemos ido descendiendo hay una mayor dispersión de unidades de Staff.

### **CASO PRÁCTICO: ENTRE EL CIELO Y EL SUELO**

Ápice estratégico: Sor Plan Malosvientos (antigua estudiante de Graduado Social y actual Superiora)

Línea media: Directora educativa y Jefes Departamento.

Núcleo de operaciones: Profesores

Staff: Jefes Departamento y Administrativos

Línea Media y Staff: Monjas no docentes.

Cocina

Limpieza

Jefe Jefe Jefe Jefe

Depto. Depto. Depto Depto.

La agrupación es funcional.

Parámetros de puestos:

Monjas no docentes: especificación vertical, son tareas distintas, hay supervisión directa.

Jefes de departamento: Son cualificados, su parámetro es el adoctrinamiento.

Mecanismo de coordinación: Supervisión directa.

Directora Educativa: Supervisión directa, hay normalización de habilidades.

Jefe administrativo: habilidades. Supervisión directa.

### **CASO PRÁCTICO: UNA INDUSTRIA SINGULAR**

#### **ORGANIGRAMA LETANÍAS**

(Diseñadores)

Corta Cose Plancha

Organigrama funcional

#### **ORGANIGRAMA OLIVA**

A B C

Ídem Ídem

Calidad Envío

Diseño Producción

Los agrupa por criterio de grupo o de equipo.

### **CASO PRÁCTICO: EL ASERRADERO**

- Diseñar la superestructura derivada de la futura fusión.

(Fco.Bustelo y Andrea)

1º NIVEL (Fco.Bustelo)

2º NIVEL

3º NIVEL

A B C D

4º NIVEL

- Indique para la empresa Termisa y Teblesa las siguientes características: (Mirar la Práctica)

A) **TERMISA**

Su mecanismo de coordinación más importante, será Normalización de Procesos.

**TEBLESA**

Su mecanismo de coordinación más importante, será la Supervisión directa junto con la Normalización de Resultados.

B) Parámetros de diseño de puestos:

	<b>TEBLESA</b>	<b>TERMISA</b>
<b>Especialización Vertical y Horizontal</b>	Cada persona hace la tarea global completa. Baja especialización horizontal y vertical. Los puestos están ampliados verticalmente. Hay control.	Alta especialización horizontal. Existirán algunos puestos más ampliados que otros. Alta especialización vertical. No hay control.
<b>Formalización del comportamiento</b>	No se sabe, pero por las tareas que tienen los vendedores, son susceptibles de formación (posiblemente será bajo, porque no lo dice el texto)	Alta, porque la formalización del comportamiento de todos los puestos de trabajo afecta a todos los puestos.
<b>Preparación y adoctrinamiento</b>	La empresa, no está en posesión de un nivel alto. Existen personas que	Baja preparación y no hay indicios, para decir si el adoctrinamiento es

	tienen alta preparación y otras baja preparación. Al igual que el adoctrinamiento.	alto o bajo
--	--	-------------

### C) Parámetros de diseño de la superestructura

	<b>TEBLESA</b>	<b>TERMISA</b>
<b>Agrupación por mercado y Agrupación funcional</b>	<p>Existe un 1º nivel y un 2º nivel (aprovisionamiento, fabricación y ventas). La agrupación del 1º nivel será funcional y geográfica (se agrupa según los grupos de trabajo).</p> <p>El 2º nivel, sería de las ventas que sería agrupado por mercados. El tamaño de unidad, es que tiene tres niveles, desde Andrea hasta abajo.</p>	<p>En 1º nivel, la agrupación será por funciones.</p> <p>El 2º nivel, será agrupación en la unidad de aprovisionamiento, está agrupada por funciones y habilidades. En la fabricación de muebles, será una agrupación funcional. Así también, en la fabricación de tablas. Y en la unidad de ventas, no hay agrupación. Hay un 3º nivel de agrupación, (operarios y transportistas) donde la agrupación es también funcional.</p>

#### • **EL TAMAÑO DE LA UNIDAD.**

El tamaño de la unidad como parámetro de diseño de la superestructura, puede formularse desde dos importantes perspectivas:

- ¿Cuántos individuos deberán estar bajo el mando de cada directivo, es decir, cual debe ser el ámbito de control?
- ¿Qué forma deberá tener la superestructura?
  - Alta, con pequeñas unidades y estrechos ámbitos de control.
  - Ancha, con grandes unidades y ámbitos de control amplios.
  - **ESTUDIOS DE ESTRUCTURAS ALTAS, VERSUS (frente) ESTRUCTURAS PLANAS.**

Una estructura alta, tiene una larga cadena de autoridad, con grupos relativamente reducidos a cada nivel jerárquico.

Una estructura plana, dispone de pocos niveles, cada uno de los cuales comprende grupos de trabajo relativamente grandes.

#### **Conclusión:**

El mayor tiempo exigido para que las decisiones atraviesen los diversos niveles de la estructura alta, queda contrarrestado por el tiempo necesario para resolver las diferencias y coordinar los esfuerzos de muchos subordinados en una estructura plana.

El superior rendimiento de los grupos pertenecientes a la estructura alta, se explica por el hecho de que sus decisiones son sometidas a un análisis más completo que la de los grupos correspondiente a la de la estructura plana.

Además el estrecho ámbito de supervisión de la estructura alta permite un proceso de decisión y de comunicación mucho más ordenado.

**Comentario (Según Porter y Lawler en 1964):**

Las estructuras altas, atienden mejor a las necesidades individuales de seguridad, dado que siempre hay algún superior disponible.

Según Ivancevich y Donnely, en 1975:

Las estructuras altas, llevan a una supervisión demasiado estricta, creando una situación frustrante para el empleado ansioso de autonomía o realización personal.

(En las estructuras planas tienes que delegar más)

• **TAMAÑO DE LA UNIDAD EN RELACIÓN A LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN.**

La confusión sobre éste tema radica en la obsesión del tamaño de la unidad, sólo en relación al mecanismo de coordinación de la supervisión directa, sin considerar la normalización, ni la adaptación mutua.

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

Cuanto más coordinadas estén las unidades mediante los sistemas normalizados diseñados por la tecnoestructura, menos tiempo tendrá el directivo a la supervisión directa, aumentando el número de empleados que puede tener a su órdenes.

El tamaño de la unidad, es mayor cuando el trabajo está más normalizado, es decir, en los núcleos de operaciones de las organizaciones más burocráticas.

Hasta ahora, sólo hemos comentado la normalización de los procesos, pero ésta hipótesis no se limita a éste tipo de normalización, es decir, la normalización de habilidades y de out-puts deberían tener también el efecto de un mayor tamaño de la unidad.

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

Igualmente, cabe suponer que cuanto más normalizados están los out-puts mayor puede ser el tamaño de la unidad de trabajo.

Y por último, 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 y ni tan siquiera de sus previa preparación y adoctrinamiento.

En realidad, los miembros más controlados suelen ser los pertenecientes a unidades mayores.

Cuanto más se dependa de la adaptación mutua (debido a las interdependencias entre tareas complejas) menor será el tamaño de la unidad de trabajo.

Esta relación puede tener dos explicaciones:

- ◆ Si todos los mecanismos de coordinación permanecen iguales, cuanto más interdependientes sea las tareas de una unidad, mayor será la necesidad de contacto directo, entre directivo y empleados para coordinar el trabajo.
- ◆ Es difícil supervisar tareas interdependientes complejas por lo que en lugar de utilizar la supervisión directa, se utiliza la adaptación mutua para su coordinación.

Los empleados se comunican cara a cara, para coordinar su trabajo, pero para que esto funcione es necesario que la unidad sea de tamaño reducido para estimular la interacción cómoda frecuente e informal entre todos sus miembros.

### **Conclusión:**

A) El tamaño de la unidad aumenta con:

- ◆ Los tres tipos de normalización
- ◆ La similitud de las tareas desempeñadas en una unidad determinada.
- ◆ Las necesidades de autonomía y de realización personal de los empleados.
- ◆ La necesidad de reducir la distorsión en el flujo de información ascendente en la jerarquía.

B) Por el contrario disminuye con:

- ◆ La necesidad de una estricta supervisión directa.
- ◆ La necesidad de adaptación mutua entre complejas tareas interdependientes.
- ◆ El grado en el que el directivo de una unidad tenga que cumplir con obligaciones ajenas a la supervisión.
- ◆ La necesidad de un frecuente acceso al directivo para consultas y consejos por parte de los miembros de la unidad.

### **2.8.3 EL TAMAÑO DE LA UNIDAD EN LAS DISTINTAS PARTES DE LA ORGANIZACIÓN.**

Cabe suponer que las unidades mayores se hayan en el núcleo de operaciones al ser ésta, la parte de la organización que más depende de la normalización para su coordinación.

El trabajo directivo, suele ser complejo por lo que puede también suponerse, que el tamaño de las unidades de una estructura administrativa, depende en gran parte de las interdependencias correspondientes a un nivel jerárquico determinado, concretamente:

- La agrupación a base del mercado se selecciona a menudo porque contiene interdependencias del flujo de trabajo dentro de cada unidad.
- Mientras que no suele ser éste el caso de la agrupación funcional, que requiere bien que un directivo de alto nivel coordine el trabajo entre las distintas unidades o bien que los directivos de cada una de las unidades, lo hagan mediante la adaptación mutua.

### **Conclusión:**

Las organizaciones, varían las bases de agrupación en los distintos niveles de la jerarquía administrativa, por lo tanto, no deberíamos suponer que la línea media de una gran organización fuera uniformemente alta o plana, sino de forma ondulante:

**Plana:** en las zonas donde la agrupación se hubiera efectuado a base del mercado.

**Alta:** en las zonas de agrupación funcional.

En cuanto a la unidad de Staff:

En unidades de apoyo que realizan tareas que no requieren preparación especial, la estructura suele ser burocrática y las unidades grandes.

En cuanto a las unidades de la tecnoestructura y del Staff de apoyo y del Staff de apoyo profesional, tendrán un tamaño generalmente reducido.

## **TEMA 7: PARÁMETROS DE DISEÑO**

### **DISEÑO DE VINCULOS LATERALES**

En éste tema se estudiará desde la perspectiva de Mintzberg, los sistemas de planificación y control del rendimiento y a continuación se describirán los dispositivos de enlace siguiendo el planteamiento de Jay Galbraith. Estos responden a la necesidad de establecer sistemas de comunicación adicionales que proporcionan mayor agilidad a la estructura organizativa. Los dispositivos de enlace irán desde el simple contacto directo hasta toda una configuración adocrática como es la estructurar matricial.

#### **7.1. SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL**

Se utilizan para normalizar los resultados. La planificación de las acciones detalla los resultados y las formas de alcanzarlo, mientras que el control del rendimiento establece los sistemas de controlar los resultados una vez que se han cumplido los plazos de planificación.

Así un sistema de planificación de acciones puede ¿????? Todas las tareas que se han de ir cumpliendo. Minztberg plantea ambos sistemas de forma separada como sistemas jerárquicos relacionados.

El sistema de control del rendimiento, parte de los objetivos genéricos de la organización, para a continuación plasmarse en sus objetivos que se detallan cada vez más hasta adquirir la forma de planificaciones de las cuales dependen las acciones concretas. En éstos planes se indican los resultados esperados y no las formas de alcanzarlos.

El sistema de planificación de acciones, parte de los planes estratégicos que se plasman en programas temporales muy detallados y que concluirán determinando cada tarea completa que ha de ser realizada.

#### **Sistema control de Sistema de planificación**

##### **rendimiento de acciones**

##### **ACCIONES ACCIONES**

De esta forma, la influencia de la planificación de acciones sobre las acciones concretas sería muy directa, mientras que la influencia del sistema de control del rendimiento sobre éstas sería más indirecta.

Las relaciones entre ambos sistemas son muy fuertes de hecho la separación entre ambos resulta artificial.

De todas las relaciones potenciales entre los elementos descritos de ambos sistemas resulta especialmente importante el sistema de planificación que se utiliza en una estructura agrupada por mercados.

La planificación parte de los objetivos generales y da una serie de sub-objetivos que corresponden a cada división consistentes con los intereses de la organización, para a continuación planificar estratégicamente, desarrollar los programas y especificar las acciones que han de realizarse.

La planificación de acciones puede llegar a determinar tan precisamente lo que ha de hacerse que se encuentre a medio camino entre la formalización del comportamiento (normalización de los procesos de trabajo) y el control del rendimiento.

El sistema de control de rendimiento es aplicable a unidades autónomas que tienen entre sí relaciones flexibles.

**(Importante) Para que un sistema de control de rendimiento cumpla sus funciones de medir y motivar debe superar una serie de problemas comunes a muchos sistemas de control:**

- ◆ La propensión de la persona a fijar metas sencillas con la intención de asegurar su cumplimiento.
- ◆ La posibilidad de fraude o distorsión de los resultados
- ◆ Problemas relativos a establecer períodos de control demasiado cortos que favorezcan las prácticas especulativas de los administradores para asegurarse resultados a corto plazo, aún llegando a comprometer la posición futura de la empresa.
- ◆ Situaciones injustas que ocurren cuando un sistema de control del rendimiento no tiene en cuenta el contexto.

El sistema de planificación de acciones es más característico de las organizaciones funcionales ya que en éstas, las interdependencias son más complejas al establecer las acciones concretas que se han de realizar. Éste sistema es consistente con la normalización de los procesos de trabajo.

## **7.2. Dispositivos de enlace: tipología**

A veces, la Supervisión directa y los tres tipos de Normalización son insuficientes para coordinar una organización, es decir, después de haberse diseñado todos los puestos individuales, de haberse construido la superestructura y colocado en su lugar los sistemas de planificación y control, quedan aún importantes interdependencias dentro de la organización, la cual tiene que recurrir entonces a la Adaptación Mutua.

Por tanto, el dispositivo de enlace es el parámetro de diseño a través del cual se estimula la coordinación en las organizaciones, mediante la adaptación mutua.

Desde los trabajos de Galbraith en 1973, se han considerado 7 tipos de dispositivos de enlace que son de menor a mayor complejidad:

- **Contacto directo.**
- **Roles de enlace**

Se utiliza éste dispositivo, cuando existen problemas o asuntos frecuentes que han de ser resueltos entre dos departamentos, en éstos casos, se sitúa a un miembro de una de las unidades en la otra, ésta persona continúa dependiendo del superior del departamento de procedencia, aunque esté físicamente en los despachos o espacios de otra unidad.

Se contribuye a mejorar la comunicación horizontal entre unidades (no recurre a las vías verticales). El puesto de enlace, carece de autoridad formal. Es un dispositivo barato y sencillo que puede resolver los problemas de comunicación existentes entre dos departamentos, evitando que se sobrecargue la jerarquía con un problema de rutina.



- **Grupos de trabajo temporal**

Soluciona problemas de coordinación que surgen entre diversos departamentos (más de dos).

Estos grupos están formados por personas que pertenecen a cada una de las unidades involucradas de una u otra forma en el asunto que motiva la creación del grupo. Éste dispositivo, asume la responsabilidad de la decisión, el grupo mantendrá diversas reuniones hasta que se resuelva la cuestión.

- **Grupos o Comités de trabajo permanentes**

Cuando existen problemas que involucran a varios departamentos pero que se repiten con asiduidad, tiene sentido crear un grupo de trabajo permanente.

En las empresas de gran tamaño son habituales los Comités permanentes en distintos niveles de la organización, pueden encontrarse a un nivel muy alto, como es el caso de los Comités ejecutivos para asesorar al Director General o a un nivel medio, como los Comités de planificación de la producción, que relaciona a los miembros del departamento de Línea y Tecnoestructura para resolver los problemas que puedan surgir.

- **Roles integradores sin mando**

Estas personas son puente entre los distintos departamentos en conflicto y atesoran la confianza de la Dirección general. Poseen habilidades sociales, que les permiten crear ambientes de colaboración y confianza y disfrutan de capacidad para influenciar informalmente la toma de decisiones, por tanto, los roles integradores sin mando, media en los conflictos y aproximan a las partes pero carecen de poder formal para tomar las decisiones.

- **Los Roles Gerenciales**

Cuando el conflicto–problema o asunto interdepartamental que tiene que resolverse, alcanza un cierto nivel, puede que el rol integrador sin mando sea insuficiente para propiciar o lograr una solución, en éstas situaciones se puede crear un puesto de enlace dotado de autoridad formal, aunque lo normal es que medien en los conflictos. Pueden llegar, a actuar como árbitros tomando decisiones o autorizándolas. No obstante, la autoridad formal que atesora abarca las decisiones sin alcanzar directamente al personal de los departamentos involucrados.

- **La Estructura Matricial**

### 7.3. La estructura matricial

Es el dispositivo de enlace más complejo y por su naturaleza es muy diferente al resto. La estructura matricial implica la ruptura del principio de unidad de mando de una forma directa, reflejándose en la estructura u organigrama.

La estructura matricial, conlleva una modificación del armazón jerárquico de la organización, mientras que el resto de los dispositivos de enlace no se representan en el organigrama de la empresa.

En la estructura matricial, los directivos de Línea, son conjuntamente responsables de las mismas decisiones, viéndose en consecuencia obligados a reconciliar entre sí las diferencias que van surgiendo y creando un delicado equilibrio de poder formal. Éste equilibrio y poder formal es lo que distingue a la estructura matricial de los demás dispositivos de enlace.

## **Tipos de Estructura Matriciales.**

Se clasifican:

- ◆ En función del tiempo:
  - ◇ **Estructuras matriciales permanentes**, en las que las interdependencias se mantienen estables y las relaciones de autoridad son relativas constantes en el tiempo.
  - ◇ **Estructuras matriciales variables**, se da en aquellas organizaciones en las que se producen frecuentes cambios en los productos y la normalización se está rediseñando continuamente en función de los proyectos que se van abordando
- ◆ En función de que la ruptura del principio de unidad de mando, involucre a unos pocos empleados o a la práctica totalidad de las unidades.

Presidente

Dir. Administración Dir. Producción Dir. Compras Dir. R.H

Dir. Nueva Línea

Estructura matricial parcial (no afecta a todos los empleados)

Presidente

Producción Ventas I+D Administración

América

Europa

Estructura matricial generalizada ( en ella se dan dos superiores jerárquicos)

### **Problemas derivados de la estructura matricial**

- Dualidad de mando sobre las misma unidades, origina conflictos entre los directivos por objetivos contradictorios que se puedan establecer, por lo tanto el nivel de funcionamiento de una buena estructura matricial descansa en la cooperación de sus directivos de filas y columnas.
- Generan estrés tanto a los directivos como a los operarios, sobretodo cuando se combinan la ambigüedad crónica de estas estructuras con niveles de exigencia muy altos.
- Complejidad en mantener el equilibrio entre la dualidad de directivos y son necesarias muchas habilidades interpersonales y también frecuentes intervenciones de los niveles superiores de la administración para arbitrar en las disputas.
- La estructura matricial es costosa, ya que los empleados consumen mucho tiempo en reuniones y requieren más comunicación y directivos que la estructura tradicional.

### **7.4. los dispositivos de enlace y otros parámetros de diseño**

#### ◆ **En relación con la Superestructura.**

Los dispositivos de enlace se pueden utilizar con cualquier base de agrupación, ya que se producen para salvar las limitaciones que ocasiona el uso de una sola de ellas, sin embargo, las investigaciones muestran que normalmente estos dispositivos para introducir una orientación de nido?.

En lo que se refiere al tamaño de la unidad, estos dispositivos estimulan la adaptación mutua para lo

que es preciso que existan grupos reducidos que trabajen en contacto directo.

◆ **En relación con el diseño de puestos individuales**

Existe menor necesidad de comunicación informal en la estructuras burocráticas, esto significa que los dispositivos de enlace sirven ante todo de instrumentos para las estructuras orgánicas.

Son mecanismos flexibles que estimulan las relaciones abiertas e informales, los dispositivos de enlace más débiles se sobreponen a las estructuras burocráticas para reducir algunos puntos inflexibles.

Los mas fuertes (directivos integradores y estructuras matriciales) transforman de tal modo las pautas de comportamiento formalizado que la estructura que surge no puede concebirse como burocrática.

Los dispositivos de enlace suelen utilizarse cuando el trabajo es a la vez:

- ◇ Especializado horizontalmente (una sola tarea)
- ◇ Complejo
- ◇ Sumamente interdependencial

Si el trabajo no estuviera especializado en la dimensión horizontal, ni fuera interdependencial, no sería necesario utilizar dispositivos de enlace.

Si el trabajo no fuera complejo casi toda la coordinación se obtendría mediante supervisión directa o normalización de los procesos de trabajo u outputs. El trabajo complejo puede coordinarse mediante la normalización de las habilidades, pero solo mientras que las interdependencias sean escasas ya que cuando estas son importantes debe recurrirse a la adaptación mutua.

Normalmente, las tareas complejas y especializadas son las profesionales por tanto, existe una relación entre la profesionalidad y el uso de los dispositivos de enlace.

En relación con los sistemas de planificación y control, podemos decir que el uso de estos dos enlaces laterales suele ser mutuamente exclusivo. Cuando no se puede contener las interdependencias de las tareas mediante el diseño tanto de puestos individuales, como de la superestructura la organización suele recurrir bien a la normalización de los outputs o al uso de los dispositivos de adaptación mutua.

## FIJACIÓN DE PUESTOS

### DISCRIMINADOR

### SENSOR

### CRITERIOS

### ACTIVIDAD

### DECISOR

### **Ápice estratégico**

### **Alta especialización vertical**

### **Alta especialización horizontal**

## **Baja especialización vertical**

### **PATRONATO**

Director General

Consejo de Médicos

Medicina

Pediatría

Cirugía

Psiquiatría

### **DIRECTOR**

Recepción

Acomodamiento

Instalación

Pago

Consejero Delegado

Director General

Finanzas

Operaciones

Relaciones Públicas

Taquillas

Mantenimiento y Aparcamiento

Director General

Calzado deportivo

Ropa deportiva

Presidente

Vicepresidente

Director General

Negocio

Finanzas

Medios

Divisiones territoriales

Marketing

**Director General**

D

D

D

A

A

A

B

B

B

C

C

C

Superiora

Directora Educativa

Staff

Monjas no docentes

Director General

Personas Capacitadas

Producción

Jefe

Jefe

Fabricación

Calidad

Trabajadores

Comercial

Logística

Fuerza de Ventas

Supervisor

Director General

Pequeña Fuerza

Unidad Productiva

Unidad Productiva

Unidad Productiva

Coordinador

Coordinador

Coordinador

**Consejo de Administración**

**Director General**

**Responsable**

**Aprovisionamiento**

(Antonio Calvo)

**Responsable**

**Ventas Brasil**

(Pedro Martínez)

**Responsable**

**Ventas España**

(Andrea)

**Responsable**

**Tablas**

(Sr. Franco)

**Responsable**

**Muebles**

(Fco. Tanus)

Compradores de madera

( 4 personas)

Jefe cuadrilla

Jefe cuadrilla

Jefe cuadrilla

Jefe cuadrilla

10 Oper.

10 Oper.

10 Oper.

10 Oper.

Asesoramiento

Administración

(Mary)

Responsable

Recepción

(Felipe López)

Transportistas

(2 personas)

Transportistas de troncos

(2 personas)

Preparación

(8 personas)

Cortado de troncos (2 personas)

Mecánico

(2 personas)

Recortado

(4 personas)

Lijado (2 personas)

Diseño ( 4 personas)

Ensamblaje y almacenaje (2 personas)

Planificación

Organización Dirección Control

**OBJETIVOS**

**SUBOBJETIVOS**

**PLANES OPERATIVOS**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**PROGRAMAS**

**ESPECIFICACIÓN DE ACCIONES**