

Estructura de las Organizaciones

Estructuras

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN

Estructura de una organización consecuencia de:

- 1. Forma de División del Trabajo-Especialización
- 2. Tipo de Departamentalización.
- 3. Intervalo de control
- 4. Forma de Delegación de Autoridad

TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

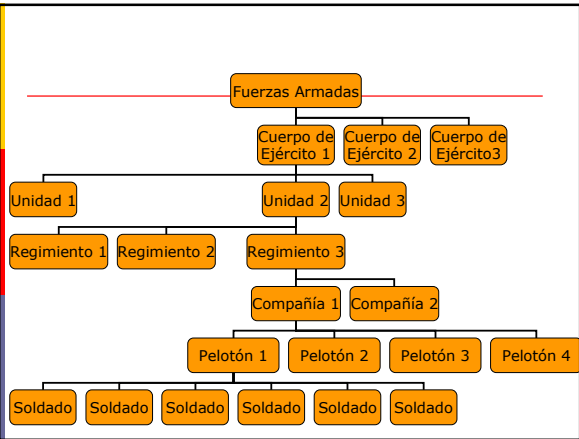
La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados.

Esta puede ser:

- Lineal
- Funcional
- Lineo-funcional
- Lineo-asesora
- Con comités
- Por proyectos
- Matricial

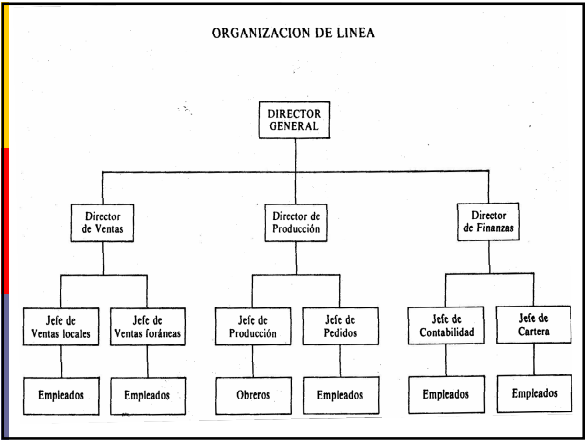
Estructura Lineal:

- Es la basada en el Principio Escalar: la autoridad se ejerce de forma plena de jefe a subordinados.
- Orígenes: organización militar, organización eclesiástica medieval.
Fuerzas Armadas ⊂ Cuerpos de Ejército ⊂ Unidades ⊂ Regimientos ⊂ Compañías ⊂ Pelotones ⊂ Soldados.
- Estructura milenaria, aplicada por todos los países que se tornaron imperios y fue la única conocida hasta fines del sXIX, cuando entró en crisis en el ámbito empresarial.
- Actualmente se aplica en pequeñas y micro empresas y en sectores localizados de todo tipo de empresas.



Estructura Lineal:

- Características:
- Líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad.
- Autonomía operativa en todas sus líneas.
- Cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área.
- Líneas de comunicación rígidas y con solo dos sentidos:
 - hacia arriba - con el cargo superior
 - hacia abajo - con los cargos directamente subordinados
- Cada jefe tiene autoridad única y absoluta sobre sus subordinados.



Ventajas de la Estructura Lineal

- 1. La organización es fácil de entender → es claro y sencillo.
- 2. Clara definición de autoridad y áreas de responsabilidad.
- 3. Velocidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- 4. No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- 5. La disciplina es fácil de mantener.
- 6. Estabilidad considerable:
 - centralización del control y de las decisiones
 - rigida disciplina (garantizada por la **unidad de mando**)
- 7. Claridad en las comunicaciones: el flujo de información es ascendente y de órdenes descendente.

Desventajas de la Estructura Lineal

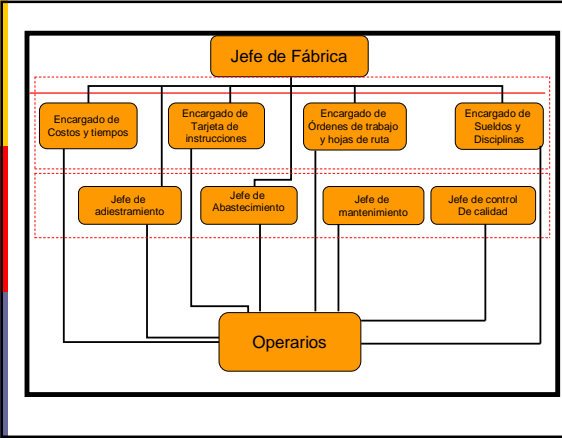
- 1. Rígida e **Inflexible**.
- 2. **Sobrecarga de tareas y responsabilidades en los jefes**.
- 3. Impide la especialización - cada supervisor tiene responsabilidad sobre tareas variadas y no puede llegar a ser un experto en todas.
- 4. Fallos e ineficacias al no disponer de personas especializadas
- 5. Si la empresa crece, crece la cadena de órdenes → lentitud
- 6. La organización **depende de hombres clave** → **difícil reemplazo**.
- 7. Ejecutivos saturados de trabajo → no se dedican a labores directivas sino de operación.

Estructura lineal - campo de aplicación

- Cuando la **organización** es **pequeña** y no requiere ejecutivos especialistas en tareas altamente técnicas.
- Cuando la organización esta **comenzando su desarrollo**.
- Cuando las **tareas** llevadas a cabo por la organización están **estandarizadas**, son rutinarias y tienen pocas modificaciones
- Cuando la organización juzga más interesante invertir en consultoría externa u obtener servicios externos, que establecer órganos internos de asesoría.

Estructura Funcional:

- Modelo propuesto por **Taylor**, con notables resultados.
- Aplica el principio funcional (especialización de funciones) para cada tarea.
- Implanta la **especialización** en los diferentes niveles de la estructura jerárquica.
- Elimina acumulación de tareas en niveles jerárquicos.
- Es propio de multinacionales.
- Debido a sus costos y los inconvenientes de la práctica, este tipo de estructura casi **desapareció en la década del 20**.



Ventajas de la Estructura Funcional

- 1. Máximo de especialización de los diversos cargos
- 2. Permite la mejor supervisión técnica posible (se reporta ante expertos en su campo) ➤ **eficiencia y mayor control**.
- 3. Cada supervisor trabaja exclusivamente en su especialidad.
- 4. No hay problemas de crecimiento de la empresa - la especialización permite absorber el crecimiento. **Fácil reemplazo** de los jefes.
- 5. Separa las funciones de planeación y de control de las funciones de ejecución.

Desventajas de la Estructura Funcional

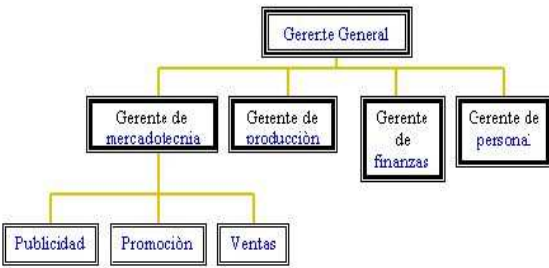
- 1. Dispersión ➤ **perdida de la unidad de mando** ➤ posibilidad de órdenes contradictorias.
- 2. Problemas en la delimitación de las responsabilidades ➤ **solapamiento de autoridad**.
- 3. Dificultad de coordinar a los especialistas de un mismo nivel.
- 4. Tendencia a la competencia entre los especialistas
- 5. Excesivo énfasis en la especialización y menor atención a los problemas generales relativos a la marcha global de la empresa.
- 6. Aumento en los **costos fijos** de la empresa.

Estructura Funcional - campo de aplicación

- Cuando la **organización** por ser **pequeña**, tiene un **equipo de especialistas bien compenetrado**, que reporta ante un **dirigente eficaz** y está orientado hacia objetivos comunes muy bien establecidos y definidos.
- Cuando en determinadas circunstancias, la organización delega - durante un período determinado - autoridad funcional a algún órgano especializado.

Estructura Mixta o Líneo - Funcional:

- Generalmente implementada en las Empresas Modernas (de cierta complejidad y magnitud) por la necesidad de contar con el apoyo de expertos.
- Se combinan los 2 tipos de organización anteriores:
 - De la organización lineal - la **autoridad y responsabilidad** que se transmite **a través de un solo jefe**
 - De la funcional - la **especialización de cada actividad** en una función.
- Las líneas de mando que dependen del cargo N°1 no pueden alcanzar por sí solas el objetivo final de la empresa. Necesidad de complementación de actividades de las distintas cadenas de mando ➤ **autoridad de mando sobre algunas de las funciones**
IMPORTANTE: **delimitar claramente los límites** de la autoridad.



- el gerente general debe seguir los canales de comunicación (lineal) con cada área de actividad
- cada área conserva autoridad-responsabilidad específica dentro de su especialidad.

Ventajas de la Estructura Líneo- Funcional

- 1. Libera a la alta dirección del día a día, permitiéndole prestar más atención a las decisiones a largo plazo.
- 2. **Clara designación de autoridad y áreas de responsabilidad**
- 3. No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- 4. Permite la **mejor supervisión técnica** posible.
- 5. Separa las funciones de planeación y de control de las funciones de ejecución.
- 6. Experiencia y especialización ➤ **eficiencia**.
- 7. Facilidad de entrenamiento de las personas.
- 8. Mantiene la **Unidad de Mando**

Desventajas de la Estructura Líneo-Funcional

- 1. Los ejecutivos de Línea tienen mayor dificultad en asignar tareas y controlar a los Empleados que reciben control funcional.
- 2. **Interferencias de la línea** puede alterar la planificación de los resultados de los Departamentos.
- 3. Mayores **costos fijos** de estructura.
- 4. Pueden generarse **conflictos de poder entre funciones**.

Estructura Líneo - Asesora:

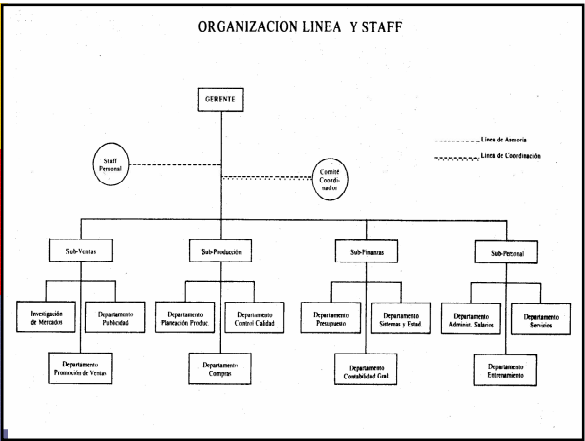
- También llamada Línea - Staff
- Forma la organización “jerárquica-consultiva”
- Combina las **funciones de línea** + las **funciones de expertos**
- Los asesores aportan información experta pero no tienen autoridad para llevar a la práctica sus recomendaciones ➤ **mantiene la autoridad y responsabilidad de la Línea.**
- Estructura: modelo jerárquico + mayor especialización + conjunto de unidades de apoyo → STAFF: asesoran a los distintos escalones jerárquicos
 - **línea jerárquica: se ocupa de las decisiones**
 - **staff (sin autoridad): asesora.**

Características de la organización Línea-Staff

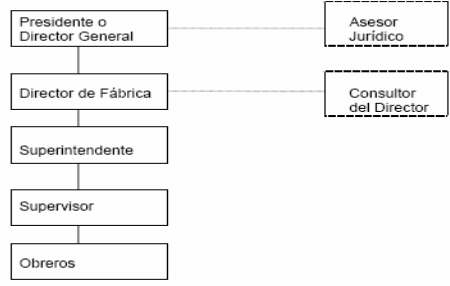
- **Separación y complementación** entre órganos operacionales (ejecutivos), y órganos de apoyo (asesoría).
- Funciones de Línea:
PRODUCCIÓN, VENTAS, ADMINISTRACIÓN y FINANZAS.
Servicios como MANTENIMIENTO, COMPRAS, CONTABILIDAD, PROCESAMIENTO DE DATOS, etc. que realizan funciones operativas auxiliares de PRODUCCIÓN y VENTAS.
- Funciones de Staff:
ORGANIZACIÓN MÉTODOS, SISTEMAS, ASESORIA JURÍDICA, ASESORIA IMPOSITIVA, AUDITORIA INTERNA, etc.

Características de la organización Línea-Staff

- Antes de recomendar, debe existir el **consentimiento de los Jefes de Línea**. Su implementación es de autoridad y responsabilidad de éstos.
- Definir cuáles funciones son de Línea o Staff depende del tipo de empresa y sus objetivos.
- Algunas Funciones de Staff (x ej: para el Dto. de Personal)
 - **Servicios:** reclutamiento de empleados y mantenimiento de sus expedientes
 - **Asesoramiento** recomendaciones sobre la selección de personal y su remuneración
 - **Supervisión:** vigila que se cumplan las leyes relativas a sueldos, horas de trabajo, etc.
 - **Planeación y control:** controla la contratación y liquidación de los empleados, impone determinadas políticas.



Estructura Líneo - Asesora



Ventajas de la estructura Líneo - Asesora

- 1. Asegura asesoría especializada e innovadora (► **mejor solución a los problemas**) manteniendo el principio de autoridad.
- 2. Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff.
- 3. Se mantiene la relación de **unidad de mando**.
- 4. **Mayor costo se compensa con mayor eficiencia**.

Desventajas de la estructura Líneo - Asesora

- 1. Decisiones más lentas debido a las consultas al staff
- 2. El personal del staff puede interferir en el control administrativo, introduciendo confusión.
- 3. Incremento de costos por uso del Staff.
- 4. Personal de línea siente que los asesores les quitan autoridad para aumentar su prestigio y posición.
- 5. Posibles **fricciones entre la asesoría y la línea**. El asesor es un técnico con preparación profesional - El hombre de línea se forma en la práctica.
- 6. La exclusiva implementación de la Línea conlleva el **riesgo de no interpretar bien las recomendaciones** del Staff

Estructura Línea-Staff - Campo de aplicación

- ▢ Surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la **necesidad de** contar con ayuda en el manejo de detalles, y de **contar con especialistas** capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea (ej. Sistemas).
- ▢ Este tipo de organización existe en **empresas modernas de mediana y gran magnitud**.º

Estructura con Comités

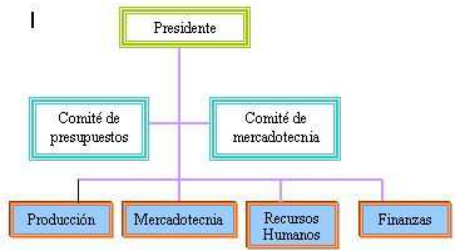
- ▢ “Comité” = “Comisión” = “Grupo de Trabajo” = “Equipo”
- ▢ COMITÉ: grupo de personas por lo general de un mismo nivel al cual se le encomienda un **trabajo o actividad específica**.
- ▢ ≠ “Reunión o Conferencia de Ejecutivos” que tiene alcances más inmediatos.
- ▢ Modelos anteriores tienen una misma desventaja: dificultad de coordinar las relaciones horizontales de mismo nivel y también las verticales de ≠ niveles jerárquicos ► **necesidad de trabajar en grupo**.
- ▢ La **autoridad** y la **responsabilidad** son **compartidas** conjuntamente por el grupo.

Estructura con Comités

- ▢ Comités **Temporales** o **Permanentes**
- ▢ Comités con carácter **de Staff** o **de Línea**.

	Temp	Perm	Staff	Línea
Comisión Nacional de Energía Atómica		✓		✓
Comisión Nacional del Transporte		✓		✓
Comisión de Evaluación de Desempeño del Personal de Du-Pont		✓	✓	
Comité p/Investigar la Prefactibilidad de construir una nueva fábrica.	✓		✓	

Estructura con Comités



Clasificación de comités

- Los comités más usuales son:
 - Directivo:** Representa a los accionistas de una empresa.
 - Ejecutivo:** Es nombrado por el comité directivo, para que ejecute las decisiones que ellos toman.
 - De vigilancia:** Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.
 - Consultivo:** Integrado por especialistas, que emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

Clasificación de comités (cont.)

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">Con autoridad: comités de línea, sus decisiones se llevan a cabo.Formales: la organización establece que se debe crear un comité para determinados asuntos.Fijos: tienen cierta asiduidad (formales).Comité Oficial: tiene una ubicación dentro de la estructura de la organización, estando claramente especificadas cuáles son sus obligaciones. | <ul style="list-style-type: none">Sin autoridad: comités de staff, comparten información.Informales: surgen espontáneamente.Temporales: existen en un momento determinado (informales).Comité Oficioso: no tiene un lugar o ubicación dentro de la estructura de la organización, creándose con el propósito único de conseguir opinión o decisión sobre un asunto particular. |
|---|---|

Ventajas de la estructura con comités

- Las **soluciones** son más objetivas y **con criterio colectivo**.
- Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité.
- Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
- Se aprovechan al máximo los conocimientos especializados.
- Contribuye a la formación del directivo:** analiza los problemas que se presentan en otros departamentos, participa en las discusiones y elabora soluciones de temas que afectan toda la organización.
- Facilita la implementación** de las ideas surgidas.
- Costo reducido** de funcionamiento (ejecutivos de la misma organización).

Desventajas de la estructura con comités

- Las **decisiones** son **lentas**, ya que las deliberaciones llevan tiempo: indecisión, dificultad de alcanzar consenso
- Una vez constituido un comité, es difícil disolverlo.
- Los comités consumen tiempo (y dinero).
- División de la responsabilidad.
- Se busca unanimidad en las decisiones > **un grupo minoritario puede ejercer presión** > pueden crear un ambiente conflictivo.
- Decisiones = concesiones que pueden reflejar la naturaleza de las relaciones y el **dominio de uno de los miembros** o de unos cuantos.
- Pueden anular la iniciativa individual.**

Condiciones para el buen uso de los comités.

- Definir claramente su misión y su autoridad.
- Tener un mínimo óptimo de miembros (3 a 5).
- Seleccionar acertadamente los componentes.
- Seleccionar acertadamente del asunto a tratar.
- Elaborar y presentar bien los resultados.
- No gastar más de lo que se piensa obtener.

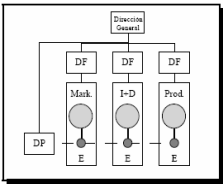
Estructura por programas o proyectos

- Orientación hacia la **terminación de proyectos específicos:** construcción de viviendas, barcos, obras de infraestructura, etc.
- Los proyectos nacen, se desarrollan y terminan > **la organización debe ser flexible**.
- Existen dos enfoques para administrar los proyectos
 - como **asesor directo** > relación de asesoría con el nivel mas alto del organigrama.
 - con **autoridad sobre todas las actividades** del proyecto hasta su término.
- Flujos de autoridad:
 - vertical** - emana de los distintos administradores funcionales
 - horizontal** - emana de la autoridad del proyecto

Estructura por proyectos

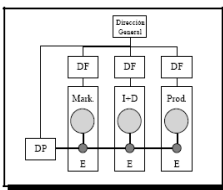
- Miembros del equipo - físicamente en su área funcional, dirigidos por el directivo funcional (DF) correspondiente.
- Cada área funcional elige a una persona como enlace (E) con el resto de personal involucrado en el desarrollo del proyecto
- Coordinando los esfuerzos de cada uno de estos representantes se encuentra un director de proyecto (DP).
- Dependiendo del grado de influencia del DP se suelen distinguir tres tipos de equipos:
 - Poco influyente
 - Equilibrado
 - Influyente

Equipo poco influyente



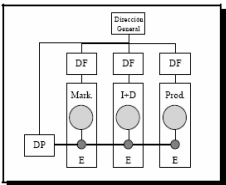
- DP sin poder real
- Solo supervisa la planificación realizada por las funciones.
- la autoridad del DP sobre los miembros del equipo es más débil que la autoridad de los respectivos DF (grosor de las líneas)

Equipo equilibrado



- Intenta equilibrar el poder de los directivos funcionales y del líder del proyecto

Equipo influyente



- El director del proyecto tiene acceso y responsabilidad directos sobre el trabajo de todas las personas que participan en dicho proyecto.

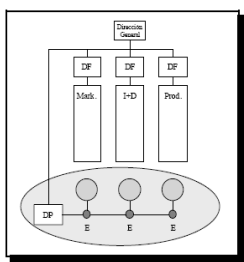
Ventajas de la estructura por proyectos

- El proyecto es el punto de énfasis.
- Existe una persona responsable del éxito o fracaso del proyecto
- Acceso a la base tecnológica de las áreas funcionales - no hay duplicación de recursos.
- Rápida respuesta a los clientes.
- Consistencia con los procedimientos y políticas de la organización.
- Cuando existen varios proyectos se logra un mejor balance de recursos a nivel de la organización.

Desventajas de la estructura por proyectos

- El balance de poder entre el DP y los DF > Conflictos DP - DF
- El equilibrio de recursos asignados a cada proyecto puede generar roces entre los distintos DP > Conflictos DP - DP
- Se comparten responsabilidades.
- Generalmente, el DP decide “que” y “cuando”, mientras que los DF deciden “quien” y “como”. Conflictos DP - DF
- La estructura matricial viola el principio de unidad de mando, pudiendo generar confusión y desorden.

Estructura autónoma



- Individuos de diferentes áreas funcionales son formalmente asignados y situados en el mismo lugar. El DP posee pleno control sobre los recursos aportados por las diferentes áreas y es el único responsable de evaluar el rendimiento de cada miembro del equipo. Estos equipos autónomos son conocidos también como *venture teams*.

Ventajas de la Estructura autónoma

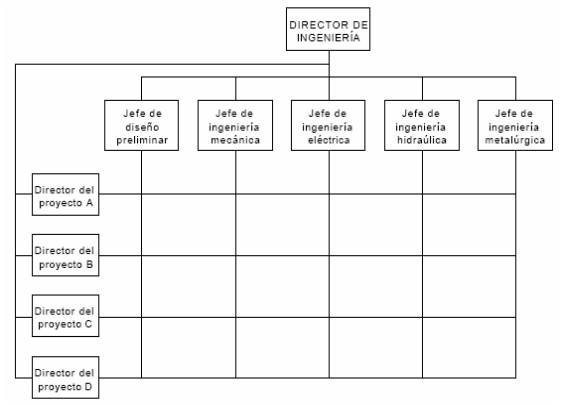
- DP con total responsabilidad y mayor grado de autoridad sobre el proyecto.
- Se acortan las líneas de comunicación > mejor coordinación y menor tiempo de respuesta al cliente .
- En proyectos repetitivos aumentan la eficiencia y capacidades de los especialistas.
- Mayor nivel de compromiso y motivación.
- Existe unidad de mando (un solo jefe).
- Es simple y flexible, lo que facilita su comprensión e implementación.
- Mejora la dirección integrada del proyecto.

Desventajas de la Estructura autónoma

- Varios proyectos simultáneos L aumento considerable de recursos
- Asegurar la disponibilidad de ciertos recursos incrementa los costos.
- Difícil acceso a la base tecnológica de las áreas funcionales cuando se requieren soluciones que escapan al conocimiento de los especialistas.
- Tendencia a no respetar los procedimientos y políticas generales de la organización.
- Tendencia a la división entre el equipo del proyecto y el resto de la organización.
- Incertidumbre respecto al futuro de las personas una vez terminado el proyecto.

Estructura Matricial

- Facilita el seguimiento de proyectos a largo plazo.
- Ejemplo: gerencia de producto.
- En vez de tener un personal permanente a sus órdenes el gerente de producto/proyecto solicita personal existente en la organización para asignarlo temporalmente a su proyecto.
- Cumplen con su cometido dentro de su organización funcional.
- Suele responderse ante dos superiores en vez de uno (doble autoridad):
 - la autoridad de línea (habitual)
 - la autoridad de proyecto (específica)
- para evitar doble mando el director de proyecto suele responder ante el director general.



Estructura matricial

Proyecto o Productos	Funciones			
	Producción	Comercialización	Ingeniería	Finanzas
Proyecto o producto A				
Proyecto o producto B				
Proyecto o producto C				
Proyecto o producto D				
Proyecto o producto E				

Ventajas de la estructura matricial

- 1. Coordina actividades relativas a un mismo producto
 - ▢ Para satisfacer el cronograma
 - ▢ Para respetar el presupuesto asignado
- 2. Comunicación interdepartamental sobre funciones y productos: se comparte información y se piensa conjuntamente acerca de los problemas y decisiones
- 3. Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra, cuando sea necesario. Flexibilidad.
- 4. Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.

Desventajas de la estructura matricial

- 1. Confusión acerca de quién depende quién ➤ fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.
- 2. Da lugar a una lucha por el poder, tanto del gerente funcional como del gerente de proyecto.
- 3. Funciona a través de muchas reuniones ➤ pérdidas de tiempo.
- 4. El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.
- 5. Se puede presentar resistencia al cambio (de la estructura tradicional a la matricial), por parte del personal.

Estructura matricial - campo de aplicación

- ▢ Respuesta al crecimiento de las organizaciones y a la necesidad de desarrollar proyectos en los que se requiere la intervención de especialistas de distintos departamentos (lanzamiento de un nuevo producto, creación de una empresa filial, etc.).
- ▢ Este tipo de organización puede adoptarse en una área o en toda la empresa.
- ▢ Su implantación es un proceso largo que requiere tiempo, recursos y esfuerzos, pero bien administrada representa una combinación de las ventajas de la estabilidad de la organización tradicional con las ventajas de la flexibilidad de la administración por proyectos.

Estructura matricial - Ej: CONAE

- ▢ CONAE - Comisión Nacional de Actividades Espaciales
- ▢ Acciones organizadas según proyectos y actividades en una estructura matricial.
- ▢ Tanto actividades como proyectos son redefinidos periódicamente de manera dinámica en el marco del Plan Espacial Nacional.
- ▢ Cada proyecto engloba un conjunto de acciones que tienen un comienzo y que finalizan cuando alcanzan un objetivo definido en un momento preciso.
- ▢ Las actividades representan acciones de tipo técnico o administrativo que se realizan de manera temporaria o regular, sin fecha precisa de finalización. Las actividades comprenden también los servicios técnicos regulares de apoyo a proyectos (programas de estudio, investigación y desarrollo).

Estructura matricial - Ej: CONAE

CONAE	UNIDAD EJE.	Gerencia de Gestión Tecnológica		Gerencia de Proy	Adm y Finanzas	Rel Institucion	Planif	Cal
UNIDAD EJE.		Generación y Uso de la Info de Origen Espacial	Operación Estaciones Terrenas y Prestación de Serv Tecnológicos	I+D y Docencia en el Instituto Gulich				
Gerencia de Proy	Infra Terrestre							
	Misiones Satelitales							
	Remodelación de la Sede Central de la CNAE							

MODELO DE ORGANIZACIÓN DIVISIONAL

- ▢ Responde al crecimiento diversificado de la empresa (multiproducción, multiplanta, multimercado).
- ▢ División = unidad empresarial cuya dirección es totalmente responsable de la rentabilidad de sus operaciones incluyendo planificación, producción, financiación, contabilidad y comercialización.
- ▢ Esta división (UEN) actúa como una mini-empresa teniendo sus propios objetivos, departamentos y medios.
- ▢ El conjunto de las divisiones serán coordinadas y controladas por una dirección general.

Unidades estratégicas de negocio (UEN)

- Son pequeños negocios como unidades dentro de una compañía para promoción y el manejo de un producto o línea de productos.
- Cada UEN tiene un administrador para guiar o promocionar el producto desde lo que es investigación, producción, etc.
- Las UEN tienen sus propios planes, objetivos, staff, etc.
- Con las UEN se garantiza que el producto no se pierda entre los demás.
- Para considerar una UEN se deben cumplir los siguientes requisitos:
 - Tener **misión propia** y debe ser distinta a la de otras UEN.
 - Tener una **competencia definida**, diferente a la de otras UEN.
 - Deben preparar sus **propios planes**, distintos de otras UEN
 - Administrar sus **propios recursos**.

Estructuras del futuro

- Deberán adaptarse a las organizaciones actuales donde:
 - “Cargos” y “puestos” cada vez mas difusos, provisorios y poco duraderos.
 - **Especialización creciente** > debe complementarse con actividades y decisiones multidisciplinarias
 - **Rapidez en las decisiones** > coordinación simple y sencilla
 - Opciones estratégicas actuales > requieren esquemas de **interacción con otras organizaciones**.

Bibliografía

- “Introducción a la Teoría General de Administración” - Idalberto Chiavenato.
- “Administración” - Hampton
- “Manual de Dirección de Operaciones” - Miranda.