Tema: Estructura Organizacional

MATERIAL DE APOYO PARA EL POLILIBRO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Estructura Organizacional y Estrategia

Estrategia de Negocios I

Antonio Lloret

¿Por qué la estructura importa?

- La implementación de la estrategia requiere de revisar:

1. Las ***fronteras*** horizontales y verticales
2. La dinámica del ***mercado*** en el cual compite
3. La ***posición y dinámica*** de la empresa en el mercado
4. La ***organización interna*** *de la empresa*

Diseño Organizacional: Análisis empírico

- Caves & Barton (1990) encontraron que empresas en una misma industria presentan diferencias en productividad, aun cuando cuentan con una tecnología y una fuerza laboral muy similar.

  $\Rightarrow$ Posible explicación: diferencias en la estructura organizacional.

Diseño Organizacional: Porque importa?

- Determina la forma en cómo la empresa divide las funciones más importantes
- Especifica el proceso interno de toma de decisiones.
- Establece el flujo de información para el desarrollo normal de las operaciones.
- Determina las características de los problemas de agencia en la empresa.

Estructura y Estrategia

- Alfred Chandler (1962): "*structure follows strategy*"

- La estructura permite a los ejecutivos establecer una relación clara entre:
  - Recursos y capacidades de la empresa
  - Oportunidades que se pueden presentar

  - Una estructura óptima permite a la empresa crear el mayor valor posible

Estructura y Estrategia

- Una estructura adecuada permite:
  - Organizar el flujo de información
  - Establecer coordinación entre empleados
  - Otorgar incentivos adecuados a los empleados.
- Idea clave: la estructura de la organización es fundamental para la implementación de la estrategia

Formas de Organización

- La elección de la estructura más adecuada depende (entre otras cosas) del tamaño de la organización, y del nivel de complejidad de las actividad que realiza la empresa:
  - Estructuras simples
  - Jerarquías complejas

Estructuras Simples

- En estructuras con pocas personas (e.g., a nivel divisional, o si la empresa es pequeña), la organización puede ser:

1. A nivel individual
2. Grupos de manejo autónomo
3. Autoridad jerárquica

Estructuras Complejas

- En empresas grandes, la estructura congrega múltiples grupos y múltiples niveles de agrupación. Las podemos analizar a partir de:

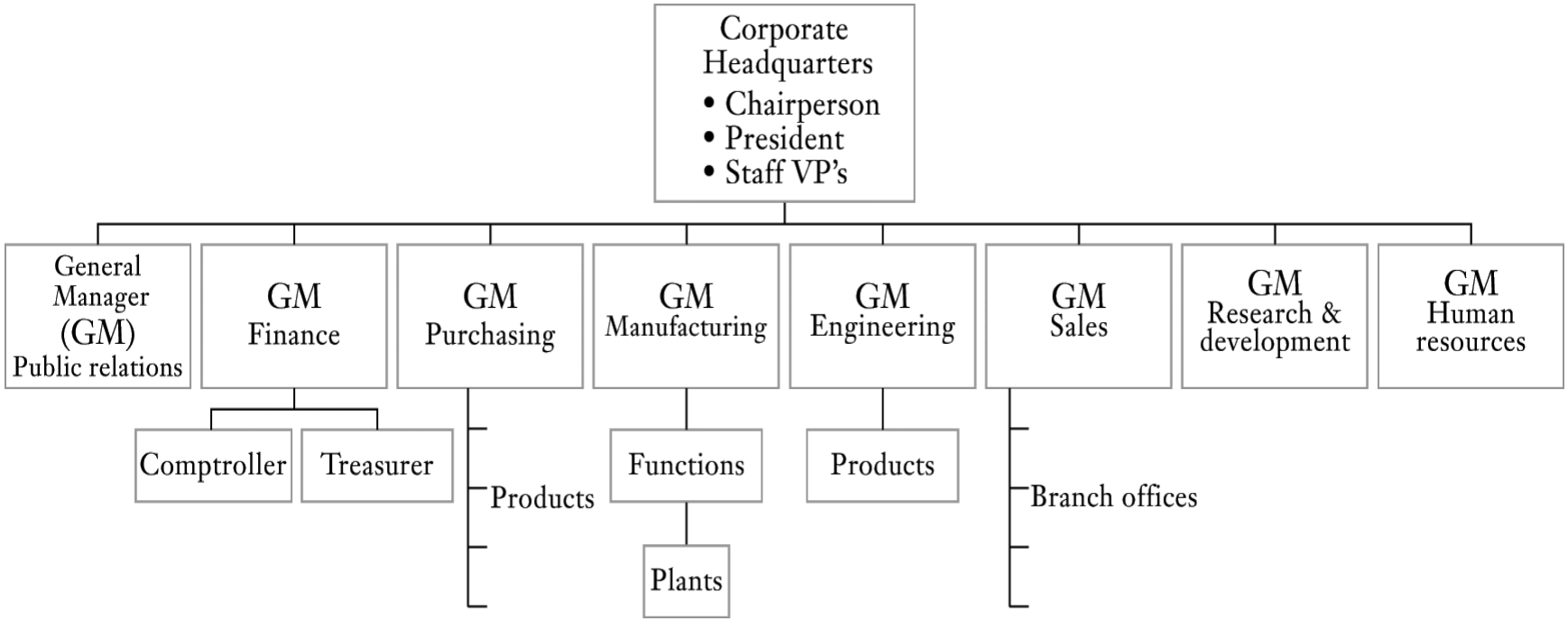
1. Departamentalización
2. Coordinación de actividades
3. Control de actividades

Tipos de Estructura Organizacional

- Se pueden clasificar como sigue:

1. Estructura funcional unitaria (“*U-form*”)
2. Estructura multi-divisional (“*M form*”)
3. Estructura de matriz
4. Estructura de red.

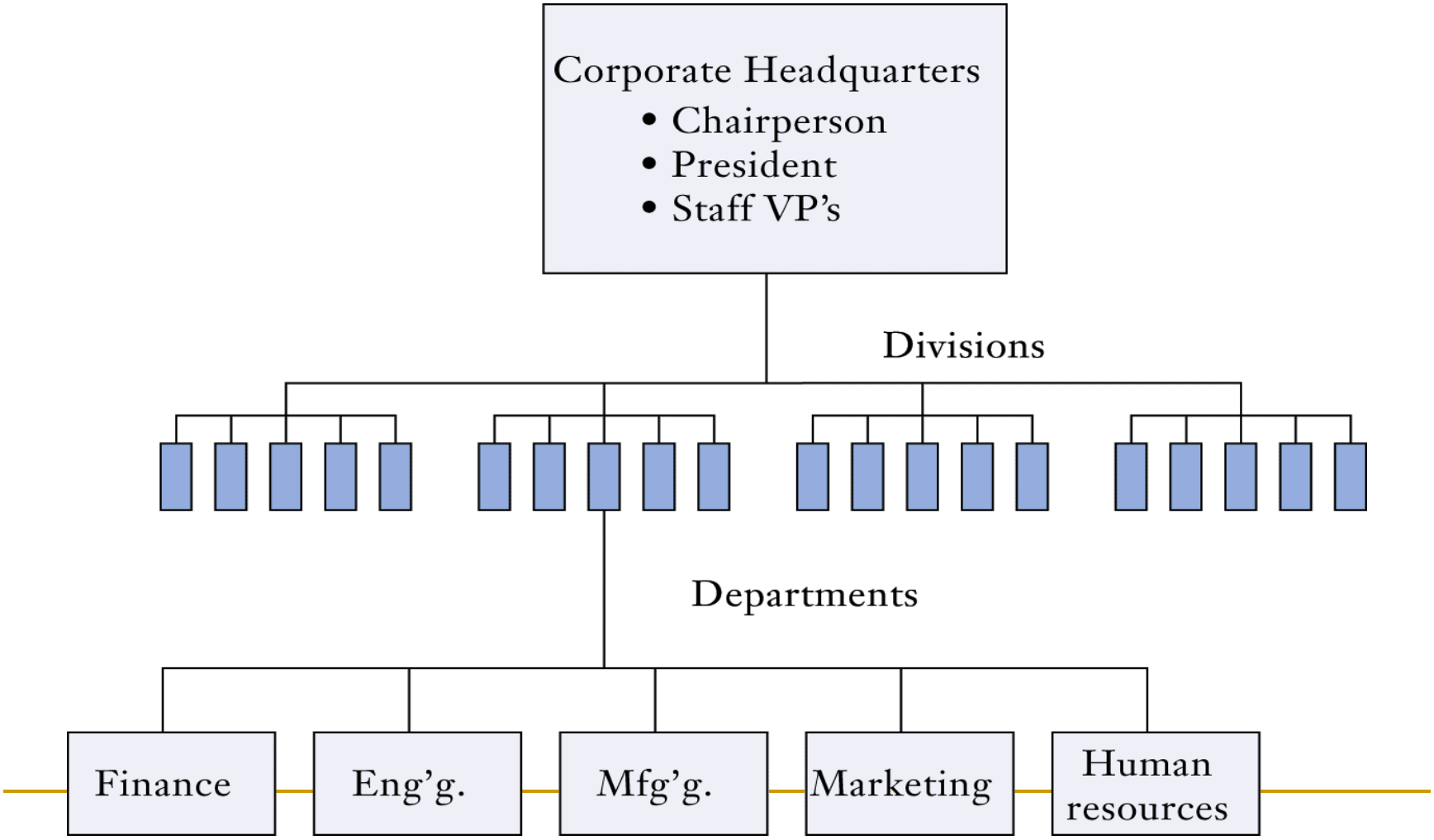
Estructura Funcional



Estructura Funcional

- Cada departamento en la empresa es responsable de una de las funciones básicas del negocio (e.g.: finanzas, venta, producción)
- Hay división y especialización en el trabajo que efectúa cada departamento.
- Cada departamento depende de una sede central en términos de dirección
- La estructura funcional es conveniente si:
  - Las condiciones de la industria son relativamente estables.
  - La eficiencia operacional es lo más importante.

Estructura Multi-divisional



Estructura Multi-divisional

- Comprende un conjunto de divisiones autónomas dirigidas por una sede corporativa
- Se organiza de acuerdo a ciertas dimensiones como líneas de producto, geografía, segmentos de consumo,…
- Los gerentes divisionales son responsables de la decisiones a nivel operativo, mientras la sede corporativa se encarga de las decisiones estratégicas.

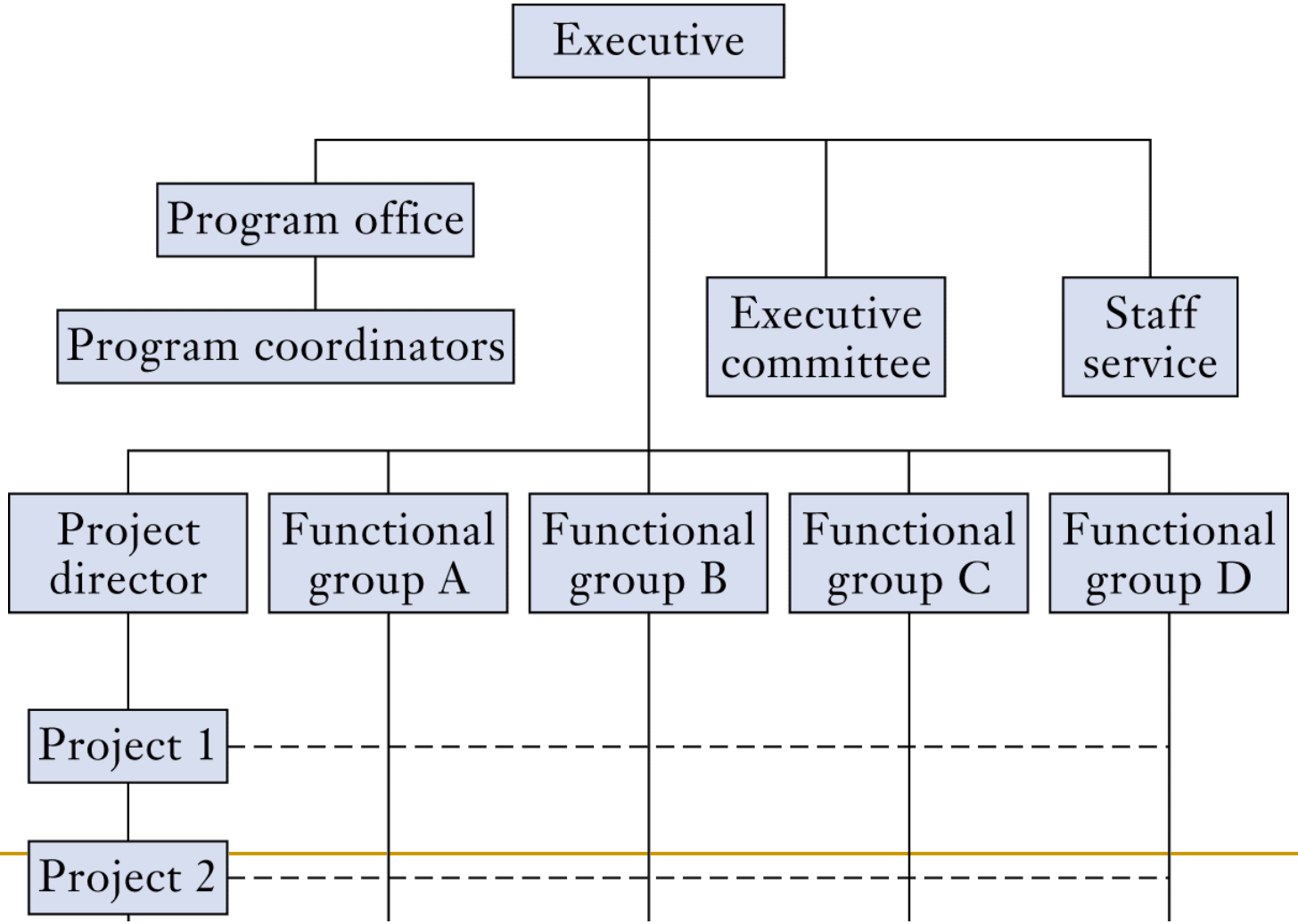
Estructura Multi-divisional

- La estructura divisional se desarrolló como respuesta a problemas observados en empresas con estructura funcional:

A. Se reducen los problemas de agencia ya que facilita la medición del desempeño.

B. Se facilita la coordinación de funciones para mercados regionales.

Estructura de Matriz



Estructura de Matriz

- La empresa es organizada en dos (o más) dimensiones (e.g.: líneas de producto y geografía)
- En una matriz bi-dimensional, cada empleado pertenece a dos jerarquías.
  - En otras palabras, reporta a dos jefes.

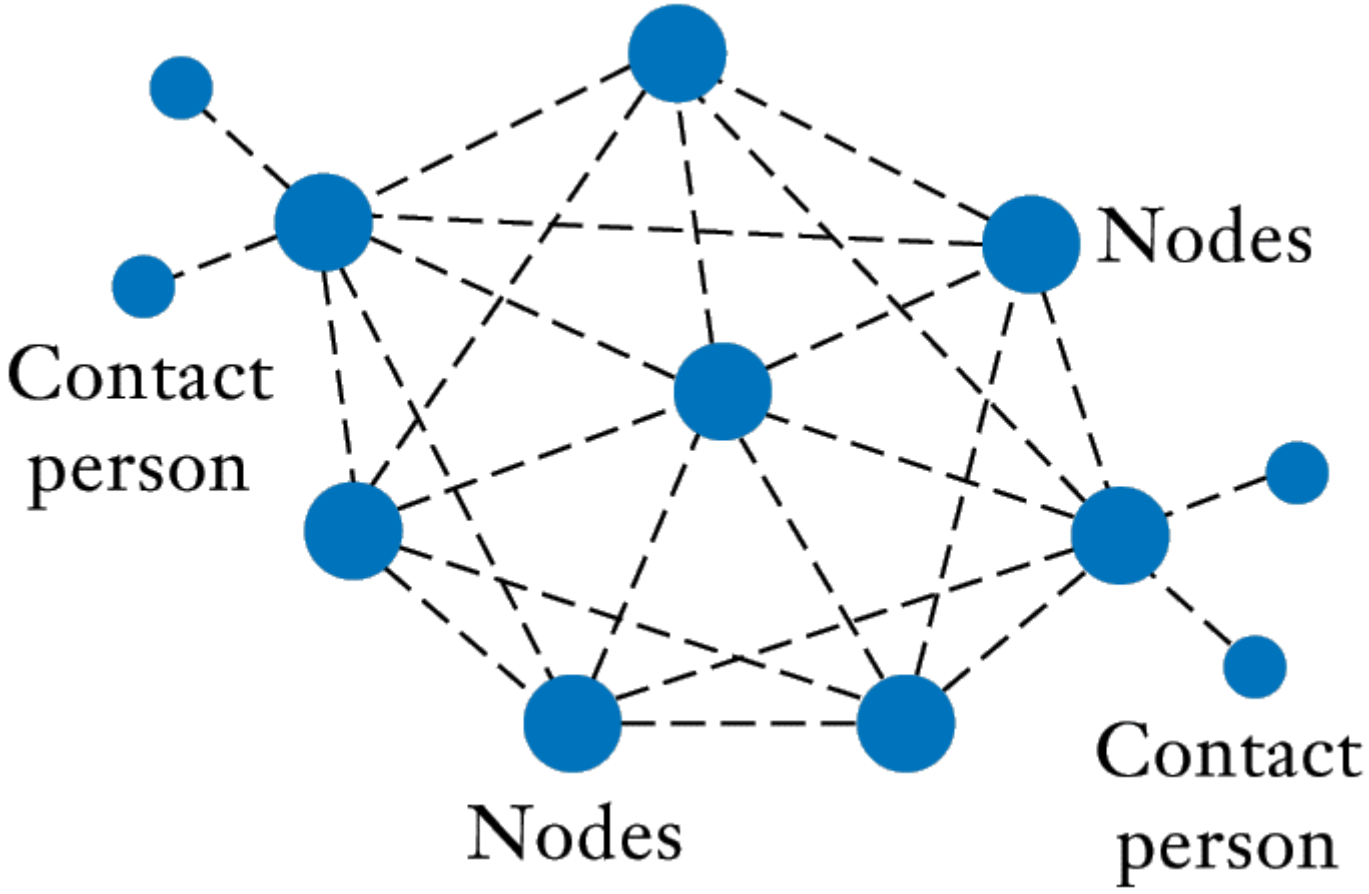
Estructura de Matriz

- La mayor ventaja de la estructura matricial es la explotación de economías de escala y de alcance
  - En particular, se puede alcanzar un uso más efectivo de los empleados.
  - Contar con un departamento de I+D que coordine la actividad de cada línea de producto puede ser más eficiente que contar con un departamento de I+D para cada línea.

Estructura de Matriz

- La mayor desventaja de la estructura matricial es la posibilidad que, para un empleado, haya discrepancias y falta de coordinación entre las dos líneas de autoridad a las que pertenece.

Estructura de Red



Estructura de Red

- La unidad básica es el trabajador.
- La idea es que cada trabajador puede:
  - Contribuir en múltiples tareas dentro de la organización
  - Ser reasignado si se modifican las tareas de la organización.
- La red es desarrollada a partir de las relaciones entre las unidades de la organización.

Estructura de Red

- Las relaciones entre grupos son gobernadas por los requerimientos de las tareas (no tanto por los niveles jerárquicos)
- La adopción de una estructura de red será conveniente cuando los necesarios costos de coordinación son inferiores a las ganancias en eficiencia técnica y cooperación.

Elección de la Estructura

- La elección de la estructura debe ser coherente con las condiciones externas a la empresa.
- La eficiencia de la estructura puede verse afectada por:

1. Relación entre la tecnología utilizada y el grado de interdependencia entre las tareas de la empresa.
2. Procesamiento de la información

Relación entre Tecnología y las Tareas de la Empresa

- Una empresa que utiliza una tecnología "madura" buscará una estructura que otorgue estabilidad.

- Una empresa que utiliza una tecnología en desarrollo buscará una estructura flexible.

Eficiencia en Procesamiento de la Información

- La estructura de la empresa puede cambiar como respuesta a cambios en las necesidades de información.
- La estructura organizacional debe permitir un adecuado flujo de información entre los diversos niveles jerárquicos
- Cambios tecnológicos pueden reducir el costo del flujo de información y aumentar el grado de control de la empresa

Estructura y Estrategia

- La tesis de Chandler se basa en la evolución de las empresas de una estructura funcional hacia una estructura multi-divisional.

- La evolución es hacia estructuras matriciales y de redes.

Relación con Conocimiento y Capacidades Hammond (1994)

- La estructura:
  - Determina el nivel de información que los mandos medios envían a la alta gerencia.
  - Permite la generación y la manipulación de nuevo conocimiento para usos estratégicos

Relación bajo un Enfoque Evolutivo Nelson & Winter (1982)

1. La estructura y la estrategia son el resultado de un proceso de adaptación en el tiempo, basado en el entorno.

2. La estrategia y la estructura constituyen parte del conjunto de principios y guías que permite a la gerencia responder en forma rápida