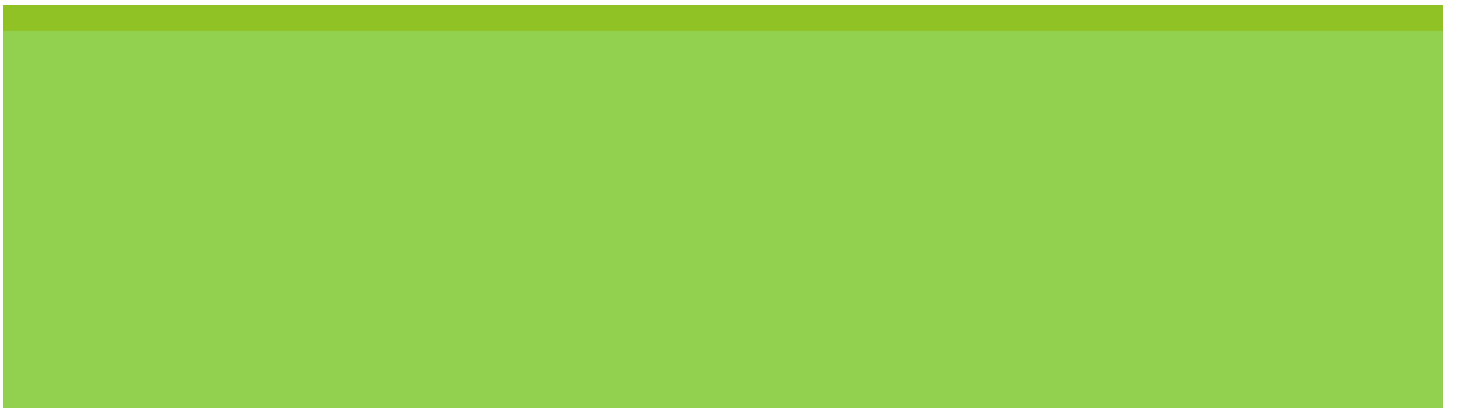


# Estructura Organizacional

CAPITULO 9



## 9.1 Introducción

La estructura organizacional es el sistema jerárquico escogido para organizar y los medios de una organización. Gracias a ella, se abordan las formas de organización interna y administrativa. El reparto del trabajo en áreas o departamentos se ramifica en un árbol.



## 9.2 Componentes de la estructura organizacional

Existen 6 elementos o componentes claves de la estructura organizacional.

*Cadena de Mando* → Es la base de todo modelo organizacional. Se trata de una línea de autoridad que fluye desde la más alta dirección hasta los puestos más bajos. Esta cadena define a quién hay que dirigirse según el tema que se trate.

Para evitar las confusiones, es recomendable disponer de una plataforma que aclare la cadena de mando y mejore las comunicaciones internas. El programa para hacer organigramas empresariales cumple con esta función, y ayuda gestionar la carga laboral y las unidades que supervisa.



*Figura 9.2-1: Cadena de mando en una empresa*

*Nivel de centralización* → Que la organización esté centralizada o descentralizada contribuirá directamente en la velocidad del proceso de toma de decisiones. También tendrá un impacto en la percepción más o menos democrática de la forma de actuar.



*Figura 9.2-2: Centralización y descentralización en una empresa*

*Margen de control* → Es un elemento muy influido por el tamaño de la compañía y el nivel de centralización. Cuantos más empleados controle un mando directivo, mayor será su margen de control.

*Grado de especialización* → Esta clave de la estructura organizacional aborda la división del trabajo. Dentro de una organización, las tareas se distribuyen en distintos niveles. Si los empleados cuentan con una especialización alta, estos serán expertos en su campo y serán más productivos.

Sin embargo, al mismo tiempo, cuando el grado de especialización es menor, la plantilla es más flexible y versátil. Ambas opciones tienen sus ventajas y desventajas. Lo ideal es encontrar la más adecuada para la actividad de la empresa, con cierto equilibrio entre ellas.

*Formalidad estructural* → Otro punto sobre el que hay que mantener cierta armonía es el grado de formalidad de la estructura organizacional. Un compromiso entre rigidez y libertad que permita trabajar con procesos rápidos, pero sin eliminar las relaciones entre los trabajadores ni su creatividad.

*Formación de departamentos* → Las diferentes actividades de una organización se dividen en departamentos, cada uno de ellos con sus propios proyectos. Cuando se construye el modelo organizacional, se estudia la necesidad de departamentalizar de forma rígida o flexible. Las estructuras más rígidas alcanzan mayor grado de especialización, mientras que las flexibles incentivan la colaboración entre departamentos.

Entre las herramientas más útiles a la hora de crear departamentos, encontramos un programa de gestión empresarial. Ayuda a estructurar mejor la división de funciones entre los diferentes departamentos.

### 9.3 Tipos de estructura organizacional

Cada estructura organizacional presenta características que la diferencian y la distinguen. Sin embargo, se puede ejemplificar con algunas estructuras tipo que se utilizan como marco referencial debido a que su aplicación esta generalizada.

Las estructuras pueden ser:

*Estructura Lineal militar o de línea* → Es la más simple de las estructuras organizacionales, característica de las formas empresariales en las que hay un solo jefe (casi siempre el propietario), que da las directivas y las órdenes a los operarios. Como los subordinados dependen de un solo superior, la responsabilidad es directa e inmediata. Si se agregan empleados para el sector administrativo, la línea es la misma, pero se divide en dos ramas: una para la fabricación y otra para la administración. Si se agregan jefes, tendrán el mismo nivel jerárquico. Si se agrega un gerente, los jefes quedaran a su cargo. Así nace la cadena de mando.

Las ventajas en esta estructura son muy claras, la subordinación es jerárquica y por el hecho de ser lineal, se caracteriza por su immediatez. Mientras que la principal desventaja es la falta de flexibilidad para adaptarse al crecimiento de la empresa. Las personas que se hallan en los niveles jerárquicos superiores deben conocer todas las actividades de la empresa. Esa capacitación conceptual y técnica las convierte en “imprescindibles”, lo cual debe ser evitado, porque “su falta puede resultar fatal”, y en caso de ser necesario un reemplazo, resulta muy difícil.

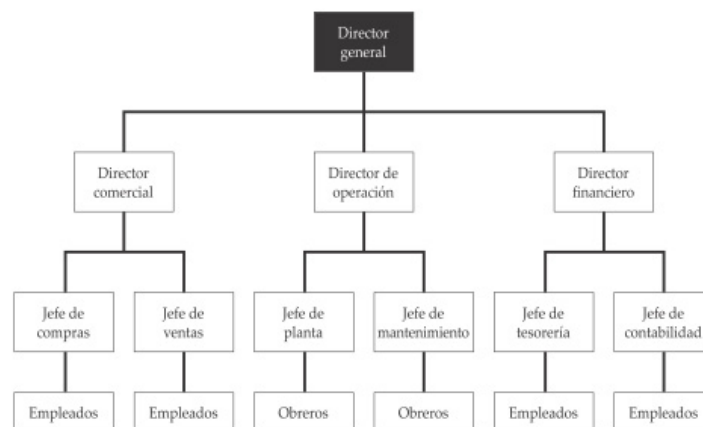


Figura 9.3-1: Estructura lineal

*Estructura Funcional* → Es preciso establecer cuáles son las funciones de la empresa con el fin de crear los cargos necesarios para poder garantizarlas. Es decir, que se divide el trabajo y se agrupa en tareas afines por su especialización, tratando de que cada uno realice el menor número de funciones posible. La estructura funcional pone énfasis en la división del trabajo y recurre a las

habilidades para satisfacer los requerimientos de la tarea. La ventaja es que las funciones están formalizadas. Se aprovecha la especialización, se incrementa la eficiencia y se transmiten en forma directa la experiencia y los conocimientos. Mientras que la desventaja es que se reciben órdenes de varios jefes. La relación autoridad- responsabilidad no está bien definida, por ende, se debilita el control.

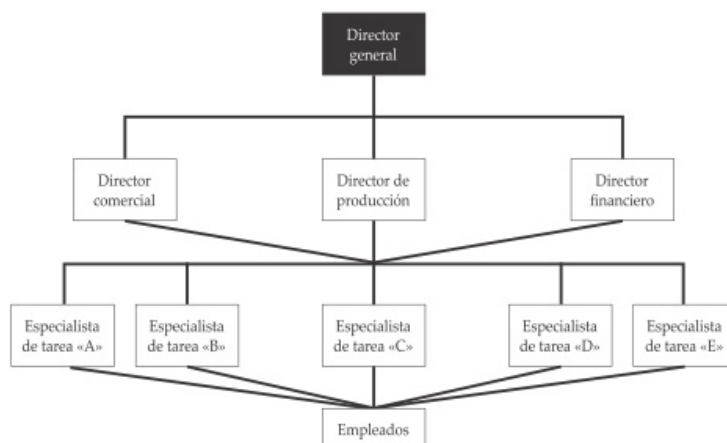


Figura 9.3-2: Estructura funcional

**Estructura Líneo-funcional** → Es una combinación de la estructura lineal y la funcional. Mantiene las ventajas de cada una de ellas, tratando de evitar las desventajas.

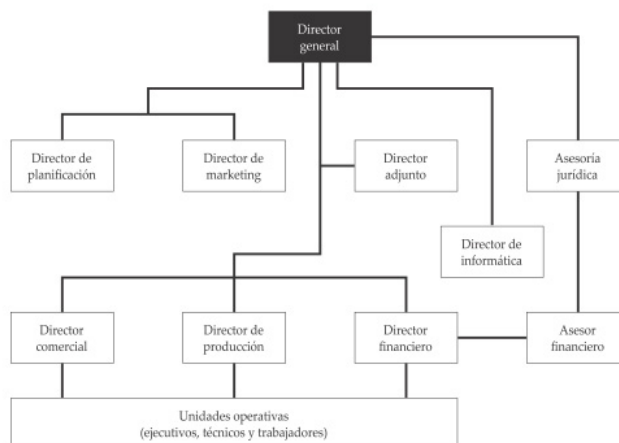
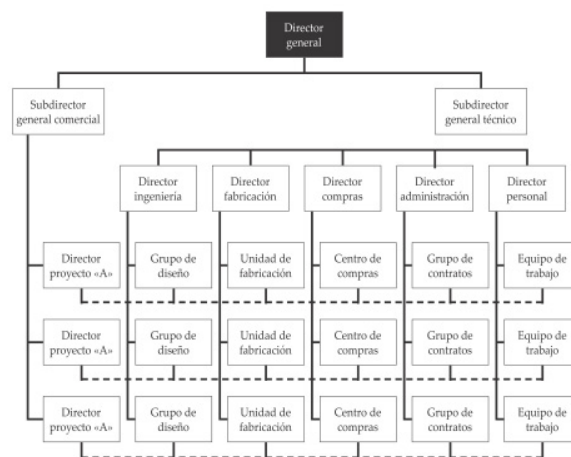


Figura 9.3-3: Estructura Líneo-funcional

**Estructura Staff** → Se combinan estructuras de base con el asesoramiento realizado por especialistas, los cuales, si bien quedan fuera de la autoridad de línea y carecen de autoridad, influyen en la toma de decisiones de sus asesorados. En la actualidad, es cada vez más necesaria la participación del staff, que incluso en muchos casos toma decisiones y tiene autoridad. En aquellos casos en que no la tiene, aparece en el organigrama en el mismo nivel que sus asesorados, con los que se conecta por una línea de puntos.

*Estructura Matricial* → También denominada organización de proyectos es una combinación de la estructura tradicional con la organización de proyectos. En esta estructura organizacional, cuando es necesario concretar un proyecto se forma un equipo con el personal especializado de los diferentes departamentos que demuestre mayores aptitudes para participar en él. Una vez finalizado el proyecto, retoman su cargo en el departamento de origen.

La principal ventaja es que facilita las relaciones interdepartamentales, se comparte información, se intercambian conocimientos, se aprovecha la especialización para lograr mayor eficiencia, se reducen costos y se combinan la flexibilidad con la estabilidad. Mientras que la principal desventaja es que la relación autoridad-responsabilidad debe estar muy bien delineada, porque pueden presentarse los problemas del “mando múltiple”.



*Figura 9.3-4: Estructura matricial*

## 9.4 Análisis de estructura organizacional

Se propone una estructura lineo-funcional debido a que las funciones de la empresa están claramente definidas, pero se aprecia la relación autoridad-responsabilidad que otorga la estructura lineal. Esto quiere decir que habrá un nivel de jerarquía definido en el que los empleados especializados en sus respectivas funciones responderán a jefes de sector, y estos responderán al gerente general de planta.

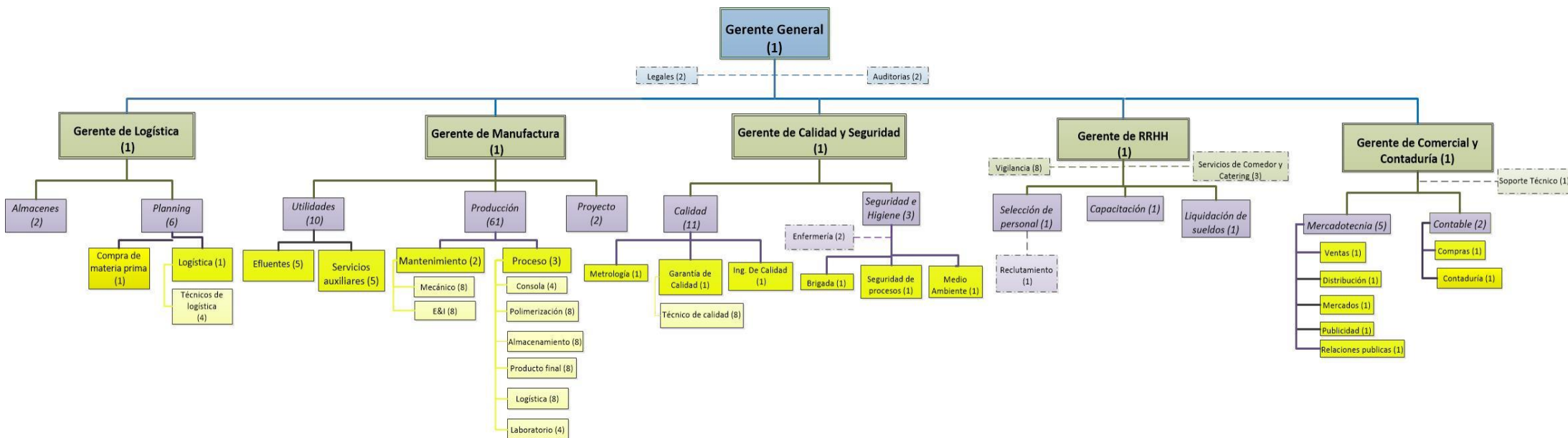


Figura 9.4-1: Organigrama tipo lineal-funcional para industria de caucho e-SBR

## 9.5 Análisis del organigrama

La planta de caucho sintético e-SBR es encabezada por un Gerente General. El mismo tiene relación directa con los siguientes departamentos terciarizados:

- Legales
- Auditorias

Debajo del gerente general se pueden distinguir cinco sectores con un gerente funcional en cada uno de ellos.

El primer sector a analizar es el sector en donde se elabora el producto a vender. El mismo está a cargo del Gerente de Manufactura y, se divide a su vez en tres sectores más, cuya dotación de personal se detalla a continuación:

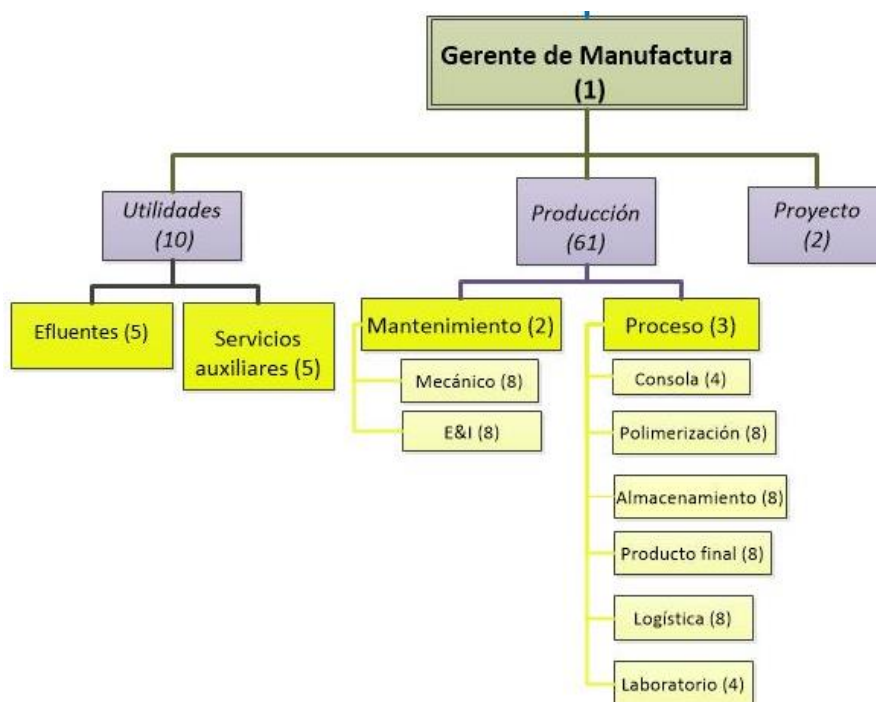


Figura 9.5-1: Organigrama del área de manufactura

- Producción (61)
  - Mantenimiento (2)
    - ✓ Mecánico (8)
    - ✓ E&I (8)
  - Proceso (3)
    - ✓ Consola (4)
    - ✓ Área Polimerización (8)
    - ✓ Área Recuperación de Materias Primas (8)



- ✓ Área Producto final (8)
- ✓ Logística (8)
- ✓ Laboratorio (4)
- Proyecto (2)
- Utilidades (10)
  - Efluentes (5)
  - Servicios auxiliares (5)

Desde el punto de vista de calidad y seguridad e higiene, se encuentra la gerencia de Calidad y Seguridad a Cargo del Gerente de Calidad y Seguridad:

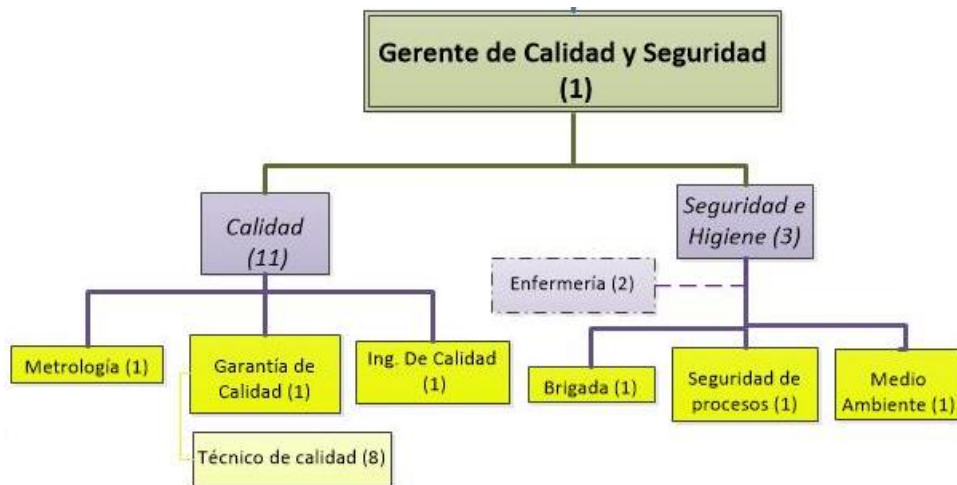


Figura 9.5-2: Organigrama del área de calidad y seguridad

La dotación de personal de esta área se detalla a continuación:

- Calidad (11)
  - Metrología (1)
  - Ingeniería de Calidad (1)
  - Gestión de Calidad (1)
  - ✓ Técnico de Calidad (8)
- Seguridad e Higiene (3)
  - Medio ambiente (1)
  - Seguridad de Proceso (1)
  - Brigada (1)
  - Enfermería (2)

Desde el punto de vista de traslados, se encuentra el sector logístico a cargo del Gerente de Logística. Este gerente tiene a cargo dos sectores más, cuya dotación personal se detalla a continuación:

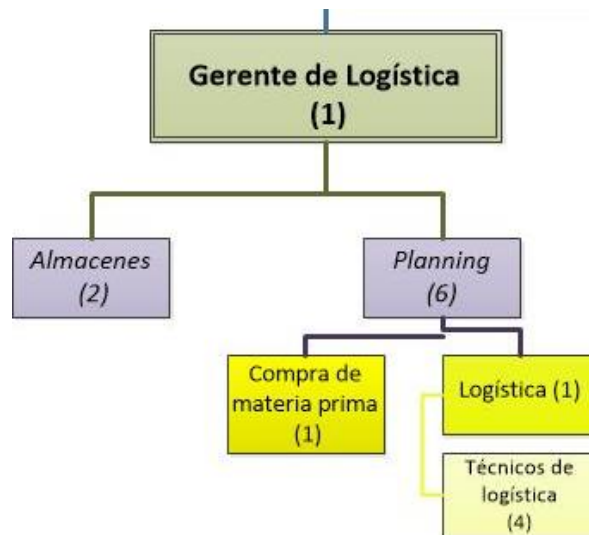


Figura 9.5-3: Organigrama del área de logística

- Almacenes (2)
- Planning (6)
  - Compra de materia prima (1)
  - Logística (1)
    - ✓ Técnico de Logística (4)

Luego se encuentra el sector de recursos humanos. El mismo es liderado por un Gerente de RRHH. Dentro de esta área podemos encontrar tres puestos de trabajos y departamentitos terciarizados:

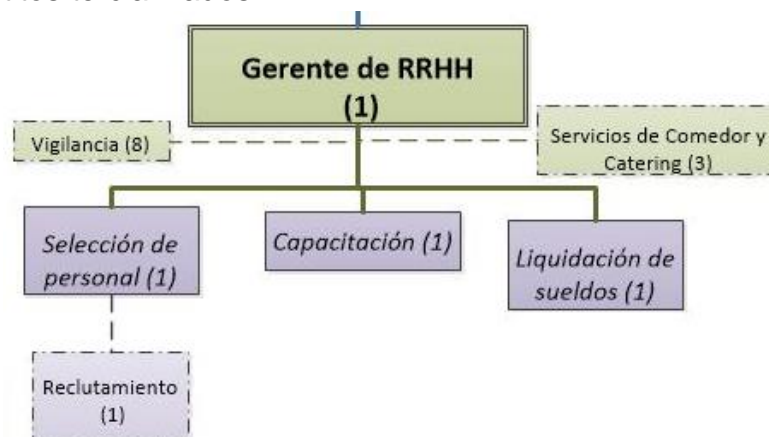
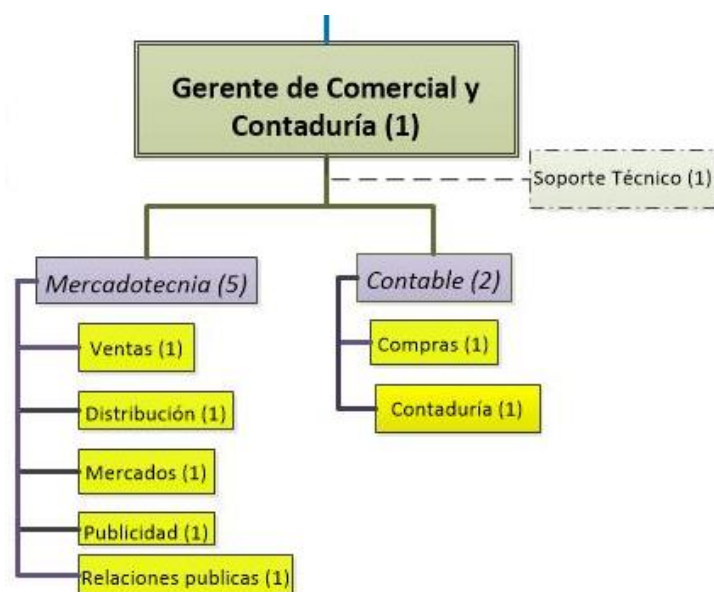


Figura 9.5-4: Organigrama del área de recursos humanos

La dotación de personal de esta área se detalla a continuación:

- Selección de personal (1)
  - Reclutamiento (1)
- Liquidación de sueldos (1)
- Capacitaciones (1)
  - Servicio de Comedor y Catering (3)
  - Vigilancia (8)

Por último, se encuentra el sector de finanzas. Este es encabezado por un Gerente de Comercial y Contaduría. Este sector tiene un departamento terciarizado y dos áreas bien definidas:



*Figura 9.5-5: Organigrama del área de finanzas*

La dotación de personal del área de finanzas es la siguiente:

- Mercadotecnia (5)
  - Ventas (1)
  - Distribución (1)
  - Mercados (1)
  - Publicidad (1)
  - Relaciones públicas (1)
- Contable (2)
  - Compras (1)

- Contaduría (1)
  - Soporte Técnico (1)

A continuación, realizaremos una descripción de las distintas áreas:

*Gerente General* → Es el encargado de planificar, organizar, liderar, coordinar, analizar y deducir el trabajo de la empresa. Además, tiene el deber de controlar y seguir a los distintos gerentes funcionales. Constituido por una sola persona. En esta empresa, el gerente general tiene a cargo dos departamentos terciarizados:

- *Legales* → Es la sección conformada por dos profesionales que se encarga de los aspectos judiciales.
- *Auditorías* → Es el personal encargado de evaluar las condiciones en las que se encuentra la empresa. Evalúa aspectos de la seguridad, medio ambiente (emisiones, efluentes, generación de residuos), documentación, etc. Son internas en la empresa. Se practican con el fin de asegurarse las buenas condiciones para cuando se realice una auditoría externa. Constituido por 2 personas.

*Gerentes funcionales (De Manufactura, De Logística, De Calidad y Seguridad, De RRHH y De Comercial y Contaduría)* → Son los responsables de cada área y responden por ella frente al gerente general.

A continuación se realiza un análisis detallado de cada sector:

#### *Sector de Manufactura*

*Producción* → Engloba todos los sectores que tiene relación directa con la elaboración del producto final. Consta de un total de sesenta y uno (61) empleados. Dentro de este sector se encuentra, por un lado, mantenimiento y por otro proceso:

- *Mantenimiento* → Con un total de dieciocho (18) empleados que se encargan de solucionar problemas de índole mecánico, eléctrico o electrónico tales como cambios de polea, pérdida de tensión, cambios de motores, calibración de instrumentos, montaje de sensores, etc.
- *Proceso* → Son los que velan por el correcto funcionamiento de la planta, es decir, se encargan de controlar que el proceso siga el rumbo que debe, que las variables de este estén en los parámetros correspondientes. Para ello consta de cuarenta y tres (43) empleados. Se dividen en distintas posiciones y roles con el propósito de definir las tareas y responsabilidades de cada uno de forma clara.

Utilidades → Consta de dos sectores, efluentes y servicios auxiliares. Los primeros se encargan de realizar el tratamiento de los desechos (sólido, líquido y gaseoso) y los segundos de brindar los servicios de gas, agua, luz y vapor. Posee un total de diez (10) empleados.

*Proyecto* → Son los encargados de evaluar, investigar, calcular, gestionar y realizar los cambios de mayor envergadura en la planta. Su trabajo se deberá hacer en conjunto con los ingenieros de proceso, ya que ellos serán los solicitantes de los cambios. Consta de dos (2) empleados.

### *Sector de Calidad y Seguridad*

*Calidad* → Son los encargados de verificar que el producto llegue al cliente con las especificaciones y condiciones correctas. Además, son aquellos que se aseguran de que los valores obtenidos sean acordes a las normas. También son responsables de desarrollar técnicas para la medición de las magnitudes, garantizando su normalización mediante la trazabilidad y generar mecanismos que simplifiquen tiempo y dinero. Está constituido por tres (3) áreas: Garantía de calidad, metrología e ingeniero de calidad. Esta área tiene un total de catorce (14) empleados.

*Seguridad e higiene* → Sector que estudia, aplica y renueva constantemente las normas y acciones que minimizan los riesgos en la industria con el fin de garantizar la seguridad y protección de los empleados, la comunidad y las instalaciones (en ese orden de prioridad). Controla los efluentes y la emisión de gases contaminantes o productos que puedan ser tóxicos para el medio ambiente. Dentro de nuestra empresa, también son los encargados de responder a los posibles incidentes que puedan llegar a ocurrir. Está constituido por tres (3) empleados los cuales están divididos en brigada, seguridad de procesos y medio ambiente. Además, consta de una empresa terciarizada de servicios de enfermería y urgencias.

### *Sector de Logística*

*Almacenes* → Son los encargados de tener los insumos necesarios solicitados por los distintos sectores, por ejemplo, elementos de protección personal solicitados por el departamento de seguridad e higiene, juntas, bulones o tuercas por parte de proceso o mantenimiento, etc. Evalúan los distintos proveedores asociados a la empresa, buscan el más apto en precio y calidad y compran el stock de seguridad requerido. Constituido por un total de dos (2) empleados.

*Plannig* → Según las necesidades de producción, son los encargados de comunicar a proceso el producto a hacer. Ya que los cauchos tienen distintas especificaciones según su peso molecular, se fabrican distintos productos. Además, son los encargados de ir viendo los balances de masa de la reacción (en la parte de proceso), comprar los insumos y transportarlos al lugar de almacenamiento para su posterior descarga. Consta de dos sectores, los cuales son logística y compra de materia prima, dando un total de seis (6) empleados

#### *Sector de RRHH*

*Vigilancia* → Es una empresa terciarizada que se encarga de controlar el personal que entra y sale de la planta. Además, deben realizar recorridos con el fin de garantizar el cuidado de las instalaciones. Consta de un total de ocho (8) contratados.

*Servicios de Comedor y Catering* → Empresa contratada para preparar y servir los almuerzos dentro de un comedor o en formato de viandas. Además, realizan servicio de catering por algún evento especial que lo requiera. En este sector, se contrataron tres (3) personas.

*Selección de personal* → Son los encargados de entrevistar y contratar a una persona para que ocupe un puesto dentro de la empresa. Este sector consta de un (1) empleado con una empresa terciarizada encargada de realizar el reclutamiento y filtrado para la posterior selección. Además, esta empresa terciarizada consta de un (1) empleado contratado en nuestra empresa.

*Capacitación* → Área que entrena al personal en diversos temas. Desde técnicos hasta gerentes. Se pueden dar capacitaciones de índole técnico (del proceso y sus variables), de seguridad, comunicacional, entre otros. Consta de un (1) empleado.

*Liquidación de sueldos* → Los responsables de realizar los balances de los sueldos finales de los empleados considerando los sueldos básicos, las horas extras, los aportes, etc. Consta de una (1) persona

#### *Sector de Comercial y contaduría*

*Mercadotécnica* → Dirección que sostiene la clave para alcanzar los objetivos de la organización. Reside en identificar las necesidades y deseos del mercado objetivo y adaptarse para ofrecer las satisfacciones deseadas por el mercado de forma más eficiente que la competencia. Además, cumple el rol de interactuar con la comunidad para mejorar la imagen de la empresa y fomentar la buena relación con

las ciudades que la rodean. Se divide en publicidad, relaciones públicas, mercados, distribución y ventas y tiene un total de cinco (5) empleados.

*Contable* → Son los encargados de las relaciones con los proveedores (darlos de alta y buscar el más conveniente), buscar los insumos extras que necesiten de proceso y comprarlos y llevar los balances monetarios de la empresa. Decidir cuándo se paga a los distintos proveedores según los gastos que tienen los distintos sectores. Posee dos áreas, contaduría y compras con un total de dos (2) empleados.

*Soporte técnico* → Empresa terciarizada encargada de realizar el soporte de las computadoras. Asegurarse que tengan los programas necesarios, su correcto funcionamiento, proveer las computadoras, etc. Consta de un (1) solo empleado.