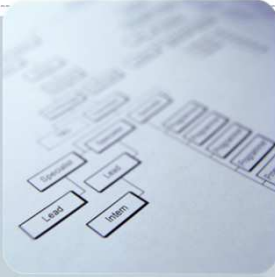




ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



1

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES 2012



Variables Organizacionales

Liderazgo
Clima
Cultura
Equipo
Conflicto
Rel. Laborales

Dinámicas
(Procesos Psicosociales)

Estructurales
(Determinantes)

Tamaño
Diseño Macro
Diseño Micro

OBJETIVOS
(Estrategia)

Capacidades
(Recursos y Actividades)

2

Víctor Hugo Arancibia

Relaciones Básicas



Víctor Hugo Arancibia

3

¿Qué es Estrategia?



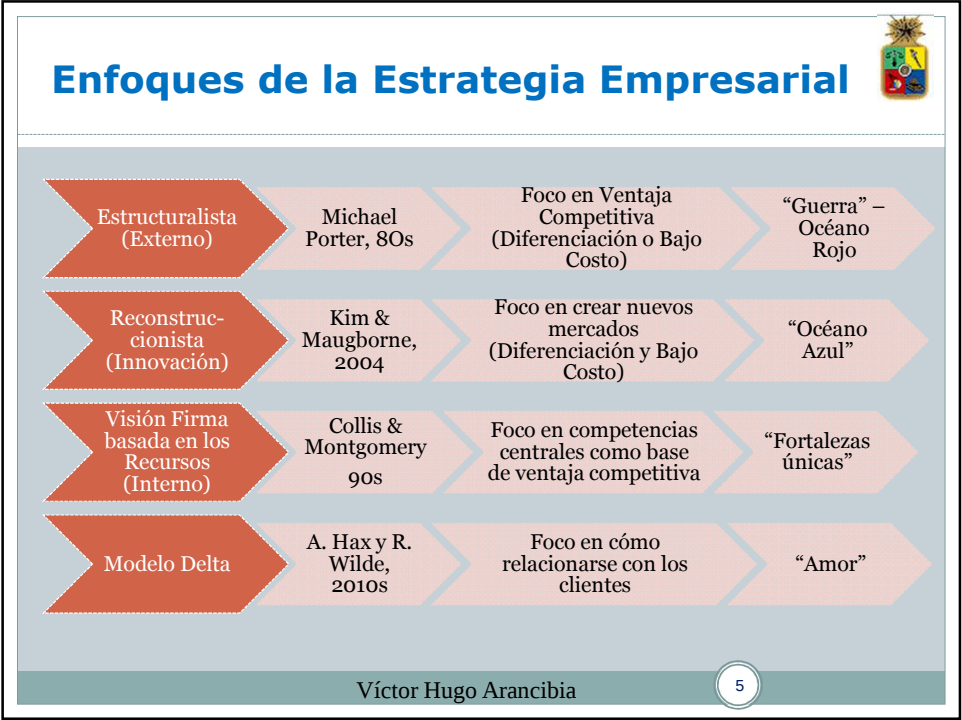
- “Es el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas” (Alfred Chandler, 1962)
- “Concepto multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de la firma, otorgándole un sentido de unidad, orientación y propósito” con una mirada de flexibilidad para adaptarse a su entorno. (Hax y Majluf, 1997),
- Estrategia es **elegir qué hacer** y qué **no hacer**.
- .

La esencia de la estrategia radica en realizar las actividades de forma distinta a los rivales.



Víctor Hugo Arancibia

4



Definiciones Tipos Estrategia

Hax y Majluf, 1997; Collis y Montgomery, 2007

- **Estrategia Corporativa:** decisiones del mayor alcance posible: totalidad de la firma. Es la manera que una compañía crea valor mediante la configuración y coordinación de sus actividades en sus múltiples negocios y mercados.
- **Estrategia de Negocios:** decisiones respecto a cómo obtener un desempeño superior en un mercado, que permitan conseguir una ventaja competitiva sostenible respecto de los competidores de la empresa.
- **Estrategias Funcionales:** decisiones sobre los requerimientos funcionales exigidos por la estrategia corporativa y las de negocios, definen las capacidades necesarias para desarrollar las competencias únicas de la empresa.

Corporativa

Negocio (Competitiva)

Estrategias Funcionales:

- Comercial
- Financiera
- Operacional
- Recursos Humanos

Víctor Hugo Arancibia

7

La Declaración Estratégica

MISIÓN
Por qué existimos

VALORES
En qué creemos y cómo nos comportaremos

VISIÓN
Qué queremos ser

ESTRATEGIA
Cuál será nuestro plan de juego competitivo

BALANCED SCORECARD
Cómo monitorearemos e implementaremos dicho plan

LOS ELEMENTOS BÁSICOS De Una Declaración De Estrategia

OBJETIVO = Fines

ALCANCE = Dominio

VENTAJA = Medios

Víctor Hugo Arancibia

8



Gestión Estratégica

Análisis Ambiental	Diseño o Formulación	Implementación /Ejecución	Evaluación y Control
Externo e Interno (FODA) 	•Misión-Visión •Objetivos Estratégicos (FCE + KPI) •Valores •Políticas	•Programas •Presupuesto •Procedimientos	•Evaluación del Desempeño •Control Estratégico - o¿Adecuada Ejecución de Estrategia? - o¿Adecuada elección/ formulación de la Estrategia?

Víctor Hugo Arancibia

9



Relaciones Básicas



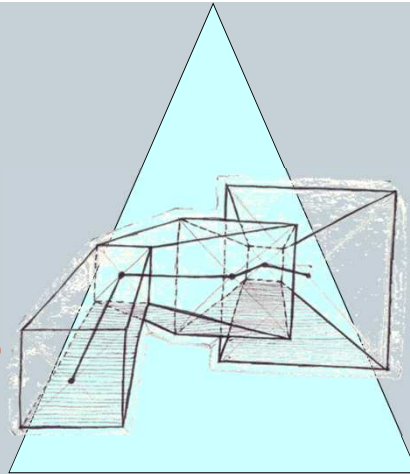
Víctor Hugo Arancibia

10

La Estructura de la Organización



- Define cómo se **divide** y **coordina** el trabajo que requiere realizar la organización.
- El organigrama solo representa la división del trabajo y el mecanismo de la supervisión jerárquica
- Considera **dos grandes niveles**:
 - Diseño de posiciones y cargos (**micro estructura**)
 - Diseño de agrupaciones de cargos, dispositivos de enlace y de toma de decisiones (**macro estructura**)



Víctor Hugo Arancibia

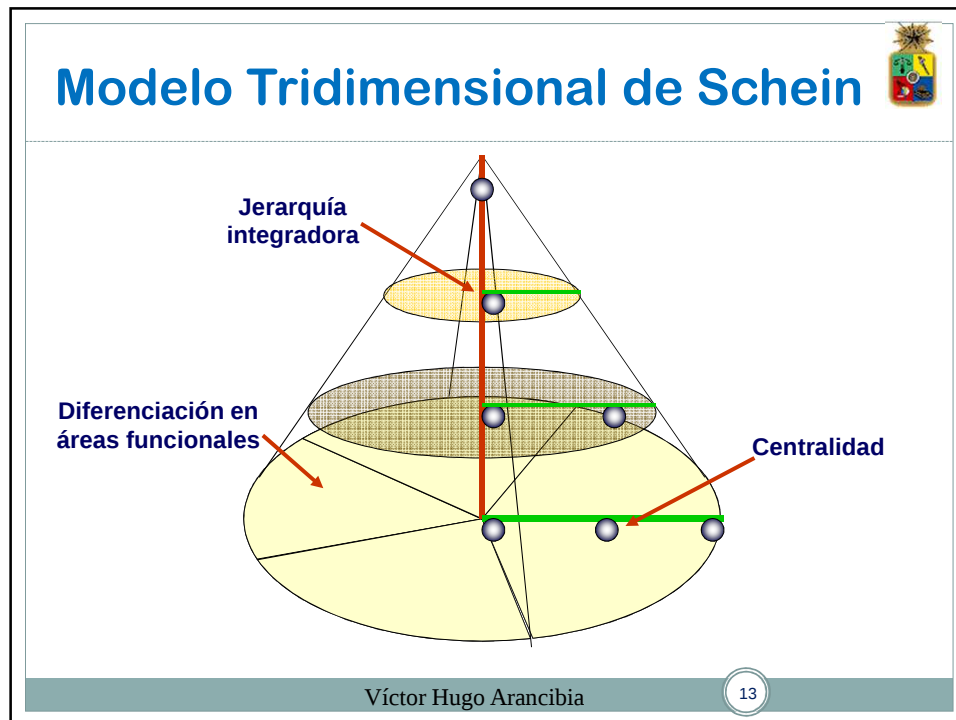
11

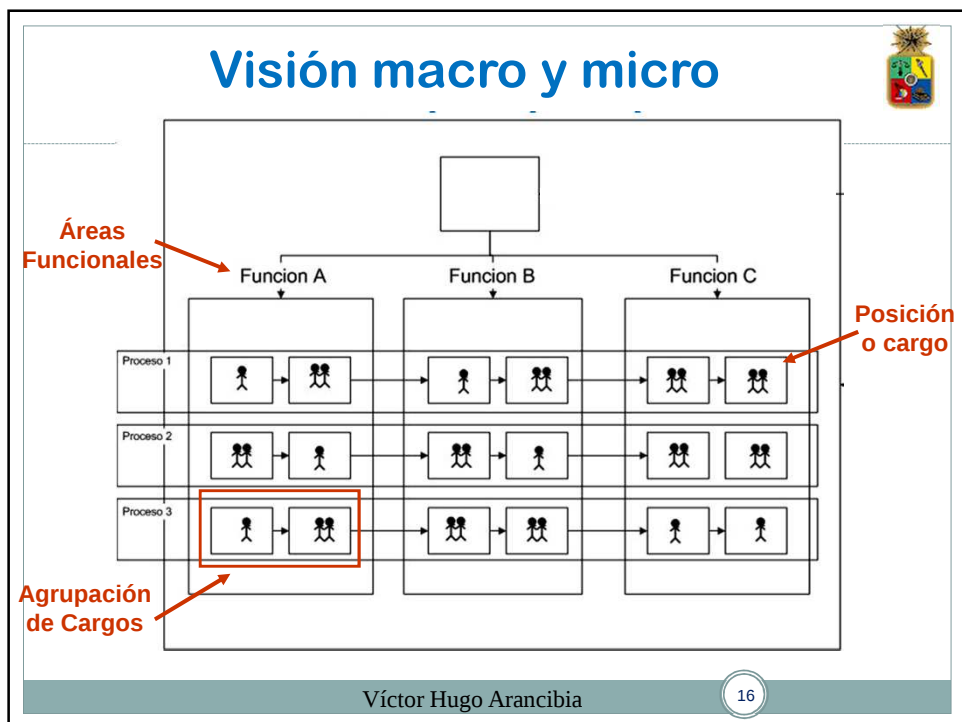
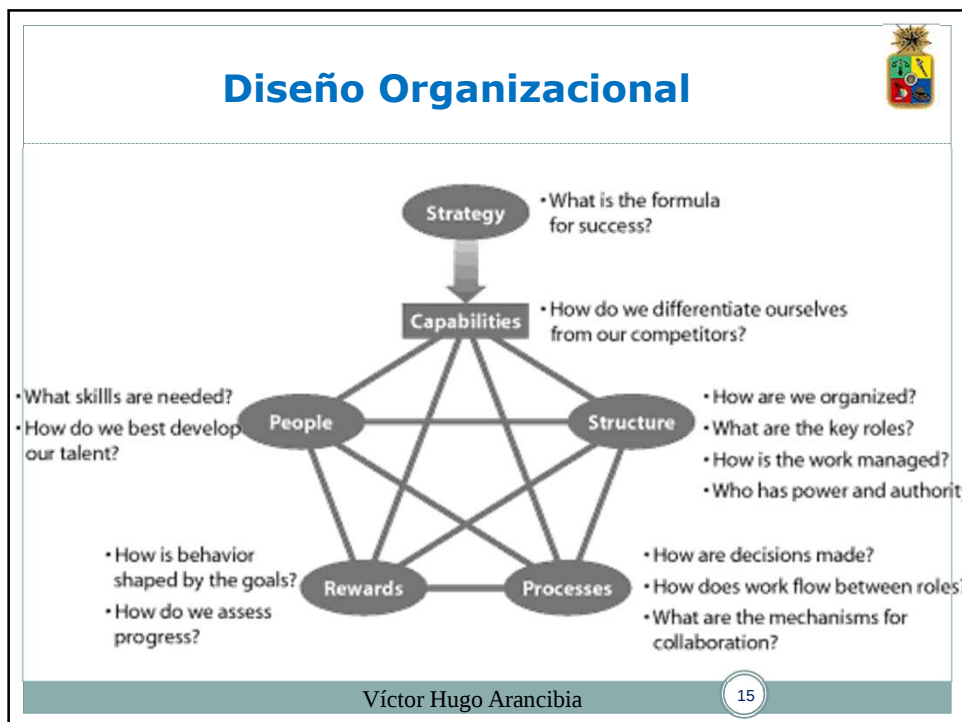
“Para ejecutar su estrategia, primero construya su organización.”



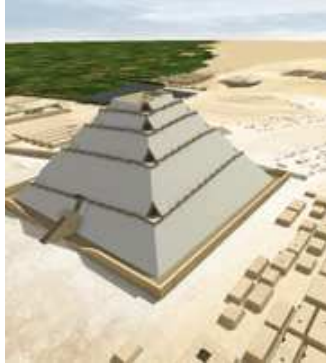
12

**Ross, Weill & Robertson
(2006).**





Las primeras estructuras organizacionales



Víctor Hugo Arancibia

17

Estructura y partes de la Organización

(Ideología)

**Cúspide
Estratégica**

**Línea
Media**

Tecnoestructura

Staff de Apoyo

Núcleo Operativo

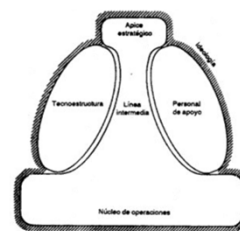
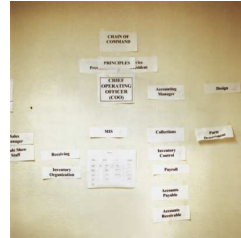


(Mintzberg, 1997)

18

Estructuras o Configuraciones Organizacionales

“Totalidad de maneras distintas en las que el trabajo puede ser dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación en tales tareas”

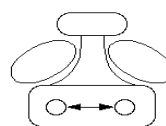


19

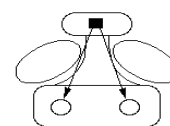
Mecanismos de Coordinación Básicos

The Basic Mechanisms of Coordination

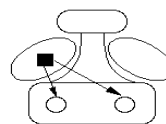
- a) **Adaptación mutua**
- b) **Supervisión directa**
- c) **Estandarización de procesos de trabajo**
- d) **Estandarización de resultados**
- e) **Estandarización de habilidades y conocimientos**
- f) **Estandarización de normas**



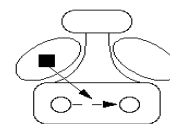
a) Mutual Adjustment



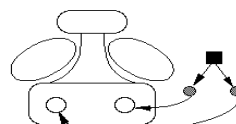
b) Direct Supervision



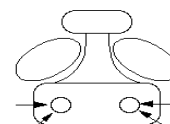
c) Standardization of Work Processes



d) Standardization of Outputs

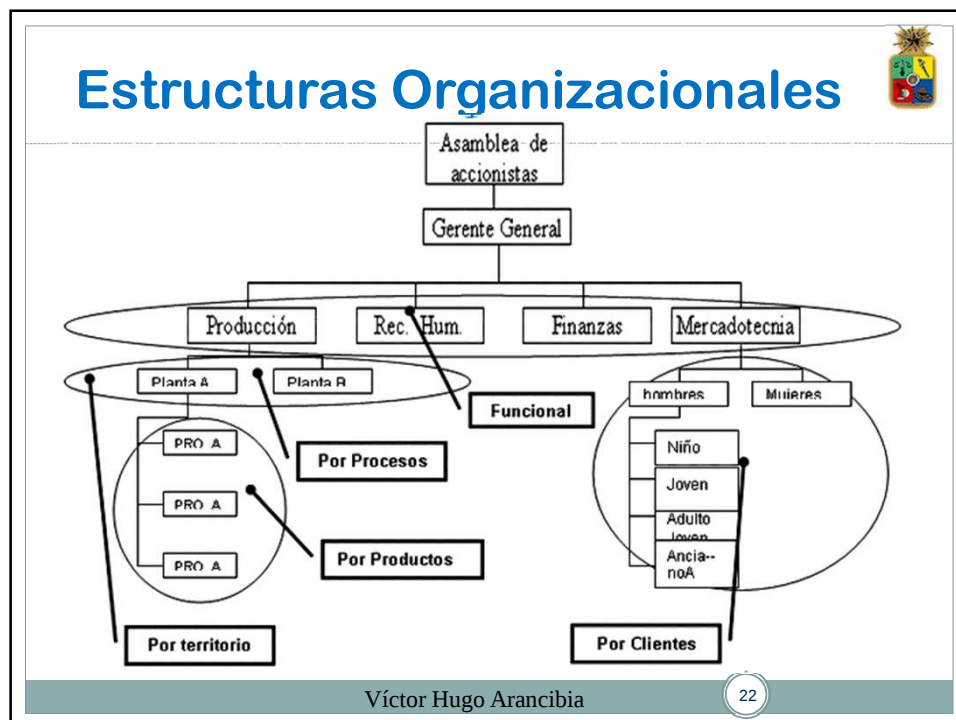
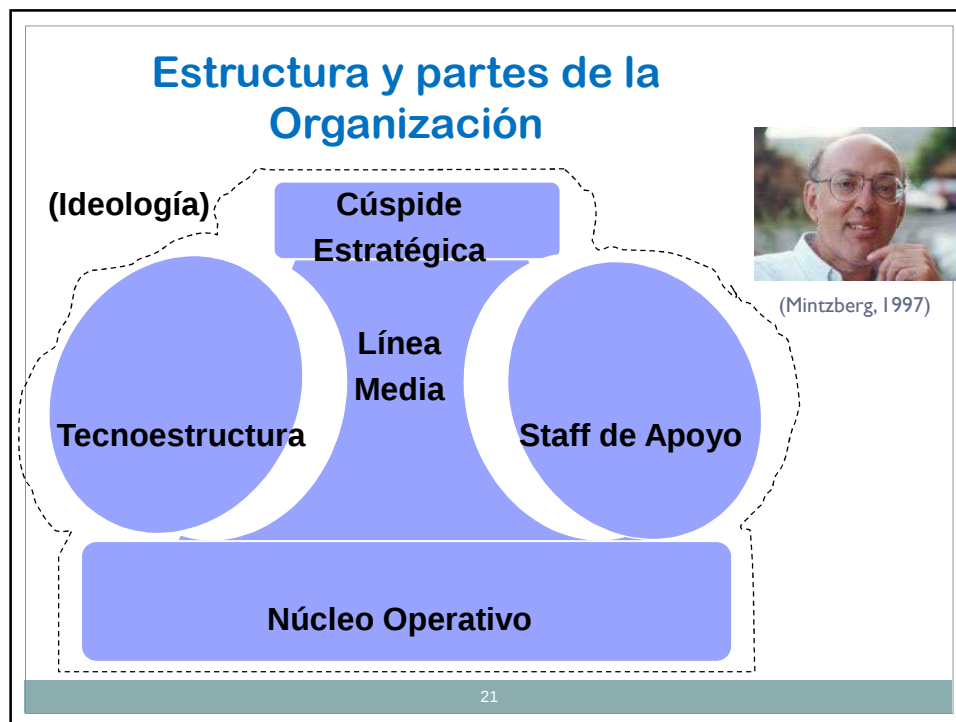


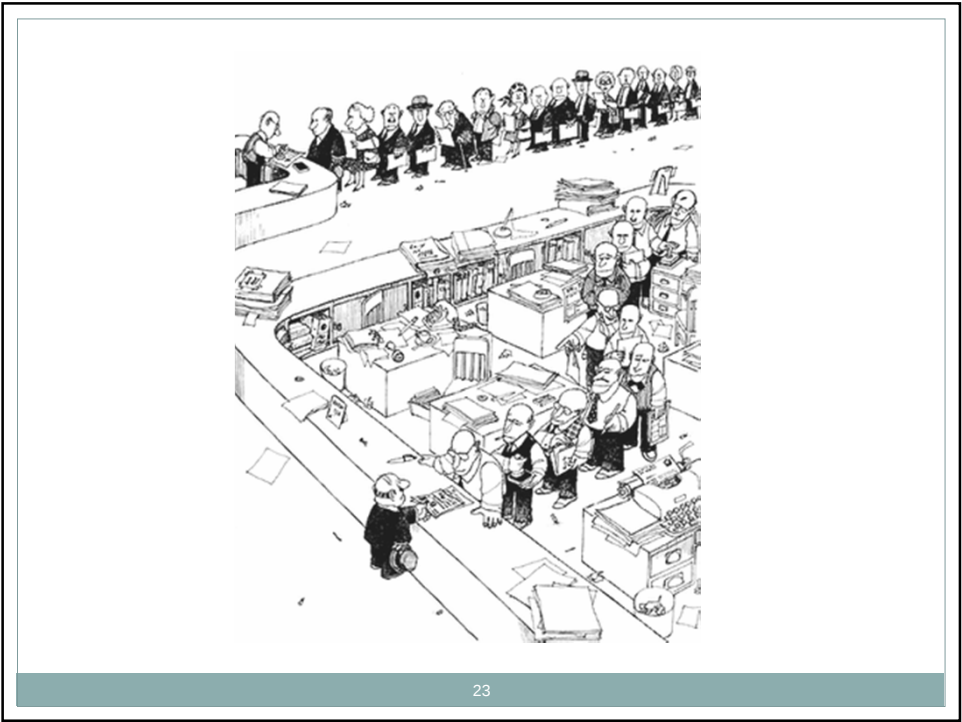
e) Standardization of Skills



f) Standardization of Norms

20





23

Configuraciones Estructurales

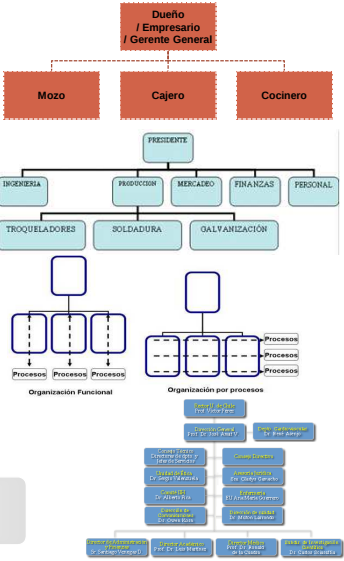
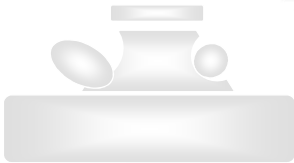
Estructura Simple o Empresarial



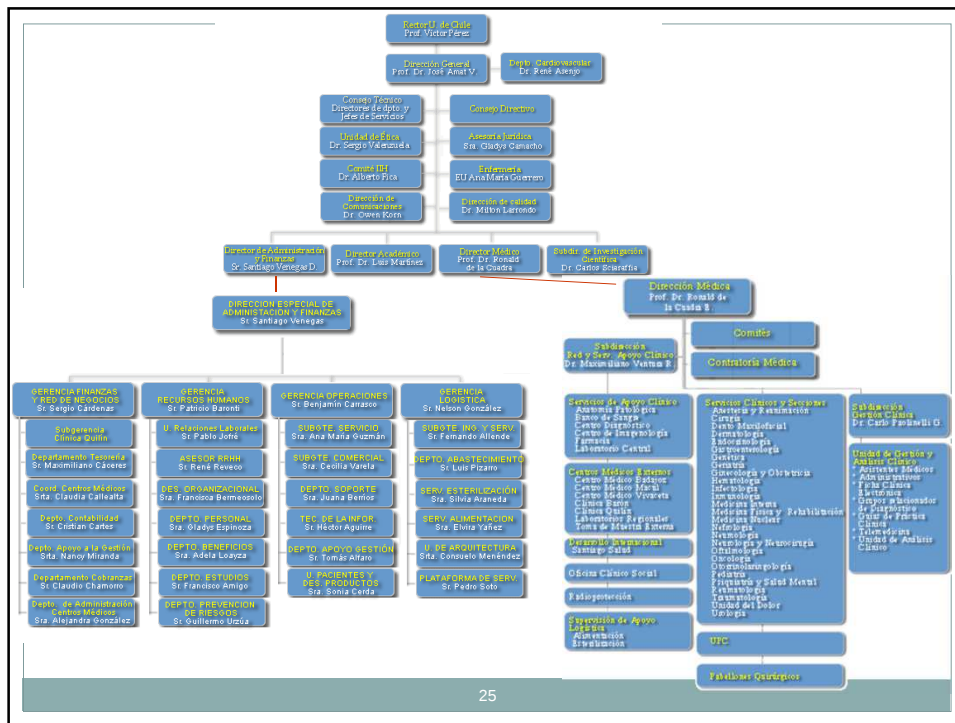
Burocracia Mecánica



Burocracia Profesional

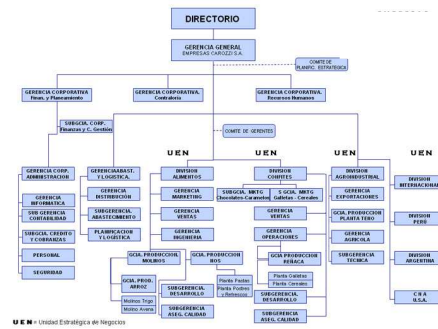


24



Configuraciones Estructurales

Configuración Divisional



Adhocracia



Conclusiones



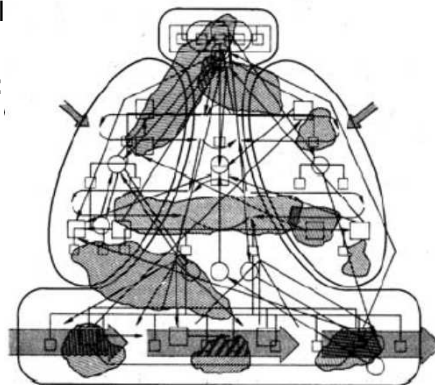
- La Estrategia define las metas de largo plazo de una organización, en un conjunto de decisiones coherentes respecto a qué hacer y a qué renunciar.
- Existen varias escuelas de estrategia y 3 niveles necesarios de diferenciar: Corporativa, Negocios y Funcional.
- La Estructura de la organización se refiere a cómo se divide y cómo se coordina el trabajo a ser realizado.
- La Estructura organizacional en general depende de la Estrategia que se está ejecutando.
- Las estructuras pueden asumir diferentes formas, de acuerdo al entorno en que se insertan (grado de diferenciación) y al mecanismo de coordinación (grado de integración).
- Cada tipo de estructura tiende a promover comportamientos y conflictos específicos.

Víctor Hugo Arancibia

27

Bibliografía Obligatoria

- Collis y Rustak (2008) "¿Puede decir Ud. cuál es su estrategia?". En Harvard Business Review América Latina, Abril 2008.
- Brull, E. y Gil, M.A. (2005) "Mintzberg: estructuración de las organizaciones" Cuadernos de Gestión.



28

Bibliografía de Consulta

- Hax, A. (2010) The Delta Model. Reinventing your business strategy. NEW YORK: Springer.
- Hax, A. y Wilde, D. (2003) Proyecto Delta. CARACAS: Norma.
- Koontz, H. y Weinrich (2003) Administración Una Perspectiva Global. Mcgraw-hill
- Mintzberg, H. (1997) Diseño de Organizaciones Eficientes. BUENOS AIRES: El Ateneo
- Mintzberg, H. y Quinn, (1997) El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos. MEXICO: Pearson
- Mukherji, A. y Mukherji, J. (1998) "Structuring organizations for the future: analyzing and managing change", en Management Decision, 36/4 [1998] 265–273
- Porter, M. (2008) "Qué es estrategia". En Harvard Business Review América Latina.
- Robbins, S. (2004) Comportamiento organizacional. Prentice Hall, México.



29

29

Desarrollar la estrategia

Estrategia competitiva

Michael E. Porter
Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance
Free Press, 1985 (republicado con una nueva introducción, 1998)

Michael E. Porter
Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors
Free Press, 1980 (republicado con una nueva introducción, 1998)

Michael E. Porter
"What is Strategy?"
Harvard Business Review
November–December 1996

Chris Zook y James Allen
Profit from the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence
Harvard Business School Press, 2001

Estrategia basada en recursos

Jay B. Barney
Gaining and Sustaining Competitive Advantage – 3rd edition
Prentice-Hall, 2006

Jay B. Barney y Delwyn N. Clark
Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage Oxford University Press, 2007

David J. Collis y Cynthia A. Montgomery
"Competing on Resources: Strategy in the 1990s"
Harvard Business Review
July–August 1995

Gary Hamel y C.K. Prahalad
Compiendo por el futuro
Ariel, 1998

Estrategia del océano azul

W. Chan Kim y Renée Mauborgne
La estrategia del océano azul
Granica, 2006

Estrategia disruptiva

Clayton M. Christensen y Michael E. Raynor
La solución de los innovadores
McGraw-Hill/Interamericana de España, 2004

Estrategia emergente

Gary Hamel
"Strategy Innovation and the Quest for Value"
Sloan Management Review
Winter 1998

Henry Mintzberg
"Crafting Strategy"
Harvard Business Review
July–August 1987

Traducción de la estrategia

Robert S. Kaplan y David P. Norton
La organización focalizada en la estrategia: cómo implementar el balanced scorecard
Gestión 2000 S.A., 2005

Robert S. Kaplan y David P. Norton
Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles
Harvard Business School Press, 2004

Robert S. Kaplan y David P. Norton
The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage
Gestión 2000 S.A., 2004

Planificar las operaciones

Wayne W. Eckerson
Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business
John Wiley & Sons, 2006

Michael Hammer
Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization Is Changing Our Work and Our Lives
HarperBusiness, 1996

Peter S. Pande, Robert P. Neuman y Roland R. Cavanagh
The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies Are Honing Their Performance
McGraw-Hill, 2000

James P. Womack, Daniel T. Jones y Daniel Roos
La máquina que cambió el mundo
McGraw-Hill, 1992

Presupuestos y planificación de la capacidad de recursos

Jeremy Hope y Robin Fraser
Más allá del sistema presupuestario: cómo los directivos pueden librarse de la trampa del rendimiento anual
Deusto, 2004

Robert S. Kaplan y Steven R. Anderson
Time-Driven Activity-Based Costing
Harvard Business School Press, 2007

Testear y adaptar la estrategia

Dennis Campbell, Srikanth Datar, Susan L. Kulp y V.G. Narayanan
"Testing Strategy Formulation and Implementation Using Strategically Linked Performance Measures"
HBS Working Paper, 2006

Thomas H. Davenport y D.J. Patil
Competing on Analytics: The New Science of Winning
Harvard Business School Press, 2007

Anthony J. Rucci, Steven P. Kim y Richard T. Quinn
"The Employee-Customer-Profit Chain at Sears"
Harvard Business Review
January–February 1998