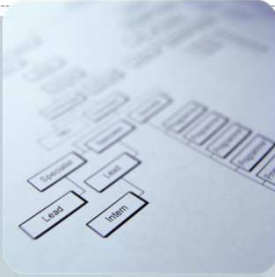



ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



1

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES 2012

Variables Organizacionales



Liderazgo
Clima
Cultura
Equipo
Conflicto
Rel. Laborales

Dinámicas
(Procesos Psicosociales)

Objetivos
(Estrategia)

Estructurales
(Determinantes)

Tamaño
Diseño Macro
Diseño Micro

Capacidades
(Recursos y Actividades)

Víctor Hugo Arancibia

2

Relaciones Básicas

Estrategia

Estructura

Procesos de Trabajo

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.



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
<p>Externo e Interno (FODA)</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Misión-Visión • Objetivos Estratégicos (FCE + KPI) • Valores • Políticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas • Presupuesto • Procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del Desempeño • Control Estratégico <ul style="list-style-type: none"> o ¿Adecuada Ejecución de Estrategia? o ¿Adecuada elección/formulación de la Estrategia?

Víctor Hugo Arancibia 9

Relaciones Básicas





Estrategia

Estructura

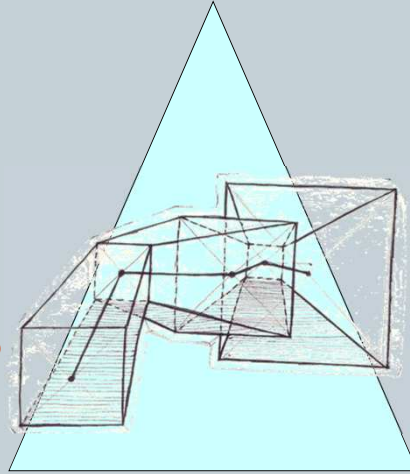
Procesos de Trabajo

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

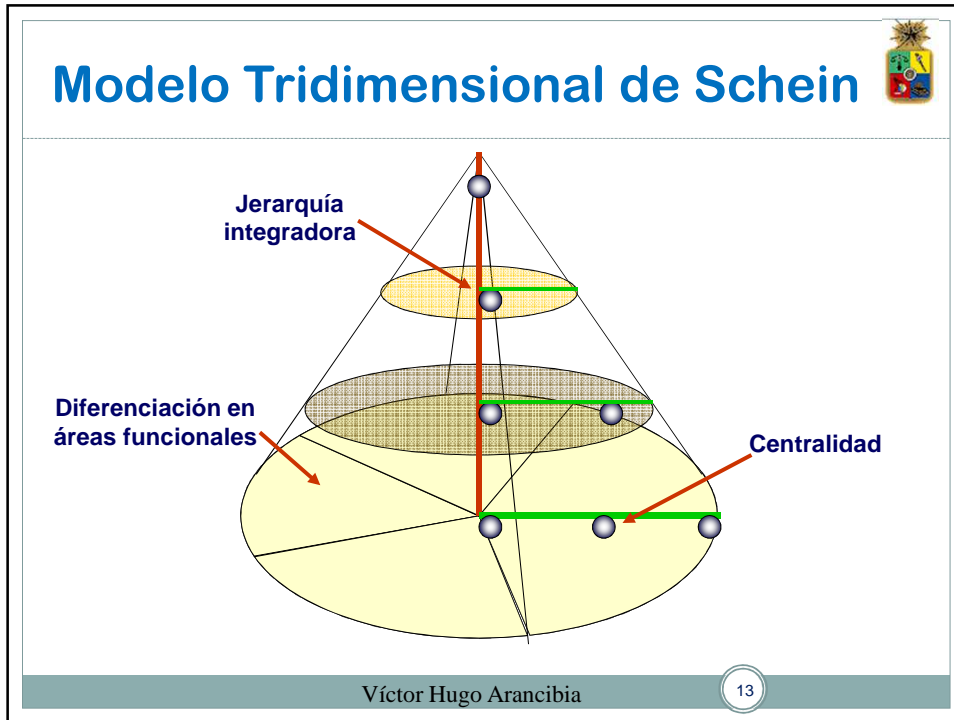
11

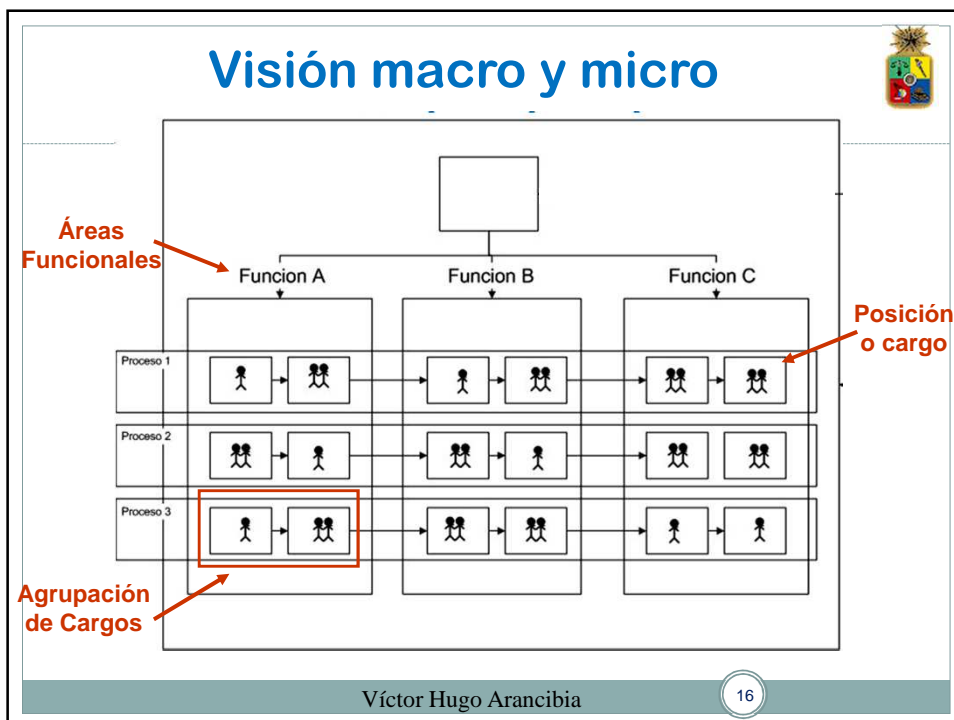
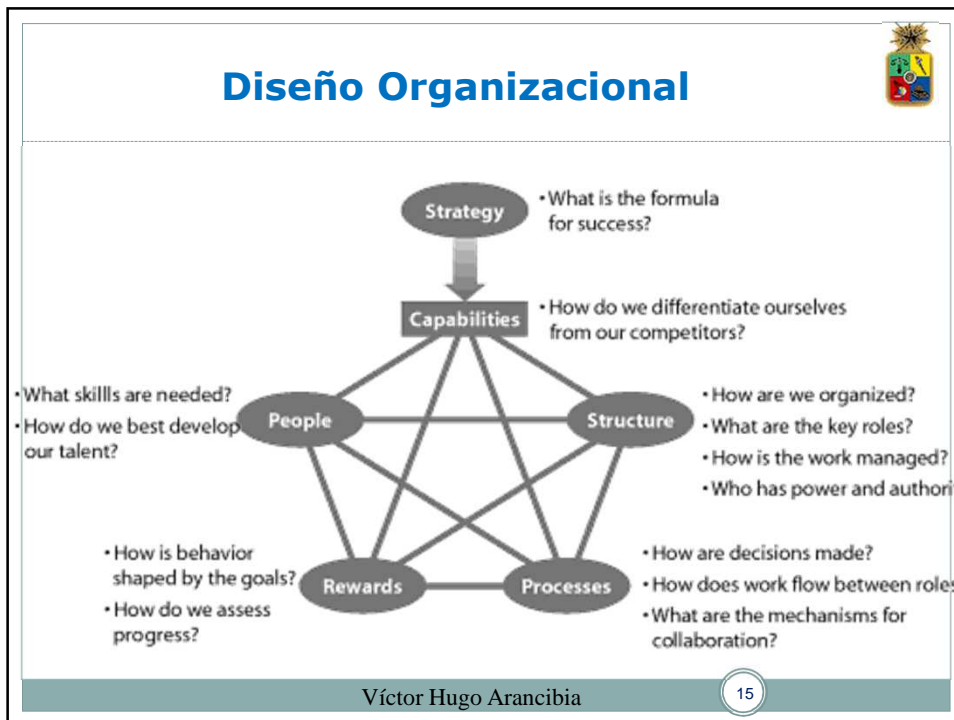
“Para ejecutar su estrategia, primero construya su organización.”



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

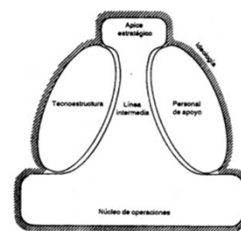
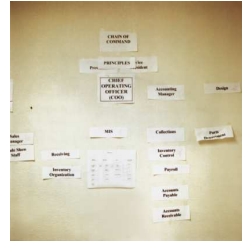


(Mintzberg, 1997)

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”

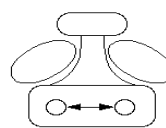


19

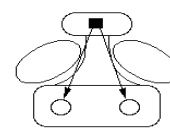
Mecanismos de Coordinación Básicos

The Basic Mechanisms of Coordination

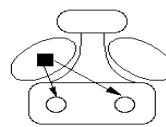
- a) **Adaptación mutua**
- b) **Supervisión directa**
- c) **Estandarización de procesos de trabajo**
- d) **Estandarización de resultados**
- e) **Estandarización de habilidades y conocimientos**
- f) **Estandarización de normas**



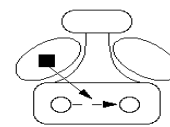
a) Mutual Adjustment



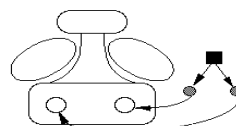
b) Direct Supervision



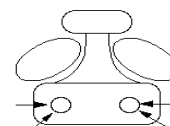
c) Standardization of Work Processes



d) Standardization of Outputs

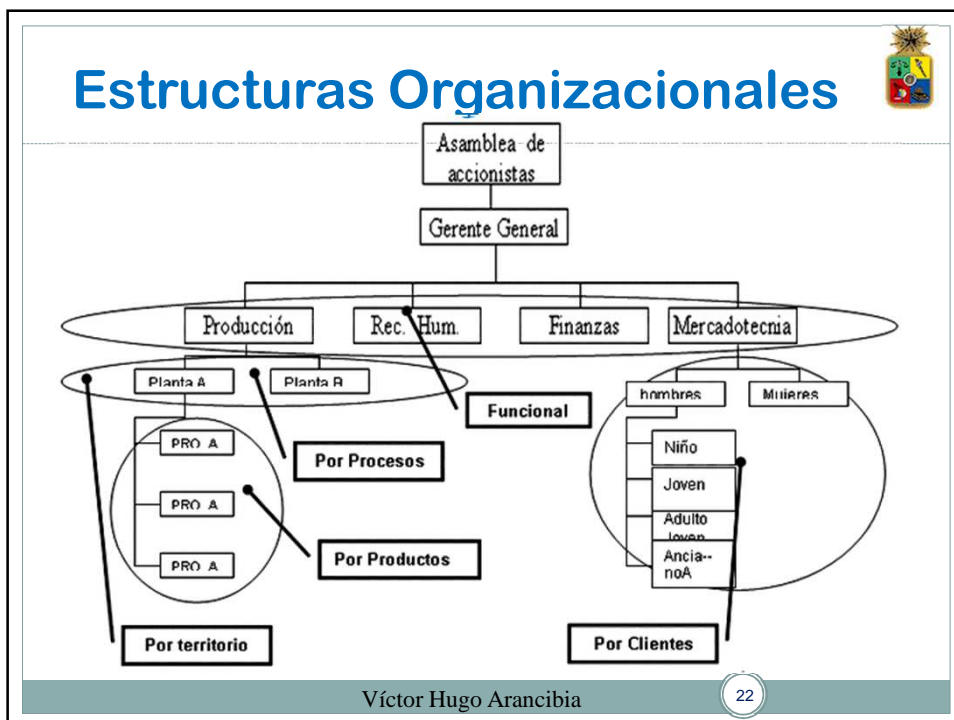
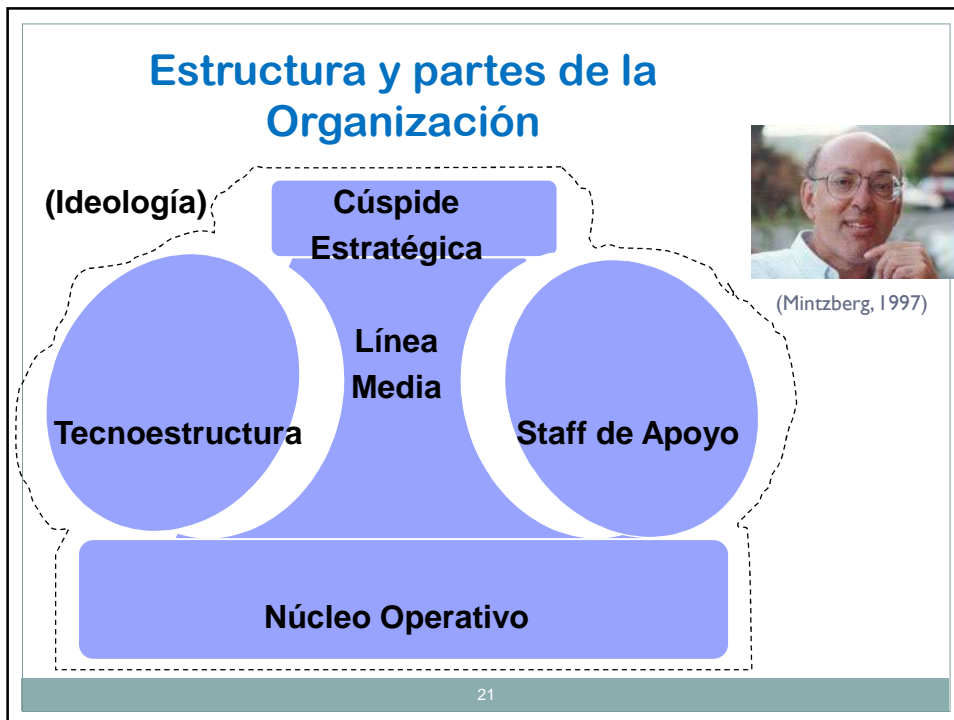


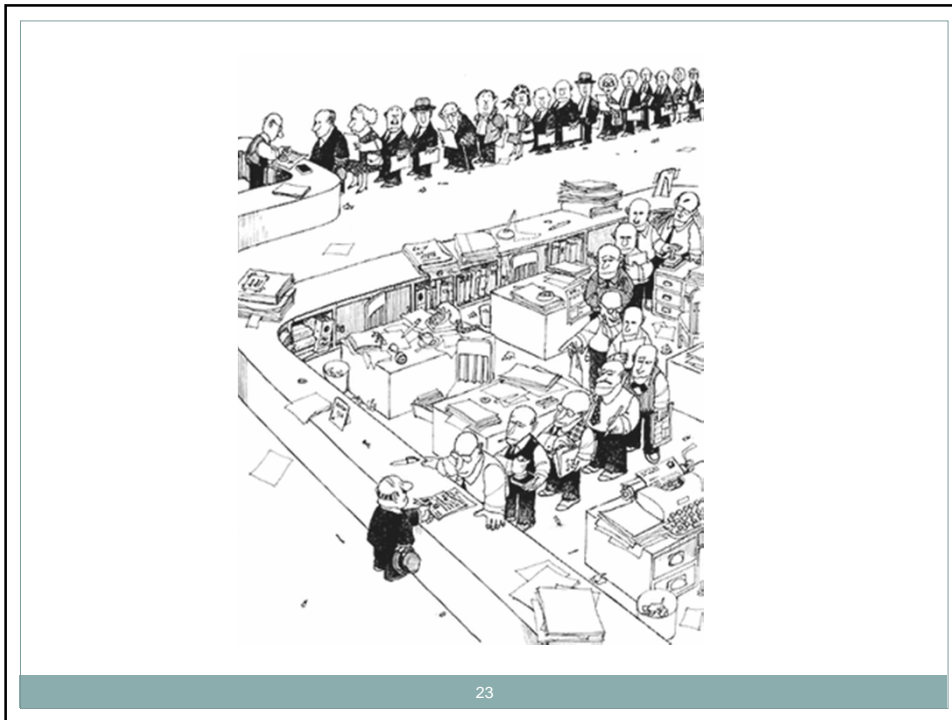
e) Standardization of Skills



f) Standardization of Norms

20





23

Configuraciones Estructurales

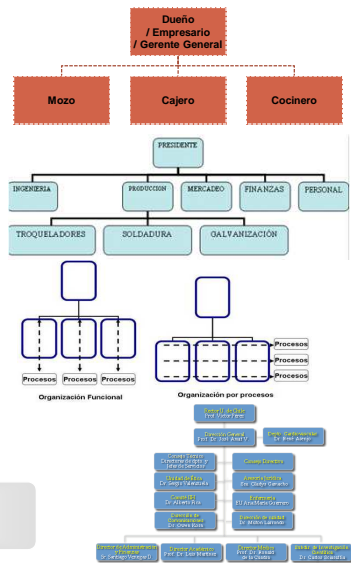
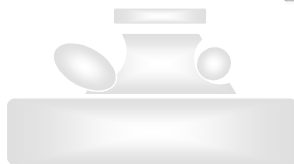
Estructura Simple o Empresarial



Burocracia Mecánica



Burocracia Profesional



24

Conclusiones



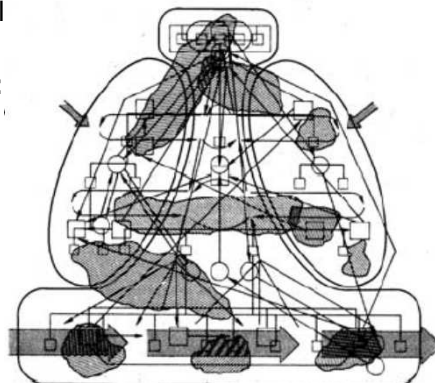
- La Estrategia define las metas de largo plazo de una organización, en un conjunto de decisiones coherentes respecto a qué hacer y a qué renunciar.
- Existen varias escuelas de estrategia y 3 niveles necesarios de diferenciar: Corporativa, Negocios y Funcional.
- La Estructura de la organización se 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.



<p>Desarrollar la estrategia</p> <p>Estrategia competitiva</p> <p>Michael E. Porter Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance Free Press, 1985 (republicado con una nueva introducción, 1998)</p> <p>Michael E. Porter Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors Free Press, 1980 (republicado con una nueva introducción, 1998)</p> <p>Michael E. Porter "What is Strategy?" <i>Harvard Business Review</i> November-December 1996</p> <p>Chris Zook y James Allen Profit from the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence Harvard Business School Press, 2001</p> <p>Estrategia basada en recursos</p> <p>Jay B. Barney Gaining and Sustaining Competitive Advantage - 3rd edition Prentice-Hall, 2006</p> <p>Jay B. Barney y Delwyn N. Clark Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage Oxford University Press, 2007</p> <p>David J. Collis y Cynthia A. Montgomery "Competing on Resources: Strategy in the 1990s" <i>Harvard Business Review</i> July-August 1995</p> <p>Gary Hamel y C.K. Prahalad Compiendo por el futuro Ariel, 1998</p> <p>Estrategia del océano azul</p> <p>W. Chan Kim y Renée Mauborgne La estrategia del océano azul Granica, 2006</p>	<p>Estrategia disruptiva</p> <p>Clayton M. Christensen y Michael E. Raynor La solución de los innovadores McGraw-Hill/Intoramericana de España, 2004</p> <p>Estrategia emergente</p> <p>Gary Hamel "Strategy Innovation and the Quest for Value" <i>Sloan Management Review</i> Winter 1998</p> <p>Henry Mintzberg "Crafting Strategy" <i>Harvard Business Review</i> July-August 1987</p> <p>Traducción de la estrategia</p> <p>Robert S. Kaplan y David P. Norton La organización focalizada en la estrategia: cómo implementar el balanced scorecard Gestión 2000 S. A., 2005</p> <p>Robert S. Kaplan y David P. Norton Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles Harvard Business School Press, 2004</p> <p>Robert S. Kaplan y David P. Norton The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage Gestión 2000 S. A., 2004</p> <p>Planificar las operaciones</p> <p>Mejoras de procesos</p> <p>Wayne W. Eckerson Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business John Wiley & Sons, 2006</p>	<p>Michael Hammer Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization is Changing Our Work and Our Lives HarperBusiness, 1996</p> <p>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</p> <p>James P. Womack, Daniel T. Jones y Daniel Roos La máquina que cambió el mundo McGraw-Hill, 1992</p> <p>Presupuestos y planificación de la capacidad de recursos</p> <p>Jeremy Hope y Robin Fraser Más allá del sistema presupuestario: cómo los directivos pueden librarse de la trampa del rendimiento anual Deusto, 2004</p> <p>Robert S. Kaplan y Steven R. Anderson Time-Driven Activity-Based Costing Harvard Business School Press, 2007</p> <p>Testear y adaptar la estrategia</p> <p>Dennis Campbell, Srikant Datar, Susan L. Kulp y V.G. Narayanan "Testing Strategy Formulation and Implementation Using Strategically Linked Performance Measures" HBS Working Paper, 2006</p> <p>Thomas H. Davenport y D.J. Patil Competing on Analytics: The New Science of Winning Harvard Business School Press, 2007</p> <p>Anthony J. Rucci, Steven P. Kim y Richard T. Quinn "The Employee-Customer-Profit Chain at Sears" <i>Harvard Business Review</i> January-February 1998</p>
---	--	---