

Gestión de procesos de negocios

(código 1329)

Unidad 3: Gestión de procesos de Negocio y La estructuración de las organizaciones

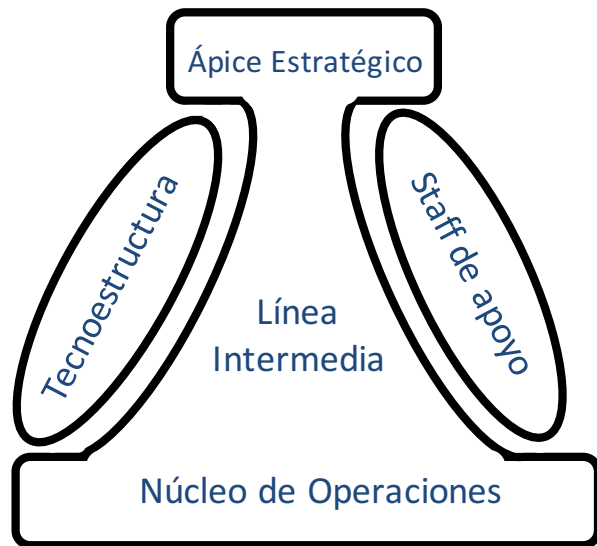


3.3 La estructura de las organizaciones Mintzberg

Modelo del comportamiento de las organizaciones.

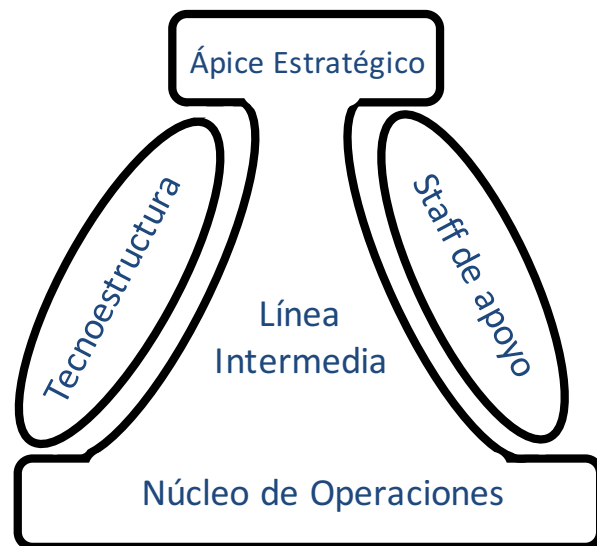
Henry Mintzberg. *Una organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros.*

Las organizaciones se pueden estructurar en los siguientes componentes



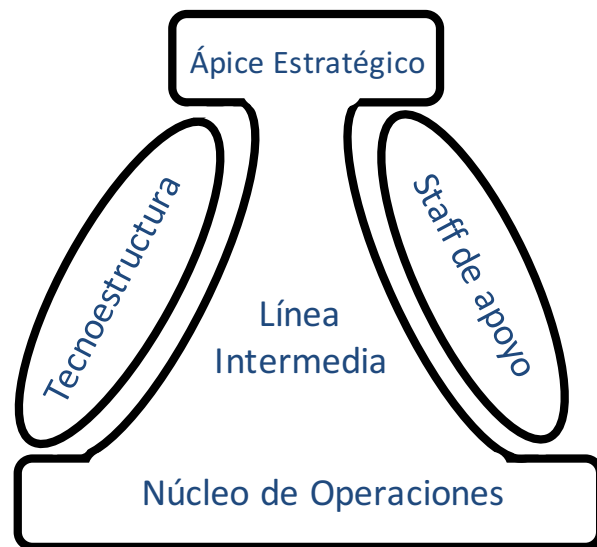
1. *El ápice estratégico*
2. *El núcleo de operaciones*
3. *La línea intermedia*
4. *La tecnoestructura*
5. *El personal o “staff” de apoyo*

Modelo del comportamiento de las organizaciones.



- **El ápice estratégico:** Lo conforman los altos directivos que tienen la responsabilidad general de la organización.
- **El núcleo de operaciones:** En la base de cualquier organización se encuentran los operarios, las personas que realizan el trabajo básico relacionado con la fabricación de los productos o la prestación de los servicios provistos por el organismo a la sociedad.
- **La línea intermedia:** Forma la cadena de directivos medios, desde los gerentes a los supervisores directos de los operarios, que ocupan posiciones desde la alta dirección hasta el núcleo de operaciones. (**mesocracia organizativa**).

Modelo del comportamiento de las organizaciones.



- **La tecnoestructura:** Grupos de personas que se encargan de estandarizar o normalizar los procesos de trabajo y sirven a la organización afectando al trabajo de otros. Se encuentran fuera de la corriente operacional representada por la **línea intermedia**. (Ej. de tecnoestructura: departamentos de selección de personal, formación, organización y métodos, etc.)
- **El personal o “staff” de apoyo:** Son unidades especializadas que proporcionan diversos servicios a toda la organización desde el ápice hasta el núcleo. Como en el caso de la tecnoestructura están fuera de la corriente operacional del trabajo. (Ej. de staff de apoyo: departamentos de personal, seguridad, cafetería, informática (siempre que no sea el objeto de la organización)).

Para Mintzberg hay un concepto que lo engloba todo. *Lo llama la ideología*. Representa la **cultura** de la organización, es decir, las creencias y tradiciones, el acervo del organismo que tiene una fuerte influencia en la forma en que se trabaja en la entidad.

Según su
comportamiento
define 5 tipo de
organizaciones

La estructura simple

La organización divisional:

La adhocracia:

La burocracia maquinal

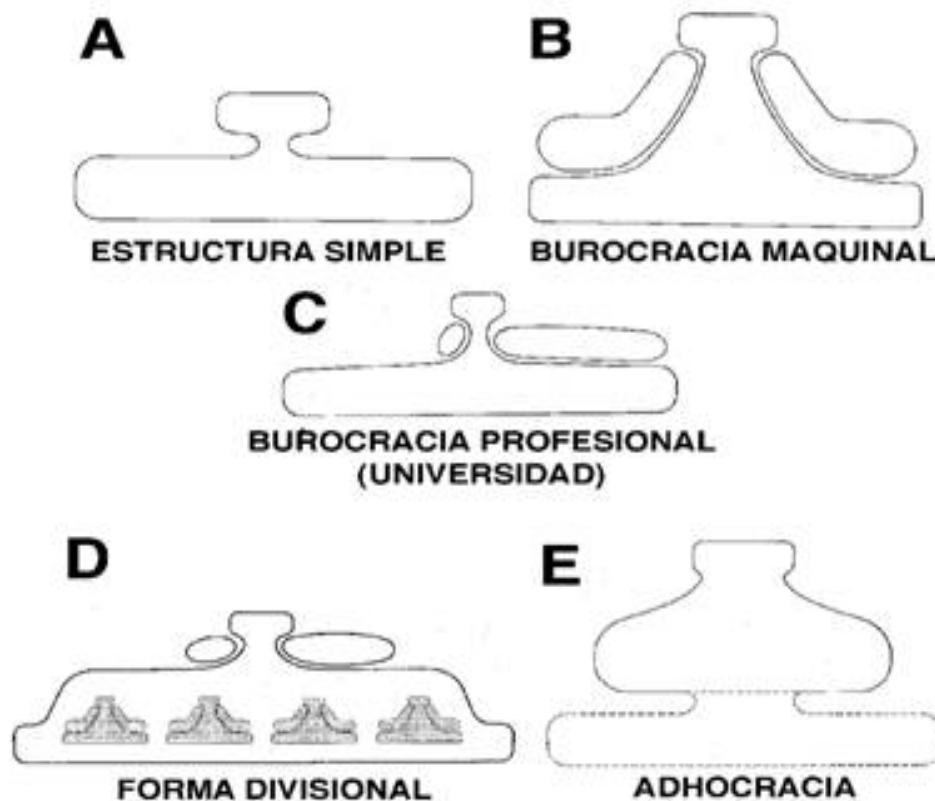
La burocracia profesional

Mintzberg sostiene que las organizaciones son atraídas por una de las configuraciones en busca de una armonía estructural interna. ...
La **estructura** simple: se trata de una **estructura** sencilla, informal y flexible.

Ejemplos de modelos de comportamiento de las empresas.

1. *El ápice estratégico*
2. *El núcleo de operaciones*
3. *La línea intermedia*
4. *La tecnoestructura*
5. *El personal o "staff" de apoyo*

Las empresas son atraídas por una de las configuraciones en busca de una armonía estructural interna. ...



A-La estructura simple

B-La burocracia maquinal

C-La burocracia profesional

D-La organización divisional:

E-La adhocracia:

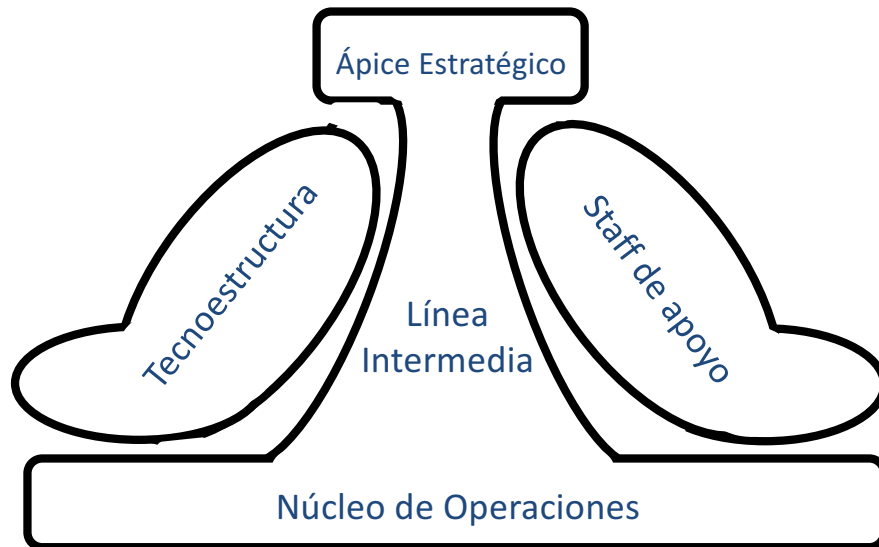


A-Estructura simple

La **estructura** simple: se trata de una **estructura** sencilla, informal y flexible.

Corresponde a empresas pequeñas cuyas actividades giran en torno al director general, quien efectúa en forma directa la supervisión de los empleados y además asume varias funciones. Pero no se circunscribe únicamente a microempresas, pues también una empresa con decenas de empleados puede tener una estructura simple al carecer de un equipo de dirección.

La línea intermedia; La tecnoestructura y; El personal o “staff” de apoyo quedan distribuido entre el Ápice estratégico y el Núcleo de operaciones



B-La burocracia maquinal

la burocracia implica la proliferación de reglas, normas y comunicación formal. El poder de decisión está centralizado y posee una elaborada estructura administrativa

Cuando mayor es la edad de una organización más formalizado es su comportamiento. De modo que una organización con burocracia maquinal no suele ser una organización joven. La existencia de una obsesión por el control en todos los niveles jerárquicos, buscando la eliminación de toda incertidumbre para que la maquinaria burocrática funcione bien. A este tipo configuración pertenecen las oficinas de correos, las agencias de seguridad, las empresas siderúrgicas, las prisiones, las líneas aéreas, los grandes fabricas de automóviles, etc.



C-La burocracia profesional

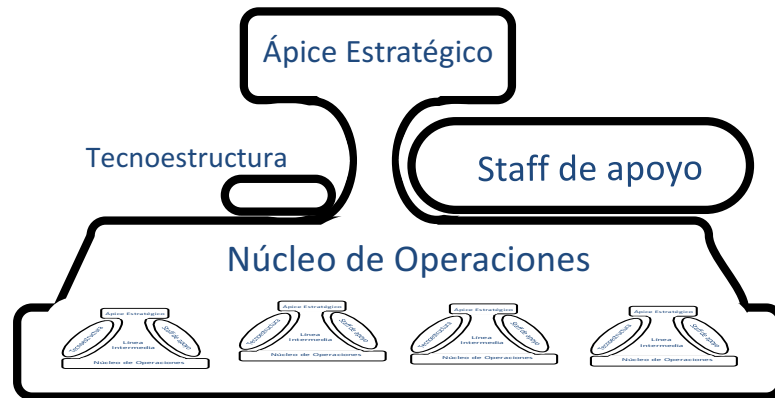
la burocracia profesional cuenta con la normalización de las habilidades profesionales y con el adoctrinamiento. Incorpora especialistas debidamente preparados y adoctrinados, es decir, profesionales, quienes asumen un control significativo sobre su propio trabajo.

La naturaleza burocrática de esta configuración radica en el empleo de normas que predeterminan lo que se debe hacer al interior de la organización. A diferencia de la burocracia maquinal, en la burocracia profesional las normas surgen fuera de su propia estructura, especialmente en las asociaciones profesionales que reúnen a los operarios con sus colegas de otras burocracias profesionales.

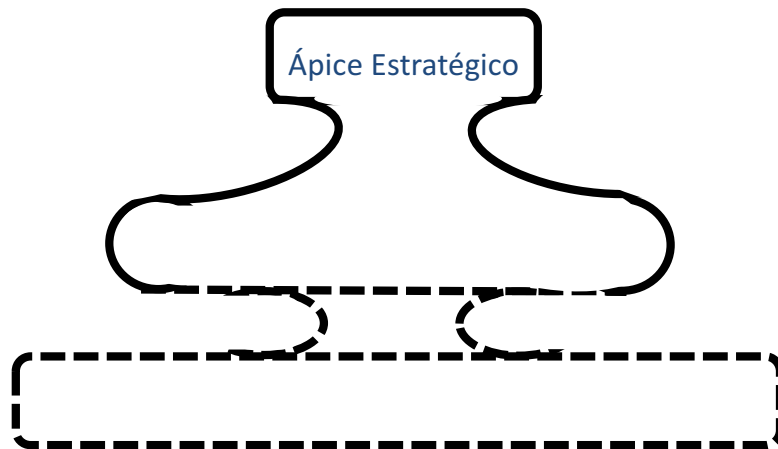
Así, Mintzberg pone como ejemplos de burocracia profesional a las universidades, los hospitales, los centros escolares, las empresas de contabilidad y de producción artesanal. Todas ellas cuentan con profesionales que tienen las habilidades y los conocimientos para producir bienes y servicios normalizados.

D-Organización Divisional

La organización divisional o diversificada cuenta con una estructura basada en divisiones autónomas, cada una de ellas con una estructura propia y débilmente acopladas entre sí aunque existe una dirección administrativa única. .



Este tipo de organización se ve en empresas grandes con varias sedes administrativas distribuidas con criterios geográficos principalmente. Es el caso de las compañías multinacionales.



E-La Adhocracia

Del latín *ad hoc* (para esto o para este fin), la adhocracia se refiere a cualquier estructura altamente flexible capaz de adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del entorno

La adhocracia: Se trata de una organización descentralizada, conformada por equipos multidisciplinarios coordinados, capaces de adaptarse fácilmente a los cambios, con directivos integradores y con una estructura de matriz. Este tipo de organización suele presentarse en el ámbito de la alta tecnología.

Muchas Gracias

Ing. Jorge L. Ceballos