

Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera Licenciatura en Ingeniería Comercial

Tesina Título

El diseño estructural como consecuencia de la gestión de Cambios

Estudio de Caso: Cómo la estructura organizacional de una empresa PyME de la localidad de Charata (Chaco) analizada a través de sus parámetros de diseño, se adapta a sus factores externos y a una gestión de cambios generada desde la propia organización.

Alumno: Gabriel Alejandro Alegre gabriel_ale5@hotmail.com

Domicilio: Juan Jose Paso 1425 – Charata - Chaco

Teléfono: 03731-156-24547

Tutor de Contenidos: Lic. Oscar Navós

Tutor Metodológico: Mg. Ana María Trottini

Septiembre 2012

INDICE

Página

Introducción.....3

Capítulo I

Un poco de Historia7
Relevamiento de la organización
1.1 La Organización en Cinco Partes.....9
1.2 Mecanismos de Coordinación.....16
1.3 Partes claves de la Organización.....17

Capítulo II

2.1 Diseño de Posiciones Individuales
 Parámetros de diseño19
 Especialización, Formalización, Capacitación y
 Adoctrinamiento.....20
 Capacitación y Adoctrinamiento.....22
2.2 Superestructura
 Agrupamiento de unidad.....25
 Bases para el agrupamiento.....26
2.3 Dimensión de las unidades.....27

Capítulo III

3.1 Encadenamientos Laterales
 Sistemas de planeamiento y control.....30
 Dispositivos de enlace.....31
3.2 Sistema de toma de decisiones
 Descentralización Vertical.....34
 Descentralización Horizontal.....35
3.3 Factores Situacionales de la Organización
 Edad y Dimensión.....38
 Sistema Técnico.....40
 Ambiente que enfrenta.....41
 Poder.....42
Resumiendo.....44

Conclusión.....46

Propuesta

Qué tipo de estructura organizativa sería la más acorde a la empresa...49

Anexo I

Cuestionarios.....59

Bibliografía.....68

Introducción

Las empresas se crean con el fin de llevar a cabo una “idea”, organizarla y darle continuidad, a partir de aquí nace lo que se conoce como “rueda operativa”, aquel diagrama de secuencias ordenadas de funciones que debe llevar a cabo una empresa para generar el producto o servicio que hará funcionar esa “idea”. Una vez consolidada esta rueda operativa, las empresas comienzan a crecer, expandirse, profesionalizarse, todo esto con una consigna, lograr la eficiencia en la “rueda operativa”. Es a partir de este punto que muchos empresarios pierden de vista la “idea” y el hacer que la “rueda” siga girando concentra todos sus esfuerzos y tiempo. Así el empresario toma las decisiones que sean necesarias y dedica todas las horas de su día de trabajo a solucionar problemas operativos que produzcan lentitud o detención de la rueda operativa.

A simple vista esto puede parecer correcto, pero no lo es. El empresario pasa tanto tiempo ocupado por que la rueda operativa siga girando que el entorno lo comienza a superar y toma decisiones que solo apuntan a resolver los conflictos puntuales en lugar de replantear los problemas reales, olvidan que las empresas son sistemas abiertos en constante interacción con su entorno al que influyen y este a ellas.

A medida que una empresa crece su organigrama también, pero no así su rueda operativa, esta es siempre la misma. Por ello el empresario puede no darse cuenta que solo está alimentando una estructura cada vez más lenta, cada vez más gigante, en otras palabras, un elefante.

Por todo esto no deben olvidar que las organizaciones se crean y diseñan para lograr un fin. La estructura y el diseño es producto de este propósito. La responsabilidad primaria del empresario es determinar metas, estrategias y el diseño de una estructura de organización, con la que la organización se adapte a un ambiente cambiante.

En las últimas décadas las organizaciones sufrieron cambios profundos y rápidos. Internet y otros avances en información, tecnología, globalización exigen nuevas perspectivas a los administradores y más flexibilidad para el planeamiento del diseño organizacional.

Nuestro caso de estudio se trata de una PyME familiar cuyos negocios se fueron expandiendo junto con los nuevos desafíos que se le presentan día a día, pero no así su estructura organizacional. Esta quedó rezagada en cuanto a tamaño y adaptación a los requerimientos de los actuales negocios.

Esta falta de adaptación de su estructura está produciendo que los directivos pasen su tiempo tomando decisiones y solucionando problemas a nivel operativo que hace que el nivel superior de la empresa pierda de vista un gran número de variables que afectan al futuro de la misma.

En la actualidad existen numerosas investigaciones acerca del diseño de organizaciones y como éstas se crean o analizan, pero no fue hasta que el Profesor Henry Mintzberg publicó en 1983 su más célebre obra "Structures in Five, Designing Effective Organizations" (Estructura en Cinco, Diseño de Organizaciones Eficientes. Edit. Prentice Hall, Inc.) que sentaría las bases para todos los análisis posteriores sobre el tema y que iba más allá.

Los estudiosos de la materia por ese entonces se concentraban en analizar a las organizaciones más eficientes y exitosas basadas en sus hábitos pero no en su forma de articular sus partes y la administración de las mismas.

Aquí Mintzberg hizo la diferencia y comenzó a estudiar los casos de éxitos buscando patrones comunes que permitirían elaborar un tipo de análisis que se pudiera aplicar a empresas y organizaciones de todos los tamaños y fines. Fue así como nació su célebre teoría de la organización en cinco.

Cinco partes, cinco tipos de coordinación, cinco estilos de funcionamientos, todos ellos confluyendo de diferentes formas para crear combinaciones estructurales y administrativas acordes a cada necesidad.

A partir de aquí diversos autores profundizaron, modificaron y agregaron pensamientos a esta teoría, pero siempre partiendo de ella como teoría de referencia. Es por esto que la presente tesina parte de esta base y va agregando análisis de otros autores que complementarían esta teoría.

Analizamos la estructura actual de arriba hacia abajo, identificamos las partes que la componen, las tareas que incluyen cada una de las partes así como los recursos que hacen posible la coordinación entre ellas. Una vez que individualizamos las posiciones, analizamos cómo se agrupan en unidades estas posiciones y el tamaño de cada unidad. El sistema de autoridad formal y la

jerarquía de la organización para lograr la representación gráfica de esta jerarquía, *El organigrama*.

Dadas las necesidades totales de la organización, metas, misiones, como alcanzarlas, se bosquejarán todas las tareas que deben realizarse. Este procedimiento es esencialmente de necesidades generales a tareas específicas. Así podemos combinar tareas en posiciones de acuerdo a la especialización deseada, determinar cuán formalizadas y el tipo de capacitación y adoctrinamiento que requieren las mencionadas tareas.

Veremos cómo la organización provee información para lograr sus objetivos a toda la estructura incluyendo en su diseño sistemas que aseguran la comunicación, coordinación e integración efectiva de los esfuerzos en todas las unidades.

Indagamos como las decisiones se toman en lo más alto del núcleo operativo, sabiendo que en las organizaciones modernas se enfatiza en la comunicación a nivel horizontal a través del ajuste mutuo y la cooperación. Así se obtiene una jerarquía relajada, tareas compartidas, pocas reglas, comunicación cara a cara, muchos equipos y toma de decisiones informal o descentralizada. Lo que significa que la autoridad para dicha toma de decisiones son delegadas a los niveles inferiores de la organización.

Descubriremos que lo que importa realmente no es el Control sobre las decisiones en sí, sino finalmente el Control sobre las acciones. El poder sobre cualquier paso en el proceso de decisión, desde la situación a la ejecución final, constituye un cierto poder sobre todo el proceso.

Una vez que finalicemos con todas las etapas del análisis estructural de esta organización objeto de estudio podremos inferir las conclusiones que nos permitirán determinar un tipo de estructura acorde con su ambiente, así como también que sus parámetros de diseño sean consistentes internamente y complementen con los factores situaciones, para lograr una configuración coherente.

No habrá un tipo de estructura que se adapte a esta organización en general, más bien encontraremos un tipo de estructura en particular que combinara lo necesario de diferentes tipos, siempre y cuando respete los equilibrios mencionados a lo largo del presente trabajo.

Consideramos que el análisis, rediseño de las estructuras organizativas y de los sistemas de información, es uno de los principales trabajos a los que se dirige la carrera de Lic. en Ingeniería Comercial. Por ello y tomando el caso de una empresa pymes familiar, cuyo negocio está atravesando por una etapa de expansión y reorganización, aplicaremos las herramientas y conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera para expresar un diagnóstico y las posibles soluciones.

Capítulo I

...Un poco de HISTORIA

Radio Nueva Era nace el 8 de Junio de 1987, fue la quinta emisora en toda la provincia del Chaco, detrás de Radio Chaco, Nacional de Resistencia, LT16 de Sáenz Peña y Mocoví de Charata, quienes hasta entonces eran las únicas que existían en dicha provincia.

La vocación de sus fundadores por los medios de comunicación comenzó a partir de los `70, cuando los hermanos Alegre comenzaron a practicar locución con el fin de ingresar a una emisora local que estaba pronta a inaugurarse, Radio Mocoví, la cual los cobijo por muchos años y donde aprendieron a valorar y a querer a este mágico medio.

El comienzo fue por sistema de circuito cerrado, el COMFER (Comité Federal de Radiodifusión) no daba licencias de otro tipo, y así nació el Servicio de Audiofrecuencia que extendió sus cables por toda la ciudad, llevando de una manera diferente la radio a la gente. Luego surgió la Frecuencia Modulada (FM) que irrumpió en el país como reguero de pólvora y la emisora de Charata se sumo a este fenómeno.

La empresa estaba compuesta por cinco socios Aníbal, Fabián y Alfredo Alegre y Darwin Méndez, a su vez Esteban Alegre colaboraba como socio capitalista. Con excepción de Esteban Alegre los demás eran periodistas, vendedores, técnicos. No había un gerente determinado, núcleo operativo o unidades de staff . Las decisiones se tomaban en conjunto y cada uno tenía sus responsabilidades dentro de cada nuevo proyecto o tarea de cada día.

Su estructura era simple al no tener empleados ni puestos definidos ya que todos hacían todo. Esto no respondía a una estrategia definida o agrupamiento específico sino más bien a su juventud organizativa. La forma en que se coordinaban y ejecutaban las acciones era a través del ajuste mutuo .

Con el pasar de los años se fue incorporando gente creando una suerte de núcleo operativo pero seguía sin aparecer una línea media, ni unidades de staff, a la vez que los socios, menos Darwin Méndez que ya se había apartado de la empresa, seguían efectuando tareas productivas, administrativas y gerenciales.

En el año 1994 se funda Charata Cable Color, el segundo canal de cable de la ciudad, lo que generó una consolidación del negocio de la sociedad, los medios de comunicación, a la vez que requirió más personal y tareas organizativas.

El núcleo operativo de la empresa volvió a crecer en cuanto a la gama de actividades productivas a la vez que se comenzó a vislumbrar un staff de apoyo a través de la consolidación de una "recepción" encargada entre otras cosas de las cobranzas y reclamos.

Los socios gerentes seguían efectuando todo tipo de tareas y coordinando a través del ajuste mutuo.

Con el pasar de los años los hermanos Alegre fueron aceitando otro tipo de empresa que era la organización de eventos, cuya consolidación llegó en el año 1997 de la mano de Agronea Producciones, la empresa de organización de eventos que los hermanos armaron para dicha actividad y que entre otras era organizadora de Expo Agronea, una exposición dinámica y estática del sector agrícola.

El modo de trabajo era el mismo que en sus empresas de medios, hacían casi todo y el núcleo operativo era lo única parte que podía distinguirse del resto de la empresa.

Hoy su negocio de televisión por cable se fusionó con otra empresa del sector y se llama Red Televisión y esta presente en dos localidades.

Agronea Producciones se asocio al grupo Sembrando Satelital para organizar Expo Agronea. En la actualidad organizan otras dos exposiciones más y reciben numerosas propuestas para la organización de eventos a terceros. Finalmente Radio Nueva Era sigue más vigente que nunca planeando su metamorfosis y expansión a las principales ciudades de la provincia mediante una asociación estratégica con los socios que comparte el grupo Alegre su negocio de Televisión por cable. Además de varios proyectos que siguen en carpeta.

Demos una mirada desde adentro a este grupo empresario para conocer su actual estructura organizativa. Para ello comenzamos identificando partes que componen la estructura de la organización, luego la forma en que estas coordinan sus tareas. Describiremos las distintas posiciones dentro de cada división, así como un análisis de las características que presentan dichas posiciones. Seguido analizamos cómo se agrupan estas posiciones y el tamaño que presentan estos agrupamientos, para luego analizar la forma en que se controlan. Continuamos analizando el sistema de toma de decisiones que lleva adelante la organización.

Una vez concluido este análisis, estudiaremos los factores situacionales en los que se encuentra inmersa la organización y que definen como se deberían ajustar los diferentes parámetros de diseño. Para finalmente determinar qué tipo de estructura organizativa sería la más acorde a la empresa.

Relevamiento de la organización

Comenzamos con un análisis de arriba hacia abajo identificando las partes de la estructura organizativa del grupo empresario Alegre, destacando que en muchos de los casos estas no están completamente delimitadas entre sí, algunas por su propio funcionamiento operativo y en otros casos por falta de desarrollo de las mismas.

1.1 La Organización en Cinco Partes

En la actualidad existen numerosas investigaciones acerca del diseño de organizaciones y cómo estas se crean o analizan, pero no fue hasta que el Profesor Henry Mintzberg publicó en 1983 su más célebre obra “Structures in Five, Designing Effective Organizations” (Estructura en Cinco, Diseño de Organizaciones Eficientes. Edit. Prentice Hall, Inc.) que sentaría las bases para todos los análisis posteriores sobre el tema.

Los estudiosos de la materia por ese entonces se concentraban en analizar a las organizaciones más eficientes y exitosas basadas en sus hábitos pero no en su forma de articular sus sectores y la administración de los mismos.

Aquí Mintzberg hizo la diferencia y comenzó a estudiar los casos de éxitos buscando patrones comunes que permitieran elaborar un tipo de análisis que se pudiera aplicar a empresas y organizaciones de todos los tamaños y fines. Fue así como nació su Teoría de la organización en cinco.

Cinco partes, cinco tipos de coordinación, cinco estilos de funcionamientos, todos ellos combinándose de diferentes formas para crear combinaciones estructurales y administrativas acorde a cada necesidad.

A partir de ello diversos autores profundizaron, modificaron y agregaron pensamientos a esta teoría, pero siempre partiendo de ella.

Es por esto que esta investigación partió de esta base y agregará análisis de otros autores que complementarán esta teoría.

Cumbre Estratégica

Aquí encontramos a las personas encargadas de la dirección general de la empresa, en este caso son los hermanos Alegre, Aníbal, Fabián y Alfredo. La cumbre estratégica esta encargada de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva. Esto involucra tres tipos de obligaciones:

A

- **La supervisión directa:** Son los gerentes de la cumbre estratégica los que lo efectúan. Ellos asignan recursos, emiten órdenes de trabajo, autorizan decisiones importantes, resuelven conflictos, diseñan y nombran al personal de la organización, controlan el desempeño de los empleados, y lo motivan y recompensan.

*En esta organización los tres hermanos conformarían un **directorio** que toma decisiones globales y estratégicas, lo cual profundizaremos mas adelante, a su vez Fabián esta designado como gerente general de esta sociedad, siendo el quien deba llevar adelante la supervisión directa y el que esta autorizado a tomar aquellas decisiones especificas del día a día.*

B

-Administran las relaciones de la organización con su ambiente: pasan gran parte del tiempo informando sobre actividades de la organización desarrollando contactos, negociando acuerdos importantes con grupos externos, sirviendo como figuras en ceremonias y atendiendo a clientes importantes.

La Administración de las relaciones de la organización con su ambiente es manejada por los tres aunque también Fabián es muchas veces el encargado de la mayor parte de las tareas que requiere esta obligación.

C

- Desarrollan la estrategia de la organización: la estrategia debe ser vista como una fuerza mediadora entre la organización y su ambiente. Por lo tanto su formulación involucra la interpretación del ambiente y el desarrollo de esquemas consistentes en corrientes de decisiones organizacionales para tratar con el.

El desarrollo de la estrategia en este caso es bastante particular, a saber: si bien los pasos a seguir siempre son concensuados por dicho directorio, las estrategias no son formuladas con anterioridad sino mas bien se van formando así mismas , sin darse cuenta mientras el directorio y/o gerente responde a las presiones del ambiente decisión por decisión. Esto se da principalmente porque el directorio muchas veces esta inmerso en temas operativos de la empresa lo que lo obliga a actuar por consecuencia y no por causas.

Línea Media

Esta es la parte de la organización que une la cumbre estratégica con el núcleo operativo. La cadena corre de los altos gerentes a los supervisores de contacto, quienes tienen autoridad directa sobre los operarios.

*En esta estructura encontramos pocos y casi ningún gerente medio. Para lo que es Red Televisión y Radio Nueva Era no existen gerentes medios solo una persona integrante del núcleo operativo que hace de coordinador de tareas periódica y nexa informal entre la gerencia general y el núcleo operativo. Al referirnos a informal queremos decir que no recibe un cargo superior o diferente sino que ocupando el mismo cargo que los demás es designado como líder coordinador por el gerente. Las órdenes formales pasan por este líder aunque muchas veces pasan directo al núcleo operativo por otros circuitos informales. Se detallara más sobre este tema cuando se arribe a los **mecanismos de coordinación**.*

*En lo que respecta a Agronea Producciones sí existe un **gerente medio** que tiene a su cargo las tareas administrativas de dicha parte de la empresa, pagar cuentas, cobrar, coordinar ventas, analizar y crear presupuestos, controlar y otras tareas que su puesto exige.*

Tecnoestructura

Aquí encontramos a los analistas que sirven a la organización afectando el trabajo de otros, Estos analistas están fuera de la corriente de trabajo operacional y su tarea principal es hacer el trabajo de otro más efectivo. Pueden estar dentro de la organización o bien por fuera de ella en calidad de asesora de la misma.

Esta parte no existe en esta organización, debido al trabajo que se realiza imprevisible aunque simple, las pocas estandarizaciones de procesos viene de la mano del mismo núcleo operativo, en los casos de Radio y Televisión, o bien de la propia gerencia que los impone. En este sentido el núcleo operativo tiene bastante libertad. Finalmente el trabajo de este núcleo operativo solo se puede ser afectado por alguna nueva tecnología que imponga una manera de trabajo determinada.

En el caso de Agronea Producciones debemos destacar que su núcleo operativo es de carácter temporal y solo para determinadas actividades, es decir, se configura para funcionar antes, durante y después del evento por un tiempo

determinado y se disuelve hasta el próximo evento donde se volverá a crear y a veces de diferentes formas y componentes.

Staff de Apoyo

Estas son unidades especializadas, que existen para suministrar apoyo a las organizaciones fuera de sus corrientes de trabajo operacional.

Como staff de apoyo podemos identificar a la “recepción”, más cerca del núcleo operativo, encargada de cobranzas, control de publicidad, reclamos y atención al público, todo esto a cargo de dos personas, en el caso de Televisión y Radio y de una en el caso de Agronea Producciones. Ellas coordinan su trabajo con la cumbre estratégica y el núcleo operativo de Televisión y Radio.

*Otras entidades que funcionan como staff de apoyo son una **agencia de publicidad**, propiedad de Alfredo Alegre, que trabaja fuera de la organización de manera independiente vendiendo publicidades para Televisión y Radio y algunas ventas para Agronea Producciones. Esta agencia se maneja con la organización objeto de estudio a través de su recepción y finalmente, **un Estudio Contable**, responsable de llevar los papeles contables del grupo.*

Núcleo Operativo

Abarca a aquellos miembros que realizan el trabajo relacionado directamente con la producción de los productos y servicios.

En el núcleo de esta organización encontramos personal de carácter administrativo, periodistas, operadores técnicos, personal de mantenimiento técnico y de limpieza.

Los operadores realizan 4 funciones principales:

Como esta organización produce y comercializa servicios las funciones detalladas a continuación se dan de manera diferente. Cabe aclarar una vez más que en el caso de Agronea el núcleo operativo es temporal y por actividad, no formando parte entonces de su estructura fija.

1. Aseguran los insumos para la producción (compra y recepción de las materias primas)

En este caso la provisión de los materiales necesarios para proveer los servicios es realizada por el Gerente (Fabián) en los casos de Red Tv y RNE, mientras que en Agronea el gerente medio es el encargado de planear las necesidades pero no las recibe ni distribuye.

2. Transforman los insumos en producción

*Una vez recibido los insumos/herramientas para ejecutar el servicio los integrantes del núcleo ponen manos a la obra. Aquí podemos distinguir **Editores** de contenido **operadores** de equipamiento y **periodistas***

3. Distribuyen las producciones (vendiendo y distribuyendo físicamente lo que sale del proceso de transformación)

*En el caso de los servicios la producción y distribución se hace de manera conjunta debido a la naturaleza de los mismos. Los encargados de “distribuir” los servicios son los **Soporte técnico y operadores** para Televisión y los **operadores** para Radio.*

4. Proveen de apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción (mantenimiento, inventarios)

*Esto se da especialmente en Red TV, donde el mantenimiento juega un papel fundamental, no así en los casos de los demás servicios. La gente de **Soporte técnico** lleva a cabo esta función. Otros agentes de apoyo directo es el personal de **Administración y Limpieza**.*

La estandarización es llevada más lejos en el núcleo operativo para proteger las operaciones de trastornos externos. *En el caso de esta organización la estandarización es muy baja debido a la naturaleza del trabajo un tanto especializado en la dimensión horizontal*

Finalmente podemos reflejar todas estas partes analizadas en el siguiente grafico que nos ayudara a entender mejor la estructura y su análisis:

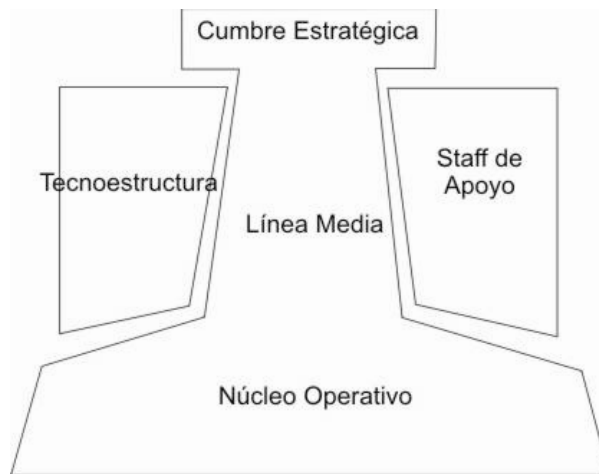


Gráfico 1.1 Las Cinco partes básicas de una organización

El gráfico 1.1 es una representación ideal de las partes de una organización, CUMBRE ESTRATEGICA en la cima, una LINEA MEDIA desarrollada, Unidades de STAFF y TECNOESTRUCTURAS con tamaños acordes a las necesidades de la estructura y en la base un NUCLE OPERATIVO bien conformado. Esta sería la forma de una estructura estándar.

A continuación observamos una representación de la estructura ideal de una organización adaptada a la nuestra.

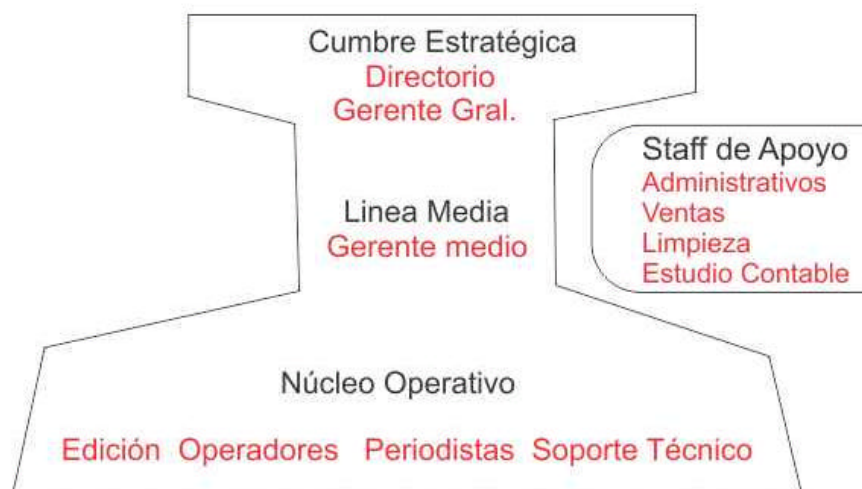


Gráfico 1.2 Representación de la estructura organizacional del Grupo Alegre

El Gráfico 1.2 describe a la empresa objeto de estudio. Su forma presenta las cualidades que se comentaron y otras que veremos a lo largo de este trabajo. Como sobresaliente destacamos su Línea Media poco desarrollada, carente de una Tecnoestructura, su Staff de apoyo es pequeño debido al poco requerimiento actual del mismo. Mientras que su Cumbre Estratégica y su Núcleo operativo presenta los tamaños acordes al desarrollo de la estructura. Se asemeja a una estructura del tipo Simple.

1.2 Mecanismos de Coordinación

Cabe recordar que la estructura involucra dos requerimientos fundamentales – la división del trabajo en distintas tareas, y el logro de la coordinación entre estas tareas.

La coordinación involucra varios recursos. Se puede referir a ellos como “mecanismos coordinadores” y podemos citar 5:

Ajuste mutuo: logra la coordinación por simple proceso de comunicación informal, descansa en manos de los que efectúan el trabajo y es característico de las organizaciones simples.

Supervisión directa: Logra la coordinación al poner una persona que toma la responsabilidad por el trabajo de otras, emitiendo instrucciones y supervisando sus acciones. Es el mecanismo inmediato a la evolución de las estructuras simples.

Estandarización de procesos de trabajo: Cuando los contenidos del trabajo son especificados o programados de antemano.

Estandarización producciones de trabajo: cuando el resultado del trabajo están especificados.

Estandarización de destrezas de trabajadores: cuando se especifica el tipo de destreza y capacitación que se requiere para efectuar el trabajo.

Cabe aclarar que estos mecanismos corresponden tanto a control y comunicación, como a coordinación.

En el caso de la organización objeto de estudio destacamos que el mecanismo coordinador más utilizado y casi con exclusividad es el **AJUSTE MUTUO**. Solo la supervisión directa aparece a continuación de este y a considerable distancia.

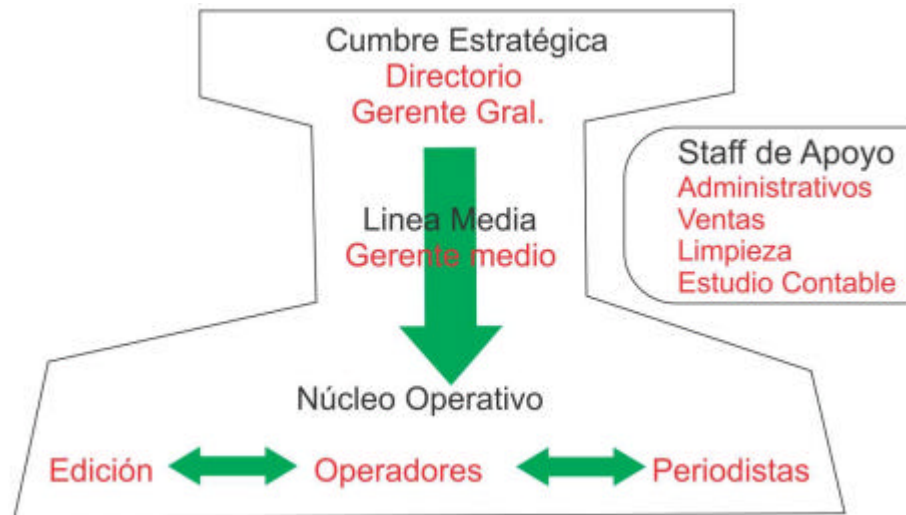


Fig: 2.1 Como veremos más adelante las tareas que realizan los operadores son de gran especialización y coordinación entre ellas. Otro punto a tener en cuenta es que su ambiente es dinámico y simple.

1.3 Partes claves de la Organización

Hasta aquí analizamos las partes ideales en las que se divide un organización modelo y las formas de coordinar esas partes entre sí, todo esto aplicado luego a nuestro caso de estudio.

Ahora debemos detectar e identificar dentro de estas partes los distintos trabajos que se llevan a cabo y que conformaran posteriormente las unidades de trabajo comprendidas dentro de las áreas mencionadas.

Para esto primero debemos estudiar como identificar y diseñar dichas unidades y esto será posible a través de la determinación de aquellas “manijas”, según las palabras de Mintzberg, del diseño de estructuras organizativas que puedan ser giradas para influir sobre la división del trabajo y los mecanismos coordinadores y que afectan así al funcionamiento de la organización. Estas “manijas” son conocidas como los “Parámetros de Diseño”.

Las cuestiones básicas del diseño estructural sugieren un grupo de nueve parámetros de diseño que caen dentro de cuatro amplias agrupaciones, a saber:

Grupo	Parámetro de Diseño	Conceptos relacionados
Diseño de posiciones	Especialización de la tarea	División básica del trabajo
	Formalización del comportamiento	Estandarización del contenido de trabajo
	Capacitación y Adoctrinamiento	Estandarización de destreza
Diseño de Súper Estructura	Agrupamiento de Unidad	Supervisión Directa, Sistema de autoridad formal, informal, flujos regulados, etc.
	Dimensión de Unidad	Sistema de comunicación informal, Extensión del control., etc.
Diseño de encadenamientos laterales	Sistema de planeamiento y control	Estandarización de producciones, flujos regulados.
	Dispositivos de enlace	Ajuste mutuo, Comunicación informal, constelaciones de trabajo y procesos de decisiones "ad hoc".
Diseño de Toma de Decisiones	Descentralización Vertical	División Administrativa del trabajo, sistemas de autoridad, etc.
	Descentralización Horizontal	División Administrativa del trabajo, sistemas de autoridad, etc.

Capítulo II

2.1 Diseño de Posiciones Individuales

Las organizaciones se crean y se diseñan para lograr un fin. La estructura y el diseño de la organización es producto de este propósito. En el caso de la estructura organizativa, diseño significa manipular aquellos parámetros que influyen sobre la división del trabajo y los mecanismos coordinadores y que afectan así el funcionamiento de la organización. A continuación identificaremos esos parámetros y los aplicaremos a nuestro caso.

Parámetros de diseño

Con los “parámetros de diseños” podremos determinar la cantidad de tareas que debe contener una posición determinada, cuán especializada debe ser la misma, hasta que punto estandarizar el contenido del trabajo, las destrezas y conocimientos necesarios para el puesto, sobre qué base agruparlas, el tamaño necesario de las unidades, mecanismos coordinadores necesarios, poder a delegar para tomar decisiones, entre otras variables del diseño de posiciones dentro de una organización.

A continuación haremos una pequeña definición de los tres primeros parámetros de diseño *Especialización, Formalización, Capacitación y Adoctrinamiento* y la aplicaremos a las unidades detectadas.

Cabe aclarar que las unidades o áreas detectadas se identificaron a partir de una investigación a través de una encuesta abierta que indagaba sobre la actividad de cada una de las personas que trabaja en la organización. Dicho cuestionario y sus respuestas aparecen en el anexo de la obra.

Especialización, Formalización, Capacitación y Adoctrinamiento

Especialización...

Las tareas pueden ser especializadas en dos dimensiones. La primera es "Amplitud" o "Alcance", cuantas tareas diferentes están contenidas en cada una y como es de ancha o angosta cada una de esas tareas. La segunda dimensión de la especialización se relaciona con la "Profundidad", con el control sobre el trabajo.

La primera puede ser llamada "Especialización o Ampliación Horizontal de Tarea" y la segunda "Especialización o ampliación Vertical de Tarea"

Formalización del Comportamiento...

Este parámetro de diseño organizacional representa la manera de la organización de regular la libertad de sus miembros, esencialmente de estandarizar sus procesos de trabajo. El comportamiento puede ser formalizado en tres formas básicas:

Por la Posición: siendo atribuidas las especificaciones a la tarea misma, como en una descripción de la tarea.

Por la Corriente de Trabajo: siendo atribuidas las especificaciones al trabajo, como en el caso de las ordenes de una imprenta.

Por Reglas: siendo emitidas las especificaciones en general, como en las varias regulaciones contenidas en los llamados manuales de políticas.

Vistas estas pequeñas definiciones procederemos a aplicarlas a los diferentes departamentos o partes dentro de la organización para su análisis:

Gerente Administrativo: *Solo para el caso de Agronea Producciones, tiene numerosas responsabilidades desde ejecutar tareas, coordinar y generar estrategias a seguir. Tiene considerable libertad para tomar decisiones rutinarias y es responsable de llevar la administración rutinaria de la empresa. La formalización de su carácter responde principalmente a la posición que ocupa.*

Para los casos de Red Televisión y Radio Nueva Era no existen gerentes medios.

Administrativos: *Los administrativos llevan a cabo varios trabajos diferentes y de gran importancia, desde atención al cliente, control de cuentas, control de publicidades, recopilación de comprobantes. Su trabajo sirve para otras*

instancias por lo cual está bastante regulado y la supervisión es mínima. **Su formalización del comportamiento depende de su posición.**

Soporte Técnico: Ellos manejan todo lo referente a líneas y cableados del servicio de televisión, por lo que cuentan con una instrucción técnica altamente especializada. Solo se encargan de eso, tirar nuevos cables o reparar los existentes. Reciben sus diferentes órdenes de trabajo de las administrativas quienes controlan el trabajo a realizar del día, semana y turnos. Por ende **la formalización de su comportamiento es por su corriente de trabajo.** Tanto para Radio Nueva Era como para Agronea No existe un soporte técnico, que sea estable o regular al menos.

Edición: (tanto para Televisión como Radio) Aquí se encuentran tres personas (dos en Televisión y una en Radio) que se encargan de recibir todo el material que le sea suministrado “en crudo”, sin editar y ellos realizan la edición del mismo. Ya sean notas periodísticas, programas y/o publicidades. Realizan varias tareas pero muy relacionadas. El resultado de su trabajo no es predeterminado. Poseen libertad para hacerlo y solo deben respetar los marcos impuestos por el mismo producto para el que están trabajando en determinado momento. Reciben los pedidos de edición tanto de periodistas como administrativas. Finalmente **la formalización de su comportamiento depende de la corriente de trabajo.** No existe esta labor en Agronea.

Periodistas: (tanto para Televisión como Radio) Son los responsables de llevar a cabo entrevistas y conducir programas en exclusividad. Pero también saben ciertas cosas sobre edición, filmación y operación que son inherentes a su oficio. Su trabajo depende de ellos mismos. Solo en determinadas circunstancias son regulados. **Su comportamiento en la organización está muy ajustado a su corriente de trabajo.**

Operadores: (tanto para Televisión como Radio) encargados de la operación de consolas y poner al aire los diferentes programas y notas. Su trabajo no tiene supervisión y por ende gozan de una libertad considerable para llevarlo a cabo

que solo se ve acotada por horarios y programación. Su **formalización del comportamiento depende de su Posición de trabajo.**

Limpieza: Realiza todas las tareas relacionadas al aseo diario de las instalaciones. No tiene supervisión. **Formalización del comportamiento por posición.**

Capacitación y Adoctrinamiento...

La "Capacitación" se refiere al proceso por el cual se enseñan los conocimientos y destrezas relacionados con el cargo, mientras que el "Adoctrinamiento" es el proceso por el cual se obtienen las normas organizacionales, es decir, sistema de valores, normas, esquemas de comportamiento del grupo u organización.

Veamos ahora como se observan estos parámetros en nuestras unidades observadas.

Gerente Administrativo: La capacitación recibida por parte del gerente de Agronea Producciones es externa y profesional, no obstante el adoctrinamiento aquí es muy sobresaliente y llevo al menos tres años para luego ocupar ese puesto. Es de destacar que existe una relación de parentesco entre esta persona y los dueños de la organización (sobrino), esta relación hace más profundo el grado de adoctrinamiento.

Administrativos: La capacitación aquí es media. Solo se enseña lo necesario para ejercer el puesto y a medida que surgen las actividades. El adoctrinamiento también es bajo pero aparece esporádicamente.

Soporte Técnico: (tanto para Televisión como Radio) En esta posición, dado el carácter técnico que contiene, la capacitación se hace de manera intensiva y mayormente en términos de actualización con respecto a nuevas herramientas. Dicha capacitación se imparte por profesionales de distintas empresas que proveen a la organización y por periodos muy cortos e intensivos. Mientras que

el adoctrinamiento es muy bajo y solo abarca temas como horarios y consejos para aplicar en su actividad diaria.

Edición: (tanto para Televisión como Radio) *Al igual que la anterior posición, esta también reviste características técnicas muy importantes y variadas, solo que se ha de tener en cuenta por un lado la nueva tecnología y por el otro la creatividad para hacerlo que es claramente importante aquí.*

La mayoría se imparte por profesionales de las empresas proveedoras y solo algunas capacitaciones son de manera de cursos. Aquí también se comparte mucho el conocimiento entre colegas. No se observa algún grado de adoctrinamiento.

Periodistas: (tanto para Televisión como Radio) *Si bien esta posición acarrearía la posibilidad de incorporar personal “profesional”, es decir, capacitados de ante mano, los gerentes según sus declaraciones, no encuentran gente lo suficientemente capacitada como para encarar dicha labor según la realidad lo demanda.*

El personal que trabaja en esta empresa si bien no posee un nivel de capacitación formal, si posee vasta experiencia práctica que le permite desarrollar su trabajo. También es de destacar aquí un alto grado de adoctrinamiento por parte de los gerentes. Esto es consecuencia de la intención de los gerentes de ver reflejado en la labor del periodista la imagen del medio que ellos quieren reflejar al público.

Operadores: (tanto para Televisión como Radio) *La capacitación aquí es baja y al igual que en muchas otras posiciones depende de la innovación tecnología en las herramientas que maneja, las cuales para este puesto se renuevan con poca periodicidad. No se observa adoctrinamiento especial en este puesto.*

Limpieza: *No existe capacitación ni adoctrinamiento.*

Resumiendo:

Posiciones	Soporte técnico	Edición	Periodistas	Limpieza	Operadores	Gerentes Medios	Adm.
Personas	3	2	3	1	2	1	2
Esp. Horizontal	Alta	Baja	Baja	Alta	Baja	Baja	Baja
Esp. Vertical	Alta	Alta	Baja	Alta	Alta	Alta	Alta
Formalización del comportamiento	Por corrientes de trabajo	Por corrientes de trabajo	Por corrientes de trabajo	Por Posición	Por posición	Por Posición	Por posición
Capacitación	Alta	Alta	Media	No Se observa	Media	Alta	Media
Adoctrinamiento	No se observa	No se observa	Alto	No se observa	No se Observa	Alto	No se observa

2.2 Superestructura

Una vez que se individualizan las posiciones, diseñadas en términos de especialización, formalización, capacitación y adoctrinamiento, enfrentamos dos preguntas obvias de estructuras organizativas: ¿Cómo deben ser agrupadas en unidades estas posiciones? Y, ¿Cómo debe ser de grande cada unidad? Estas respuestas darán origen a la Superestructura.

A través del proceso de agrupar en unidades es establecido el sistema de autoridad formal y es construida la jerarquía de la organización. El organigrama es la representación gráfica de esta jerarquía.

Dadas las necesidades totales de la organización, metas, misiones, como alcanzarlas, etc., se bosqueja todas las tareas que deben realizarse. Este procedimiento es esencialmente de necesidades generales a tareas específicas, de arriba hacia abajo. Así podemos combinar tareas en posiciones de acuerdo a la especialización deseada, determinar cuán formalizadas y el tipo de capacitación y adoctrinamiento que requieren las mencionadas tareas

Ahora que hemos explayado los pasos a seguir para conseguir la Superestructura nos abocaremos a ello.

Agrupamiento de Unidad

El agrupamiento es el medio fundamental para coordinar el trabajo en la organización y puede tener 4 efectos importantes:

- Establece un sistema de supervisión común entre posiciones y unidades.
- Requiere que las posiciones y unidades compartan recursos comunes.
- Crea medidas comunes de desempeño.
- Alienta al ajuste mutuo.
- También debemos resaltar un efecto que se puede transformar en defecto y es que el Agrupamiento de unidades alienta la coordinación en el grupo a expensas de la coordinación entre grupos.

Bases para el agrupamiento

Antes de agrupar las posiciones en unidades y estas a su vez en unidades mayores debemos tener en cuenta alguna situación o rol común entre las diferentes posiciones que puedan servir como bases comunes para las unidades a conformar. Existen 6 clases comúnmente consideradas:

1. **Agrupamiento por conocimientos y destrezas:** de acuerdo con los conocimientos y destrezas que sus miembros traen al cargo.
2. **Agrupamiento por procesos de Trabajo y Función:** basadas en el proceso o actividad usados por el trabajador.
3. **Agrupamiento por Tiempo:** de acuerdo a cuando es hecho el trabajo.
4. **Agrupamiento por Producción:** sobre la base de los productos que hacen o los servicios que brindan.
5. **Agrupamiento por Cliente:** para tratar con distintos tipos de clientes.
6. **Agrupamiento por Lugar:** de acuerdo a las regiones geográficas que opera la organización.

Ahora, resumiéremos estas seis bases en dos y especificaremos porque;

Agrupamiento por Mercados, incluyéndolas bases de Producción, Cliente y Lugar.

Agrupamiento por Funciones, incluyendo las bases de Conocimiento, Destreza, Proceso de trabajo, y función.

Se puede considerar que el agrupamiento por Tiempo recae sobre cualquiera de estas dos clases.

Con esta síntesis de 6 en 2 lograremos la distinción fundamental entre agrupar actividades por los fines, por las características de los mercados esenciales servidos por la organización – los productos y servicios que brinda, los clientes a quienes provee, los lugares donde los provee- o por los medios, las funciones que usa para producir sus productos o servicios.

En esta organización podemos apreciar agrupamientos informales sobre bases de conocimientos y destrezas (periodistas), procesos de trabajo y función

(editores, soporte técnico, administración) y por tiempo (operadores y algunos periodistas). Las mencionadas bases confluyen finalmente en una base de agrupamiento conocida como "FUNCIONAL".

El agrupamiento de este tipo demuestra una preocupación por interdependencias de procesos, generalmente a expensas de aquellos en la corriente de trabajo. Agrupados sobre esta base la organización puede unir recursos humanos y materiales a través de diferentes corrientes de trabajo a su vez que alienta la especialización. También es de destacar que bajo esta especialización no se necesita supervisión directa, ya que el ajuste mutuo y cierto grado de burocracia se encarga de los resultados.

2.3 Dimensión de las unidades

Las unidades en las que está dividida esta empresa son pequeñas, ninguna posee más de tres o cuatro personas y esa división es muy superficial, a continuación enumeraremos el porqué.

Primero, las unidades son pequeñas debido a que el trabajo no requiere muchas personas pero a la vez es difícil debido al conocimiento y destreza que acumulan, lo cual genera un ambiente complicado para la supervisión directa de ciertas actividades mientras que genera uno propicio para el ajuste mutuo, **segunda** causa del porque de las dimensiones pequeñas de las unidades objeto de estudio.

Tercero, al ser el mecanismo de coordinación por excelencia el ajuste mutuo las unidades necesariamente deben ser lo suficientemente estrechas para que este sea posible.

Cuarto, podemos citar la necesidad de los miembros de la unidad de tener acceso frecuente al gerente para consulta o consejo a causa de necesidades de seguridad.

Finalmente la división de unidades es superficial porque más que físicamente los grupos se encuentran divididos por tareas que por ambientes, lo cual parece alentar más aun la coordinación.

Veamos ahora como quedaría la conformada empresa a través de un organigrama tentativo del Grupo Alegre.

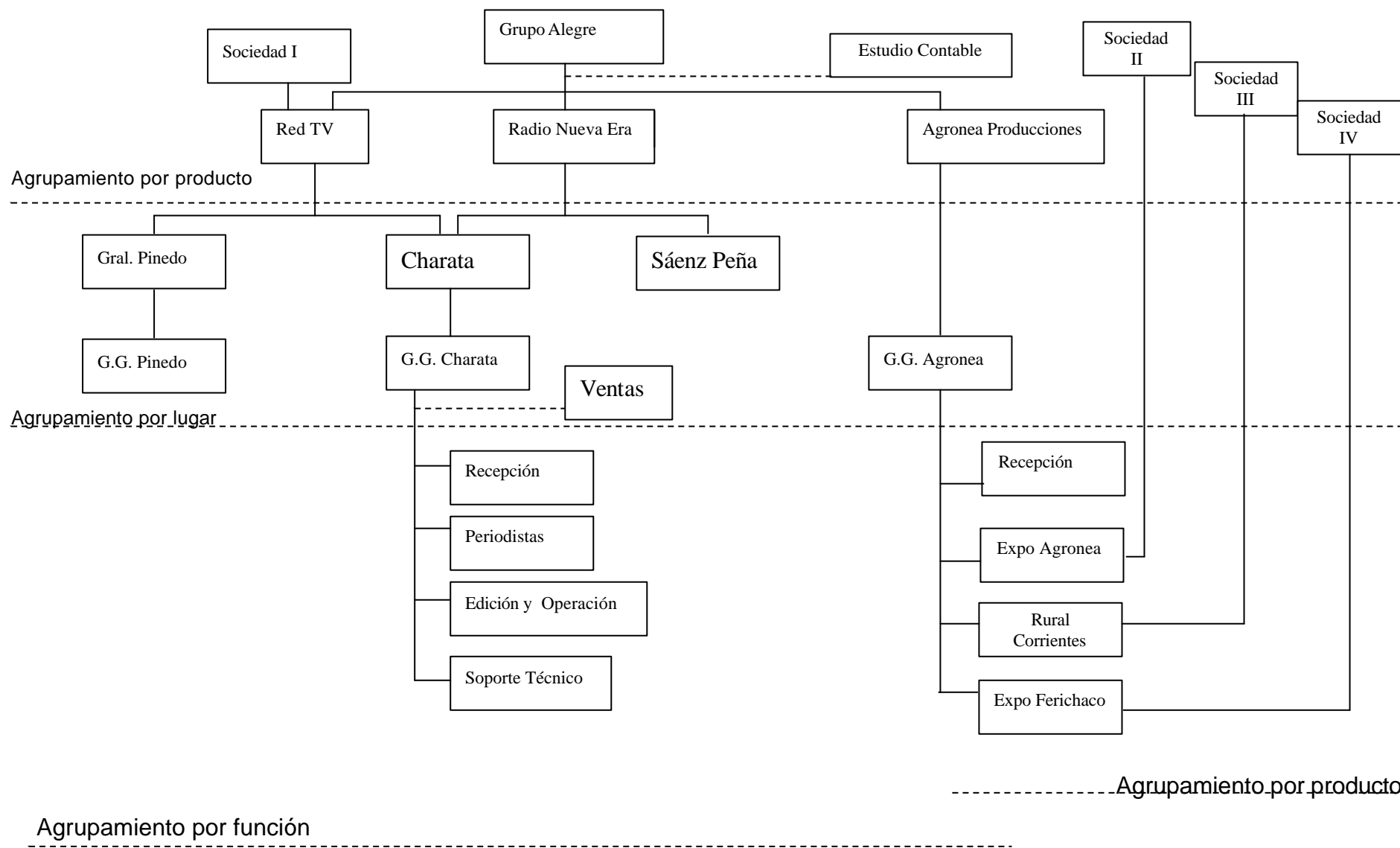


Fig: 4.1 Organigrama del grupo Alegre

Hasta aquí hemos analizado las posiciones identificando la Superestructura, pero esto no es todo, ahora pasaremos a ver cómo se mantiene una cohesión de los elementos de la Superestructura.

Capítulo III

3.1 Encadenamientos Laterales

La organización debe proveer tanta información, las veces que sean, de manera vertical como horizontal, para lograr sus objetivos. Si la estructura no es adecuada a los requerimientos de la organización los empleados tendrán poca información o perderán tiempo valioso procesándola, siendo esto no vital para sus tareas y pudiendo reducir así su efectividad en las mismas.

Por ello la estructura debe incluir el diseño de sistemas que aseguren la comunicación, coordinación e integración efectiva de los esfuerzos en todos los departamentos.

Estos sistemas reciben el nombre de ***Encadenamientos Laterales***, y están conformados en 2 grandes sistemas, uno denominado *De Planeamiento y Control*, diseñado para monitorear las conexiones verticales a través de la estandarización de la producción y otro denominado *Dispositivos de Enlace*, diseñado a nivel de conexiones horizontales y el cual hace hincapié en el ajuste mutuo y la colaboración.

Sistemas de planeamiento y control

El propósito de un plan es especificar una producción o resultado deseado, un estándar, en algún momento futuro. Y el propósito del control es apreciar si este estándar se ha logrado o no. Los planes y los controles juntos regulan las producciones e indirectamente también el comportamiento.

*Al ser consultado Fabián Alegre, Gerente general e integrante del directorio, sobre si la empresa practicaba una planificación estratégica el nos comento **que si existe un planeamiento, pero no un planeamiento tan estudiado, no tan estrictamente plasmado, no existen planes , presupuestos, programas, etc.***

establecidos por la gerencia a corto plazo. Se hacen con intuición a medida que surgen cosas puntuales del ambiente. Generalmente a un año como mucho.

*Respecto de cómo se implementaba este planeamiento nos dijo **tratando de darle a la gente indicaciones en diferentes áreas, ideas en algunos casos, pero no hay seguimiento.***

Existen dos tipos diferentes de planeamiento y control, uno que se dedica a regular el comportamiento en general y el otro que busca regular acciones específicas. El primero se ocupa de supervisar los resultados después de los hechos y se llama **control de desempeño**, mientras que el segundo orientado a las actividades específicas que tendrán lugar, es llamado **planeamiento de la acción**. En otras palabras la organización puede regular las producciones de dos maneras. El control de desempeño regula los resultados generales de una unidad dada, mientras que el planeamiento de la acción impone decisiones y acciones específicas a ser ejecutadas en momentos específicos.

Consultado por este tema Fabián Alegre alego que no existían planeación por partes de las unidades y que el control de la gerencia sobre los operarios en ese sentido como no hay planes ni medición de resultados, se manejan con el día a día, “uno ve lo que va haciendo a diario. Esto se dé porque falta el nivel medio que pueda encargarse” agregó.

Dispositivos de enlace

En años recientes las organizaciones han desarrollado todo un grupo de dispositivos para alentar contactos de enlace entre individuos, dispositivos que pueden ser incorporados en la estructura formal. El objetivo de estos dispositivos es lograr la coordinación que los otros mecanismos de coordinación no pueden lograr.

Al analizar a esta organización consultamos a su gerente sobre cual eran los métodos de alentar la comunicación entre individuos y entre individuos de una misma unidad, nos respondió que **no hay medidas en especial. Solo se les**

recuerda desde el punto de vista de pequeñas charlas, nada formal. Y para alentar entre la gerencia y los empleados se hacen reuniones esporádicas pero no de carácter permanente. Se realizan cuando surgen temas pendientes o inconvenientes.

A su vez podemos identificar en la estructura un gerente integrador que hace de enlace entre la gerencia y el núcleo operativo. Dicho gerente pertenece a la unidad de periodistas pero ejerce una posición integradora informal respecto de aspectos excepcionales de la vida diaria de la organización, como coordinación de horarios y personal a cargo de tareas que surgen de imprevisto.

3.2 Sistema de toma de decisiones

Una organización orientada a la eficiencia enfatiza la comunicación vertical y con ella en el control que trae aparejado tareas especiales, niveles de autoridad, reglas, regulaciones, sistemas de reportes, pocas fuerzas de trabajo y toma de decisiones centralizadas, en otras palabras las decisiones se toman en lo más alto del núcleo operativo.

Una organización orientada al aprendizaje, enfatiza en la comunicación a nivel horizontal a través del ajuste mutuo y la cooperación. Así se obtiene una jerarquía relajada, tareas compartidas, pocas reglas, comunicación cara a cara, muchos equipos y toma de decisiones informal o descentralizada. Lo que significa que la autoridad para dicha toma de decisiones es delegada a los niveles inferiores de la organización.

Cuando el poder de toma de decisiones descansa en un solo punto de la organización finalmente en manos de una persona, se dice que esa estructura es “centralizada”; en la medida que el poder esta dispersado entre mucha gente, llamaremos a la estructura “descentralizada”.

Claro que lo que importa realmente no es el Control sobre las decisiones en si sino finalmente el Control sobre las acciones , tal como comercializar un nuevo producto, construir una sucursal , contratar personal, Las acciones pueden ser controladas por mas personas que las que deciden. El poder sobre cualquier paso en el proceso de decisión, desde la situación a la ejecución final, constituye un cierto poder sobre todo el proceso.

Teniendo en cuenta lo antes comentado y para detectar el grado de centralización o descentralización consultamos al gerente de la organización sobre quien o quienes tomaban ciertos tipos de decisiones y el nos afirmo.

- 1) *Quién o quiénes determinan lo que puede hacerse? (Información) Yo*
- 2) *Quién o quiénes determinan lo que debe hacerse? (Consejos) El Directorio*
- 3) *Quién o quiénes determinan lo que se intenta hacer? (Elección) Yo*
- 4) *Quién o quiénes determinan lo que se está autorizado a hacerse? (Autorización) Yo*
- 5) *Quién o quiénes determinan lo que en realidad se hace? (Ejecución) Yo*

Después de ver estas respuestas y antes de formar una acabada opinión veamos un poco más sobre el proceso de Toma de Decisiones, más precisamente del estilo Descentralizado, al respecto podemos vislumbrar dentro de este tipo de toma de decisiones 2 clases de Descentralización:

Descentralización Vertical

Esta se ocupa de la delegación de poder de toma de decisiones descendiendo por la cadena de autoridad, desde la cumbre estratégica a la línea media. A su vez esta puede ser Selectiva; *el poder de diferentes tipos de decisiones recae en distintos lugares de la organización* o Paralelas; *la dispersión de poder para muchas clases de decisiones al mismo lugar.*

El enfoque aquí se pone sobre el poder formal- hacer elecciones y autorizarlas- en oposición al poder informal que se origina en aconsejar y ejecutar.

Para saber el grado de descentralización vertical en esta empresa formulamos las siguientes preguntas a su gerente general, a saber:

1) *¿Qué poderes de decisión delegaría? Por qué?*

- *Manejo de personal, buscaría una persona que maneje el personal en líneas generales, que controle todos los ámbitos. Que controle que lo que se dice se cumpla, a nivel programación, personal, etc.-*

2) *¿A quién y por qué?*

- *Debería ser una persona que sepa de medios de comunicación, porque tiene que tener un conocimiento extra del medio en el que se manejaría y como tratar con ciertas situaciones propias del puesto en este sector-*

3) *¿Cómo coordinaría y controlaría su uso?*

-*Dependería de mi y controlaría según los resultados que alcance y se les exigen-, argumento el gerente general de Red Televisión para la ciudad de Charata.*

*En base a estas preguntas podemos apreciar en primer lugar que; el Gerente General- Socio accionista tiene una gran intervención en todos los pasos de una toma de decisiones convencional, desde el planteo del problema hasta la ejecución de la acción a seguir, lo que implica una **centralización importante del sistema de toma de decisiones**.*

*Por otro lado si bien la intención del gerente general es delegar un importante número de tareas hacia abajo la realidad indica que esa persona receptora de esas responsabilidades adquiriría el mismo poder y casi la misma centralización del mismo por lo que **Verticalmente la descentralización sería paralela y acotada**.*

No debemos olvidar que la sucursal de Gral. Pinedo tiene una estructura similar pero dual es decir 2 gerentes generales que deciden. Esto lejos de ser bueno debido a que en cierta forma descentraliza el poder de toma de decisión más bien puede llegar a entorpecerla.

*Para concluir el análisis de la descentralización en la dimensión vertical debemos reconocer que **como empresa en general existe una descentralización vertical paralela muy importante que le otorga a cada sucursal una independencia basada solo en la dispersión geográfica de las sucursales y en que ambas son manejadas por sus propios dueños y según sus estilos gerenciales en general**.*

Descentralización Horizontal

Aquí la cuestión consiste en el paso de poder de gerentes a no-gerentes. Básicamente ampliamos la discusión en dos aspectos. Primero, al discutir la transferencia de poder fuera de la estructura de línea, nos movemos dentro del reino del poder informal, especialmente del control sobre la obtención de información y suministro de consejos a los gerentes de línea y la ejecución de sus elecciones, en oposición a hacer y autorizar esas elecciones. Y segundo, al discutir la descentralización horizontal consideramos que el poder formal no necesariamente descansa en la estructura de línea, en primera instancia la cumbre estratégica, sino que puede recaer en cualquier otra parte. También puede ser Selectiva o Paralela.

Nuevamente analizamos mediante un pequeño cuestionario dicha situación en la empresa:

1) *¿El poder recae sobre un solo individuo? ¿Quién?*

Dependen de las partes de la empresa, pero el poder que puedan manejar estas personas no es lo suficientemente considerable para que las diferencias entre colegas sean pronunciadas.

2) *El poder ¿recae sobre staff o tecnoestructura?*

No

3) *El poder ¿recae sobre todos en virtud de participación?*

No siempre pero muchas veces cuando el trabajo requiere una gran coordinación del equipo es así.

4) *El poder ¿recae sobre expertos en virtud de su conocimiento?*

Si, sobre todo se ve cuando se requiere algún tipo de consejo o información sobre el área específica. Técnica: Javier Tomat, Administrativa: Griselda Smith, Técnica exterior: Carlos Dumetath. Todos por conocimiento, es decir, tiene la misma posición pero su conocimientos los destacan.

*Estas preguntas nos revelan que el poder de decisión no recae en un individuo de la línea media, tampoco lo hace en alguna parte de la Tecnoestructura, pero tampoco parece recaer en base a la participación. Más bien puede detectarse que los integrantes del núcleo operativo gozan de cierto poder de decisión en cuanto a temas de índole rutinaria y también al momento de dar consejos sobre cuestiones dentro de su área. Es así que podemos decir que la **descentralización horizontal en esta empresa hace que un cierto poder informal recaiga sobre los expertos de cada área o bien en aquellos que tienen una experiencia de trabajo.***

En la medida que la organización tiene necesidad de conocimiento especializado ciertos técnicos logran considerable poder informal. En los casos mencionados cada área tiene un referente y estos lograron destacarse en ellas por varios motivos tal vez, pero principalmente por sus conocimientos adquiridos con los años. Si bien estos conocimientos no son desconocidos para la gerencia, en la

mayoría de los casos, le permite a esta delegar un poco ciertas tareas y a la vez recibir consejos de dichos referentes.

Finalmente podemos decir que la estructura de esta empresa es centralizada de manera vertical y horizontal, dejando entrever determinado poder informal muy escaso en su núcleo operativo.

3.3 Factores Situacionales de la Organización

Un diseñador tiene a su disposición un grupo de parámetros de diseño para lograr una estructura dada , pero... ¿Cómo los selecciona?, ¿Cómo decide cuando usar uno u otro? Investigaciones al respecto han descubierto un grupo de los llamados “factores situacionales o de contingencia” que son estados o condiciones organizativas que están asociados al uso de ciertos parámetros de diseño. Mintzberg divide estos factores en cuatro grupos: la *Edad y Dimensión* de la organización; el *Sistema técnico* que usa en su núcleo operativo; varios aspectos de *su Ambiente* y algunas de sus *Relaciones de Poder*.

Estos factores situacionales y los parámetros de diseño demandaran una consistencia entre ellos para alcanzar una estructura efectiva. En otras palabras lograr una estructura que iguale a la situación de la organización a través de una configuración interna lógica de sus parámetros de diseños.

Veamos ahora estos factores aplicados a la empresa objeto de estudio.

Edad y Dimensión

Edad:

Los propietarios de esta Pymes poseen una vasta experiencia de aproximadamente 35 años en el sector de medios de comunicación. Dicho sector en realidad no es mucho más antiguo que esto, si tenemos en cuenta que sus principales competidores y pioneros en la zona poseen 37 años en radio y 27 en lo que respecta a Televisión por lo que prácticamente ellos se iniciaron junto con el sector en la zona.

Sus emprendimientos poseen 25 años en el caso de Radio, 19 en el caso del canal Televisión, y 10 en el caso de organización de exposiciones.

Si bien comenzaron con la radio y luego surgió la posibilidad de televisión por cable y finalmente un rubro diferente como la organización de grandes exposiciones, su gerente general, Fabián Alegre, cuando se le pregunto si en este tiempo había cambiado mucho, respecto de los inicios, la forma en que se hacia el trabajo, este nos dijo - “*Es más formal y mas tecnificado. Antes todo era a pulmón. Se profesionalizo un poco pero no lo suficiente*”-.

Aquí podemos apreciar que si bien la empresa alcanzo cierta formalización de su comportamiento con el pasar de los años y la experiencia adquirida, esta no está en el grado que sus gerentes quisieran.

También podemos ver que el alto grado de tecnificación alcanzado de la mano de los importantes y constantes avances tecnológicos, hace que ciertas tareas se modifiquen constantemente y lleguen a un punto en que para poder desarrollarlas, ahora sea necesaria cierta capacitación técnica importante. Veremos más a fondo este tema cuando analicemos el Sistema técnico.

Dimensión:

En los inicios de la empresa juntando Radio y TV arrancaron, entre 9 y 10 personas. Ahora la cantidad trepo a 17 en total. Si bien se incremento el número de personas afectadas a la empresa, este incremento fue de carácter operativo. Los nuevos miembros de la organización estaban afectados en su mayoría, por no decir todos, a tareas de índole operativa.

Al incrementarse la estructura ciertas tareas se volvieron más homogéneas dentro de determinados sectores y se tornaron más especializadas y diversificadas con respecto a otras tareas, un ejemplo de esto es la edición, que al pasar al método digital tanto en Radio como en TV, requirió una capacitación importante y constante que solo algunos operarios conocen y llevan a cabo. Pero cuanto más diferenciada la estructura, debe darse mayor énfasis en la coordinación, Así la a mayor organización debe usar más y más elaborados dispositivos de coordinación. Todo esto significa un componente administrativo más elaborado. En nuestro relevamiento encontramos solo dos niveles organizativos tanto en radio como en TV, operativo y gerencial. Mientras que en Agronea Producciones encontramos tres, gerencial, administrativo y operativo eventual (se contrata solo para un determinado periodo).

Por ello podemos concluir que a medida que la organización agrego nuevos empleados, no se formaron nuevas unidades, ni se designaron nuevos gerentes a cargo de estas. En otras palabras no se elaboro la jerarquía administrativa.

Etapas de desarrollo estructural

Según mis investigaciones la estructura de la empresa se encuentra, teniendo en cuenta un continuo de desarrollo estructural que comienza por la

estructura artesanal u organizacional, pasando luego por la empresarial, burocrática, divisional, matricial para volver nuevamente a una estructura orgánica, en una etapa “EMPRESARIAL” donde es conducida por un director fuerte que coordina por supervisión directa.

Consultado por cuales creerían que son las unidades que deberían desarrollarse para mejorar la producción y eficiencia de la organización, su gerente general, Fabián Alegre, nos dijo: - *“Control de abonados, coordinación de personal, Marketing, control de ventas y publicidad, Considero que una persona puede hacer todo, porque en el medio que estamos nosotros es posible”* – y agregó –*“Nunca hubo alguien que se encargue de desarrollar estas áreas, o no se tenía tiempo o no había nadie responsable o lo suficientemente capacitado para llevar estos proyectos adelante”*.

Sistema Técnico

Cabe aclarar que al hablar de Sistemas Técnicos nos referimos a aquellos instrumentos utilizados en el núcleo operativo para transformar los insumos en producciones y no como comúnmente se los llamaría Tecnología ya que entendemos que este es el término que se debe utilizar para la base del conocimiento acumulado.

En mi relevamiento he encontrado que tanto en radio como televisión, pero especialmente el segundo, poseen Sistemas Técnicos sofisticados que generan una capacitación constante que viene de un staff externo suministrado por aquellas empresas que proporcionan el sistema.

Si bien dichos sistemas son sofisticados no son lo suficientemente reguladores, por lo que a los operarios le quedan un margen interesante para personalizar su trabajo. Más aún dicho sistema permite que los operarios puedan ser más creativos a la hora de utilizarlo.

El grado de Automatización en el núcleo operativo logra acotar pasos dentro de una tarea pero no evita la tarea y mucho menos elimina, hasta el momento, al operario.

Ambiente que enfrenta

El ambiente comprende virtualmente todo fuera de la organización – su tecnología, naturaleza de sus productos, clientes y competidores, su establecimiento geográfico, clima económico, político, etc.

En este caso nos concentraremos sobre ciertas dimensiones del ambiente organizacional.

1- Estabilidad: El ambiente de una organización varía de estable a dinámico, Entendiéndose este último como impredecible, no variable.

El ambiente que enfrenta la estructura de Red Televisión y Radio Nueva Era es impredecible, ya que se trabaja mucho con el entorno y lo que va surgiendo día a día, lo cual nunca es igual. Es por ello que su estructura debe permanecer con una determinada base de trabajo pero ante todo flexible para poder realizar su trabajo lo cual le impone un carácter orgánico a su estructura.

En el caso de Agronea Producciones, su estructura está conformada de manera flexible a propósito para poder efectuar su trabajo ya que si bien hay pautas administrativas rígidas, la misma está adaptándose todo el tiempo a los pedidos especiales de sus clientes y a la situación del ambiente.

2- Complejidad: El ambiente de una organización también puede variar de simple a complejo.

En nuestro caso de estudio, el ambiente en que se mueven estas empresas es simple. Conocen sus herramientas y saben cómo hacer su trabajo pero no pueden predecir su resultado final.

3- Diversidad de Mercado: Los mercados de una organización pueden variar de integrado a diversificados. La diversidad del mercado puede resultar de una amplia variedad de clientes, de productos y servicios. Claro que la diversidad del mercado afecta a la estructura a través de la variable intermedia de la diversidad del trabajo a ser hecho.

El mercado de Red TV y Radio Nueva Era es prácticamente el mismo, ambos apuntan a las mismas ciudades y segmentos de mercado interesados en noticias.

A su vez si tenemos en cuenta que el producto final es la información, ambos utilizan la misma información solo que varían en el medio por donde la emiten.

En el caso de Agronea Producciones debemos notar que la calidad de los clientes no varía mucho, ya que si tenemos en cuenta que el mercado donde están inmerso las tres empresas es un sector agrario (principal labor alrededor del cual gira la economía local) los clientes de esta empresa son los mismos habitantes de estas ciudades que tienen negocios relacionados de manera directa o indirecta con el campo.

4- Hostilidad: Finalmente el ambiente puede variar de liberal a hostil. La hostilidad es influida por la competencia, por las relaciones de la organización con sindicatos, gobierno, y otros grupos externos. La hostilidad afecta a la estructura principalmente a través de las variables intermedias de la velocidad de respuesta necesaria.

Consultado al respecto Fabián Alegre, gerente general, nos especifico que su ambiente en ese sentido es principalmente liberal. En muy pocos casos o casos especiales se vuelve hostil pero no lo suficiente como para alarmarse.

En estos casos las decisiones son tomadas por los directivos y estos deciden y marcan las estrategias a seguir con respecto a la hostilidad surgida.

Poder

Las organizaciones no siempre adoptan las estructuras que requieren sus condiciones impersonales. Una cantidad de factores de Poder también entran en el diseño de estructura, especialmente la presencia de control externo de la organización, las necesidades personales de sus variados miembros, y la moda del día a día, embebida en la cultura que se encuentra inmersa la organización.

En el caso de empresas del grupo no existe un control externo, ya que son manejadas por sus dueños directamente, incluso en el caso de Agronea Producciones donde existe un gerente general, que no es dueño, el control es tan

bajo que no requiere formalizaciones especiales, esto se debe a la gran coordinación y proximidad física de las empresas (se encuentran en la misma ciudad).

No obstante, al ser consultado sobre este tema, el gerente general, admitió que existe mucha presión desde los mismos dueños por lograr ciertos resultados o bien por determinadas circunstancias, lo cual ejerce una presión sobre la relación entre socios ya que son ellos los que cumplen con tareas directivas y gerenciales al mismo tiempo.

También admitió que a nivel entorno los principales actores que general presión sobre la organización son los proveedores -“Multinacionales, estos son los principales factores de presión. Los proveedores de señal son los únicos que hay y por ende la presión es fuerte. En Agronea, podrían ser presiones políticas, de cambios de gobiernos.” – argumento Fabián Alegre.

Resumiendo...

Hasta aquí hemos identificado las partes que componen la estructura de la organización, la forma en que estas coordinan sus tareas entre ellas, distintas posiciones dentro de cada división, así como un análisis de las características que presentan, como se agrupan estas posiciones y el tamaño que presentan estos agrupamientos, luego la forma en que se controlan, continuando con un análisis del sistema de toma de decisiones que lleva adelante la organización y finalmente los factores situacionales en los que se encuentra inmersa la organización.

Como resumen de este análisis a continuación veremos un cuadro que incluye todos estos puntos con una conclusión sobre cada uno de ellos. Esto permitirá obtener una visión aproximada del tipo de organización al que nos enfrentamos, puntos a corregir y así finalmente determinar qué tipo de estructura organizativa sería la más acorde a la empresa.

Parámetros de Diseño	Estructura Simple	Burocracia Mecánica	Burocracia Profesional	Forma Divisional	Adhocracia
Especialización de la Tarea	Poca especialización		Especialización horizontal		Especialización horizontal
Formalización del Comportamiento	Poca Formalización, Orgánica				Poca Formalización, Orgánica
Capacitación y Adoctrinamiento	Poca capacitación y adoctrinamiento	Poca capacitación y adoctrinamiento			
Agrupamiento de Unidades			Funcional y de Mercado		Funcional y de Mercado
Dimensión de Unidades					Todas pequeñas
Sistema de Planeamiento y Control	Poco planeamiento y control		Poco planeamiento y control		
Dispositivos de Enlaces	Pocos dispositivos de enlaces				
Sistema de Toma de Decisiones	Centralizada				Descentralización Selectiva
Mecanismo Coord. Clave					Ajuste Mutuo
Parte Clave de la Organización	Cumbre Estratégica		Núcleo Operativo		Staff de apoyo, junto con núcleo operativo
Factores Situacionales					
Edad y Tamaño			Varia		
Sistema Técnico	No regulador				Sofisticado
Ambiente	Simple y dinámico, a veces hostil				
Poder	Control del ejecutivo jefe, administrada por los dueños				

CONCLUSION

Después de un análisis exhaustivo de la organización objeto de estudio hemos observado que existe poca especialización de las tareas, poca formalización del comportamiento, escasa capacitación y un bajo y selectivo adoctrinamiento. Todo ello alienta una estructura orgánica beneficiada por el pequeño tamaño de la organización y por ende pequeñas unidades que se agrupan por función pero que saben también que rápidamente se adaptaran a la exigencia del momento (mercado) para luego volver a sus funciones. Todo este trabajo solo es posible mediante el ajuste mutuo entre las diferentes unidades, aunque esta labor se ve muchas veces entorpecidas por la falta de un grado de formalización y capacitación más acorde a las numerosas actividades que la organización lleva acabo. Esto se soluciona de manera precaria con intervención del gerente mediante supervisión directa y con una posición de dispositivo de enlace que mejoro el grado de coordinación pero que no es y será suficiente para los planes de la organización.

La parte clave de esta empresa es su cumbre estratégica y en menor medida, su núcleo operativo. Esto debido a que como en toda estructura simple los dueños son los que se encargan o centralizan el funcionamiento de la rueda operativa, aunque en este caso el núcleo operativo sabe cómo hacer su trabajo, quedan huecos importantes en el nivel medio que hacen que la dependencia sea importante.

No existen planes, presupuestos, programas, etc. establecidos por la gerencia a corto plazo. Se hacen con intuición a medida que surgen cosas puntuales del ambiente, generalmente a un año como mucho. Se implementan tratando de dar indicaciones en diferentes áreas, ideas en algunos casos, pero no hay seguimiento, tampoco existe planeación por partes de las unidades y el control de la gerencia sobre los operarios en ese sentido como no hay planes ni medición de resultados, se manejan con el día a día. Para alentar la comunicación no hay medidas en especial. Solo se les recuerda desde el punto

de vista de pequeñas charlas, nada formal. Y para alentar entre la gerencia y los empleados se hacen reuniones esporádicas pero no de carácter permanente. Se realizan cuando surgen temas pendientes o inconvenientes.

La estructura es muy centralizada a nivel de manejo de unidad de negocio, aunque podríamos decir que, como empresa en general existe una descentralización vertical paralela muy importante que le otorga a cada sucursal cierta independencia, pero esto solo se da porque cada sociedad maneja sus mercados o localidades como ellos creen y ven con malos ojos que la otra parte de la sociedad intervenga.

A nivel horizontal existen referentes de cada tarea pero no acumulan un poder lo suficientemente importante para centralizarlo.

Si bien la empresa alcanzo cierta formalización de su comportamiento con el pasar de los años y la experiencia adquirida, esta no está en el grado que sus gerentes quisieran.

Al incrementarse la estructura ciertas tareas se volvieron más homogéneas dentro de determinados sectores y se tornaron más especializados y diversificado con respecto a otras tareas, a medida que la organización agrego nuevos empleados, no se formaron nuevas unidades, ni se designaron nuevos gerentes a cargo de estas. En otras palabras no se elaboro la jerarquía administrativa.

Poseen Sistemas Técnicos sofisticados que generan una capacitación constante que viene de un staff externo suministrado por aquellas empresas que proporcionan el sistema. Si bien dichos sistemas son sofisticados no son lo suficientemente reguladores.

El ambiente que enfrenta la estructura es impredecible, simple y principalmente liberal.

El mercado de sus productos es prácticamente el mismo, ambos apuntan a la las mismas ciudades y segmentos de mercado (sector agrario, principal labor alrededor del cual gira la economía local).

En el caso de empresas del grupo no existe un control externo, ya que son manejadas por sus dueños directamente,

Existe mucha presión desde los mismos dueños por lograr ciertos resultados o bien por determinadas circunstancia, lo cual ejerce una presión sobre la

relación entre socios ya que son ellos los que cumplen con tareas directivas y gerenciales al mismo tiempo.

A nivel entorno los principales actores que generan presión sobre la organización son los proveedores – Multinacionales y el Gobierno Nacional a través de leyes de regulación del sector. Estos son los principales factores de presión.

Hasta aquí hemos cumplido con todas las etapas del análisis estructural de esta organización objeto de estudio. En base a ello podemos inferir las siguientes conclusiones:

El Grupo Alegre es una organización con una configuración estructural del tipo SIMPLE. Ya hemos analizado el porqué de esta afirmación. Hemos puesto a la organización bajo estudio de los parámetros de diseños que Mintzberg sugiere para el análisis y posterior clasificación de una organización y el diagnóstico ha sido claro. Pero, esta configuración que dio vida al Grupo Alegre y que lo mantiene en funcionamiento aun, no es garantía de que mantengan el éxito y el crecimiento de la misma.

Hasta ahora la organización ha sabido manejar los cambios en el ambiente ya que ellos han sido moderados. También han sabido manejar el crecimiento de la misma, incrementando esfuerzos y algo de personal. Pero la gerencia se encuentra cada vez mas saturada de trabajo que ahora no es sobre una temática en particular sino que conciernen varias unidades de negocios y debido a que las mismas van creciendo también, los temas a definir en el día a día son cada vez mas particulares. Por otro lado el directorio se encuentra estancado en la toma de decisiones estratégicas debido a que se encuentran también inmersos en esta rueda operativa que exige más acción para poder funcionar.

Propuesta

Qué tipo de estructura organizativa sería la más acorde a la empresa.

Al determinar un tipo de estructura debemos ser conscientes del ambiente que rodea a esa estructura, así como también que sus parámetros de diseño sean consistentes internamente y formen, junto con los factores situaciones, una configuración coherente.

De esta manera queremos aclarar que no hay un tipo de estructura en general que se adapte a esta organización, más bien habrá un tipo de estructura en particular que combinara lo necesario de diferentes tipos, siempre y cuando respete los equilibrios mencionados.

Comenzaremos nuestra propuesta por la parte clave de esta organización, su cumbre estratégica. Aquí pudimos detectar que no existen planes, presupuestos, programas, etc. establecido por la gerencia a corto plazo y a largo plazo el panorama no es más claro. Es necesario determinar sus ideales básicos, La Misión, Visión, Objetivos y Estrategias para alcanzarlos, de este grupo y de sus unidades de negocio en particular.

A modo de repaso definiremos cada una sin entrar de lleno a las mismas ya que este es un paso estrictamente directivo.

Misión: La Razón que explica la existencia de la organización, su objetivo es servir como herramienta de comunicación para clientes, empleados, proveedores, inversores, competidores y lo que la organización representa y trata de lograr.

Visión: El Horizonte al que apunta llegar la organización en términos de operaciones de negocios en un plazo relativamente largo.

Objetivos: Son aquellos resultados medibles específicos que se buscan alcanzar mediante los procedimientos de operación de la organización.

Estrategia: Es el enfoque elegido para alcanzar los objetivos planteados. Más adelante veremos este punto con mayor atención.

Entonces el directorio debe establecer y comunicar la Misión y Objetivos operacionales para dar una dirección interna, directrices y normas de desempeño a los empleados. Pero esto no será tan fácil, tenemos información de que esta empresa ya ha intentado este camino. Hace un par de años los propietarios contrataron un asesor que intento impartir a los directivos formas de trabajo para transitar estos caminos, pero fallo. ¿Por qué? ¿En qué?, ¿Cómo? Serian las preguntas que mas rápido nos vendría a la cabeza y la respuesta para todas ellas es la misma **CULTURA ORGANIZACIONAL**, este concepto que no hemos identificado con este nombre a lo largo del trabajo pero que hemos visto por partes a lo largo del mismo se sintetiza en el archivo de tradiciones, creencias, supuestos y valores que han sido acumulados y asimilados hasta convertirse en el estado de ánimo de cada uno de los individuos de la organización. Es decir, los socios de este grupo se fueron haciendo de a poco y con mucho esfuerzo sin ninguno de estos conceptos, tal vez porque no los conocían o no los necesitaban, ya que la estrategia era su visión y desde allí partía al resto de la organización en forma informal y personalizada. Ahora la empresa y su ambiente es lo suficientemente grande como para no enterarse de todo lo que sucede a su alrededor y poder manejarlo según su opinión personal aplicada a las determinadas situaciones. Su archivo de tradiciones, creencias, supuestos, etc. creen que poder llevar esto a la práctica es complicado y sin resultados. No hablemos de la estructura organizacional que trabaja bajo las mismas condiciones hace años y que claramente un cambio mal comunicado sería rechazado de lleno con una resistencia por parte de los integrantes de las demás partes de la empresa. Si los altos directivos no están convencidos, sus empleados nunca lo estarán. Por todo ello, falló y cualquier estrategia que planteemos dentro de esta cultura inevitablemente fracasara otra vez. Entonces ¿cuál sería la alternativa para poder aplicar los cambios necesarios en esta organización?:

Estrategia-Estructura-Cultura

Antes de continuar analizando de la implementación de cambios en la empresa y después de destacar la importancia de la CULTURA de la empresa para poder llevar adelante nuestra sugerencia debemos continuar por entender que la Cultura es uno de los 3 pilares más importantes de la empresa e interactúa directamente con otros dos igualmente importantes; la Estrategia y la Estructura.

La Estrategia es un plan. Cuál es el plan a seguir para cumplir los objetivos? ¿Cuales son los pasos? ¿Cuales son las etapas? La estrategia es un patrón integrado de comportamiento. No solo es la idea de Cuál será la dirección a seguir, sino el enfoque elegido para hacerlo.

El concepto implica que la estrategia se forma en la mente del numero uno de la empresa y es él quien, una vez consensuada la comunica al resto de la organización.

La formación de la estrategia no se da paso a paso. Es un proceso permanente y dinámico en el que interviene toda la organización, es toda la organización la que la implementa y por este motivo, las estructuras de la empresa deben estar preparadas para ser parte de este proceso dinámico.

La estructura es un elemento bastante más “maleable” que la cultura e idéntico atributo con respecto a la estrategia. La estructura es la herramienta con la que cuenta el numero uno de la empresa para manejar y moldear la cultura de la empresa, cultura que le dará la mas solida condición para que una estrategia pueda llevarse a cabo.

La Estructura, cultura y estrategia se influyen mutuamente, como podemos apreciar en la figura 8.1, y aunque el número uno de la empresa sea quien defina el enfoque estratégico y a partir de allí se forme una estrategia que influya en la cultura y la estructura de la empresa, estas dos, a su vez, se influenciarán recíprocamente e incluso de ellas dependerá que la estrategia funcione o no. Estas interacciones en las que casi no se sabe cuál es la causa y

cuál la consecuencia, es algo “de todos los días” en las organizaciones actuales. El problema es que nuestro pensamiento, muchas veces lineal, no está siempre preparado para interactuar con estas realidades.

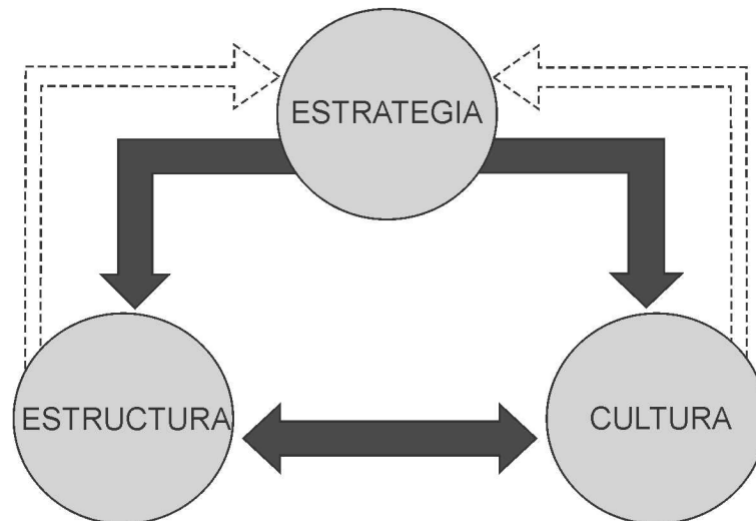


Fig.: 8.1 A partir de la estrategia se generan la cultura y la estructura, que hacen que la estrategia funcione o no.

Ajustando el Diseño

Más arriba mencionamos que lo primero que tiene que hacer esta empresa es determinar sus ideales básicos, La Misión, Visión, Objetivos y Estrategias para alcanzarlos, pero también dijimos que ya fallaron una vez tratando de alcanzarlo y dijimos porque: Una estrategia mal comunicada, una cultura organizacional viciada desde lo más alto e importante para el éxito, la cumbre estratégica y claro una estructura tan ambigua como la situación de los pilares antes mencionados.

Para sugerir el comienzo del cambio comencemos por:

Primero debemos hallar la **NECESIDAD** del cambio, es decir, que los directivos adviertan la brecha entre el desempeño deseado y el desempeño real de la organización, debemos establecer un “sentido de urgencia”. La organización objeto de estudio siente que su estructura está demasiado lenta con respecto a los requerimientos del entorno en el que se mueve, más precisamente poder

expandir sus negocios a aquellos nichos que ellos entienden son una oportunidad. También que su cultura-estructura no encuentra la unión con la estrategia deseada, por otro lado a nivel interno ellos necesitan alcanzar la eficiencia en la utilización de recursos y continuar siendo una estructura orgánica en el intento.

En segundo lugar debe nacer una **IDEA**. Dicho “sentido de urgencia” no siempre puede provenir de la búsqueda de esta brecha, también puede surgir de una IDEA, de renovación, evolución de la empresa o bien de la misma industria y también porque no de una IDEA de cómo acortar esa brecha que antes mencionamos.

En nuestro caso el “sentido de urgencia” que pudimos detectar proviene de una necesidad de adaptarse a su entorno y en mayor medida de la IDEA de que el grupo quiere ampliar su espectro del negocio con el mismo personal y un mínimo cambio en la estructura. En esta última frase podemos leer entre líneas “con el menor gasto posible”

El tercer paso es la **ADOPCION**, por parte de los tomadores de decisiones, de una propuesta de IDEA para llevarla adelante. Los administradores y empleados claves deben apoyar el cambio. En el caso de una modificación organizacional importante, la decisión podría requerir que el consejo de directores firme un documento legal. En nuestro caso y con los antecedentes mencionados se debería confeccionar un acta donde se detalle la NECESIDAD a satisfacer, la IDEA para alcanzarla, las responsabilidades de los directivos en ella, así como el visto bueno de cada director para apoyar y llevar adelante la idea.

El cuarto paso y más importante de todos, la **IMPLEMENTACION**: Este es el paso más importante y por ello el más difícil, aquí es donde una IDEA se vuelve realidad o fracaso. Es el paso crítico ya que si no se efectúa, nada de lo que hicimos antes servirá. Habrá que adquirir materiales y equipos, capacitar a los trabajadores para la nueva IDEA, se requerirá actividad y energías humanas, tiempo y esfuerzo para implementarla.

Los líderes encargados de implementar el cambio deberán llevar a sus subordinados a través de tres etapas de implementación: La primera etapa es de *preparación*, los empleados escuchan del cambio a través de reuniones, discursos o contacto personal y toman conciencia de que este afectará directamente a su trabajo. En la segunda etapa, los líderes deben ayudar a

comprender todo el impacto y los resultados positivos de llevarlo a cabo. En la tercera etapa comienza el verdadero proceso de *compromiso*. En la etapa de instalación, que es un proceso de prueba del cambio, los líderes tienen la oportunidad de estudiar los problemas y preocupaciones de los empleados, y poner en acción el compromiso con el cambio. En la etapa final, *la institucionalización*, los empleados lo ven no como algo nuevo, sino como parte normal e integral de las operaciones de la organización.



Fig. 8.2 Etapas de compromiso con el cambio

En este punto debemos hacer un alto con una aclaración importantísima para que este proceso se lleve adelante y es que ningún director/socio gerente debe tomar o estar encargado de la responsabilidad de la aplicación efectiva de un determinado trabajo de implementación, en otras palabras los directivos no debe hacer el trabajo del núcleo operativo. ¿Por qué? Porque el socio gerente tiene la suficiente convicción (como la que le otorga se dueño) para detener un trabajo que a su parecer no está bien o que en el medio de su aplicación considera un error y comienza a frenarlo o suspenderlo, sin el consentimiento de los demás directores, lo que generara en el ámbito del directorio, que a la hora de responder porque no se hizo el trabajo que tenia encargado ese director, la

molestia de sus demás socios que primero recriminaran, luego resignaran para finalmente y con ánimo de no enfrentarse a una discusión que tal vez no tenga retorno, darán el tema por inconcluso y le pedirán a ese mismo socio que por favor lleve a cabo lo solicitado obteniendo el mismo resultado o uno peor, sin ánimos de parte del mismo socio.

Hasta aquí hemos dado un paso más que importante, definimos el camino que guiara las acciones y a los integrantes de la organización a lo largo del trabajo, hemos determinado como comenzar el cambio desde la misma cumbre y ahora debemos seguir bajando en la estructura.

En el capítulo 7 vimos que un diseñador tiene a su disposición un grupo de parámetros de diseño para lograr una estructura dada, pero para seleccionar que parámetros usar dependiendo cada caso el investigador debía guiarse de los llamados “factores situacionales o de contingencia” Estos factores situacionales y los parámetros de diseño demandaran una consistencia entre ellos para alcanzar una estructura efectiva. En otras palabras lograr una estructura que iguale a la situación de la organización a través de una configuración interna lógica de sus parámetros de diseños.

Comencemos por el factor situacional: Edad y Dimensión

Los propietarios tienen más de 30 años de experiencia en el rubro, podemos apreciar que si bien la empresa alcanzo cierta formalización de su comportamiento con el pasar de los años y la experiencia adquirida esta no está en el grado que sus gerentes quisieran.

A medida que envejece la organización y ciertas tareas permanecen iguales el trabajo se vuelve más predecible, fácil y formalizado. La tecnificación alcanzada de la mano de los importantes y constantes avances tecnológicos, hace que ciertas tareas se modifiquen y lleguen a un punto en que para poder desarrollarlas, ahora sea necesaria cierta capacitación técnica importante. Ahora todo es más formal y tecnificado, esto es una dirección constante en la industria y es necesario una constante capacitación.

La organización agrego nuevos empleados, no se formaron nuevas unidades, el ajuste mutuo de volvió más difícil de llevar a cabo y el dispositivo de

enlace informal que designaron no es suficiente, es decir, no se elaboro la jerarquía administrativa. En pocas palabras la estructura se quedo en el tiempo.

Al sumar más personal, ya sea por expansión o bien por diversificación de sus negocios, una mayor dimensión generara más homogeneidad al trabajo dentro de las unidades a la vez que mayor diversidad al trabajo entre las unidades. Al ser mas diferencia la estructura debe darse mayor énfasis a la coordinación lo que presionara a implementar más y mejores dispositivos de coordinación. Una de las alternativas mas inmediatas seria una jerarquía para potenciar la supervisión directa sobre el núcleo operativo, otra medida a tomar es la formalización del comportamiento dentro de las áreas o unidades más delimitadas por su tarea para así coordinar a través de estandarización de procesos de trabajo. Todo esto mediante la aplicación de sistemas de planeamiento y control que contengan ciertos dispositivos de enlace como los referentes de cada área según sus conocimientos y destrezas.

En resumen la empresa debe generar un sistema de capacitación y formalización de ciertas áreas de trabajo de manera urgente. Debe desarrollar su jerarquía administrativa y formalizarla completamente, capacitar y adoctrinar su núcleo operativo pero tratar que el mismo se mantenga orgánico y coordinado a través del ajuste mutuo.

Sistema Técnico: El sistema técnico de esta empresa es sofisticado pero no tan regulador para sus operarios, esto porque las herramientas técnicas que utilizan permiten ser más rápidos y creativos en el trabajo pero el resultado final depende en gran medida de la persona que lo usa.

Por esto estamos ante una producción por procesos que está y debe continuar en manos de su núcleo operativo pero que necesita una mayor y controlada automatización, lo que favorecerá una estructura orgánica y esta a su vez una coordinación más simple entre unidades y línea media.

Dicha automatización debe provenir de la aplicación de tecnologías que permitan la menor intervención de personal en aquellos trabajos que pueden ser automatizados y en aquellos donde el resultado depende en gran medida del personal que lo lleva a cabo, este se haga siempre oscilando dentro de determinados parámetros de funcionamiento dictados por la empresa y/o

delimitados de común acuerdo entre los operarios, todo esto para mantener una “línea de trabajo” homogénea.

Ambiente: El ambiente que enfrenta es Dinámico y Simple, por lo que conduce a la organización a favorecer siempre una estructura orgánica que beneficiara el ajuste mutuo y la supervisión directa. También la empresa se desenvuelve en un mercado Integrado, porque sus productos apuntan a las mismas ciudades y segmentos de mercado (sector agrario, principal labor alrededor del cual gira la economía local), y Liberal lo que permitirá centralizar determinadas operaciones para mantener cierto grado orgánico en la estructura.

Podemos agregar también que el desfasaje en la estructura es reflejo del ambiente en el que se mueven sus competidores. La estructura de empresas similares en la zona refleja un dominio familiar sobre las empresas y poca capacitación, no así en el sector industrial (comunicaciones y entretenimiento) al que pertenece esta organización que experimenta por estos momentos un cambio radical de la mano de las nuevas tecnologías y legislación.

Poder: Aquí no existe control externo, los mismos dueños ejercen el control y cada parte de la sociedad centraliza el poder en sus sucursales respectivas lo que las vuelve reinos dentro de la sociedad.

Existe mucha presión desde los mismos dueños por lograr ciertos resultados o bien por determinadas circunstancias, lo cual ejerce una presión sobre la relación entre socios ya que son ellos los que cumplen con tareas directivas y gerenciales al mismo tiempo.

Si la empresa quiere expandirse y a su vez mantener su imagen deberá homologar sus procesos para todas sus sucursales, es decir, estandarizar sus productos, en nuestro caso estandarizar los procesos para que el resultado de los servicios que presta la empresa sean los mismos en uno y otro mercado. También será clave fortalecer su línea media a través de la cual será posible el control de desempeño y una descentralización vertical limitada.

Para finalizar este trabajo recordamos que en una de las etapas del análisis el socio/gerente general de la empresa nos manifestó la necesidad de incorporar un gerente medio que se encargue de las tareas de recursos humanos,

administrativos medios, como el seguimiento de la producción, ventas y cobranzas y temas de índole periodística. El gerente exige que además de hacer estas tareas administrativas medias, sepa de medios de comunicación, principal negocio del grupo.

En realidad lo que este directivo nos manifestó es que necesita otro gerente! Porque todas las tareas que esta persona debería realizar según su enumeración es casi todas las que un gerente lleva a cabo un poco de todo. Creo que esta sería la tarea más acertada en este punto. Un gerente “no dueño” posibilitara otro tipo de relación entre los socios, permitiría a los mismos analizar los negocios desde otra perspectiva, alivianara mas los tiempos del gerente general actual, lo que le permitirá centrarse en otros aspectos del negocio como nuevas inversiones y negocios. Por otro lado será un nuevo puesto dentro de la empresa y debe ser diseñado tanto en profundidad como en alcance. Sus tareas deberán alcanzar tanto a Radio Nueva Era como a Red Televisión. Deberá trabajar con los dueños y establecer metas, objetivos y estrategias para alcanzarlos. El nuevo gerente deberá dividir el negocios en áreas y aplicar herramientas, formas de trabajar, objetivos, incentivos, etc. Todo esto deberá ser estructurado según el análisis que hemos hecho anteriormente.

Anexo I

Cuestionarios sobre “Parámetros de Diseño”

Las preguntas están orientadas a indagar más sobre los siguientes parámetros de diseño y se harán mediante entrevistas grabadas en audio, cuya respuesta sean abiertas. Las respuestas a nivel gerencial están incluidas dentro de los respectivos capítulos del presente trabajo.

Especialización de la tarea

Capacitación y Adoctrinamiento 1.1

Criterios para bases de agrupamiento 1.1 y 1.2.1 y 1.5.2

Tamaño de la unidad 1.2.2

Encadenamientos Laterales 1.3.1 y 1.3.2

Sistema de Toma de Decisiones 1.4, 1.4.1, 1.4.2, 1.5.1, 1.5.3 y 1.5.4

1.1 Diseño de Posiciones Individuales (A nivel Operativo)

- 1) Nombre de la Posición
- 2) Enumerar y describir cada una de las tareas que se desarrollan dentro de esta posición.
- 3) Determinar las personas que lo llevan a cabo
- 4) ¿Qué conocimientos y destrezas son requeridos para llevar a cabo estas tareas?
- 5) ¿Existen Normas que cumplir dentro del cargo? ¿Cuáles?

1.2 Diseño de Superestructura

1.2.1 Agrupamiento de Unidades (A nivel Operativo)

- 1) ¿Como fluyen las tareas dentro de la posición?
- 2) ¿En qué estado salen los resultados de la tarea desde la posición?
- 3) ¿El trabajo es enviado adelante y hacia atrás en la jerarquía? ¿Sí? ¿Hacia dónde? ¿No?
 - b) ¿El trabajo es enviado solo adelante? ¿Sí? ¿Hacia donde? ¿No?
 - c) ¿El trabajo se realiza utilizando recursos comunes de otras posiciones?
- 4) ¿Existen tareas similares en otras posiciones?
- 5) ¿Cuántos son los destinatarios del trabajo?
- 6) ¿Comparte tareas? ¿Junto a quienes?

1.2.2 Dimensión de la Unidad (A nivel Operativo)

- 1) ¿Existen pasos específicos y reglamentados para llevar a cabo estas tareas?
- 2) ¿Existe alguna persona que supervise las sus actividades de cerca?
- 3) ¿Dentro de la unidad existen otras tareas similares? ¿Cuáles?
- 4) ¿Cuenta con libertad para llevar a cabo las tareas?
- 5) ¿Con que frecuencia consulta a los gerentes o inmediato supervisor?

1.3 Diseño de Encadenamientos Laterales

1.3.1 Sistemas de Planeamiento y control (A nivel Gerencial)

- 1) ¿Existe planeamiento estratégico por parte de la gerencia?
- 2) ¿Cómo se implementan los nuevos proyectos y su posterior seguimiento? Pasos
- 3) ¿Existen planes, presupuestos programas, etc. establecidos por la gerencia?
- 4) ¿Existe algún tipo de planeación por parte de las unidades?
- 5) ¿Qué tan a menudo la gerencia efectúa un control sobre el desempeño de los operarios?
- 6) ¿Cuales serian los puntos a medir y qué tipo de estándares impondrían?

1.3.2 Dispositivos de Enlace (A nivel Gerencial)

- 1) ¿Cómo alienta la organización los contactos entre sus individuos?
- 2) ¿Cómo alienta la organización los contactos entre sus individuos y la gerencia?
- 3) ¿Cómo alienta la organización los contactos entre individuos dentro de una unidad?

1.4 Diseño de Toma de Decisiones (A nivel Gerencial y Operativo)

- 5) ¿Quién o quienes determinan lo que puede hacerse? (Información)
- 6) ¿Quién o quienes determinan lo que debe hacerse? (Consejos)
- 7) ¿Quién o quienes determinan lo que se intenta hacer? (Elección)
- 8) ¿Quién o quienes determinan lo que se está autorizado a hacerse? (Autorización)
- 9) ¿Quién o quienes determinan lo que en realidad se hace? (Ejecución)

1.4.1 Descentralización Vertical (A nivel Gerencial)

- 4) ¿Qué poderes de decisión delegaría? ¿Por qué?
- 5) ¿A quién y por qué?
- 6) ¿Cómo coordinaría y controlaría su uso?

1.4.2 Descentralización Horizontal (A nivel Gerencial)

- 5) ¿El poder recae sobre un solo individuo? ¿Quién?
- 6) ¿El poder recae sobre staff o tecnoestructura?
- 7) ¿El poder recaer sobre expertos en virtud de su conocimiento?
- 8) ¿El poder recae sobre todos en virtud de participación?

1.5 Factores Situaciones o de Contingencia de la Organización

1.5.1 Edad y Dimensión (A nivel Gerencial)

- 1) ¿Cuántos años de experiencia poseen los propietarios en la industria?
- 2) ¿Cuántos años tienen sus negocios?
- 3) ¿Cuántos años poseen los competidores más destacados?
- 4) ¿En este tiempo ha cambiado mucho la forma en que hace su trabajo desde los inicios?
- 5) ¿Las necesidades de los clientes han cambiado también?
- 6) ¿Cuál fue el número mayor de empleados con los que contó la empresa y en qué momento?
- 7) ¿Cuántos empleados comenzaron y cuantos trabajan ahora?
- 8) ¿Existen niveles jerárquicos en su empresa? ¿Cuántos?
- 9) ¿Cuáles cree que son las unidades que deberían desarrollarse para mejorar la producción y eficiencia de la organización?

1.5.2 Sistema Técnico (A nivel Operativo y línea Media)

- 1) ¿Considera que el trabajo que realiza es artesanal, estandarizado o automático?
- 2) ¿Las herramientas con las que trabaja sirven a un solo propósito?

- 3) ¿Las herramientas solo pueden ser usadas de una sola manera o permiten ser usadas según su criterio?
- 4) ¿Las herramientas con las que trabaja son de fácil manipulación y manejo o difícil?
- 5) ¿Cómo considera que es su conocimiento de las mismas alto, medio o bajo?

1.5.3 **Ambiente** (A nivel Gerencial)

- 1) ¿Considera al ambiente donde está inmerso su organización Dinámico (Impredecible) o Estable?
- 2) ¿Considera al ambiente donde está inmerso su organización Simple o Complejo (Tecnológicamente)?
- 3) ¿Los mercados a los que atienden su organización son Integrados o Diversificados?
- 4) ¿Considera al ambiente donde está inmerso su organización Liberal u Hostil?

1.5.4 **Poder** (A nivel Gerencial)

- 1) ¿Existen fuerzas externas a la organización que generan presión sobre decisiones de esta? ¿Cuáles?

Nombre del entrevistado: Miguel

1.1 Diseño de Posiciones Individuales (A nivel Operativo)

- 1) Nombre de la Posición
Periodista y coordinador de trabajo
- 2) Enumerar y describir cada una de las tareas que se desarrollan dentro de esta posición.
Periodismo, locución, coordinador de trabajos y horarios del personal
- 3) Determinar las personas que lo llevan acabo
Tres (3) periodistas y Uno (1) hace las tareas coordinación
- 4) ¿Qué conocimientos y destrezas son requeridos para llevar a cabo estas tareas?
Saber todo lo que pasa en la ciudad, estar atentos, tener contactos y un buen trato con los compañeros.
- 5) ¿Existen Normas que cumplir dentro del cargo? ¿Cuáles?
No alguna específica.

1.2 Diseño de Superestructura

1.2.1 Agrupamiento de Unidades (A nivel Operativo)

- 1) ¿Como fluyen las tareas dentro de la posición?
Llego al lugar de trabajo, a veces dependiendo la tarea del día hay una organización o no y a veces esa organización debe ser dejada de lado por algún imprevisto relacionado al trabajo mismo a realizar, debemos reorganizar sobre la marcha.
Vuelvo al canal deo las notas a un determinado horario, hay que volver para pasarle el material a edición, se les cuenta que se hizo, cuales serian los títulos, como editarlas, generalmente se les da las pautas.
Como coordinador, distribuyo el trabajo de los compañeros y horarios para llevar estos a cabo cada día. A veces tengo que ajustar el comportamiento, como primer paso para filtrar el problema con la patronal y como paso siguiente informo a la misma de inconvenientes.
- 2) ¿En qué estado salen los resultados de la tarea desde la posición?
En el caso periodístico, genero la materia prima con la que luego otros trabajaran, doy las pautas generales a destacar de ese trabajo y el resto es trabajo de la gente de edición.
- 3) ¿El trabajo es enviado adelante y hacia atrás en la jerarquía? ¿Si? ¿Hacia dónde?
¿No?
b) ¿El trabajo es enviado solo adelante? ¿Sí? ¿Hacia dónde? ¿No?
c) ¿El trabajo se realiza utilizando recursos comunes de otras posiciones?
El trabajo es enviado dentro del mismo núcleo operativo, no sube en la jerarquía ni tampoco baja.
- 4) ¿Existen tareas similares en otras posiciones?
No
- 5) ¿Cuántos son los destinatarios del trabajo?
El sector de edición del canal, edición radio y edición diario.

- 6) ¿Comparte tareas? ¿Junto a quienes?
Si, junto a otras dos personas que hacen trabajo periodístico. Como coordinador soy el único.

1.2.2 Dimensión de la Unidad (A nivel Operativo)

- 1) ¿Existen pasos específicos y reglamentados para llevar a cabo estas tareas?
No.
- 2) ¿Existe alguna persona que supervise las sus actividades de cerca?
La patronal, en este caso Fabián, de manera formal pero en el contacto informal a los dueños.
- 3) ¿Dentro de la unidad existen otras tareas similares? ¿Cuáles?
No.
- 4) ¿Cuenta con libertad para llevar a cabo las tareas?
Si, solo cuando la cosa es complicada se consulta, en este trabajo hay esas clases de excepciones.
- 6) ¿Con que frecuencia consulta a los gerentes o inmediato supervisor?
En casos específicos a nivel periodístico y a nivel trabajo, cuando mi ámbito de acción llega a un límite.

1.2.1 Sistema Técnico (A nivel Operativo y línea Media)

- 1) ¿Considera que el trabajo que realiza es artesanal, estandarizado o automático?
Creo que es un trabajo que hay que prestar mucha atención, tiene que ver con el carácter de cada uno, la teoría se puede adquirir pero es una cuestión de personalidad el aplicarla, tiene un poco de artesanal y otro de estándar.
- 2) ¿Las herramientas con las que trabaja sirven a un solo propósito?
Si
- 3) ¿Las herramientas solo pueden ser usadas de una sola manera o permiten ser usadas según su criterio?
Solo de una sola manera.
- 4) ¿Las herramientas con las que trabaja son de fácil manipulación y manejo o difícil?
Son de fácil manipulación.
- 5) ¿Cómo considera que es su conocimiento de las mismas alto, medio o bajo?
Medio.

Nombre del entrevistado: Damián.

1.1 Diseño de Posiciones Individuales (A nivel Operativo)

- 1) Nombre de la Posición
Edición
- 2) Enumerar y describir cada una de las tareas que se desarrollan dentro de esta posición.
Mi trabajo es la edición y consiste en armar programas, publicidades la edición de videos.
- 3) Determinar las personas que lo llevan acabo
Somos 2 personas destinadas a ello pero hay otras personas que editan también.
- 4) ¿Qué conocimientos y destrezas son requeridos para llevar a cabo estas tareas?
Tenés que tener un conocimiento mimo de edición, de audio, video e imágenes. Saber escuchar y rapidez para interpretar los momentos del video. Mucha practica e intentando algo nuevo hasta que va saliendo.
- 5) ¿Existen Normas que cumplir dentro del cargo? ¿Cuáles? No alguna especifica.
No. Es cumplir con los tiempos y el resultado.

1.2 Diseño de Superestructura

1.2.1 Agrupamiento de Unidades (A nivel Operativo)

- 1) ¿Como fluyen las tareas dentro de la posición?
Me las hace llegar el encargado de contenido, productor periodístico, el que maneja casi todo el contenido. Hay cosas que corren por cuenta nuestra, que sabemos que tenemos que hacer. En el caso de la publicidad nos la trae la encargada de recibir las publicidades.
- 1) ¿En qué estado salen los resultados de la tarea desde la posición?
En si lo primero que viene es el audio y aquí le agregamos video para terminarlo es decir el armado final.
- 3) ¿El trabajo es enviado adelante y hacia atrás en la jerarquía? ¿Sí? ¿Hacia dónde?
¿No?
b) ¿El trabajo es enviado solo adelante? ¿Sí? ¿Hacia dónde? ¿No?
No, nos baja la orden desde la administración y nosotros lo hacemos y finaliza en el procesó en nuestras manos
- c) ¿El trabajo se realiza utilizando recursos comunes de otras posiciones?
No.
- 4) ¿Existen tareas similares en otras posiciones?
Solo la edición de audio en la radio, que a veces cuando no está el encargado hago yo.
- 5) ¿Cuántos son los destinatarios del trabajo?

La televisión, hablo con el jefe del sector y el destina en que parte va.

- 6) ¿Comparte tareas? ¿Junto a quienes?
En realidad nos coordinamos con la otra persona. Si yo termine un trabajo y no tengo otra cosa encargada puedo continuar con lo que el otro empezó previa conversación de lo que él hizo y lo que debería hacerse.

1.2.2 Dimensión de la Unidad (A nivel Operativo)

- 1) ¿Existen pasos específicos y reglamentados para llevar a cabo estas tareas?
*El primer paso te traen el crudo, te dicen que tenés que hacer con él y uno lo deja a tu criterio como lo querés hacer, en si redondea como tiene que ser el programa o lo que tenés que editar, una pauta general de lo que tenés que hacer.
Después ir cargando imágenes, notas (a la computadora) para después editar, ir escuchando, cortando, sacar imágenes y darle siempre un detalle, algo distinto para que quede más lindo*
- 2) ¿Existe alguna persona que supervise las sus actividades de cerca?
No.
- 3) ¿Dentro de la unidad existen otras tareas similares? ¿Cuáles?
No.
- 4) ¿Cuenta con libertad para llevar a cabo las tareas?
Si, la mayor parte.
- 5) ¿Con que frecuencia consulta a los gerentes o inmediato supervisor?
No tanto, a no ser algo que yo no sepa si tiene que salir o no. Si se que algo no va y está en mi mesa consulto con el productor y él se dirige a los dueños.

1.2.1 Sistema Técnico (A nivel Operativo y línea Media)

- 1) ¿Considera que el trabajo que realiza es artesanal, estandarizado o automático?
Tiene un toque de artesanal y estándar. Le damos un toque personal de cada uno al producto aunque seguimos un nivel similar para diferentes productos, es decir dependiendo a dónde va el producto seguimos una línea de edición.
- 2) ¿Las herramientas con las que trabaja sirven a un solo propósito?
Las computadoras que tenemos para editar sirven para otras pequeñas cosas pero que siempre rondan a la edición.
- 3) ¿Las herramientas solo pueden ser usadas de una sola manera o permiten ser usadas según su criterio?
Se usan de una forma única solo que nosotros la aplicamos según nuestro criterio
- 4) ¿Las herramientas con las que trabaja son de fácil manipulación y manejo o difícil?
Son fáciles
- 5) ¿Cómo considera que es su conocimiento de las mismas alto, medio o bajo?
Medio, siempre se va aprendiendo algo nuevo.

- 6) ¿Quiénes te enseñan?
Los que instalan el programa, muy por arriba, pero después se aprende metiendo mano.

Nombre del entrevistado: Griselda

1.1 Diseño de Posiciones Individuales (A nivel Operativo)

- 1) Nombre de la Posición
Administrativa
- 2) Enumerar y describir cada una de las tareas que se desarrollan dentro de esta posición.
Atender al cliente, cobrar el abono del canal, atender la venta de publicidades, mediante el control de los vendedores, trabajos administrativos internos, como confeccionar ordenes de conexión, reclamos, preparar papeles para el contador, etc. Se hace generalmente una vez al mes
- 3) Determinar las personas que lo llevan acabo
Solo soy una persona.
- 4) ¿Qué conocimientos y destrezas son requeridos para llevar a cabo estas tareas?
Vos te vas a prendiendo las cosas que tenés que hacer, el canal también tiene un programa y una vez que uno sabe lo que tiene que hacer lo hace.
- 5) ¿Existen Normas que cumplir dentro del cargo? ¿Cuáles?
No tenemos uniformes, los horarios son fijos pero podemos ser flexibles con ellos en cuanto a las excepciones.

1.2 Diseño de Superestructura

1.2.1 Agrupamiento de Unidades (A nivel Operativo)

- 1) ¿Como fluyen las tareas dentro de la posición?
Atención al público; llega el cliente, se lo atiende, tomo nota, preparo los papeles según la inquietud del cliente, trato de ir resolviendo en la medida que puedo por teléfono o armando las ordenes que irán a las respectivas personas, pueden ser reclamos, conexiones, publicidades.
Publicidad: Si llega una persona pide lo que quiere, dependiendo si es radio o tv, preparo la orden de filmación, la paso a edición, le doy a al encargado de grabar el texto y ellos terminan la publicidad, finalmente les doy la orden de cuando hasta cuándo debe salir y ellos las archivan al igual que yo para control interno.
Administrativo: todos los meses hago las boletas de cobro para dársela a la gente de expedición, cuando viene a pagarme las ingreso al sistema y hago caja 2 veces al día, confecciono los recibos de cobro para el contador, todo los 31 de cada mes.
- 2) ¿En qué estado salen los resultados de la tarea desde la posición?
Mi trabajo es el primer paso para toda la cadena de trabajos, después se distribuye. Por lo que concierne a mi puesto el trabajo sale concluido.
- 3) ¿El trabajo es enviado adelante y hacia atrás en la jerarquía?
¿Sí? ¿Hacia dónde? ¿No?
No, el trabajo es enviado debajo de la jerarquía, a la parte operativa (edición), donde continúan con él para darle cuerpo al mío Generalmente el trabajo no vuelve a mí, salvo que allá algún inconveniente y debo reveer todo la orden nuevamente. Yo no tengo orden de controlar pero lo hago.

b) ¿El trabajo es enviado solo adelante? ¿ Si ? ¿Hacia dónde?

No

c) ¿El trabajo se realiza utilizando recursos comunes de otras posiciones?

No

4) ¿Existen tareas similares en otras posiciones?

Sí, hay otra persona que pasa las conexiones en otra oficina

5) ¿Cuántos son los destinatarios del trabajo?

El canal, la radio y las tareas administrativas internas.

6) ¿Comparte tareas? ¿Junto a quienes?

Si, con la persona antes mencionada, me da una mano cuando estoy cargada.

1.2.2 Dimensión de la Unidad (A nivel Operativo)

1) ¿Existen pasos específicos y reglamentados para llevar a cabo estas tareas?

No, se hacen según van a pereciendo y algunos requieren hacerse los primeros días de cada mes por cuestiones externas es decir nos exige el contador

2) ¿Existe alguna persona que supervise las sus actividades de cerca?

No, solo el gerente controla mi trabajo de manera esporádica o cada 15 días

3) ¿Dentro de la unidad existen otras tareas similares? ¿N o? ¿Cuáles?

No.

4) ¿Cuenta con libertad para llevar a cabo las tareas?

Si

5) ¿Con qué frecuencia consulta a los gerentes o inmediato supervisor?

Cuando no se qué decisión tomar en ese momento sobre cuál sería la mejor alternativa, casos especiales. Lo consulto a lo sumo 2 veces al día.

1.5.2 Sistema Técnico (A nivel Operativo y línea Media)

1) ¿Considera que el trabajo que realiza es artesanal, estandarizado o automático?

Es estandarizado.

2) ¿Las herramientas con las que trabaja sirven a un solo propósito?

Si

3) ¿Las herramientas solo pueden ser usadas de una sola manera o permiten ser usadas según su criterio?

De una sola manera.

4) ¿Las herramientas con las que trabaja son de fácil manipulación y manejo o difícil?

Fácil

5) ¿Cómo considera que es su conocimiento de las mismas alto, medio o bajo?

Es alto. Al principio considero que era medio.

BIBLIOGRAFIA

Henry Mintzberg, “Diseño de Organizaciones Eficientes”, 2ª Ed., Editorial El Ateneo, 2003.

Richard L. Daft, “Teoría y Diseño Organizacional”, 8ª Ed. Thomson Learning Inc., 2006.

Roberto Serra/Eduardo Katiska. “Reestructurando Empresas”. 1ª Ed. Grupo Editorial Norma, 2004.

Kenneth C. Laudon/Jane P. Laudon. “Sistema de Información Gerencial”. 8ª Ed. Pearson Prentice Hall, 2004.

Sabino Carlos. “Como hacer una Tesis”. Editorial Lumen, 1998.