

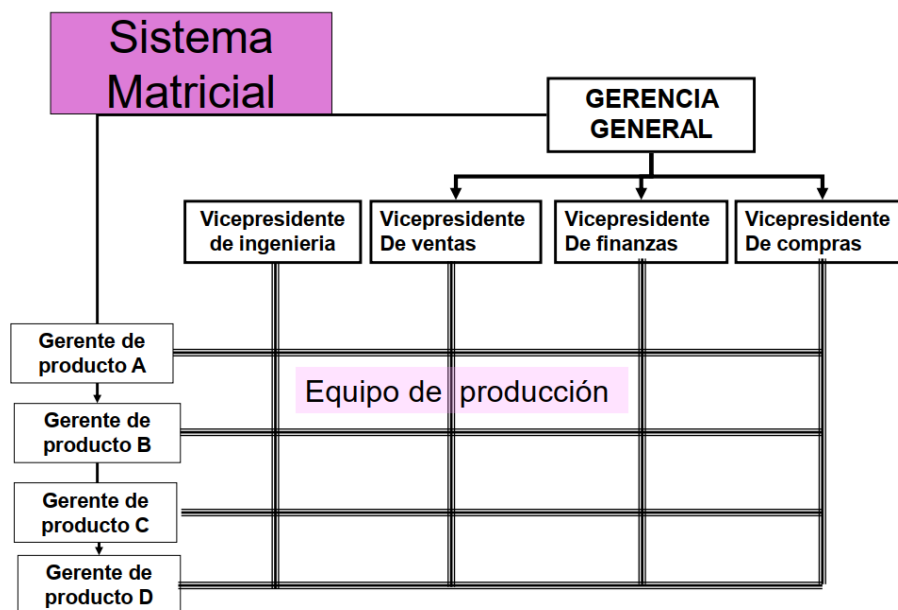
## Estructuras especiales

- matricial
- organización profesional
- organización en equipo
- estructura misionera

### ESTRUCTURA MATRICIAL

(parecido a la estructura por proyectos porque es como una matriz)

- Estructura en la cual las personas y los recursos se agrupan de dos formas simultáneamente, por función y por proyecto
- Los empleados reportan a dos superiores:  
al gerente de equipo de producto y al gerente funcional
- En la estructura matricial la pertenencia al equipo no es fija



Acá hablamos de gerente de producto

Ej: Samsung tiene productos de diferentes ramas (una línea de audio compuesta por televisores, en comunicaciones tiene los celulares, de electrodomésticos tiene lavarropas, heladeras, etc)

Se atienden específicamente para lograr una mayor eficiencia y menores costos

- Los conflictos se deben resolver mediante la negociación
- Los especialistas tienden a comunicarse informalmente y hacen la estructura flexible. Uno de los mecanismos de coordinación que propiciaba esta comunicación informal es el ajuste mutuo

- Ambiente complejo y capaz de cambios rápidos  
cambios en los productos, muchas innovaciones, muchos desarrollos,  
acá hay desafíos constantes

Al igual que en la de proyecto estas estructuras matriciales están plagadas de profesionales, hay muchos profesionales que aportan su conocimiento a este tipo de organizaciones.

A la estructura matricial la dividimos en dos: **permanentes y variables**

- **Estructuras matriciales permanentes:**

Las interdependencias permanecen bastante estables, como así también las unidades y personas implicadas.

Es una estructura más Matricial

- **Estructuras matriciales variables:** Las relaciones cambian con frecuencia.

Se parece más a la estructura por Proyectos

## **CARACTERÍSTICAS**

- Facilita el seguimiento de proyectos a largo plazo.
- Proyectos donde trabajo con especialistas.
- Puede ser en una área o en toda la empresa.
- Responde fácilmente al crecimiento de las organizaciones y a la necesidad de desarrollar proyectos con amplia intervención de especialistas
- Combinación de ventajas

organización tradicional ⇒ estabilidad

administración por proyectos ⇒ flexibilidad (adaptarme a los cambios)

Ej: la Comisión Nacional de Energía Atómica en la Argentina es un ejemplo de una estructura matricial

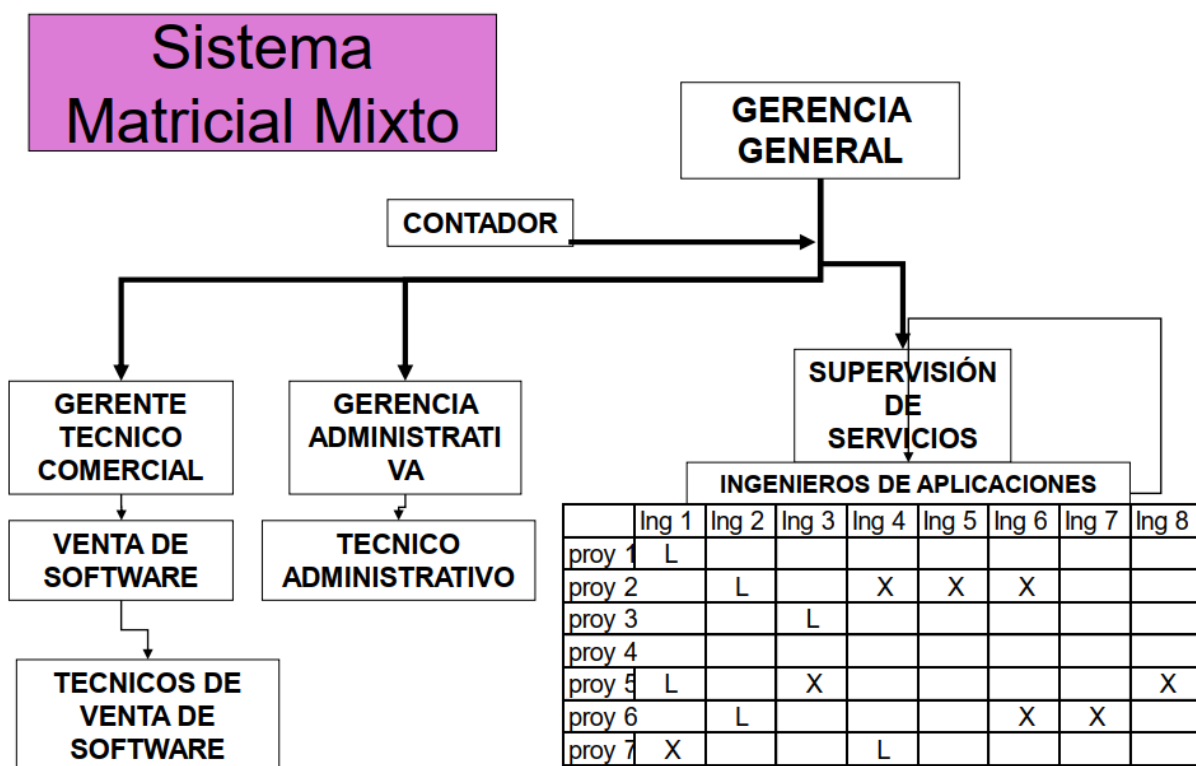
## **Ventajas de la estructura matricial**

1. Puede atender varios proyectos a la vez
2. Gran actitud para el cambio y la innovación  
Le gustan los desafíos, los cambios. No quieren una rutina
3. Empleados capacitados (son especialistas)

4. Flexibilidad de personal ( cambio de tareas )
5. Favorece la calidad técnica por intercambio de experiencias entre especialistas.
6. Favorece la comunicación  
me voy rodeando de gente que quizás en otras circunstancias nunca lo hubiese conocido, en otro tipo de organización
7. Promueve la preocupación por el costo y la calidad

### Desventajas de la estructura matricial

1. Confusión acerca de quién depende quién (eso porque no hay unidad de mando)
2. Fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.
3. Lucha por el poder entre GP ⇔ GF
4. Pérdidas de tiempo en reuniones
5. Resistencia al cambio en la implementación
6. No se adapta a personas que quieren seguridad
7. Es difícil el equilibrio del poder
8. Produce estrés por la ambigüedad y conflicto de roles.



En este caso, tenemos parte de la organización que es una estructura matricial y parte que es una estructura funcional. Puede darse el caso donde tengo una matricial para algo en particular, pero no para toda la organización. No es una matricial pura, sino que es una matricial mixta mezcla de funcional con matricial.

## **ORGANIZACIÓN PROFESIONAL**

**(dice que ya lo vimos, que es la burocracia profesional)**

- Los profesionales aplican intensivamente sus habilidades y tienen contacto con otros profesionales de experiencia.
- Es democrática porque el poder está en la base operativa
- Poco control por la libertad de acción a los profesionales
- Poco flexible porque está adecuada a productos estandarizados
- Difícil de coordinar a profesionales y los puestos de staff
- Es el núcleo de operaciones profesionalizado

Burocracia profesional de Mintzberg

Los profesionales tienen 2 tareas:

- Realizar el diagnóstico y definir la necesidad.
- Implementar el programa elegido.

( Contexto complejo y altamente exigente )

- Configuración con capacitación y adoctrinamiento
  - La organización es altamente descentralizada
  - Es una estructura burocrática. Muchas reglas
  - Surgen cuando los requerimientos exigen tareas a cargo de profesionales
  - Es un sistema no regulado. El profesional utiliza su conocimiento, amplia libertad
- Porque cada profesional se guía por sus conocimientos y por los estatutos que figuran en cada uno de las profesiones particulares que intervienen en alguna organización
- Predomina el núcleo operativo, donde están todos los profesionales.

### **VENTAJAS**

1. Produce alta capacitación
2. Es democrática

### **DEBILIDADES**

1. Conflictos en problemas interdisciplinarios
2. Poco control de actividades
3. Poco flexible
4. Dificultosa coordinación

## LA ORGANIZACIÓN DE EQUIPO

- Surge como alternativa estructural en empresas que exceden el modelo funcional por tamaño, complejidad y alcance innovador pero no están en condiciones de descentralizarse

En empresas que el modelo funcional en las distintas áreas le queda chico

⇒ Tienen que ver cómo hacen para crecer ordenadamente

No son empresas que quieren descentralizarse, quieren seguir manteniendo la centralización tal cual como está

- Conjunto de personas de distintas áreas que colaboran en una tarea específica y definida

Pero sin dejar de pertenecer a su área, están con un trabajo puntual y después ese equipo se disuelve y cada uno vuelve a su área

### CARACTERÍSTICAS

- Descentralizan funciones en un área en empresas funcionales

- Son grupos transitorios en tamaño, no hay superiores ni subordinados, ni Junior y Senior.

Máximo 15 integrantes

Como en el caso de los comités, tener una igualdad desde el punto de vista de los niveles a los cuales pertenece cada uno de los individuos que forman parte del equipo.

- Las tareas suelen ser especializadas, complejas y altamente interdependientes.

- Cada individuo aporta su habilidad pero el equipo es responsable del resultado

- Pueden incorporarse a la estructura formal como dispositivos de enlace. FT , EP , GT

- Cada equipo tiene un líder y su labor es dar claridad a la estructura incluyéndose.

Puede cambiar según se necesite. Utiliza los recursos de la organización.

Si bien son todos de un mismo nivel, generalmente el equipo tiene un líder

Él también forma parte y trabaja a la par de los demás

**Esta organización NO es democrática → La autoridad se deriva de la tarea**

Si en el grupo hay uno que conoce más que los otros sobre lo que hay que resolver ⇒ es el líder

No es como en el comité que se vota

## LA ESTRUCTURA MISIONERA

Estas estructuras son características de ONGs (por ejemplo Green Peace, Cruz Roja Internacional) que se adaptan a lo que es una estructura misionera y decimos que aglutinan gente sobre la base de la ideología. Son personas que tienen un pensamiento central, medular que los convoca.

- Tienen base en la socialización y la ideología.

Entonces sus miembros desarrollan su trabajo libremente

- Esta ideología se refiere al sistema de **creencias propias** de la organización que la hace única y diferente a cualquier otra.
- **Significado común** para sus miembros de valores creencias, ideologías, motivaciones y deseos

Normalmente los que integran estas organizaciones provienen de distintos lados.

- **No existe especialización**, se van formando
- **Poca diferencia jerárquica**. Todos iguales

- **Poca formalización** de los procesos.

Esto no es una burocracia donde espero que todo esté perfectamente formalizado, que esté todo escrito, que haya repetitividad. Acá no. Acá hay mucha **improvisación**

Gran descentralización

- **Alto adoctrinamiento**. Alta conciencia y convicción en lo que se está haciendo. Vamos para allá porque eso que se está haciendo allá está mal, tenemos que cambiarlo.

Después vemos cómo hacemos, nos vamos adaptando. No hay un eje central que domine la escena sino que se resuelven situaciones en el lugar

- **No son burocráticas. Desempeño libre. Sin control**

Cada uno aporta lo que mejor puede. Hay muy bajo control en las acciones por parte de la organización, hay mucha libertad

- **No son organizaciones jóvenes** ya que lleva un largo tiempo lograr la ideología común
- Su **tamaño** suele ser **pequeño**

- Ambiente y sistema técnicos muy simples, **libre de toda necesidad de expertos**.

Antítesis de la burocracia o la organización profesional, ya que no está cimentada en especialistas

- Se construye alrededor de una **misión inspiradora y aglutinadora**

Tiene una misión inspiradora, objetivos muy claros. Todos tienen claro qué hacer

- Como fortaleza tenemos que la misión se centra en los objetivos y favorece la comprensión de la tarea común.

## **DESVENTAJAS**

La tarea propia no siempre es clara dada la **falta de formalización en los procesos** y la falta de especialización en el trabajo y de supervisión jerárquica , lo que a su vez dificulta en control de desempeño

Falta de organización, lo que hace que la ejecución de las tareas sea un poco desorganizada.

Hay mucha fuerza de voluntad, pero quizás muchas veces falta coordinación o una supervisión jerárquica que ordene el accionar