

Clase 11: Estructuras Básicas

- ☐ Lineal o militar
- ☐ Funcional de Taylor
- ☐ Línea y plana mayor ... y comités
- ☐ De proyectos

ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR

Es la estructura más sencilla de todas.

Se le dice militar porque se empleaba en los ejércitos.

Muy lineal, muy simple donde se ven perfectamente bien las líneas de mando y de dependencia, se ve quién depende de quién, quién reporta a quién. No hay ninguna confusión respecto a líneas de autoridad y líneas de responsabilidad.

Es un organigrama común, vemos que la autoridad baja de un nivel a otro, del superior al inferior y la responsabilidad sube directamente hacia los niveles superiores

• CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA MILITAR:

- Líneas directas de autoridad y responsabilidad
 - Autonomía operativa en todas sus líneas.
- No hay interrelación, no hay horizontalidad. En estos casos todo es vertical, la información va hacia arriba, no hacia los costados. Son departamentos autónomos
- Cada Jefe se ocupa estrictamente de su área
 - Líneas de comunicación rígidas (perfectamente establecidas) y con solo dos sentidos, hacia arriba con el cargo superior y hacia abajo con el cargo directamente subordinado

VENTAJAS:

- Las líneas de responsabilidad son claras. No hay fuga de responsabilidad
- Celeridad para cambios o adaptaciones.
- En general para **empresas pequeñas** y en el inicio de las operaciones cuando la cosa se va complejizando, normalmente se va mutando a estructuras un poco más complejas
- Cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área.
- **Centraliza el control y decisiones.**
- Rígida disciplina. Fácil de mantener
- **Velocidad en la toma de decisión**

• DESVENTAJAS:

– Falta de eficiencia al ritmo de crecimiento

→ **No se adaptan muy bien al crecimiento**

– **Falta de conocimientos especializados**

– **Si hay crecimiento deben aumentar los niveles** y se alarga la cadena de mando.

Se empieza a dificultar la comunicación, empieza a haber distorsión en la información y para este tipo de estructuras eso es un pecado capital

– **Sobrecarga de tareas en puestos ejecutivos** por lo que no se dedican a dirigir sino a lo operativo → muchas tareas muy concentradas, muchas responsabilidades

– **Rígida e inflexible:** No se adapta a los cambios

– Fallos e ineficacias al no disponer de especialistas.

– La organización depende de hombres clave de muy difícil reemplazo

– Cada supervisor tiene responsabilidad sobre tareas variadas y no puede llegar a ser un experto en todas

APLICACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LÍNEA

• Organización pequeña.

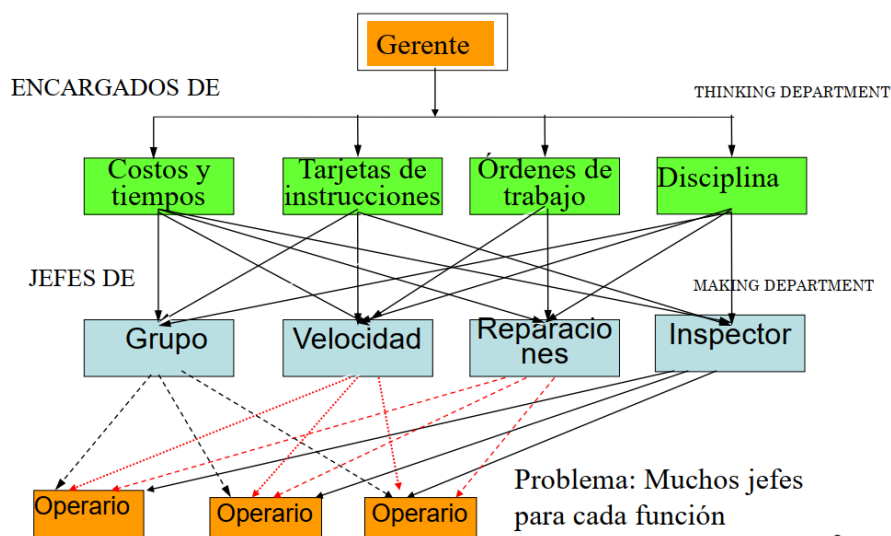
• Con funciones estandarizadas.

• En el inicio de operaciones.

• Trabaja con consultoría externa → asesores que me ayudan en temas que yo no domino o en temas muy específicos, que no pertenecen a la estructura organizativa, no están dentro del organigrama

Ej: temas de seguridad higiene, asesoría legal

SISTEMA FUNCIONAL DE TAYLOR



Separar entre:

- ☐ los departamentos pensantes, profesionales que no están directamente en la línea de trabajo, sino que están en la mejora de los métodos, en el control, en la organización, en la manera de hacer las cosas más rápidas y mejor.
- ☐ un grupo intermedio, que eran jefes de distintos sectores
- ☐ los operarios

Órdenes cruzadas

En esta estructura no hay principio de unidad de mando, como se ve en el sistema lineal, en el que cada persona depende de un solo jefe.

Por el contrario, acá Taylor propone muchos jefes que tienen injerencia en distintos sectores. Por lo tanto, los jefes de distintas áreas dependen de distintos encargados, y a su vez los operarios dependen de distintas jefaturas. Entonces tenemos órdenes cruzadas, que en ocasiones pueden ser contradictorias.

VENTAJAS:

- Máximo de especialización

La idea de Taylor era poner un especialista de máximo conocimiento en cada una de esas áreas.

- Permite la mejor supervisión técnica posible

A la gente que él supervisaba que estaba en su área, si bien no era exclusiva responsabilidad de él, tenía una supervisión muy estricta y desde un punto de vista técnico impecable.

- Separa planeación y control de ejecución.

- Eso brindó más eficiencia y mayor control.

- Permite mejor acceso a cada función.

- No hay problemas de crecimiento de la empresa. Fácil reemplazo de jefes

Como había tanta especialización era muy relativamente fácil crecer y reemplazar a los jefes, porque los jefes no tenían una amplia gama de especialidades sino alguna en particular. Se los podía reemplazar de una forma bastante efectiva y rápida.

DESVENTAJAS:

- Pérdida de la unidad de mando.

Dispersión en las órdenes, en la responsabilidad, en la autoridad

- Solapamiento de autoridad. Contradictorio

- Competencia entre los especialistas.

Los especialistas competían entre sí, muchos celos, cada uno quería que su área fuera la más importante, la que más se desarrollara

- Difícil coordinar especialistas de un mismo nivel
cuando tengo tantos genios es difícil coordinarlos

- Aumento en los costos fijos.

Los costos fijos aumentaban porque había mucha gente que no estaba directamente relacionada a la producción, tenía una estructura de mano de obra indirecta muy grande y eso aumentaba el costo de funcionamiento.

Al ir poniendo distintos niveles de control y de especialización, al dividir tanto en tantos especialistas, cada uno tiene su sueldo. Hacés una estructura muy ancha, de muchas de muchas áreas y todo eso tiene un costo asociado.

Son costos indirectos porque no trabajan sobre el producto en sí directamente, son áreas de planeamiento y áreas de control, no son áreas de operación o de ejecución.

- Menor atención global de la empresa.

Cada uno se centralizaba en su tarea específica y perdía un poco el rumbo del objetivo global

- Excesivo énfasis en la especialización

La propuesta de Taylor fue un fracaso, duró entre 15 y 20 años el experimento.

El sistema anterior no pudo ser aplicado, sobre todo en los estratos inferiores.

ESTRUCTURA DE LÍNEA Y STAFF

Si a uno de los encargados o jefes se lo separa de la línea de autoridad

⇒ se crea un staff

Se lo contrataba externamente, se lo llamaba si había alguna duda o si se necesitaba algún trabajo específico, pero no tenía un recibo de sueldo y no pertenecía a la organización, sino que era un asesor → asesoría staff

- **La introducción del staff complica las relaciones.**

Porque cada área tiene un jefe cada operario depende de una persona y empieza a suceder que puede haber ideas donde el que asesora piensa distinto que el jefe.

- **El especialista de staff recomienda, no ordena.**

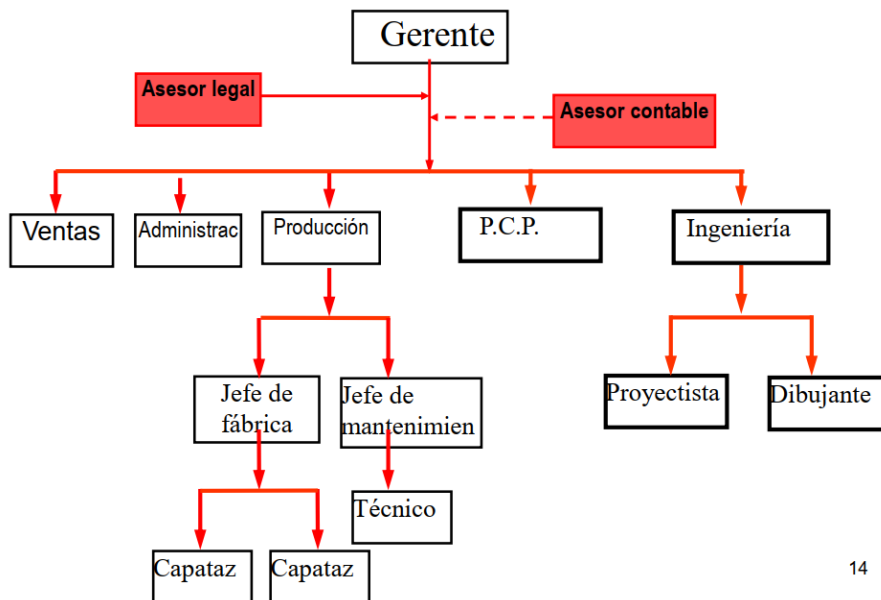
El staff no tiene poder sobre la línea, sobre la gente que trabaja, sobre los que pertenecen a la estructura, solamente asesora, no tiene el poder de dar una orden a un operario que haga tal o cual cosa

– La función de staff debe servir a la línea.

– El personal de línea debe escuchar y considerar

¿Cómo se representa?

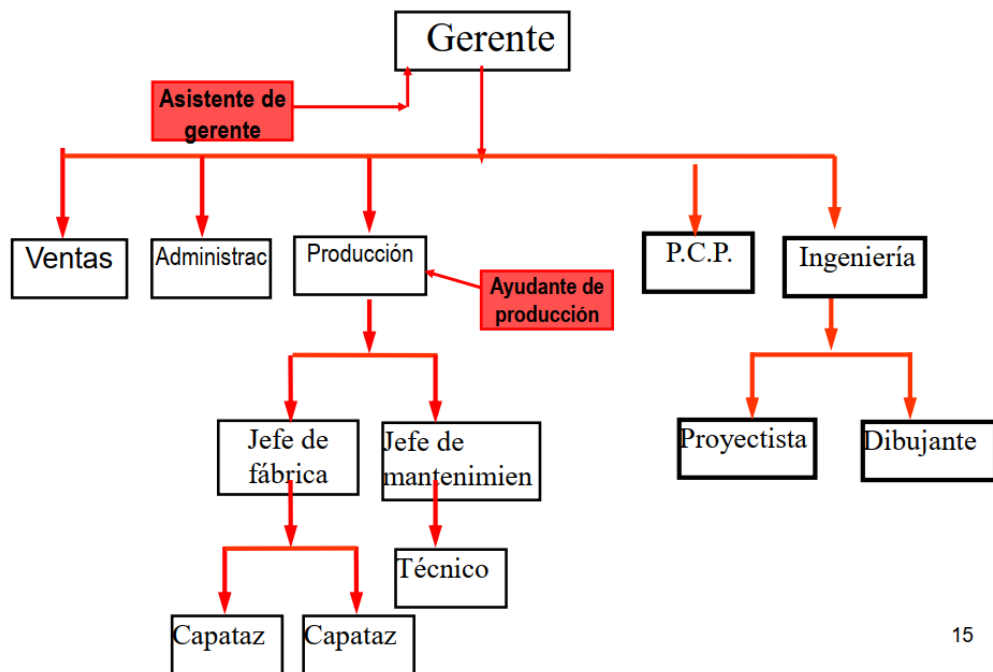
Diferencia entre línea punteada y línea sólida? NINGUNA, es lo mismo



Ubicados entre gerente gral y gerente de cada área

⇒ están reportando al gerente general

si bien asesora en temas determinados, reporta al gerente general

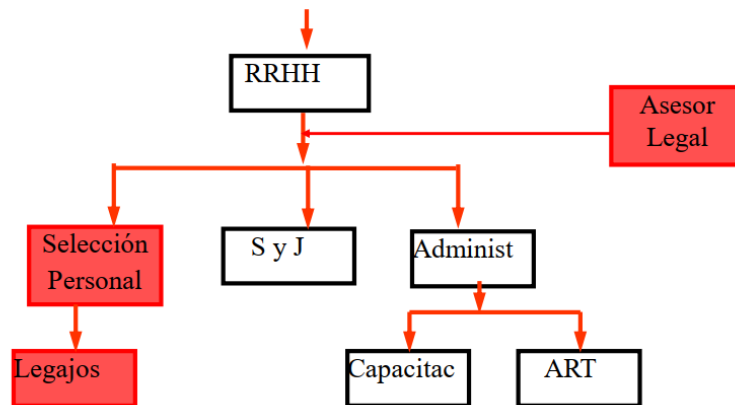


La línea del asistente entra directamente al gerente, por encima de todas las áreas

También puede haber un asesoramiento a nivel de gerente o jefe de área, en este caso un ayudante de producción.

Está directamente vinculado a esa área o a esa gerencia específica

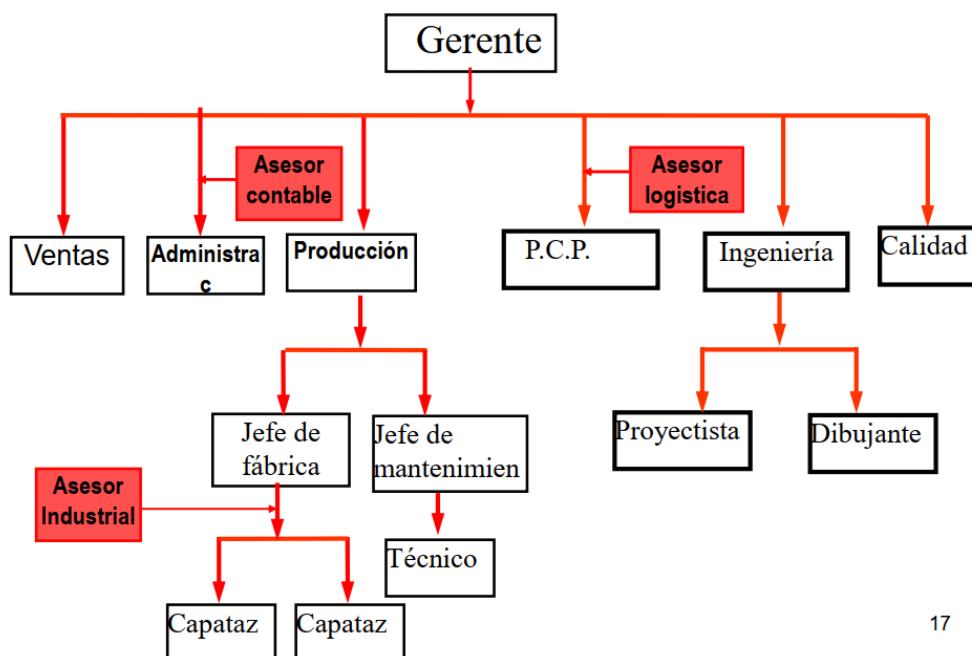
Y dentro de cada sector



Puedo tener también un sistema que no sea de asesoría, sino de ejecución, pero que también sea considerado, que no pertenezca a la a la estructura organizativa.

En este caso puede ser que todo lo relativo a la selección del personal, a las entrevistas, a la búsqueda de un nuevo profesional o de un nuevo miembro de la estructura y la administración de los legajos, de los antecedentes y todo lo que tenga que ver con esa acción también se haga de forma externa, dependiendo del jefe del sector.

Son distintas herramientas que ayudan al buen funcionamiento de la organización.



Son distintas representaciones de una misma idea, a distintos niveles.

No pertenece a la estructura, es especialista en un determinado tema y asesora a una determinada persona que está a cargo de una determinada área de la empresa.

VENTAJAS

1. Respeto la **unidad de mando**
2. **Asesoramiento especializado**
3. Debería ser una **importante ayuda a la línea**
4. **Mayor eficiencia**

DESVENTAJAS

1. Aumento de relaciones y su complejidad.
2. Especialistas amplían su influencia.
Especialista de muy alto perfil que en el fondo su idea es meterse dentro de la organización, no quedarse como un simple asesor. Trata de ir ganándose la confianza de los que están en los estratos superiores, que sea bien considerado e incorporarse como efectivo a esa organización.
3. Incremento de costos → el especialista tiene un costo
4. Decisiones más lentas → Porque tiene que haber consenso.
5. Fricciones entre la asesoría y la línea.

ESTRUCTURA CON COMITÉS

Personas que se reúnen para resolver distintos problemas que se le plantean. Pertenecen a la organización, vienen de distintas áreas.

Ej: subió el porcentaje de ausentismo. Analizan que está pasando, se reúnen de rrhh, mantenimiento, producción, ventas y c/u aporta su visión desde su área.

Muchos se enfermaron por las condiciones en las que trabajan, o hay una huelga gremial, etc. El ausentismo tiene varias vertientes de la razón.

- Reunión a tiempo parcial, de personal interno / externo.
- Grupo de personas en general de un mismo nivel
- Necesidad de trabajar en grupo.
- Autoridad y responsabilidad compartidas.

IMPORTANTE

- ☐ Definir claramente su misión y su autoridad.
- ☐ Tener N° óptimo de miembros (3 a 5, Max 7)
Siempre un número impar. Cómo son decisiones consensuadas, para que no haya empate
- ☐ Definir los componentes y temas a tratar.
- ☐ Presentar bien los resultados.

Clasificación de comités

Los comités más usuales son:

- **Directivo** : Representa a los accionistas de la empresa
Una empresa puede tener muchos accionistas, pero están representados en un puñado nada más y esos son los que toman decisiones por todos los demás
- **Ejecutivo** : Ejecuta las decisiones que toma el Comité Directivo
Llevan a la práctica las decisiones tomadas por los accionistas
- **De Vigilancia** : Se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.
Son gente de confianza
- **Consultivo** : Integrado por especialistas que emiten dictámenes sobre asuntos que le son consultados. Son gente de distintos sectores

Pueden ser:

Formales / Informales Fijos / Temporales Oficiales / Oficioso Con / Sin autoridad

- **Con autoridad** : Comité de línea. Sus decisiones se llevan a cabo.
Lo que decide el comité en el tema que se le consultó, eso se lleva a la práctica. Tienen la autoridad para que la decisión que han tomado se ejecute
- **De Staff** : Sin autoridad, comparten información o los resultados de sus investigaciones, simplemente aconsejan
- **Formales** : Los crea la organización para determinados asuntos
Formalmente me “obligan” a estar presente en ese comité
- **Informales** : Surgen espontáneamente
Ej: un incendio. se reúnen para entender qué pasó, que no vuelva a ocurrir. los mismos miembros de la organización deciden juntarse, nadie dio la directiva
- **Fijos** : Tienen cierta asiduidad. Son formales
- **Oficial** : Tiene ubicación en la estructura. Forma parte del organigrama
- **Oficioso** : No está en la estructura. Es por un tema puntual

Ventajas de la estructura con comités

1. Soluciones más objetivas y con criterio colectivo.

Participan personas de distintos sectores, hay distintas visiones

2. Se comparte la responsabilidad.

Por más que yo haya votado en contra de una propuesta, si ganó por mayoría y luego algo salió mal, la responsabilidad es de todos.

3. Críticas y fundamentación de ideas.

4. Se aprovechan los conocimientos especializados.

5. Contribuye a la formación del directivo.

Importante. Cuando me junto con gente de otras áreas, veo cosas que no conocía, me voy formando en el global de la estructura, salgo un poco de la cáscara que me envuelve mi área y me voy codeando con compañeros que tienen otras funciones

6. Facilita la implementación de las ideas surgidas.

7. Costo reducido de funcionamiento (ejecutivos de la misma organización).

Propio de la gente que pertenece a la organización, está sacando horas de su área, pero trabaja en pos de solucionar un problema o de alcanzar un determinado objetivo

Desventajas de la estructura con comités

1. Decisiones lentas.

Son muchos los que opinan, hay que ponerse de acuerdo, no es algo que tenga una resolución muy expedita.

2. Iniciado el comité, es difícil disolverlo.

3. Los comités consumen tiempo (y dinero).

4. División de la responsabilidad.

Hay una sola decisión, pero hay una división de la responsabilidad

5. Pueden crear un ambiente conflictivo.

Si hay uno que siempre quiere sus ideas y no de otros.

⇒ Deben estar todos en el mismo nivel.

6. Decisiones = concesiones.

7. Dominio de uno de los miembros.

8. Pueden anular la iniciativa individual.

ESTRUCTURA POR PROGRAMAS O PROYECTOS

- Orientación a terminación de proyectos específicos

Ej: construcción de alguna cosa

Armo una estructura para terminar con ese proyecto específico

- La organización debe ser flexible.

Rígido: es cuando estoy muy estructurado, estructuras muy mecanizadas

Flexible: cuando que se adaptan a los cambios

Por qué se dice que debe ser flexible?

Porque estas estructuras por programas o proyectos quizás un día o en un periodo están enfocados a la construcción de un edificio de oficinas o un complejo de departamentos y después pasan a otro proyecto diferente.

Hoy es uno, mañana es otro y me tengo que adaptar a esos cambios

2 enfoques para administrar los proyectos:

- Asesor directo del CEO. Asesoría a máximo nivel
- Autoridad sobre las actividades del proyecto hasta su término

2 flujos de autoridad:

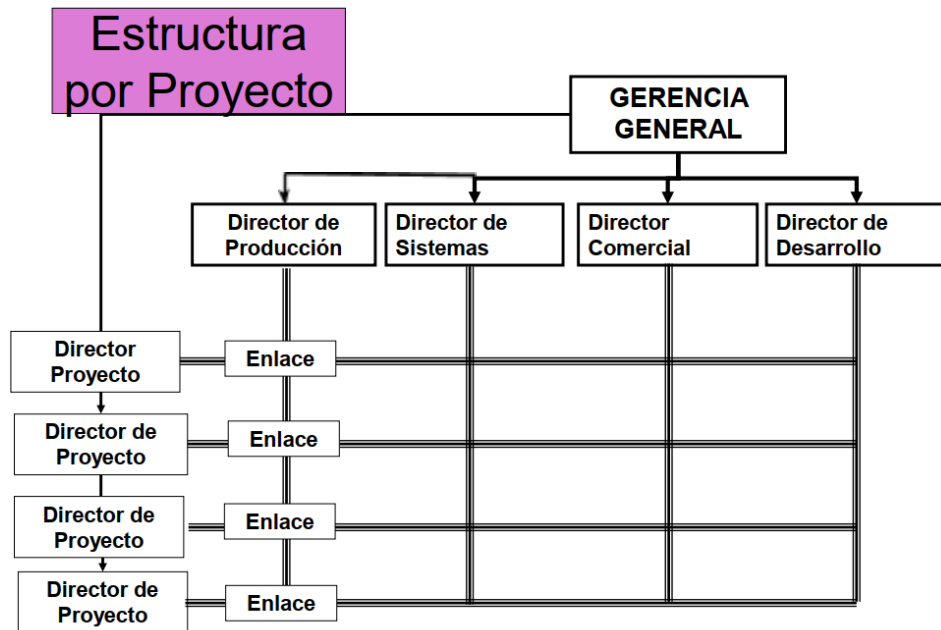
vertical – administradores funcionales

horizontal – autoridad del proyecto

- **Director Funcional:** sus tareas son cumplir la tarea en tiempo, con el costo asignado, dirigir y controlar el trabajo y cumplir las especificaciones de calidad

Es el que está cargo de un área funcional (del área de ventas, de compras, de producción, de recursos humanos, de desarrollo, de sistemas, de administración) Dirige una función específica, tiene bajo su control todos los profesionales de esa área.

- **Director de Proyecto:** sus tareas son el diseño y la especificación técnica del mismo, la presupuestación y la evaluación del cumplimiento y grado de avance



Tengo los directos funcionales (de producción, de sistemas, comercial y de desarrollo)

Ahora aparece un **director de proyecto** que está encargado de un proyecto determinado, utiliza gente de las distintas áreas

Hay una persona que se lo llama de **enlace** que justamente es el enlace entre las necesidades, los requerimientos, las situaciones que se generen en el área

En esta estructura por proyecto aparece horizontalidad, ya no tengo solo líneas verticales, sino que me aparecen líneas horizontales

- Miembros del equipo

Se arman equipos de trabajo con determinados miembros de distintas áreas que arman equipos y trabajan sobre un proyecto determinado

- Representante de área.
- Director de proyecto (DP)

Según influencia del DP se suelen distinguir tres tipos de equipos:

- Poco influyente
- Equilibrado
- Influyente

Ventajas de la estructura por proyectos

- El proyecto es el **punto de énfasis**.

Todos están a favor de construir determinada cosa

- Hay un **responsable** del éxito o fracaso del proyecto.

Hay un director que es quien comanda las acciones

- No hay duplicación de recursos. Acceso a la base tecnológica de las áreas funcionales, accedo a los recursos que tengo en las áreas funcionales
- Rápida respuesta a los clientes.
- Procedimientos y políticas de la organización consistentes.
- Es simple y flexible, lo que facilita su implementación.
- Mayor nivel de compromiso y motivación.
- Mejor balance, aprovechamiento de recursos de la organización.

Son estructuras con muchos profesionales, por los conocimientos y por la adaptabilidad que tiene el profesional a las distintas funciones en las cuales le toca actuar.

Desventajas de la estructura por proyectos

- Conflictos entre DP - DF

- Conflictos entre DP - DP

Quizás porque se pelean por el mismo recurso

- Se comparten responsabilidades, entre los funcionales y los directores de proyecto
- Generalmente, el DP decide “qué” necesita y “cuándo” lo necesita, DF deciden “quién” y “cómo”.
- No hay unidad de mando ⇒ confusión y desorden
- Varios proyectos simultáneos ⇒ Conflicto de recursos

- División entre el equipo del proyecto y el resto

Ej: cuando pertenezco a un grupo de proyecto el cual me implica que tenga que viajar a Europa mientras mis compañeros se quedaron. O tengo ciertos privilegios por pertenecer a este grupo como regalos, visitas, viajes y eso puede llegar a generar cierta roces.

- Incertidumbre de las personas al futuro

Termina este proyecto, habrá otro?

Ej: salí de mi área funcional y pertenezco a este equipo durante 2 o 3 años y ahora que terminó, cuando vuelvo seguiré en mi lugar en la empresa? Inseguridad