

Clase 12

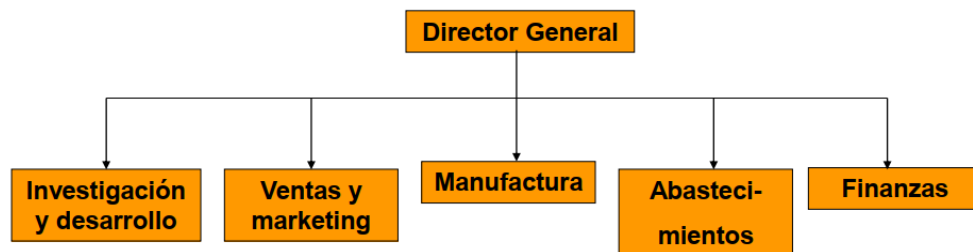
Empresas de más envergadura

- Estructura funcional
- Descentralización, departamentalización
- Estructura divisional
- Multidivisional
- Matriz multidivisional
- De red

ESTRUCTURA FUNCIONAL

Es el clásico estilo de división

Consiste en **dividir a los departamentos o las áreas por funciones**



ACME es un modelo que divide funcionalmente la teoría de administración de las empresas. No es el único, pero es el más clásico y el más típico.

- 1- El aumento de la empresa **crea nuevas funciones especializadas** (división horizontal) que logra proporcionar productos de alta calidad a precios competitivos
- 2- Las **personas se agrupan por especialidades** y se pueden supervisar más fácilmente (**ajuste mutuo** entre colegas) muy importante en trabajos complejos
- 3- El trabajar juntos le permite **desarrollar normas y valores** (informal) que los hace más eficaces
- 4- **Con la división vertical** se establece la **jerarquía** que nos permite mejorar el control así nace la estructura funcional

Todo lo que implica un crecimiento, ya sea horizontal o vertical, de la estructura trae acarreado costos. Porque ahí hay personas, profesionales, especialistas y todo ese funcionamiento tiene un costo.

*Quienes son responsable de armonizar todas estas áreas, todas estas funciones, armonizar el cumplimiento de todas las acciones que se deben llevar a cabo para el buen desenvolvimiento de la estructura, van a tratar que sea **lo más chica posible**. Cuanto más agrando la estructura, afecta a la rentabilidad de la compañía.*

Se pueden hacer agrupamientos de distinta manera:

Agrupamiento por conocimiento y destreza

se van agrupando las distintas áreas por especialidades y afinidades

Ej: estructuras hospitalarias

Agrupamiento por procesos de trabajo y función

distintas áreas especialistas que van desarrollando las distintas tareas

VENTAJAS

Agrupando por habilidades comunes (grupo funcional) las personas logran:

- 1- Aprender unas de otras las técnicas más eficientes
- 2- Se pueden supervisar mutuamente. Ajuste mutuo
- 3- Con el tiempo desarrollan normas y valores

PROBLEMAS (en crecimiento)

Estas estructuras funcionales tienen un tope, un techo.

Cuando la empresa va creciendo mucho y el organigrama existente no soportaba ese crecimiento, surge lo que se llama la organización de equipo.

Ejemplo del Banco Galicia.

Es una herramienta que permite seguir manteniendo la misma estructura organizativa, y como se necesitaban desarrollar nuevas funciones, entonces se arman equipos de trabajo.

Ahora, estas estructuras funcionales tienen un techo, me sirven para ciertas situaciones. Cuando estos crecimientos se van yendo de escala, son muy significativos ⇒ se me presentan una serie de inconvenientes y básicamente en cinco puntos principales que son las actividades de:

Comunicación: Problema cuando produzco más bienes en más lugares, con más clientes y más competencia.

Por ej, no estoy centralizado en un lugar, sino que estoy ahora en distintas provincias. Empiezo a tener gente con la que hablo que no la tengo frente a mí, me comunicaré de distinta forma pero ya hay una distancia

Medición: Lo que no se mide no se puede controlar. Difícil medir tareas complejas y en lugares distintos.

Ubicación: Extensión geográfica y características regionales (las costumbres, los gustos de la gente, las necesidades)

Los mercados donde atienden tienen sus características propias.

También temas de horarios, el horario bancario por ejemplo en el sur no es el mismo que en Buenos Aires, la apertura de los negocios en el norte no es el mismo horario que acá en Buenos Aires.

Clientes: Diferentes necesidades de distintos grupos.

Ej: en el país o en el exterior

Problemas Estratégicos: Gerentes que se ocupan más del día a día

Cuando hay crecimiento y el gerente está más pensando en lo que sucede día a día, resolviendo problemas que se le van generando en el momento. Cuando en realidad el trabajo gerencial no debería ser eso, a lo sumo sería una parte de su trabajo, pero no el principal.

¿Qué principio de dirección se podría aplicar a los gerentes?

Tienen que **cumplir la ley de Pareto** → el 80% de su tiempo ocuparse de los temas principales planificar, estar pensando hacia delante, y no resolver cuestiones particulares de un día

Ocupar su tiempo en cuestiones estratégicas. Seguramente en el equipo de trabajo que él armó tendrá un supervisor o un jefe que podrá resolver problemas de un día, por ej ausentismo por un paro de transporte.

Trabajo Gerencial

- ☐ División de labores (reasignar, repartir que le toca a cada uno)
- ☐ Lista de funciones
- ☐ Diagrama de relaciones de tareas
- ☐ Experimentar diferentes estructuras → qué cambios debo hacer si no me alcanza lo que tengo para poder operar eficientemente

Cambio de estructura funcional

Para aumentar el control, necesito

- ☐ Aumento de diferenciación vertical
- ☐ Aumento de diferenciación horizontal
- ☐ Aumento de integración
relacionado a la comunicación, integración de áreas, integración de información

Acá siempre estamos abogando para que las estructuras no sean compartimentos estancos. Siempre las organizaciones modernas lo que buscan es la integración de las distintas áreas, no que cada uno haga la suya.

Cuando fabrico un solo producto en un solo lugar \Rightarrow no hay problema

Cuando la organización crece: Sus gerentes quieren que aumente el control sobre las unidades para que produzcan mejor. Quieren controlar a los subordinados e integrar la operación de toda la empresa para asegurar cumplimiento de metas.

\Rightarrow Para recuperar el control deben pensar en una estructura más compleja

Cambio a estructura divisional

Considerando los problemas anteriores

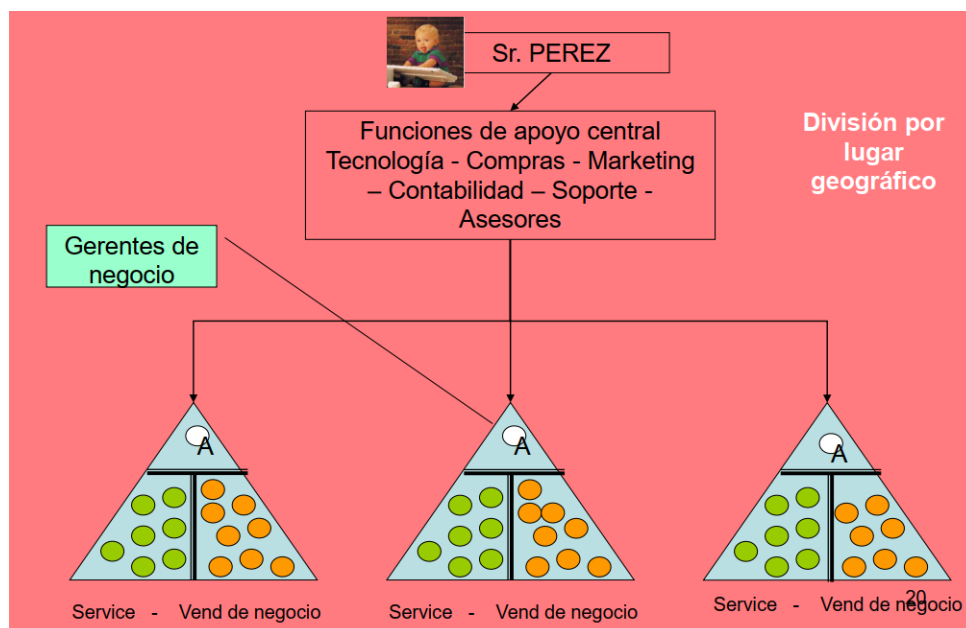
\Rightarrow Cambio a unidades más pequeñas y manejables (divide y vencerás)

La estructura divisional agrupa las funciones según:

- Por Producto o Servicio
- Por Geografía
- Por Clientes (mercados)

Descentralización

De esta manera el conjunto iba a ser más controlable. Lo que están haciendo es descentralizando, dividiendo todo lo que estaba en un bloque. Esta estructura divisional lo que propone es **conservar las funciones de apoyo centrales** y **el resto ir dividiendo** según distintas alternativas de negocio.



Modelo de organización divisional

- Responde al crecimiento diversificado

Se dividen en distintas líneas de productos, se especializa en cada uno

Ej: si estoy en la industria alimenticia tengo una línea de productos fritos, otra de horneados, otra de productos crudos, etc.

- División = unidad empresarial. Objetivos propios

Cada una de estas divisiones que voy creando las gestiono como una unidad empresarial propia, que tiene sus propios objetivos, responsabilidades y responde a sus propios resultados.

- Responsable de la rentabilidad, planificación, producción, financiación, contabilidad, ventas

Cada línea de producto tiene su responsabilidad, se analiza si gana o pierde esa unidad

- Esta división actúa como una mini-empresa.
- Coordinadas y controladas por dirección general.

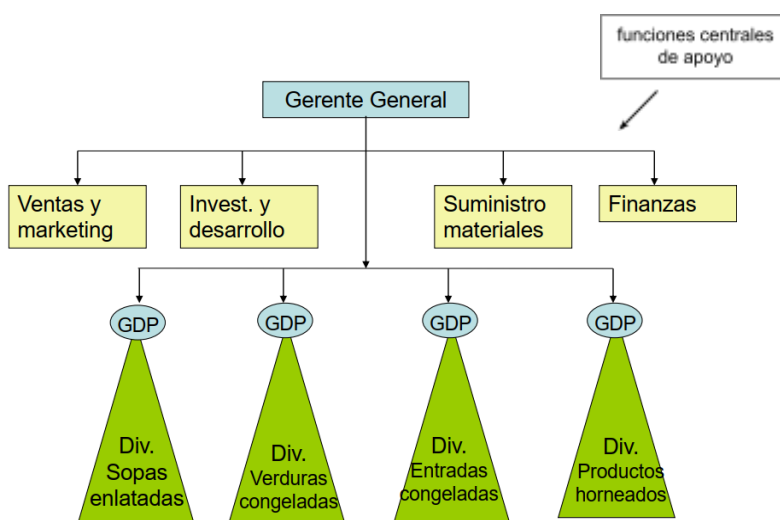
Siempre con sus resultados, decisiones bajo una administración central que brinda su apoyo en ciertas gestiones.

Cada una de estas mini-empresas son funcionales

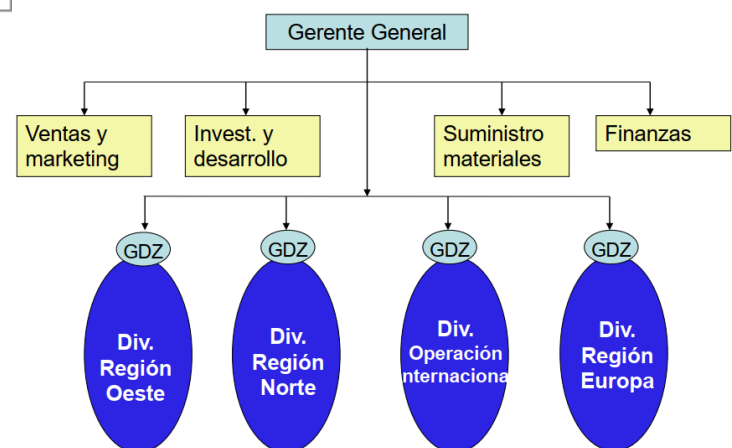
⇒ la estructura divisional es un conjunto de muchas estructuras funcionales

funciones centrales de apoyo

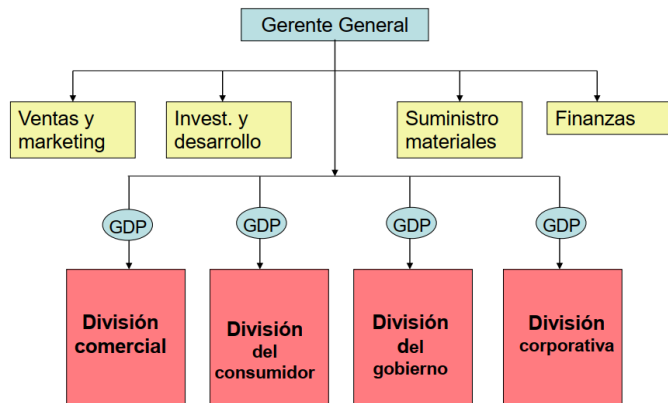
DIVISIÓN POR PRODUCTOS



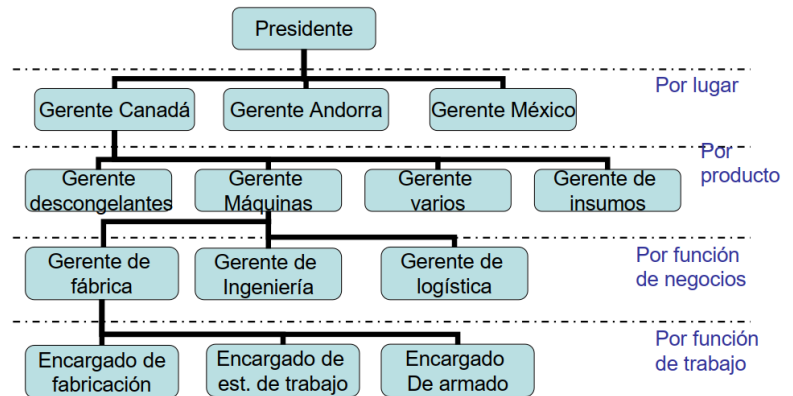
DIVISIONAL GEOGRÁFICA



DIVISIONAL DE MERCADO O CLIENTES



Niveles múltiples de agrupamiento en una empresa multinacional



VENTAJAS DE LA ESTRUCTURA DIVISIONAL

- Las decisiones son más rápidas

Porque no dependen de la parte de más arriba, sino que cada sub-empresa, sub-organización toma sus propias decisiones. Uno tiene la responsabilidad de que funcione, de que sea rentable bueno, entonces tiene el poder de decisión.

- Conceptos orientados hacia utilidades más cercanas al punto de operación

Me preocupo por el resultado de mi gestión en mi área. Hago todo lo posible para que todo salga de acuerdo a los resultados que se espera.

- Mayor desarrollo y motivación del personal

Porque al ser una estructura más chica hay un servicio de trabajo más personalizado.

Uno está más cerca del producto, ve lo que se fabrica.

Es algo más informal, al ser menos personas hay una comunicación.

Algo mucho más importante, que lo da la estructura en sí, es el crecimiento.

Me da la posibilidad de crecer y desarrollarme, y eso influye o ayuda a mi motivación

PROBLEMAS EN LA ESTRUCTURA DIVISIONAL

- ☐ **Aumenta la diferenciación de los productos y su complejidad**

Cuanto más productos van apareciendo y más diferenciación de esos productos exista, también se me hace más complejo el armado de este tipo de estructuras

- ☐ **Estructuras más caras**

mayor costo de funcionamiento