

---

# Estructuras organizacionales

## Parte 1

Autor: Luciano Straccia

---



# Agenda

- Conceptos: estructura, diseño y modelos
- Escuelas clásicas
- Teoría Burocrática de Weber
- Estructuras de Mintzberg
- Estructuras organizacionales tradicionales

---

# Introducción

---

---



## Estructura y diseño organizacional

- Distribución formal de puestos en una organización
- El diseño organizacional es el proceso por el cual se define una estructura para la organización



# Elementos claves del diseño organizacional

- Especialización del trabajo
- Departamentalización (forma en que se agrupan los puestos)
  - Por funciones
  - Geográfica
  - Por productos
  - Por procesos
  - Por clientes
- Cadena de mando: autoridad, responsabilidad y unidad (o no) de mando
- Tramo de control (cantidad de empleados que puede dirigir una persona en forma eficiente)
- Centralización / Descentralización
- Formalización / Estandarización



## Modelos organizacionales

- Modelo mecanicista
- Modelo organicista

---

## Escuelas clásicas

---

---



## Escuelas clásicas

- Desde la Revolución Industrial (1750-1840 aprox.) se produjo concentración monopólica, crecimiento del tamaño de las empresas y complejidad en la administración de estas
- Esto produjo un mayor interés en estudiar la administración
- 2 enfoques:
  - El administrativo. Estudia los problemas administrativos y la dirección. Principal referente: Henry Fayol.
  - El técnico. Estudia los problemas del taller (fábrica). Principal referente: Frederick Taylor.
  - Resultan enfoques complementarios sobre el mismo tipo de organización y basado en aspectos comunes



# Principios de la escuela clásica administrativa

- División del trabajo
- Autoridad
- Unidad de mando
- Centralización
- Cadena jerárquica
- Disciplina (normas claras y sanciones justas)
- Orden aplicado a las cosas y las funciones de los agentes
- Remuneraciones equitativas y que deben satisfacer al empleado
- Estabilidad
- Fomento de iniciativa en los límites que indica la autoridad y la disciplina
- Espíritu de unidad (contrario a la idea de dividir para gobernar)



## Principios de la escuela clásica técnica

- División del trabajo
- Uso de incentivos económicos
- Estudio de movimientos y tiempos
- Fichas de instrucción precisas (mecanización del trabajo humano)
- Supervisión del personal



## Problemas de la escuela clásica

- Ignoraban problemas humanos como la fatiga y la monotonía
- Considerar al ser humano como un mecanismo
- Críticas por falta de base científica
- Ignoraban otras motivaciones del ser humano por fuera de lo económico

---

# Teoría Burocrática de Weber

---

---



## Teoría Burocrática de Weber

- Max Weber presentó diversas ideas sobre burocracia
- Si bien falleció en 1920 su trabajo “Economía y Sociedad” con recopilación de estas ideas se publicó en 1922
- La difusión y aplicación de su ideas se hizo más presente en la década de 1940



## Teoría Burocrática de Weber

- Objetivo: mayor eficiencia en la organización
- Se basa en el poder (capacidad de inducir a otro en aceptar ordenes) y la legitimación (aceptación del subordinado en aceptar ordenes porque comparte y esta de acuerdo con el sistema de valores del superior que se lo ha ordenado)



## Teoría Burocrática de Weber

- Para Weber existían 3 tipos de autoridad:
  - Tradicional: la aceptación se verifica por tradición, porque “siempre ha sido así”
  - Carismático: aceptación por influencia de la personalidad de un superior
  - Racional-legal o Burocrático: se acepta la autoridad en función de un sistema de normas
- Weber considera que la autoridad burocrática es la forma más adecuada para la organización social



## Características de la burocracia

- Especialización y división del trabajo ( obligaciones, autoridad y limites)
- Posiciones jerarquizadas (líneas formales de autoridad y canales de comunicación)
- Elección de profesionales basado en su grado de preparación y especialización
- Normas
- Sistemas de reglas abstractas (las reglas perduran)
- Impersonalidad en las relaciones humanas (reducción de afecto-entusiasmo en las relaciones)



## Dificultades

- Weber notó la fragilidad de la estructura burocrática, que enfrenta un dilema típico: existen presiones de fuerzas externas para obligar al burócrata a seguir otras normas diferentes a las de la organización; y el compromiso de los subordinados con las reglas burocráticas tiende a debilitarse. La organización, para ser eficiente, exige un tipo especial de legitimidad, racionalidad, disciplina, y limitación en sus alcances.
- La capacidad para aceptar órdenes y normas como legítimas, exige un nivel de renuncia que es difícil de mantener. Las organizaciones burocráticas presentan una tendencia a deshacerse, ya sea en la dirección carismática o tradicional, donde las relaciones disciplinarias son más "naturales" y "afectuosa"

---

## Modelo orgánico de Mintzberg

---

---



## Modelo orgánico de Mintzberg

- Publicado por Henry Mintzberg en 1979
- Incorpora a las ideas tradicionales de jerarquía organizacional algunas nociones de coordinación y transversalidad de tareas



## Modelo orgánico de Mintzberg





## Modelo orgánico de Mintzberg

- Tecnoestructura
  - Diseño de flujos de trabajo
  - Aplicación de metodologías para facilitar el trabajo
  - Sostenido en ideal burocrático weberiano – Normas
- Personal de apoyo
  - Especialistas para apoyar a las unidades sustantivas de la organización



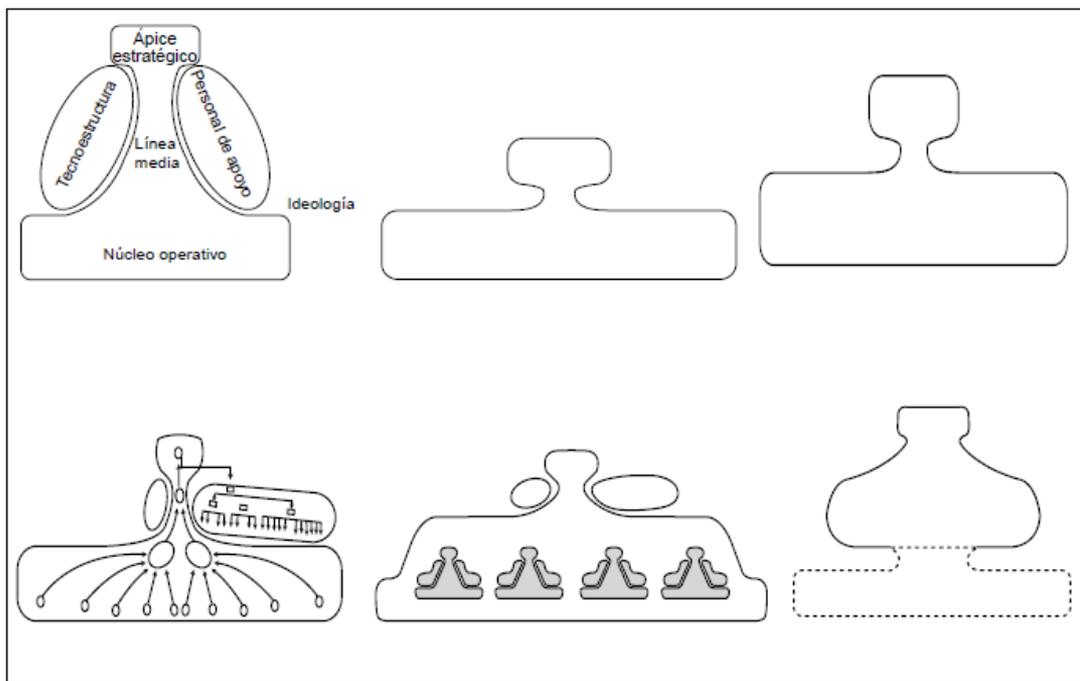
## Modelo orgánico de Mintzberg

- Parámetros de diseño organizacional
  - Especialización del puesto
  - Entrenamiento y adoctrinamiento
  - Formalización de conductas
  - Estilos de trabajo en equipo
  - Tamaño de la unidad
  - Sistemas de planeación y control
  - Mecanismos de enlace
  - Descentralización
- Según las características de cada parámetro se crean diferentes estructuras



# Estructuras

## Estructuras básicas según Mintzberg



---

# Estructuras tradicionales

---

---



# Estructuras tradicionales

- Estructura simple
  - Habituales en el inicio de las organizaciones
  - Baja departamentalización, amplio tramo de control, centralización y poca formalización
- Estructura funcional
  - Agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas
  - Alto acoplamiento
- Estructura divisional
  - Formada por unidades o divisiones de negocio separadas
  - Desacoplamiento, con gerente por unidades (autonomía limitada, con gerente que integra las divisiones)

---

# Estructuras organizacionales

Autor: Luciano Straccia

---