

JRSTema13Laformadivisional.pdf



rsjrs



Organización de Empresas



2º Grado en Administración y Dirección de Empresas



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada



MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS
Y ESCAQUÉATE
DE TOMAR APUNTES HOY





MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS
Y ESCAQUÉATE
DE TOMAR APUNTES HOY



JRS ~ Tema 13: La forma divisional.

1. Descripción de la estructura básica
 - 1.1 Los parámetros de diseño y los mecanismos de coordinación
 - 1.2 La estructura de las divisiones
 - 1.3 El poder de las divisiones de la sede central
2. Condiciones de la forma divisional
 - 2.1 Entorno. La diversidad de mercados
 - 2.2 Edad, tamaño, sistema técnico y poder
3. Etapas de transición hacia la forma divisional
 - 3.1 La forma integrada
 - 3.2 La forma de los subproductos
 - 3.3 La forma de los productos relacionados
 - 3.4 La forma conglomerada
4. Temas relacionados con la forma divisional
 - 4.1 Las ventajas económicas de la divisionalización
 - 4.2 El papel de la sede central
 - 4.3 La actuación social y el sistema de control del rendimiento

El término división nos lleva a Agrupación por Mercados.

- **Mecanismos de coord.** ⇒ Normalización de resultados.
- **Parte fundamental** ⇒ Línea media.
- **Entorno** ⇒ Estable y Sencillo.
- **Parámetros de diseño:**
 - Especialización horizontal
 - Ampliación vertical.
 - Descentralización horizontal y descentralización vertical.

La forma divisional en sí misma como configuración estructural, se centra en la **relación estructural** entre la **sede central** y **las divisiones**, es decir, entre el **ápice estratégico** y la **parte superior de la línea media**.

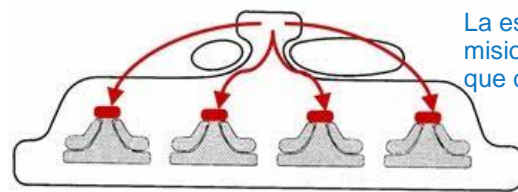
1. Descripción de la estructura básica

La forma divisional es una serie de entidades semiautónomas acopladas mediante una estructura central, las divisiones, que aunque pueden adoptar cualquier configuración, tienden hacia la burocracia maquina.

Recordar H13 \Rightarrow cuanto mayor es el control externo, más centralizada y formalizada resulta su estructura.

Esta configuración difiere del resto en que no se trata de una estructura completa desde el ápice estratégico hasta el N.O, sino de divisiones superpuestas.

La forma divisional en sí misma, se centra en la relación estructural entre la sede central y las divisiones, es decir, entre el ápice estratégico y la parte superior de la línea media.



La estructura de cada division es independiente, la mision o el proposito de las divisiones no tiene ni por que coincidir entre si

La forma divisional.

DIVISION POR MERCADOS, PERO SOBRE TODO POR PRODUCTO!!!

1.1 Los parámetros de diseño y los mecanismos de coordinación

La forma divisional recurre a la agrupación en base a mercado para las unidades de la parte superior de la línea media.

Otros mecanismos:

- Preparación y adoctrinamiento (directivos divisionales).
- Supervisión directa (mecanismo de refuerzo para coordinar las divisiones).

El ámbito de control del ápice estratégico puede ser bastante amplio.

La forma divisional requiere de una descentralización de tipo paralelo, vertical y limitado, y es este carácter limitado el que las hace parcialmente centralizadas (o descentralizadas).

El principal mecanismo de coord. es la normalización de outputs, siendo el control del rendimiento el principal parámetro de diseño.

1.2 La estructura de las divisiones

La forma divisional produce sus mejores resultados con estructuras de burocracia maquina en sus divisiones, puesto que se encuentra en la normalización de los outputs la clave del funcionamiento de la estructura. Se requiere también de normas de rendimiento claramente

PARTICIPA EN NUESTRA

ENCUESTA

**APRENDEMOS
ENTRE TODOS**

ESPACIOS

DE EDUCACIÓN SUPERIOR

ENCUESTA SOBRE LA EXPERIENCIA UNIVERSITARIA DEL ESTUDIANTADO

PARTICIPA EN LA ENCUESTA DEL OBSERVATORIO ESDEES

PARTICIPA ES POR TI

- ✓ SI QUIERES QUE TUS **COMPAÑEROS** SE ENTEREN.
- ✓ SI QUIERES QUE TU **PROFESORES** SE ENTEREN.
- ✓ SI QUIERES **MEJORAR LA UNIVERSIDAD.**



ES

definidas, cuya existencia depende de 2 condiciones primordiales que sólo cumple la bur. maquinal:

- a. Cada división debe tratarse como un solo sistema integrado con un solo conjunto consistente de objetivos. El acoplamiento interno de cada división ha de ser fuerte.
- b. Estos objetivos tienen que ser operativos, es decir, tienen que prestarse a medidas cuantitativas de control de rendimiento.

Las divisiones se vuelven cada vez más centralizadas y formalizadas de lo que serían si funcionaran de forma independiente (consecuencia de la hipótesis 13).

La divisionalización conduce a la estructura de divisiones hacia la forma de burocracia maquinal, independientemente de cuáles sean sus tendencias originales. El sistema de control de rendimiento de la forma divisional debilita la naturaleza orgánica de la estructura simple y de la adhocracia.

La burocracia maquinal es la única forma cuya estructura fundamental no cambia con la divisionalización.

1.3 El poder de las divisiones de la sede central

La sede central retiene cierto poder, que se refleja en estas 6 funciones:

1. Formular la estrategia general.
2. Asignar los recursos \Rightarrow dónde colocar los fondos.
3. Nombramiento y sustituciones de los directivos de las divisiones \Rightarrow éxito depende de elegir a la persona adecuada.
4. Diseñar, con ayuda de la tecnoestructura, el sistema de control de rendimiento.
5. Visitar las divisiones (control del comportamiento divisional \rightarrow supervisión directa)
6. Servicios de apoyo comunes (servicios jurídicos, finanzas, relaciones públicas, recursos humanos, investigación y desarrollo).

2. Condiciones de la forma divisional

2.1 Entorno. La diversidad de mercados



MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS Y ESCAQUÉATE DE TOMAR APUNTES HOY



Si la division es solo geografica, todas las divisiones son identicas (bancos, supermercados, etc...)

La estructura divisional es una consecuencia de la estrategia de diversificación. A su vez, la divisionalización estimula una mayor diversificación.

El entorno optimo seria el de la burocracia maquinal (para poder ser normalizado)

A pesar de que la diversidad de mercados puede manifestarse en productos o servicios, clientela y regional, si no existe una diversificación de productos y servicios, las otras dos resultan incompletas.

Cuando no se da esa diversificación, la estructura se encamina hacia una bur. maquinal con las operaciones se dividen en unidades de mercado claramente definidas.

Denominamos **burocracia duplicada** al híbrido de forma divisional y bur. maquinal, que surge cuando una org establece divisiones regionales idénticas y concentra a continuación determinadas funciones críticas en la sede central.

Ambas formas comparten la preferencia por un entorno ni muy complejo ni muy dinámico.

Cuando la sede central aumenta su supervisión para compensar una débil normalización de outputs, surge el híbrido con la estructura simple al que denominaremos **forma divisional personalizada**.

Si intentan controlar el comportamiento a través de la socialización, surge un híbrido próximo a la bur. profesional, que llamaremos **forma divisional socializada**.

2.2 Edad, tamaño, sistema técnico y poder

Cuando las orgs empiezan a volverse grandes (tamaño), se prestan más a la diversificación. Igual ocurre en las de cierta edad.

Cuando una gran corporación tiene un gigantesco tamaño, puede adquirir la forma divisional múltiple: estructuras divisionales cuyas divisiones se constituyen a su vez como forma divisionales.

El Sistema técnico para esta estructura tiene que poder ser eficientemente separado formando segmentos, uno para cada división. [ha de ser separable](#)

El poder tiene un importante papel. Los directivos de división fomentan el crecimiento, diversificación y divisionalización para dar mayor relieve a sus puestos

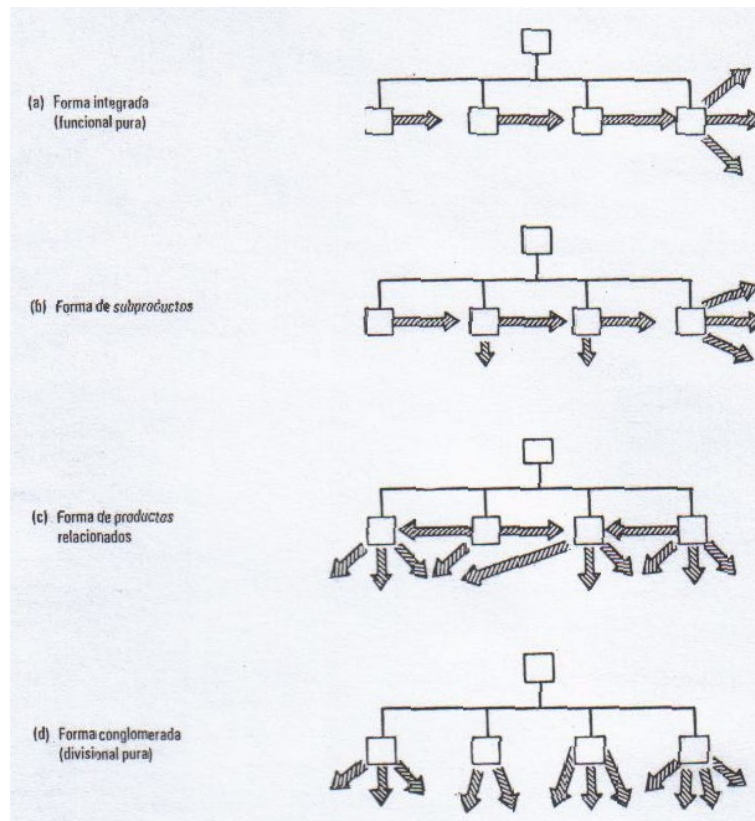
3. Etapas de transición hacia la forma divisional

Mintzberg establece 4 etapas en la transición hacia la forma divisional: forma integradora, de los subproductos, de los productos relacionados y conglomerada.

3.1 La forma integrada

Forma puramente funcional. Solo se vende el producto final a los clientes.

Las estrechas interdependencias entre las distintas acts imposibilitan el uso de la forma divisional, funcionando como bur. maquinales funcionales.



3.2 La forma de los subproductos

La empresa empieza a comercializar sus productos intermedios en el mercado, creando la necesidad de una medida de divisionalización de su estructura que puede denominarse forma de los subproductos.

Cada eslabón de la cadena puede recibir cierta autonomía para comercializar sus subproductos, aunque la mayoría pasarán internamente al siguiente eslabón de la cadena.

3.3 La forma de los productos relacionados

Se descomponen las cadenas de procesos hasta que lo que venden las divisiones en el mercado se vuelve más importante que lo que se suministran entre sí.

La planificación central en la sede tiene que limitar más, preocupándose más de medir el rendimiento que de prescribir acciones.

3.4 La forma conglomerada

La empresa de productos relacionados se expande, adoptando la forma conglomerada con una forma divisional pura, que definimos como estructura básica.

Cada división atiende a sus propios mercados.

4. Temas relacionados con la forma divisional

4.1 Las ventajas económicas de la divisionalización

1. Fomenta la asignación eficiente del capital.
2. Ayuda a preparar a los directores generales.
3. Dispersa los riesgos.
4. Reacciona estratégicamente.

4.2 El papel de la sede central

Gran parte de la información para elaborar estrategias es especulativa y difícil de cuantificar o documentar formalmente, lo que se conoce como información blanda, haciendo que la sede central no tome en sus manos la gestión de las divisiones.

Entre las funciones que sí desempeña, destacamos: establecimiento de objetivos para las divisiones, el control monitor del rendimiento, el mantenimiento de contactos personales limitados con los directivos divisionales y la aprobación de los principales gastos de capital de las divisiones.

4.3 La actuación social y el sistema de control del rendimiento

Cada decisión estratégica tiene consecuencias sociales y económicas. Los costes sociales de la gran envergadura pueden ser los más grandes.

En general, la forma divisional pura no funciona efectivamente fuera del sector privado. El centro neurálgico de la forma divisional radica en la autonomía del directivo divisional, cuyas



MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS
Y ESCAQUÉATE
DE TOMAR APUNTES HOY



competencias son naturales del directivo divisional “privado” y no del “público”, que se ve maniatado por las normativas complejas de los funcionarios.

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.