

# Etapas del Proceso de Diseño

1

## DIFERENCIACIÓN E INTEGRACIÓN

Al hablar de diferenciación e integración nos enfocamos en dos procesos contrapuestos, en casi todos los dominios de las ciencias se encuentran referencias a lo diverso, lo múltiple, lo variado y, como contrapartida necesaria, lo único, lo integrado, lo perteneciente.

Las categorías de identidad y diferencia se encuentran a la base de los procesos explicativos de integración y diferenciación. Estas categorías son las que nos permitirán distinguir un sistema de su entorno en un acto de distinción en que surgen, al mismo tiempo, el sistema y su entorno. No se puede entender una organización si no es con referencia directa, constituyente, al entorno en que la organización está inserta. La sociedad es el entorno de las organizaciones. Desde este punto de vista adquiere relevancia la relación entre la organización y el entorno.

La diferenciación hace posible dividir el trabajo para abarcarlo en una mayor cantidad de facetas y enfrentarlo en su complejidad. Ante la diferenciación aparece el reto de desintegración cuya respuesta es el proceso de integración el cual implica coordinación y control. Este proceso lleva a que los distintos subsistemas de la organización mantengan siempre presente su pertenencia a esta. Como cada organización es diferente cada una requiere de una estructura distinta. El problema de la integración puede plantearse como un tema del diseño organizacional.

2

## COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL

Depende del tamaño de la organización y del ambiente, de este solo tomará el problema que le compete.

# Etapas del Proceso de Diseño

Un sistema social es complejo cuando un elemento cualquiera no puede relacionarse directamente con cada uno de los demás elementos de dicho sistema. La construcción misma del sistema organizacional tiene la función de reducir la complejidad. Un sistema es siempre menos complejo que su ambiente. Cuanto más compleja sea una organización, más serios serán los problemas de coordinación y control.

Los elementos de complejidad:

- **Diferenciación horizontal:** es la forma en que las tareas realizadas por la organización se subdividen entre sus miembros, bien sea dando a especialistas una gama extensa de actividades a realizar, lo cual puede traer problemas de coordinación, o subdividir minuciosamente las tareas de manera que los no especializados puedan realizarlas.

Es la forma predominante de división de trabajo, lo dividen especializando sus tareas y así se permite el aumento de la productividad. Las razones por las que aumenta la productividad son:

- La mejorada destreza del trabajador al especializarse en una tarea.
  - El ahorro del tiempo perdido en cambiar tareas.
  - El desarrollo de nuevos métodos y máquinas que provienen de la especialización.
  - Permite aumentar la repetición en el trabajo.
  - Centra la atención del trabajador.
  - Permite que el individuo corresponda al trabajo.
- **Diferenciación vertical:** es jerárquica (típico organigrama) y puede medirse por el recuento del número de posiciones entre el ejecutivo principal y los empleados que trabajan en los puestos inferiores. Algunas organizaciones mantienen el poder en el nivel más alto, dejando prácticamente sin poder a los

# Etapas del Proceso de Diseño

escalones intermedios. Estas dos diferenciaciones presentan a las organizaciones problemas de control, de comunicación y de coordinación. Esta diferenciación separa el desempeño del trabajo de la administración de este.

**La dispersión espacial:** representación de la organización en distintos lugares, puede ser una forma de diferenciación horizontal o vertical, o sea, las actividades y el personal pueden ser dispersados físicamente según las funciones horizontales o verticales por medio de la separación de centros de poder o de labores. La organización tiende a volverse más compleja a medida que el medio que la rodea se hace más complejo.

La especialización de tareas crea una cantidad de problemas propios, especialmente de comunicación y coordinación..

Los resultados de la dispersión espacial dependen claramente de la tarea en cuestión. Las tareas pueden ser demasiado grandes tanto como demasiado estrechas. Así que el éxito de cualquier rediseño de tarea depende claramente de la tarea en cuestión y de cuan especializada sea esta en primer lugar.

La dispersión espacial vale la pena hasta el punto en que las ganancias de trabajadores mejor motivados en una tarea particular neutralicen las pérdidas de la especialización técnica menos que óptima.

## **Aspectos a considerar en los elementos de la complejidad organizacional**

Con respecto al trabajador, algunos prefieren tareas estrechamente especializadas y reiterativas.

En el diseño de tarea la gente funciona con el extremo inferior de la escala de Maslow, la mayoría preocupados por necesidades de seguridad y otras parecidas, prefieren las tareas especializadas, mientras que aquellos en el extremo superior, especialmente en el nivel de autorrealización responden más favorablemente a tareas ampliadas.

La Especialización de tareas por parte de una organización: la productividad es más importante en el núcleo operativo, y allí es donde el trabajo es más repetitivo. Es por

# Etapas del Proceso de Diseño

eso que se espera encontrar las tareas más especializadas allí, especialmente en la dimensión horizontal. En la dimensión vertical, esperaríamos encontrar más variación. Muchos operadores ejecutan las tareas más estrechas tanto en amplitud como en profundidad. Estos son los trabajadores no calificados. Pero otros operarios, a causa de que sus tareas especializadas son más complejas, retienen el control sobre ellas (sus tareas son especializadas horizontal pero no verticalmente). Las tareas complejas, especializadas horizontal pero no verticalmente, son llamadas profesionales.

Las tareas del staff de apoyo tienden a ser altamente especializadas en la dimensión horizontal. Cuan especializadas son en la dimensión vertical depende de cuan complejas o profesionales son. En cuanto a los analistas de tecnoestructura, ellos son profesionales, pero en el sentido de que su trabajo requiere considerables conocimientos y destreza. Los empleados tecnocráticos tenderían a ser menos especializados y, por lo tanto, a tener tareas especializadas en ambas dimensiones.

Los gerentes en todos los niveles parecen desempeñar un grupo básico de papeles interpersonales, informativos y determinantes; en ese sentido, su trabajo es especializado horizontalmente. Pero en un sentido más fundamental, ninguna tarea realmente administrativa es especializada en la dimensión horizontal. Las tareas de gerentes son típicamente las menos especializadas en la organización. Las tareas gerenciales pueden diferir en la especialización vertical por nivel en la jerarquía.

## 3

### FORMALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

Se llama formalización a las normas y procedimientos diseñados para manejar las contingencias afrontadas por la organización. Mientras más recurrente y rutinario es un procedimiento, más formalizado puede encontrarse.

Formalización no significa necesariamente anotación escrita, porque puede haber normas formalizadas no escritas también.

# Etapas del Proceso de Diseño

Algunas organizaciones cuyas decisiones son adoptadas por unas pocas personas en la cumbre, se apoyan en normas y supervisión estricta como una forma de asegurar un desempeño consistente por parte de los trabajadores. Además, estas organizaciones se caracterizan por contar con personal no profesional. Es decir, la presencia de personal bien entrenado se relaciona con una necesidad menor de normas y de formulación, pero la extrema formalización puede provocar inseguridad en el individuo, que se aferra a las mismas normas para evitar equivocarse en las decisiones. El grado excesivo de formalización está más asociado con la probabilidad de alineación en los profesionales que en personal no calificado.

La formalización y la profesionalización están diseñados para hacer lo mismo: organizar y regularizar el comportamiento de los miembros de la organización.

## Elaborar

- Manual de Objetivos y Políticas.
- Manual de Organización y Funciones.
- Manual de Procesos.
- Diseño de los Procesos, Resultados e Indicadores.

Se identificarán y establecerán los procesos por los cuales se generan los servicios que satisfacen las necesidades de los usuarios. El diseño de los procesos será formalizado en el Manual de Procedimientos. Se procederá al diseño de los procesos en forma general o de las actividades, de acuerdo con los requerimientos de la entidad: Los procesos descritos en forma general, seguirán las etapas determinadas en el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa.

## Diseño de los Procesos, Resultados e Indicadores

Los procesos seleccionados para ser descritos hasta el nivel de procedimientos seguirán, al menos, las siguientes etapas:

- Definición del objetivo del proceso.

# Etapas del Proceso de Diseño

- Ordenamiento lógico y secuencial de tareas necesarias, como también su descripción.
- Identificación de los insumos que requieren los procedimientos y sus especificaciones.
- Identificación de la unidad responsable de la ejecución de cada tarea o del cargo respectivo.
- Descripción de los registros, formularios u otros impresos a utilizar.
- Identificación de los resultados verificables.
- Definición de periodos de seguimiento y ajustes.
- Identificación y conformación de áreas y unidades organizacionales.

Una vez definidos los usuarios, los servicios y los procesos de la entidad, se identificarán y conformarán sobre la base de estos, las unidades organizacionales, las que tendrán objetivos organizacionales específicos.

Posteriormente, se conformarán las áreas agrupando unidades que requieren estar relacionadas entre sí y se determinará su ámbito de competencia.

## Formalización del Diseño Organizacional

El diseño organizacional se formalizará en los siguientes documentos:

**Manual de Organización y Funciones:** es una representación gráfica que examina los distintos pasos en un proceso. Ayuda a descubrir causas de problemas, cuellos de botella, pasos innecesarios y círculos de duplicación para lograr mejoras.

En este manual se pueden encontrar:

- Las disposiciones legales que regulan la estructura.
- Los objetivos institucionales.

# Etapas del Proceso de Diseño

- El organigrama.
- La disposición legal interna de aprobación.
- Manual de funciones para las unidades de nivel superior.
- Los objetivos.
- El nivel jerárquico y relaciones de dependencia.
- Las funciones.
- Las relaciones de coordinación interna y externa.
- Manual de funciones para las otras unidades.
- Los objetivos.
- La relación de dependencia.
- Las funciones.
- Manual de procedimientos.
- Denominación del proceso.
- Objetivo del proceso.
- Normas de operación.
- Descripción del proceso y sus procedimientos debidamente detallados.
- Diagramas de flujo.
- Formularios y otras formas utilizadas.
- Fecha de vigencia.
- Ámbito de aplicación.
- Diagrama de flujo.

# Etapas del Proceso de Diseño

## 4

### DIMENSIONES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones jóvenes y pequeñas pueden funcionar con un diseño organizacional relativamente simple e indiferenciado pero cuando se desarrollan y alcanzan un nivel de complejidad determinado, se hacen inmanejables con esa escasa complejidad de diseño.

El proceso de diseño organizacional corresponde a una manera de orientar la adecuación de la organización con su entorno y con sus propios procesos de crecimiento.

La división del trabajo en actividades y subactividades elementales reconoce dimensiones críticas tales como: funciones, cumplimiento de aquellas funciones necesarias para la consecución de la misión planteada por la organización (funciones de apoyo y funciones de operación); productos; mercado, etc. En la medida que las organizaciones crecen, desarrollan roles más especializado y se definen departamentos formados también por el criterio de especialización.

La decisión de estructurar una organización según sus unidades estratégicas de negocios, debe basarse en un análisis cuidadoso del medio externo, en un escrutinio de las fortalezas y debilidades internas y en la definición de la misión del negocio. De esta manera se produce indefectiblemente la segmentación de las actividades de la organización, según los criterios que se consideren relevantes. Una consecuencia necesaria de la segmentación es la especialización de las actividades de acuerdo a las dimensiones y criterios usados para segmentar. En términos generales, la especialización está referida a las tareas que deben ser llevadas a cabo en la ejecución de un trabajo dado. Los miembros de las diferentes unidades se transforman en especialistas. Esto implica que adquieren una mirada particular, que les permite visualizar los problemas de una manera compartida con otros miembros de su misma especialidad.

# Etapas del Proceso de Diseño

En suma, si se dejara que el proceso de segmentación siguiera su dinámica, la tendencia centrífuga podría transformar a la organización en un conjunto inorgánico de especialidades o departamentos especializados sin mayor interrelación ni ajuste mutuo. Los mecanismos más usados para lograr la integración son los siguientes: roles de autoridad, de enlace (como jefaturas, comités de integración), estructura formal (organigrama), comunicación, planificación (estos procesos formales de planificación favorecen la unidad de propósitos de los diferentes departamentos), asignación de recursos (los distintos departamentos comparten esta demanda) y cultura organizacional (como conjunto de características propias que desarrolla la organización a lo largo del tiempo y que le dan identidad).

## 5

### DISEÑO ORGANIZACIONAL Y LOS PROCESOS BÁSICOS

Comprender la organización como un sistema de decisiones significa que en la definición del devenir organizacional las premisas de decisión tienen peculiar importancia lo mismo que el entorno institucional, de ahí la importancia de reflexionar sobre cuáles son las premisas que guían el decidir: de dónde provienen, quién las impone, cuáles son las demandas, entre otros . A partir de estas premisas se establece un diseño de organización dado bajo la condición de que se debe estructurar la organización de acuerdo a las necesidades de una estrategia.

Likert definió cuatro modos de organización que describen modelos posibles de estructuración de actividades organizacionales:

- Autoritario.
- Paternalista.
- Consultivo.

# Etapas del Proceso de Diseño

- Participativo: estilo de liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones y control.

De acuerdo a cómo se inserten las organizaciones en su ambiente y a cómo lo puedan definir, las estructuras que adoptan pueden ser más orgánicas o más mecánicas (Burns y Stalker). Según este concepto, la organización orgánica es la que tiene pocas reglas y procedimientos, es descentralizada, tiene una división poco precisa del trabajo, el ámbito que controlan los ejecutivos es amplio y la coordinación es personalizada (coincide con el modelo participativo de Likert y con los postulados de la Escuela de Relaciones Humanas). Este modelo opera más efectivamente en ambientes cambiantes que requieren mayor flexibilidad y capacidad de adaptabilidad. La mecánica, por el contrario, es centralizada, cuenta con muchas reglas y procedimientos establecidos, división precisa del trabajo, el ámbito que controla cada ejecutivo es estrecho y limitado y la coordinación se da en forma impersonal y altamente formalizada (parecida al modelo burocrático weberiano). Este diseño es propio de ambientes más estables y predecibles. La comunicación es una variable que circula de una manera muy diferente según el diseño del que se trate. No obstante, todas las organizaciones combinan ambos tipos a lo largo de las diferentes dimensiones.

Lawrence y Lorsch, llevaron a cabo diversos estudios e investigaciones en las que enfatizan el enfoque de contingencias, lo cual significa que no hay una mejor forma de estructurar la propia organización, sino que la estructura debe responder a las demandas ambientales.

Contingencia en el diseño organizacional se refiere al hecho de que no hay una forma mejor para estructurar las organizaciones.

## Diferenciación

Lawrence y Lorsch identifican cuatro dimensiones de diferenciación que pueden ser utilizadas para entender y dirigir las diferencias entre subunidades organizacionales:

# Etapas del Proceso de Diseño

- Diferencias en orientación temporal: los horizontes de planificación y de acción de los ejecutivos varían de corto a largo plazo, lo cual dificulta el trabajo en conjunto.
- Diferencias en la orientación a metas: las tareas específicas asignadas a una subunidad pueden resultar en que el personal se dedique a objetivos operacionales diferentes y, eventualmente contradictorios. Esto hace difícil a los ejecutivos de diferentes subunidades llegar a soluciones para los problemas comunes.
- Diferencias en la orientación interpersonal: será difícil que personal de diferentes subunidades trabaje unido si varían las pautas de comunicación, toma de decisiones e interacción social.
- Diferencias en la estructura: la estructura de los subsistemas en la especialización del trabajo, así como en sus tendencias generales hacia una configuración mecánica u orgánica. La estructura afecta el comportamiento y las expectativas del personal de la unidad.

Las organizaciones enfrentadas a entornos más inciertos requieren de una mayor diferenciación interna entre subsistemas que organizaciones ubicadas en ambientes externos más estables. A mayor diferenciación se requiere mayor coordinación, la cual, a su vez, se hace más difícil a medida que crece la diferenciación.

## Integración en el Diseño Organizacional

Con este concepto se representa el nivel de coordinación alcanzado entre los subsistemas de una organización. Para Galbraith, entre los mecanismos utilizados para lograr integración mediante relaciones laterales afectivas están los siguientes:

**Reglas y procedimientos:** las actividades requeridas se especifican claramente. Las personas de las distintas unidades saben que cuando ciertas situaciones se producen, hay que seguir reglas específicas.

# Etapas del Proceso de Diseño

**Jerarquía:** cuando las reglas y procedimientos son inadecuados, los problemas de coordinación son elevados al superior común.

**Planificación:** metas y objetivos son puestos para que todo el personal se dirija en la misma dirección.

**Contacto directo entre ejecutivos:** los ejecutivos de unidades separadas trabajan directamente para coordinar actividades.

**Roles de enlace:** se asignan a ciertas personas para conseguir la comunicación y la coordinación entre unidades.

**Fuerzas de tareas:** la gente de diferentes unidades es ubicada en una fuerza de tarea para coordinar actividades para un periodo de antigüedad de la organización acorde al tamaño, a la tecnología que emplea y al modo de control que se ejerce sobre ella, entre otros.

## REFERENCIAS:

Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill, C.A.

Chiavenato, I. (2001). *Administración del Proceso Administrativo*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill, C.A.

Davis, K. y Newstrom, J. (1978). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Editorial Mc Graw Hill, C.A.

Hernández, A. (2012) *Apuntes de la Materia de Fundamentos de Administración del primer semestre*  
Facultad de Mercadotecnia Universidad Autónoma de Coahuila

Hernández, A. (2012) *Apuntes de la Materia de Fundamentos de Administración del primer semestre*  
Facultad de Mercadotecnia Universidad Autónoma de Coahuila

Miranda, J. (2005). *Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera-económica-social-ambiental*. MMEditores

Rodríguez, J.(2003). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. 4ª.

Edición. Thomson