



Estructura de la organización: departamentalización

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

- 1 Identificar los patrones básicos de la departamentalización, así como sus ventajas y desventajas.
- 2 Analizar la organización matricial.
- 3 Explicar las unidades estratégicas de negocio.
- 4 Examinar las estructuras de organización de las empresas globales.
- 5 Comprender las organizaciones virtuales y sin fronteras.
- 6 Reconocer que no existe una guía única o, en general, mejor de la departamentalización.

La limitación de la cantidad de subordinados que es posible supervisar directamente restringiría el tamaño de las empresas de no ser por la departamentalización. Agrupar actividades y personas en departamentos permite que la organización se extienda, al menos en teoría, a un grado indefinido; sin embargo, los departamentos difieren respecto de los modelos básicos utilizados para las actividades en grupo. En las secciones siguientes se estudiará la naturaleza de estos modelos, desarrollados tanto a partir de la lógica y la práctica, como de sus ventajas relativas.

En primer lugar, debe quedar claro que no existe una única y mejor forma de crear departamentos, lo cual es aplicable a todas las organizaciones o situaciones; el modelo utilizado dependerá de cada situación y de lo que, en su caso, los gerentes consideren les dará los mejores resultados, modelo que también puede basarse en los conceptos de reingeniería analizados en el capítulo anterior.

1

Departamentalización por funciones de la empresa

Departamentalización por funciones de la empresa o funcional

Agrupar las actividades según las funciones de una empresa (producción, ventas y finanzas).

Agrupar las actividades según las funciones de una empresa (**departamentalización por funciones de la empresa** o **funcional**) refleja lo que ésta hace típicamente. Dado que todas las compañías crean algo útil y deseado por otros, sus funciones básicas son producir (crear utilidad o agregar utilidad a un producto o servicio), vender (encontrar usuarios, pacientes, clientes, estudiantes o miembros que estén de acuerdo en aceptar el producto o servicio a un precio o costo) y financiar (reunir y cobrar, ahorrar y gastar eficazmente los fondos); por tanto, resulta lógico agrupar sus

actividades en departamentos como el de ingeniería, producción, ventas (o marketing) y finanzas. La figura 8.1 muestra la agrupación funcional típica de una compañía manufacturera.

A menudo estas áreas funcionales no aparecen en el organigrama. Primero, porque no existe una terminología generalmente aceptada: una empresa manufacturera puede utilizar los términos producción, ventas y finanzas; mientras que un mayorista se interesa por las actividades de compra, venta y finanzas; una ferrocarrilera, por operaciones, tráfico y finanzas.

Una segunda razón por la que los términos varían es que a menudo las actividades básicas difieren en importancia: los hospitales no tienen departamentos de ventas y las iglesias no tienen los de producción; lo que no significa que dichas actividades no se realicen, sino que no están especializadas, o bien que su tramo es más estrecho, por lo que se integran con otras actividades.

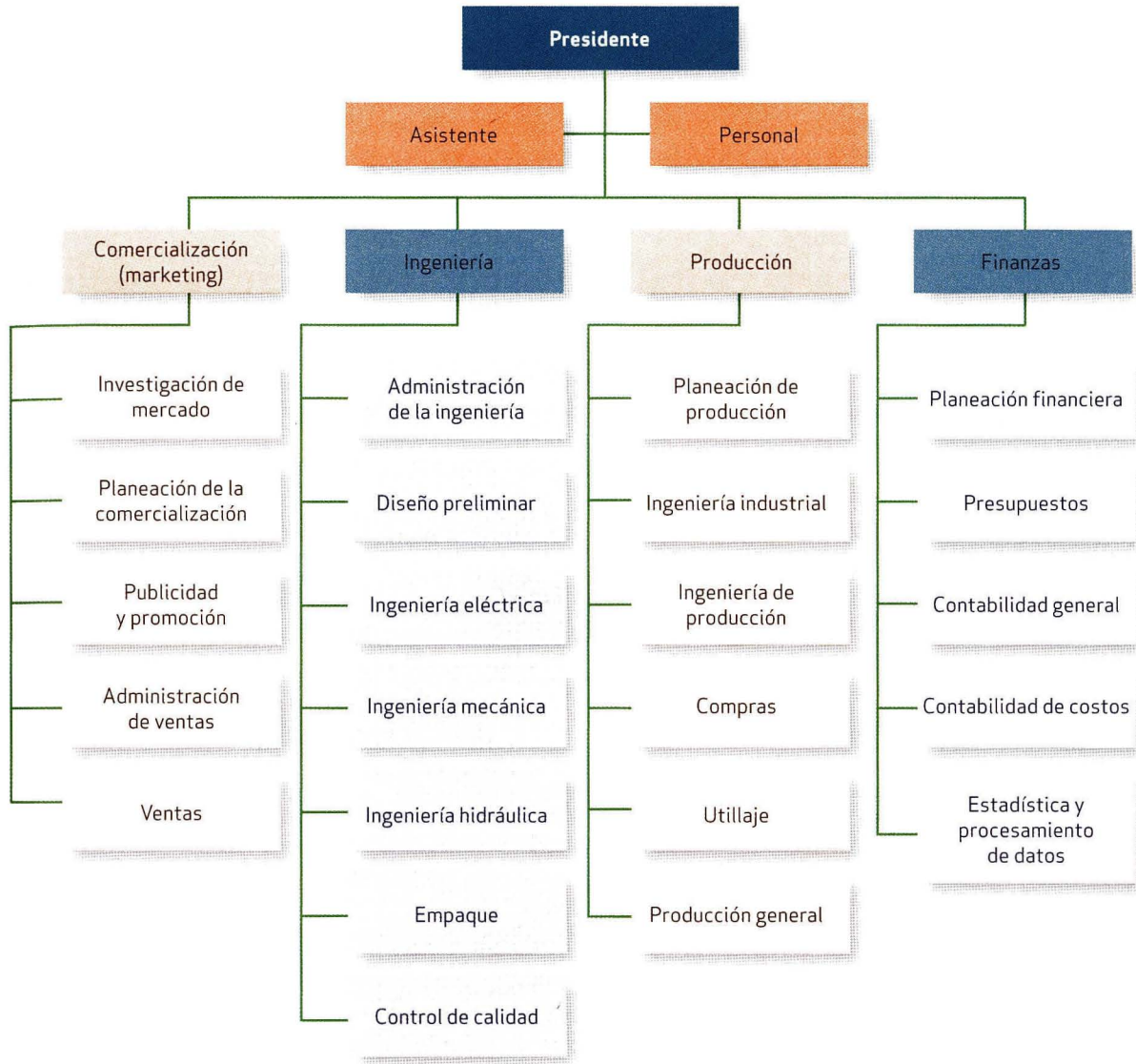
Un tercer motivo para que los departamentos de ventas, producción o finanzas no aparezcan en muchos organigramas es que intencionalmente se hayan elegido otros métodos de departamentalización, es decir, puede que los responsables de la empresa decidieran organizarse sobre la base de productos, clientes, territorios o canales de marketing (la forma en que los bienes o servicios llegan al usuario).

La departamentalización funcional es el sistema que más se emplea para organizar actividades y está presente —al menos en algún nivel— en la estructura organizacional de casi cualquier empresa. Las características de las funciones de ventas, producción y finanzas son tan ampliamente reconocidas y entendidas que no sólo representan la base de la organización departamental, sino que también —y muy a menudo— la departamentalización al más alto nivel.

Algunas empresas que se enfrentan a acortar los ciclos de vida de sus productos y a la necesidad de una rápida innovación crean divisiones internas de capital de riesgo, las cuales buscan empresas de tecnología más pequeñas en las cuales invertir. Estas inversiones pueden llevar a un nuevo conocimiento o dar acceso a tecnologías recientemente emergentes, y también pueden tener los objetivos de apoyar el desarrollo de un ecosistema de otras empresas que usen o apoyen los productos primarios de la organización matriz.

La coordinación de actividades entre departamentos puede lograrse mediante reglas y procedimientos, varios aspectos de la planeación (como metas y presupuestos), la jerarquía organizacional, las relaciones interpersonales y, en ocasiones, los departamentos de enlace; un departamento

de este tipo puede utilizarse para tratar el diseño o los problemas de modificación entre ingeniería y manufactura. En la figura 8.1 se listan las ventajas y desventajas de la departamentalización por funciones de la empresa.



Ventajas

- Es un reflejo lógico de las funciones.
- Se conserva tanto la autoridad como la responsabilidad de las funciones principales.
- Se sigue el principio de la especialización profesional.
- Se simplifica la capacitación.
- Se cuenta con medios para un riguroso control desde la cima.

Desventajas

- Se resta importancia a los objetivos generales de la empresa.
- El punto de vista del personal clave se especializa en exceso y se limita.
- Se reduce la coordinación entre funciones.
- La responsabilidad de las utilidades se concentra exclusivamente en la cima.
- Hay lenta adaptación a los cambios.
- Se limita el desarrollo de gerentes generales.

Figura 8.1 Agrupación organizacional por funciones (empresa manufacturera).

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

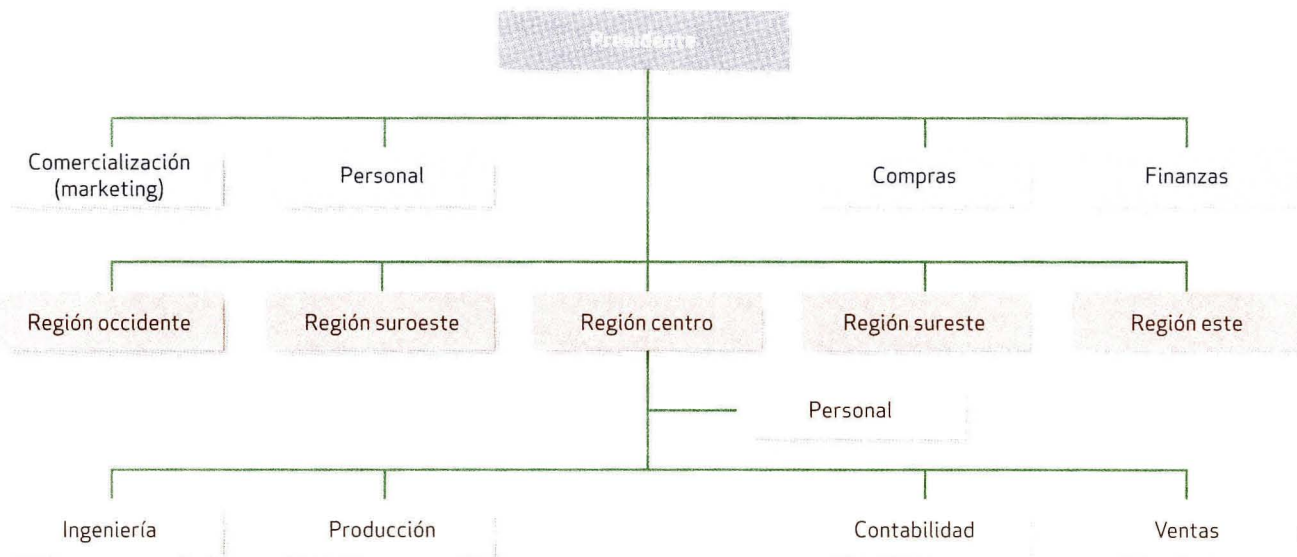
Intel Capital

Intel Capital se estableció en 1991 y ha invertido más de 10 mil millones de dólares en más de un millar de empresas de todo el mundo; muchas de las cuales se han convertido en empresas públicas por su propio derecho.¹ Otras empresas en las que invierte son más de carácter estratégico, ya que proporcionan tecnologías que Intel puede utilizar con el tiempo o proporcionar elementos cruciales para un ecosistema en el que los productos de Intel pueden llegar a más usuarios. Algunas firmas notables en las que Intel Capital ha invertido incluyen: Broadcom Corporation, Inktomi, Red Hat y Research in Motion y WebMD. El capital de riesgo corporativo, como empresas de capital riesgo independientes, juega un papel clave en el apoyo al espíritu emprendedor y de la innovación corporativa independientes.

Departamentalización por territorio o geográfica

Departamentalización por territorio o geográfica La agrupación de las actividades por área o territorio es común en empresas que operan en áreas geográficas amplias.

La **departamentalización por territorio o geográfica** es común en empresas que operan en áreas geográficas amplias, en cuyo caso puede ser importante que las actividades de un área o territorio determinado se agrupen y asignen a un gerente, como se ilustra en la figura 8.2.



Ventajas

- Coloca la responsabilidad en un nivel inferior.
- Da importancia a mercados y problemas locales.
- Mejora la coordinación de una región.
- Aprovecha las economías de las operaciones locales.
- Mejora la comunicación directa con los interesados en la localidad.
- Proporciona una capacitación firme y perceptible para los gerentes generales.

Desventajas

- Requiere de más personas capacitadas en la gerencia general.
- Tiende a hacer difícil la conservación de los principales servicios financieros y puede requerir de otros servicios, como personal o compras, en la región.
- Dificulta el control a la alta gerencia.

► **Figura 8.2** Agrupamiento de una organización en forma territorial o geográfica (de una compañía manufacturera).

¹ Véase <http://www.intel.com/about/companyinfo/capital/info/earnings.htm>, recuperado el 30 de septiembre de 2012.

Aunque la departamentalización por territorio es en especial atractiva para las empresas de gran escala u otras compañías cuyas actividades se dispersan física o geográficamente, una planta con actividades locales puede asignar de manera territorial al personal de su departamento de seguridad, por ejemplo, al colocar dos guardias en cada una de las puertas sur y oeste. Así es como las tiendas departamentales asignan los vigilantes de piso y a menudo el personal de limpieza, los limpiadores de ventanas, etc. Las empresas recurren a este método cuando se emprenden operaciones similares en áreas geográficas distintas, como en el ensamblaje de automóviles, las cadenas de ventas al menudeo y mayoreo, y la refinación de petróleo. Muchas dependencias gubernamentales (independientemente de los países de que se trate, siempre habrá una secretaría de hacienda, un banco central, tribunales y un servicio postal, entre otras) adoptan esta forma organizacional en su esfuerzo por proporcionar servicios similares de manera simultánea en todo el territorio nacional. La departamentalización por territorio se utiliza a menudo en ventas y producción, y es menor su uso en finanzas, porque casi siempre se concentra en las oficinas centrales.

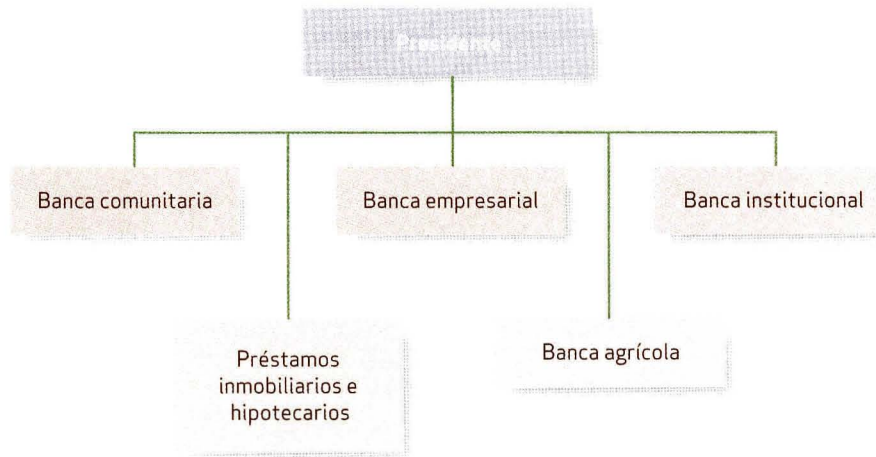
Las ventajas y desventajas de la departamentalización geográfica o por territorio se presentan en la figura 8.2.

Departamentalización por grupo de clientes

Muchas empresas suelen agrupar sus actividades para que reflejen un interés primordial en los clientes, que son la clave de la estructura cuando cada **grupo de clientes** es administrado por un gerente de departamento: un buen ejemplo de ello es el departamento de ventas industriales de un mayorista que también vende a detallistas. Los propietarios de empresas y sus gerentes a menudo conforman sus actividades de esta manera a fin de atender los requisitos de grupos de clientes bien definidos.

Para la estructura y las ventajas y desventajas de la departamentalización por grupo de clientes véase la figura 8.3.

Departamentalización por grupo de clientes Agrupación de las actividades de una empresa para que reflejen un interés primario en los clientes.



Ventajas

- Alienta el enfoque en las necesidades de los clientes.
- Da a los clientes la sensación de que tienen un proveedor comprensivo (el banquero).
- Desarrolla experiencias en las áreas de clientes.

Desventajas

- Puede ser difícil coordinar las operaciones entre las demandas de competitividad de los clientes.
- Requiere de gerentes y personal especializados en los problemas de los clientes.
- Es posible que los grupos de clientes no siempre estén bien definidos (p. ej., grandes empresas corporativas frente a otras empresas corporativas).

Figura 8.3 Departamentalización por grupo (tipo) de clientes en un gran banco.

Departamentalización por producto

Departamentalización por producto

Agrupación de las actividades de una empresa según sus productos o líneas de productos, sobre todo en grandes empresas con líneas de producción múltiples.

Para las empresas con líneas de producción múltiples y a gran escala, la agrupación de sus actividades con base en productos o líneas de productos se ha convertido en una práctica común. Este proceso puede considerarse en evolución, pues por lo regular las compañías que adoptan la **departamentalización por producto** estuvieron organizadas por funciones, pero enfrentaron grandes problemas con el crecimiento de sus gerentes de producción, ventas y servicio, así como del número de sus ejecutivos de ingeniería: la posición gerencial se hizo compleja y el ámbito de la administración limitó la capacidad de sus directores gerentes superiores para aumentar la cantidad de gerentes funcionales, y en este punto se volvió necesaria la reorganización con base en la división por productos. Esta estructura permite a la alta gerencia tanto delegar a un ejecutivo de división una amplia autoridad sobre las funciones de manufactura, ventas, servicio e ingeniería, relacionadas con un producto o línea de productos determinados, como exigir a cada uno de sus gerentes un grado considerable de responsabilidad sobre las utilidades. La figura 8.4 presenta un ejemplo del agrupamiento típico de organización por productos para una compañía manufacturera,² junto con sus ventajas y desventajas.



Ventajas

- Dirige la atención y los esfuerzos a la línea de productos.
- Facilita el uso del capital, las instalaciones, las habilidades y los conocimientos especializados.
- Permite el crecimiento y la diversidad de productos y servicios.
- Mejora la coordinación de las actividades funcionales.
- Asigna la responsabilidad de las utilidades al nivel divisional.
- Proporciona una capacitación firme y perceptible para los gerentes generales.

Desventajas

- Requiere de más personas con capacidades en la gerencia general.
- Tiende a dificultar el control financiero de los servicios generales.
- Presenta un problema creciente de supervisión desde la alta gerencia.

Figura 8.4 Agrupación organizacional por productos (empresa manufacturera).

² La departamentalización por productos también se emplea en compañías no manufactureras.

Peligro de la simplificación excesiva

Cuando se consideran las ventajas es esencial evitar la simplificación excesiva. Los gerentes de las líneas de productos pueden abrumarse por los elevados costos indirectos asignados al gasto operativo de las oficinas centrales, quizá a una división de investigación central y, a menudo, a muchas divisiones centrales de servicio. Es comprensible que los gerentes de producto resientan el cargo de los costos sobre los cuales no tienen control alguno.

PERSPECTIVA GLOBAL

Organización de la estrategia de Chrysler Fiat³

En tres años, Chrysler tuvo tres nuevos propietarios: primero fue Daimler Chrysler, luego Cerberus Capital Management y ahora es la compañía italiana Fiat,⁴ encabezada por su director ejecutivo Sergio Marchionne, quien habló honestamente con los empleados de Chrysler para confiarles sobre, por un lado, su falta de tolerancia a la mediocridad, y por otro, su recelo de la jerarquía organizacional y su tendencia a darle mayor importancia a la delegación. Él fija las metas y espera que sus gerentes le reporten sobre el proceso que ha de llevarse a cabo para lograrlas.

Chrysler se ha organizado en tres compañías independientes: las líneas Dodge, Jeep y Chrysler, cada una con su propio director ejecutivo. Marchionne quiere aprovechar la ventaja de Fiat en tecnologías de automóviles pequeños y la fortaleza de Chrysler en camionetas, pickups y minivans. Fiat ganó una buena reputación en la fabricación de automóviles pequeños y rentables (una debilidad de Chrysler) y esta innovación incluyó el desarrollo de un motor diésel, tecnología que Fiat debió vender a la compañía alemana Bosch porque requería capital. La meta de Sergio Marchionne es utilizar las fortalezas respectivas de Fiat y Chrysler, y sus habilidades organizacionales para tener éxito en el muy competitivo mercado global automotriz.

Se han realizado avances significativos en los seis años de la fusión Chrysler Fiat. Fiat posee 58.5% de Chrysler y tiene la intención de tener una fusión completa para el año 2014.⁵ La empresa fusionada se ha convertido en un éxito inesperado, ofreciendo nuevos modelos y demostrando una estabilidad financiera creciente desde la crisis financiera de 2008. Claramente, una fuerte administración por parte de Marchionne y su equipo ha hecho posible este éxito.

Organización matricial

2

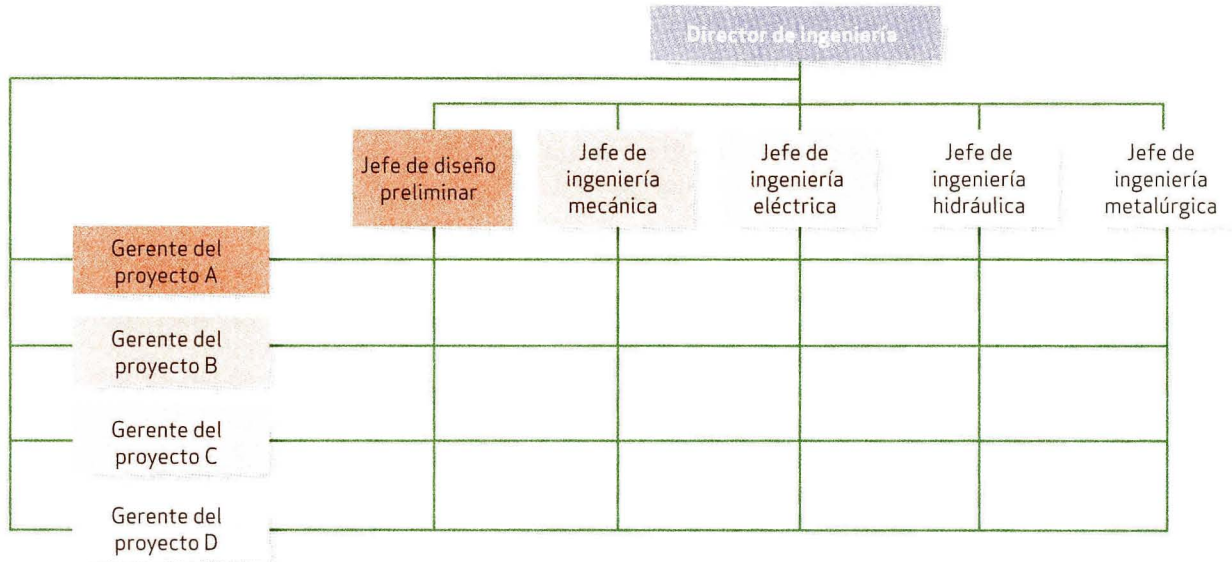
Otro tipo de departamentalización es la organización matricial, o de cuadrícula, o de administración de proyecto o producto; aunque una administración de proyecto pura no implica una cuadrícula o matriz. La esencia de la **organización matricial** casi siempre es la combinación de modelos de departamentalización funcionales y de proyecto o producto en la misma estructura organizacional. Como se muestra en la figura 8.5 (organización matricial en un departamento de ingeniería) hay gerentes funcionales a cargo de las funciones de ingeniería y una superposición de gerentes de proyecto responsables del producto final. Si bien esta forma es común en ingeniería e investigación y desarrollo, también se utiliza en organizaciones de marketing de producto, aunque pocas veces trazada como matriz.

Organización matricial La combinación de modelos de departamentalización funcionales y de proyecto o producto en la misma estructura organizacional.

³ Welch, David, David Kiley y Carol Matlack, "Tough Live at Chrysler: The carmaker's new chief is embracing unconventional methods —such as a fostering internal competition— as he races to rev up the company", *Business Week*, 24 y 31 de agosto de 2009, pp. 25-28, y Matlack, Carol, "The Hidden Edge at Fiat: the automaker has advance fuel-efficiency techniques that may give Chrysler a strategic boost", *Business Week*, 24 y 31 de agosto de 2009, p. 28.

⁴ Los contribuyentes y sindicatos estadounidenses se consideran técnicamente copropietarios.

⁵ Jennifer Clark, "Fiat-Chrysler merger still on track despite lawsuit: CEO", en <http://www.reuters.com/article/2012/09/27/us-autoshow-paris-fiat-veba-idUSBRE88Q1H420120927>, Reuters. Recuperado el 13 de junio de 2016.

**Ventajas**

- Orientada a resultados finales.
- Se conserva la especialidad profesional.
- Indica la responsabilidad producto-utilidad.

Desventajas

- Hay conflicto en la autoridad organizacional.
- Posibilidad de desunión entre quienes están al mando.
- Requiere de un gerente eficaz en relaciones interpersonales.

► **Figura 8.5** Organización matricial (en ingeniería).

Este tipo de organización es típico en la construcción (p. ej., de un puente), en la industria aeroespacial (diseño y lanzamiento de un satélite meteorológico), en marketing (campana publicitaria para un producto nuevo), en la instalación de un sistema electrónico para el procesamiento de datos o en empresas de consultoría administrativa donde los expertos en el tema trabajan juntos un proyecto.

Directrices para hacer efectiva la administración matricial

La administración matricial puede ser más efectiva si se aplican las siguientes directrices:

- Definir los objetivos del proyecto o la actividad.
- Aclarar las funciones, las autoridades y responsabilidades de los gerentes y miembros de los equipos.
- Asegurar que la participación se base en los conocimientos y la información, y no en el rango.
- Equilibrar el poder y autoridad de los gerentes funcionales y de proyectos.
- Seleccionar un gerente experimentado que actúe como líder del proyecto.
- Resaltar el compromiso con la organización y el desarrollo de equipos.
- Definir los controles de costos, tiempo y calidad apropiados que reporten las desviaciones de los estándares de manera oportuna.
- Recompensar equitativamente a los gerentes de proyecto y miembros del equipo.

Unidades estratégicas de negocio

Empresas bien diferenciadas y establecidas como unidades en una compañía más grande para asegurar que ciertos productos o líneas de productos se promuevan y administren como si cada uno fuese una empresa independiente.

Unidades estratégicas de negocio

(3)

Las compañías han utilizado una modalidad organizacional que por lo regular se conoce como **unidad estratégica de negocio** (UEN): empresas bien diferenciadas y establecidas como unidades en una compañía más grande para asegurar que ciertos productos o líneas de productos se promuevan y administren como si cada uno fuese una empresa independiente. Uno de los primeros usuarios de este dispositivo fue General Electric, pues quería asegurar que cada producto o línea de productos

de los cientos que ofrecía recibiera la misma atención que si fuese desarrollado, producido y comercializado por una compañía independiente. En algunos casos también las compañías grandes han utilizado esta modalidad para una línea de productos importante; por ejemplo, Occidental Chemical Company lo utilizó para productos como fosfatos, álcalis y resinas.

En general, para considerarse unidad estratégica de negocio una compañía debe cumplir ciertos criterios específicos; por ejemplo, tener su propia misión, distinta de la de otras unidades de este tipo; tener grupos de competidores definidos; preparar sus propios planes (muy distintos de los de otras unidades); administrar sus propios recursos en áreas clave, y tener un tamaño apropiado: ni demasiado grande ni demasiado pequeño. Por supuesto que en la práctica podría ser difícil establecer unidades estratégicas de negocio que cumplan todos los criterios.

Para cada una hay un gerente (casi siempre uno de negocios) responsable de dirigir y promover el producto desde el laboratorio de investigación a través de la ingeniería del producto, la investigación de mercado, la producción y hasta el empaque y marketing, quien es el responsable final de su rentabilidad. Así como una unidad estratégica de negocio recibe su propia misión y sus metas, también un gerente, con la asistencia de personal de la empresa, desarrollará e instrumentará planes estratégicos y operativos para el producto. En la figura 8.6 se muestra la organización de una unidad estratégica de negocio típica, como la de fosfatos de Occidental Chemical. Observe que al gerente de la unidad estratégica de negocios de fosfatos le reportan todas las funciones que se considerarían necesarias en una compañía independiente.

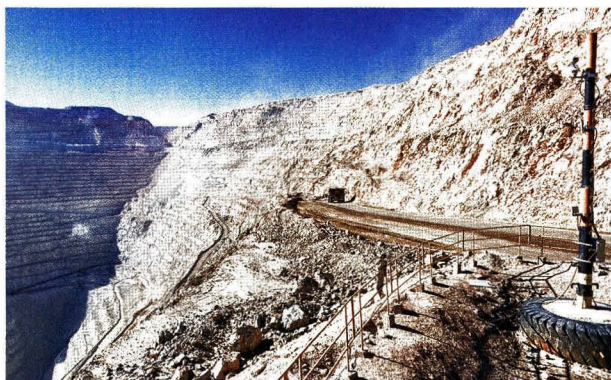
Obviamente el principal beneficio de utilizar una organización de este tipo es asegurarse de que el producto no se “perderá” entre otros (casi siempre los de mayor venta y utilidades) en una compañía grande. Conserva la atención y energía de un gerente, y de su personal, cuya tarea es dirigir y promover un producto o línea de productos. Así, es una técnica organizacional para conservar la atención y el impulso emprendedor tan característico de cualquier compañía pequeña; de hecho, es un excelente medio para promover el espíritu empresarial, que quizá no se encuentre en la compañía grande.

www.ge.com

www.oxychem.com

PERSPECTIVA GLOBAL

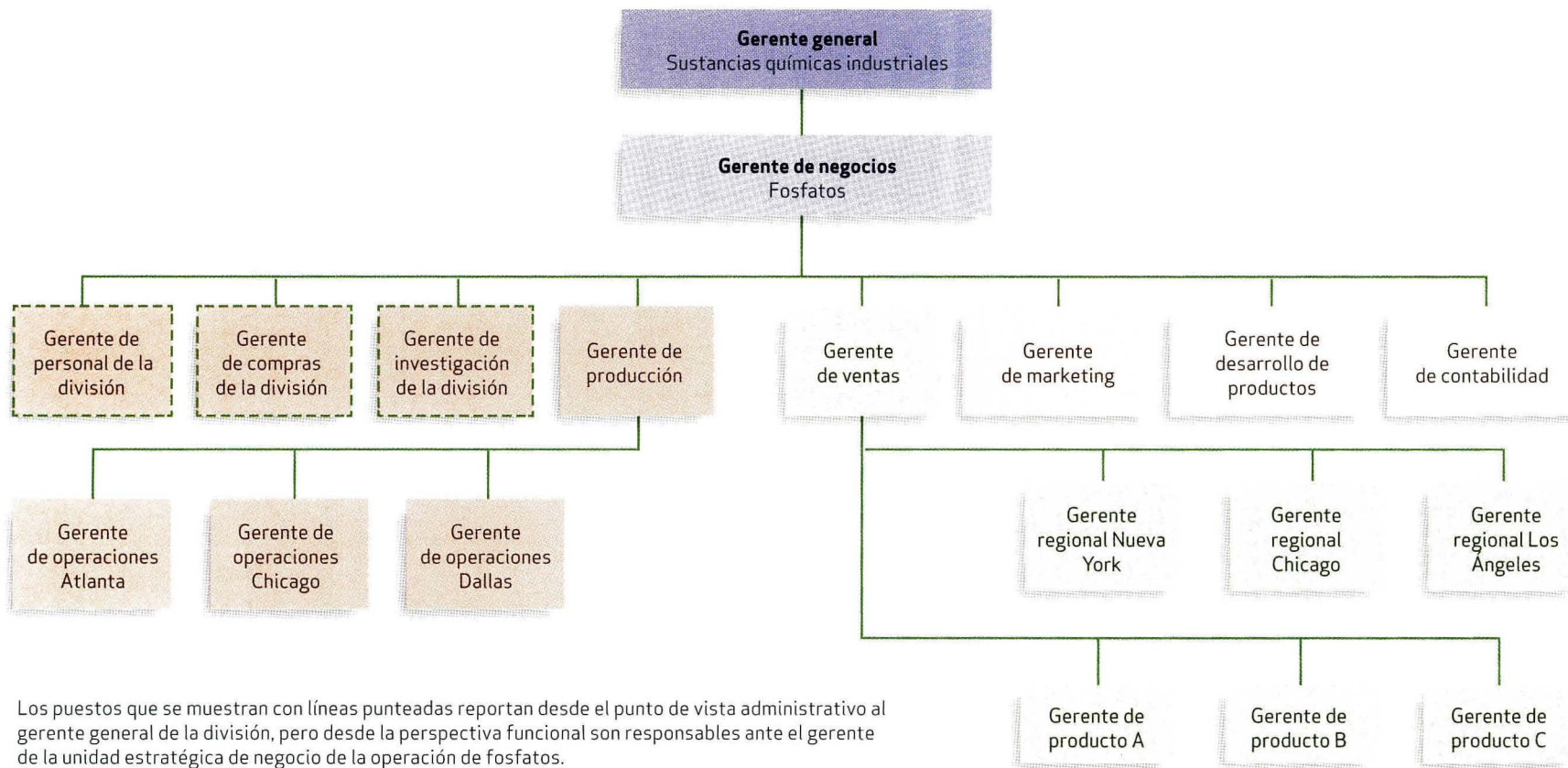
Cañariaco: punto de partida para la reestructuración de Cooper Corp.



• Candente Copper Corp., tiene 100% de participación en Cañariaco, su proyecto principal de extracción de cobre.

Candente Copper Corp., minera de origen canadiense, reestructura sus operaciones en dos unidades estratégicas de negocio con el fin de enfocarse en Cañariaco, su proyecto de cobre al norte de Perú, cuya base de recursos actual es 10 300 millones de libras de cobre que representa 25% de la demanda global de este mineral para 2011. Este proyecto inició su etapa comercial en 2015 y la producción se valúa en 2.5 centavos por libra. Se contempla la creación de una nueva empresa de explotación de cobre y metales comunes, la formación de una nueva subsidiaria a la que transferirá su participación indirecta de 100% en todas sus propiedades de exploración peruanas salvo de Cañariaco y Jehuamarca, así como una suscripción para que la subsidiaria coloque sus acciones en la bolsa de Toronto y la de Lima para así introducirle alrededor de 6 millones de dólares de capital.

Con información de: *América Economía*, “Minera canadiense Candente se reorganiza y prioriza el proyecto en el Perú”, 17 de mayo de 2011, disponible en: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/minera-canadiense-candente-se-reorganiza-y-prioriza-proyecto-en-el-peru>, recuperado el 17 de octubre de 2011; Candente Copper Corp., “Candente Copper Forma una Nueva Compañía de Exploración de Cobre y Metales Básicos”, 17 de mayo de 2011, disponible en: <http://www.candentecopper.com/s/Espanol.asp?ReportID=457691>, recuperado el 17 de octubre de 2011.



► **Figura 8.6** Organización típica de una unidad estratégica de negocio (en una compañía química industrial grande).

Problemas potenciales de las unidades estratégicas de negocio⁶

C. K. Prahalad y Gary Hamel, profesores de administración estratégica, sugieren que las compañías deberían invertir en sus competencias centrales y cuidarse de la tiranía de las unidades estratégicas de negocio. El **enfoque de negocio central** es el aprendizaje colectivo de la organización, en especial su capacidad para coordinar sus distintas habilidades de producción e integrarlas en lo que llamaron *flujos de tecnología*; por ejemplo, para el fabricante de autos Honda los motores son su producto central hacia el cual orientan sus habilidades de diseño y desarrollo, y cuyo resultado son productos finales como autos y motocicletas: si la división motocicletas recibiera recursos para su desarrollo, no podría compartir esta tecnología con la división autos. La asignación de recursos a una unidad estratégica de negocio individual puede conducir a la baja inversión en el enfoque de negocio central (los motores) que benefician a toda la organización o puede que los gerentes de algunas unidades estratégicas no estén dispuestos a compartir personal talentoso y lo oculten en lugar de compartirlo con otras.

Enfoque de negocio central

Aprendizaje colectivo de una organización, en especial su capacidad de coordinar las distintas habilidades de producción e integrarlas en *flujos de tecnología*.

Estructuras organizacionales del ambiente global

4

Las estructuras organizacionales difieren en mayor grado en el caso de las empresas que operan en el ambiente global. El tipo de estructura depende de una variedad de factores, como el grado de orientación y compromiso internacional. Una compañía puede internacionalizar su operación con sólo crear un departamento internacional en sus oficinas centrales, encabezado por un gerente de exportación; conforme la compañía extienda sus operaciones hacia el extranjero podrá establecer subsidiarias y, más tarde, divisiones internacionales en varios países, que reportarán al gerente a cargo de la operación mundial en la casa matriz, o quizá al director ejecutivo; conforme sigan creciendo las operaciones internacionales, varios países podrán agruparse en regiones como África, Asia, Europa y América del Sur; más aún, la división europea (o cualquier otra) puede dividirse en grupos de países, como los de la Unión Europea, los no pertenecientes a ella y los de Europa oriental.

PERSPECTIVA GLOBAL

Retos organizacionales en el conglomerado TATA⁷

Tata Group es el mayor conglomerado de la India y cuenta con casi 100 compañías que operan cerca de 40 negocios. ¿Cómo se organiza una empresa así? En primer lugar, Tata Group no tiene una estrategia general, sólo una pequeña cantidad de personal administrativo de *staff* compuesto, sobre todo, por los hijos de Tata; la Bombay House es esencial para la organización, pues tiene un consejo de administración con los principales ejecutivos, una de cuyas tareas es asesorar a los gerentes y promover la filosofía de la importancia de la responsabilidad social; otro aspecto importante para asignar los puestos en la estructura organizacional es el Centro Administrativo en Pune. El éxito requiere no sólo de una buena estrategia, sino también de una estructura organizacional efectiva, así como de planear y desarrollar los recursos humanos.

⁶ Prahalad, C. K. y Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1990, pp. 79-91; Hamel y Prahalad, *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press, 1994 (para una crítica de este libro véase Broida, Judith K., "Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets for Tomorrow", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1994, pp. 90-91; véase también Prahalad, C. K. y Venkatram Ramaswamy, "Co-opting Customer Competence", *Harvard Business Review*, enero-febrero, 2000, pp. 79-87.

⁷ Engardio, Pete, "The Last Rajah", *Business Week*, 13 de agosto de 2007; véase también *Management Changes* en: <http://uk.biz.yahoo.com/28112007/323/india-s-tata-steel-revamps-organizational-structure-names-group-heads.html>, recuperado el 20 de septiembre de 2008; véase también "Tata Consultancy Services Unveils New, Agile Organization Structure to Fuel Next...", en: <http://www.reuters.com/article/pressRelease/idUS162043+12-Feb-2008+PRN20080212>, recuperado el 1 de agosto de 2011.

Las compañías también pueden elegir otras formas de departamentalización además del modelo geográfico, por ejemplo, una compañía petrolera puede subdividir al equipo funcional de exploración según regiones, como exploración en Alaska o en el Golfo Pérsico; de igual modo, los equipos funcionales de refinación y marketing pueden subdividirse en las diversas regiones. Está claro que los productos derivados del petróleo pueden comercializarse en áreas distintas a aquellas en las que se dan la exploración y la producción.

5

La organización virtual⁸

Organización virtual Concepto un tanto vago que designa a un grupo de empresas o personas independientes vinculadas, casi siempre, mediante tecnologías de la información.

Organización virtual es un concepto un tanto vago que designa a un grupo de empresas o personas independientes vinculadas, casi siempre, mediante tecnologías de la información; pueden ser proveedores, clientes y hasta compañías competidoras. Su objetivo es tener acceso al enfoque central de negocio de otra empresa, lograr flexibilidad, reducir riesgos o responder con rapidez a las necesidades del mercado. Las organizaciones virtuales coordinan sus actividades a través del mercado, donde cada parte vende sus productos y servicios.

La organización virtual tiene sus ventajas y desventajas. Cuando IBM desarrolló la computadora personal en 1981 adquirió todos los componentes principales de otras compañías, lo que le permitió comercializar el producto en 15 meses: compró a Intel el microprocesador y Microsoft le desarrolló el *software*; la arquitectura *abierta* se basó en estándares muy conocidos y sus componentes podían adquirirse

con muchos proveedores. Al utilizar a terceros, IBM requirió invertir poco por su estrategia descentralizada; más tarde, sin embargo, la estrategia de arquitectura abierta reveló su lado negativo: otras empresas podían comprar microprocesadores directamente a Intel y el sistema operativo a Microsoft.

Las organizaciones virtuales pueden no tener un organigrama ni un edificio de oficinas generales, la biblioteca moderna puede no ser un edificio con muchos anaqueles, de hecho quizá nunca requieran las visitas a biblioteca: sólo se necesita una base de datos, una computadora, un módem y una clave de acceso. La Open University del Reino Unido es un ejemplo de universidad sin ubicación física: tiene una base central con un cuerpo administrativo, pero sin estudiantes, quienes están dispersos por todo el mundo al igual que los profesores, que quizá nunca se conozcan. Las posibilidades tecnológicas son emocionantes, pero, ¿cómo se administra a personas a las que nunca se ve? Es evidente que hay muchas preguntas sin respuesta sobre la organización virtual.

The screenshot shows the Open University website. At the top, there are navigation links: 'www.ibm.com', 'www.ibm.com/ibm', 'www.ibm.com/ibm', 'www.ibm.com/ibm', 'www.ibm.com/ibm', 'www.ibm.com/ibm'. Below this is a banner for 'It's time! Register now for courses starting this autumn' with a 'Browse A-Z of courses' button. To the right is a photo of a man with glasses looking at a laptop. Below the banner is a section for 'New: Postgraduate loans' with a 'Learn more about postgraduate loans' link. At the bottom, there are three small images: a person in a library, a person in a classroom, and a person in a meeting.

Los métodos de enseñanza-aprendizaje a distancia de la Open University permiten que las personas concluyan sus estudios en lugares y horarios que les convengan.

⁸ Chesbrough, Henry W. y David J. Teece, "When Is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1996, pp. 65-73; Handy, Charles, "Trust and the Virtual Organization", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1995, pp. 40-50; Hosmer, Larue Tone, "Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, abril de 1995, pp. 379-403; Wardell, Charles, "The Art of Managing Virtual Teams: Eight Key Lessons", *Harvard Management Update*, noviembre de 1998, pp. 3-4.

NOTAS SOBRE
ADMINISTRACIÓNLa estructura de una compañía
emergente

Las empresas nuevas a menudo comienzan su vida organizacional como organizaciones virtuales, casi siempre amigos y colegas con mente emprendedora empiezan a formular su nueva empresa mientras siguen en sus *empleos diarios*. A menudo en varias cafeterías de Silicon Valley se escuchan conversaciones de emprendedores optimistas que analizan ideas para la siguiente gran empresa de internet, casi siempre están contratados en otras empresas y aun así sueñan y planean tener la suya con amigos de confianza. Cuando organizan su nuevo proyecto mediante el correo electrónico, los mensajes instantáneos y Skype, los emprendedores desarrollan estructuras organizacionales muy flexibles, y asignan cargos y responsabilidades a su naciente equipo administrativo. Por lo regular estas primeras estructuras son de naturaleza funcional; por ejemplo, un socio puede ser el gerente de tecnología, otro el de marketing y así sucesivamente. Pronto se elaboran las tarjetas de presentación, el logotipo y el sitio en la red, y la nueva empresa virtual está lista para comenzar la búsqueda de clientes y el financiamiento; si al principio logra algún éxito, por lo regular le sigue una estructura más formal con un estatus legal y oficinas físicas; más éxito y financiamiento adicional para el proyecto casi siempre supone conseguir una nueva administración con experiencia para la empresa que ayude a garantizar un crecimiento firme; sin embargo, si la empresa fracasa, esa primera estructura virtual es fácil de desarticular y permite a los empresarios potenciales *conservar sus empleos diarios* y soñar en su siguiente proyecto empresarial.

PERSPECTIVA
GLOBAL

Uber conquista a los latinos

Desde su origen en Silicon Valley, Uber fue concebida como una empresa virtual con el objetivo de proporcionar una red de transporte privado basado en su aplicación móvil, que conecta a sus clientes con los conductores que les prestarán el servicio, así es un intermediario que ha sabido ubicar muy bien su mercado: gente que está dispuesta a pagar un poco más por un servicio de transporte de alta seguridad y confiabilidad sin moverse de donde esté.

En 2009, sus fundadores Garrett Camp y Travis Kalanick iniciaron la empresa con un capital de 200 mil dólares, obtenidos por fondeo. La aplicación se lanzó oficialmente en 2011 en San Francisco y luego se expandió a Nueva York, Chicago y Washington, D.C.; para diciembre de ese año se amplió a París. En la actualidad da servicio en 64 países y tiene más de un millón de socios conductores.

No obstante, su entrada en los mercados latinoamericanos se ha visto envuelta en varios escándalos y hechos violentos por parte de los taxistas locales quienes ven amenazados sus ingresos por la competencia que les representa Uber.

Con información de: Uber, en www.uber.com/es/, recuperado el 13 de junio de 2016; Juan Raso Delgue, "Uber desembarca en América Latina", Cielo Laboral, Mayo de 2016, en http://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2016/05/raso_n4_2016_def.pdf, recuperado el 13 de junio de 2016.

La organización sin fronteras

Jack Welch, antiguo director ejecutivo de General Electric, estableció su visión de la empresa como una compañía sin fronteras, con lo que se refería a un "ambiente abierto no provinciano, dispuesto a buscar y compartir nuevas ideas, sin importar su origen".⁹ El propósito de esta iniciativa fue remover las barreras entre los diversos departamentos y las operaciones domésticas e internacionales. Para recompensar a las personas por adoptar el modelo de integración se otorgaron bonos a quienes no sólo generaban nuevas ideas, sino que además las compartían con otros.

⁹ Christopher A. Barlett, "GE's Two-Decade Transformation: Jack Welch's Leadership", caso de estudio, *Harvard Business Review*, 28 de abril de 1999, en https://hbr.org/product/recommended/an/399150-PDF-ENG?referral=02542&cm_vc=rr_item_page.rr1. Recuperado el 13 de junio de 2016.



Elección del modelo de departamentalización¹⁰

No existe un modelo único de departamentalización aplicable a todas las organizaciones y todas las situaciones, los gerentes deben establecer cuál es el mejor al examinar la situación que enfrentan: el trabajo a realizar y la forma en que debe hacerse, las personas involucradas y sus personalidades, la tecnología utilizada en el departamento, los usuarios a atender y otros factores ambientales internos y externos de la situación; sin embargo, si conocieran los diversos modelos de departamentalización, sus ventajas y desventajas, así como los peligros de cada uno, los gerentes en ejercicio serían capaces de diseñar una estructura organizacional más adecuada para sus operaciones particulares.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Entrevista con la Dra. Clara Tao, vicepresidenta de Percepciones sensoriales y del Cliente en Tragon, sobre la adecuación de la estructura organizacional con inteligencia de mercado para la innovación estratégica¹¹

Para instrumentar exitosamente sus estrategias y promover la innovación, las empresas deben utilizar estructuras organizacionales que alineen los esfuerzos de sus empleados y sirvan de la mejor manera a las necesidades de sus clientes; por supuesto, para hacerlo deben entender a profundidad a sus clientes actuales y potenciales. Tragon es una empresa de investigación de mercados que ayuda a los negocios de todo el mundo a definir y mejorar su posición en el mercado con una mayor comprensión de sus clientes; de hecho, ha sido líder en la evaluación de percepciones desde que el Dr. Herbert Stone y el Sr. Joel Sidel la fundaron en 1974. La Dra. Clara Tao (PhD) es directora de percepción del consumidor y en este puesto dirige a un equipo de científicos, expertos en percepciones y directores de proyecto en el diseño y la instrumentación de proyectos de investigación de mercado que identifican aspectos de los productos actuales y potenciales de sus clientes que son los más relevantes para el mercado. Usando esta nueva percepción del cliente, las empresas pueden innovar efectivamente sus productos y servicios actuales.

Dada la función fundamental que tiene la información de mercado en la estructura organizacional de una empresa, le pedimos a la doctora Tao que nos comentara cómo trabaja Tragon con sus clientes para proveerla, a lo que respondió:

...a menudo las empresas desean entender de qué manera pueden desempeñarse sus productos contra los de la competencia respecto de los consumidores meta. La evaluación de la percepción y las pruebas a los consumidores son esenciales para entender cómo perciben un producto. Mientras la investigación de mercado tradicional identifica las preferencias del consumidor (p. ej., qué producto es el preferido), el enfoque de Tragon responde a por qué existe esa preferencia y define con precisión qué cambios deben ocurrir para lograr un producto mejor. Esta orientación casi siempre permite a nuestros clientes tomar decisiones mejor informadas [...], muchos clientes de Tragon han optimizado o reformulado sus productos con base en nuestras evaluaciones de percepción y en los resultados de las pruebas a los consumidores.

Estos productos reformulados pueden incursionar en nuevos segmentos de mercado y, por tanto, ameritar un nuevo enfoque del mercado.

Ya sea que una empresa elija estructurarse en grupos de clientes o productos, o en unidades de función o estratégicas de negocio, es esencial que entienda claramente y en el momento a sus clientes. Las sofisticadas investigaciones de mercado y herramientas de evaluación de percepciones, como las que provee Tragon, permiten a los directores corporativos tomar las mejores decisiones de diseño organizacional que conduzcan a la instrumentación efectiva de estrategias fundamentales de mercado, así como de producto y procesos de innovación.

¹⁰ Véase también Dess, Gregory G., Abdul M. A. Rasheed, Kevin J. McLaughlin, y Richard L. Priem, "The New Corporate Architecture", *Academy of Management Executive*, agosto, 1995, pp. 7-18; Lucas, Henry, *The T-Form Organization*, San Francisco: Jossey-Bass, 1996; véase también la crítica al libro de Lucas en *The Executive*, mayo de 1996.

¹¹ Entrevista con la Dra. Clara Tao, de Tragon, llevada a cabo por Mark Cannice, vía correo electrónico, el 28 de agosto de 2009.

La meta: alcanzar objetivos

La departamentalización no es un fin en sí, sino sólo un método para asignar actividades y facilitar el cumplimiento de objetivos, y como cada método tiene sus ventajas y desventajas, el proceso de selección supone la consideración de las ventajas relativas de cada modelo en cada nivel de la estructura de la organización. En todos los casos el principal problema se relaciona con el tipo de ambiente organizacional que el gerente quiere diseñar y la situación a la que se enfrenta. El análisis anterior sobre los métodos alternativos de departamentalización muestra que cada uno genera ciertas ganancias y supone ciertos costos.

Combinación de los tipos de departamentalización

Otro punto es la combinación de los tipos de departamentalización; por ejemplo, una empresa de medicamentos al mayoreo agrupa sus actividades de compras y ventas de bebidas en un departamento de productos, pero agrupa, en el mismo nivel, sus demás actividades de ventas con una base territorial. Un fabricante de artículos de plástico asigna por territorios la producción y venta de todos sus productos, excepto la de vajillas, que de suyo son un departamento de productos; es decir, un gerente de departamento funcional puede utilizar dos o más bases para agrupar actividades al mismo nivel organizacional, prácticas que pueden justificarse de forma lógica. El objetivo de la departamentalización no es construir una estructura rígida, equilibrada en términos de niveles y caracterizada por consistencia y bases idénticas, sino agrupar actividades para que contribuyan de la mejor manera a lograr los objetivos de la empresa, y si esto se logra mediante una variedad de combinaciones, no hay motivo por el que los gerentes no deban aprovechar las alternativas que se les presenten.

RESUMEN

Agrupar actividades y personas en departamentos permite expandir la organización. Esta departamentalización puede realizarse por funciones de la empresa, de manera territorial o geográfica y mediante tipos de clientes atendidos, además por productos, de forma matricial o cuadrícula, por proyectos y por unidad estratégica de negocio. La estructura organizacional para el ambiente mundial puede variar mucho desde sólo un departamento de exportaciones en las oficinas centrales hasta grupos regionales, con muchas opciones entre estos extremos; además de que las compañías también pueden tener uno o más equipos organizados por funciones dentro de una región. *Organización virtual* es un concepto vago que define a un grupo de compañías o per-

sonas independientes que a menudo están conectadas mediante tecnologías de la información.

No existe una única y mejor forma para organizarse: el modelo más apropiado depende de varios factores en una situación determinada, entre ellos el tipo de trabajo a realizar y la forma en que debe hacerse, el tipo de personas involucradas, la tecnología, las personas a quienes se atiende y otras consideraciones internas y externas. Comoquiera que sea, debe seleccionarse un modelo de departamentalización específico para que se puedan lograr los objetivos organizacionales e individuales de manera efectiva y eficiente. Lograr esta meta a menudo requiere combinar varias formas de departamentalización.

IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Departamentalización por función de la empresa
 Departamentalización por grupo de clientes
 Departamentalización por productos
 Departamentalización por territorio o geográfica
 Estructura organizacional para el ambiente mundial

Organización matricial (de cuadrícula, proyecto o producto)
 Organización sin fronteras
 Organización virtual
 Unidad estratégica de negocio

PARA ANALIZAR

1. Algunos sociólogos sostienen que la creación de una estructura organizacional es un invento social. ¿Qué quieren decir? ¿Insinúan que hay una forma *correcta* o *incorrecta* de organizarse? ¿Qué sugiere usted para probar si una estructura organizacional es *correcta* o no?
2. Si usted fuera el presidente de una compañía organizada en líneas funcionales y un consultor sugiriera organizarla en líneas territoriales o de productos, ¿qué le preocuparía al seguir la recomendación?
3. ¿Por qué la mayoría de las grandes tiendas departamentales y cadenas de supermercados organizan sus tiendas territorialmente, y sus unidades internas por productos? Proporcione algunos ejemplos de su propia experiencia.
4. ¿Por qué la mayoría de las compañías pequeñas utilizan departamentos organizados funcionalmente?
5. ¿Por qué hay tantas dependencias de gobiernos nacionales organizadas sobre todo de manera territorial?
6. ¿Existen razones por las que la APO pueda generar un creciente uso de estructuras organizacionales matriciales?
7. ¿De qué manera el capítulo ilustra un enfoque situacional de la administración?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Divida la clase en grupos de cuatro o cinco estudiantes (según el tamaño de la clase) y asigne un modelo de departamentalización a cada grupo (dos a cada uno si la clase es pequeña), los grupos deben analizar a) la naturaleza del modelo asignado, b) compañías que utilicen ese modelo y c) sus ventajas y desventajas.
2. Seleccione una compañía e identifique el modelo (o modelos) de departamentalización que utiliza. Elabore un organigrama de la empresa. ¿Por qué cree que la compañía seleccionó ese tipo de departamentalización? ¿Lo recomendaría usted?

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque el concepto *organización matricial* para encontrar ejemplos de cuadrículas, también anote las dificultades que esas compañías pudieron encontrar.
2. Busque el concepto *unidades estratégicas de negocio* y las formas en que varias organizaciones utilizan esas unidades para fortalecer su administración.

CASO GLOBAL 8.1

GM (General Motors): motores generales, motores generosos o motores del gobierno¹²

El primero de junio de 2009 la alguna vez poderosa General Motors (GM), con una distinguida historia, solicitaba protección contra sus acreedores al declararse en bancarota; un año antes era la empresa automotriz más grande del mundo.

Con el liderazgo de Albert Sloan, quien fuera por mucho tiempo su presidente (1923) y director general (1937), se estableció el concepto de organización moderna, con marcas como Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick y Cadillac,

¹² "Detroitosaurus Wreck", *The Economist*, 6-12 de junio de 2009, p. 9; "A Giant Falls" *The Economist*, 6-12 de junio de 2009, pp. 60-62.; consulte varias fuentes en: https://www.google.com/\?hl=en&cp=10&gs_id=14&xhr=t&q=General+Motors&tok=XkctEveQlzPKbaqV1LfNSw&pf=p&scient=psy-ab&source=hp&pbx=1&oq=General+Mo&aq=0&aqi=g4&aql=&gs_sm=&gs_upl=&bav=on.2.or_r_gc_r_pw.,cf.osb&fp=e79311b35f21cafc&biw=754&bih=600 https://www.google.com/\?hl=en&cp=10&gs_id=14&xhr=t&q=General+Motors&tok=XkctEveQlzPKbaqV1LfNSw&pf=p&scient=psy-ab&source=hp&pbx=1&oq=General+Mo&aq=0&aqi=g4&aql=&gs_sm=&gs_upl=&bav=on.2.or_r_gc_r_pw.,cf.osb&fp=e79311b35f21cafc&biw=754&bih=600, recuperado el 15 de agosto de 2012; "About GM: GM Sustainability", en: http://www.gm.com/company/aboutGM/gm_sustainability.html, recuperado el 15 de agosto de 2012; "As Market Takes Off, GM's Share Hits A 90-Year Low", en: <http://www.forbes.com/sites/michelinemaynard/2012/04/10/as-market-takes-off-gms-share-hits-a-90-year-low/>, recuperado el 15 de agosto de 2012; "GM, Ford Poised to Move Into Higher Gear", en: <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702303933404577502881118602586.html>, recuperado el 4 de enero de 2016; "The First Electric Car That Runs On More Than Electricity", en: <http://www.chevrolet.com/volt-electric-car.html>, recuperado el 15 de agosto de 2012 y el 4 de enero de 2016.

y una estructura de precios que iba desde los más económicos hasta los más caros. Mientras que Ford Motor Company se enfocaba en el sector de precios bajos y la producción en masa (modelo T), GM producía autos para *cada bolsillo y propósito*, según las necesidades de sus diversos clientes.

Los problemas comenzaron durante la crisis del petróleo a principios del decenio de 1970. GM no respondió bien a la demanda de los clientes que buscaban vehículos ahorradores de combustible, lo que los fabricantes de autos japoneses y alemanes sí ofrecían. En lugar de hacer los cambios en pro del medio ambiente, GM se enfocó en producir pickups rentables y minivans que consumían mucho combustible.

GM, llamada por algunos *Generous Motors* (motores generosos), accedió al pago generoso y a los paquetes de beneficios que exigía el poderoso sindicato United Auto Workers (UAW). Los altos costos de las pensiones y los servicios de salud finalmente añadieron 1 400 dólares al costo de sus autos; en contraste, los fabricantes japoneses en Estados Unidos no estaban agobiados por ese tipo de costos, lo que a su vez les permitía colocar sus autos a precios muy competitivos; además, las empresas automotrices extranjeras tenían la fama de producir autos muy confiables. Fueron los jóvenes quienes en especial se sintieron atraídos por los autos que ofrecían Toyota, Honda, Mercedes y BMW, muchos de los cuales eran producidos a menor costo fuera de Detroit, la capital automotriz.

Esta caída llevó a GM a la bancarrota en 2009, cuando el gobierno estadounidense compró 60.8% de las acciones de la empresa; el gobierno canadiense, 11.7%; el UAW, 17.5%,

y los tenedores de bonos, 10%. Con el alto porcentaje de propiedad del gobierno, hoy algunos la llaman *Government Motors* (Motores del Gobierno). Luego del rescate gubernamental por miles de millones de dólares, la influencia del gobierno se evidenció claramente cuando el antiguo director general, Rick Wagoner, fue despedido y sustituido por Fritz Henderson.

Con la caída de GM, ¿cuál será su papel futuro en la industria automotriz global? No hay duda de que la mayoría de las empresas automotrices sufrieron considerablemente, lo que resultó en una pérdida de puestos de trabajo por hora y de cuello blanco. Sin embargo, los procesos judiciales del Capítulo 11 de GM finalmente salvaron muchos puestos de trabajo, a pesar de que dio como resultado la venta de las marcas Hummer, Saturn y Saab. Además, para el año 2012, GM liquidó gran parte de su préstamo y registró una ganancia récord en 2011.¹³ Incluso, con una situación favorable del mercado automotriz en 2012, la participación en el mercado de GM de 17.5%, es una de las más bajas en 90 años. Sin embargo, GM es optimista debido al nuevo o mejorado programa de autos como el Chevrolet Cruze, Sonic y el Volt eléctrico.

Preguntas

1. ¿Qué debió hacer GM después de la bancarrota?
2. Si GM produjera un auto competitivo en precio (a un menor precio que los competidores de su rango), ¿compraría usted uno?, ¿por qué?
3. En su país, ¿cuál compañía automotriz es la líder del mercado? Si no es GM, ¿por qué no lo es?

¹³ Hirsch, Jerry, "Resurgent General Motors Posts Record Profit for 2011", en: <http://articles.latimes.com/2012/feb/16/business/la-fi-mo-general-motors-profits-20120215>, recuperado el 4 de diciembre de 2015.

