

Arquitectura Organizacional

MADE - UCEMA
Prof. Julio Elías

Basado en el Capítulo 11 de J. Brickley, C. W. Smith, Jr., y J. Zimmerman, 2007. Managerial Economics and Organizational Architecture, McGraw Hill – Irwin, 4ta Edición.

El Problema Fundamental

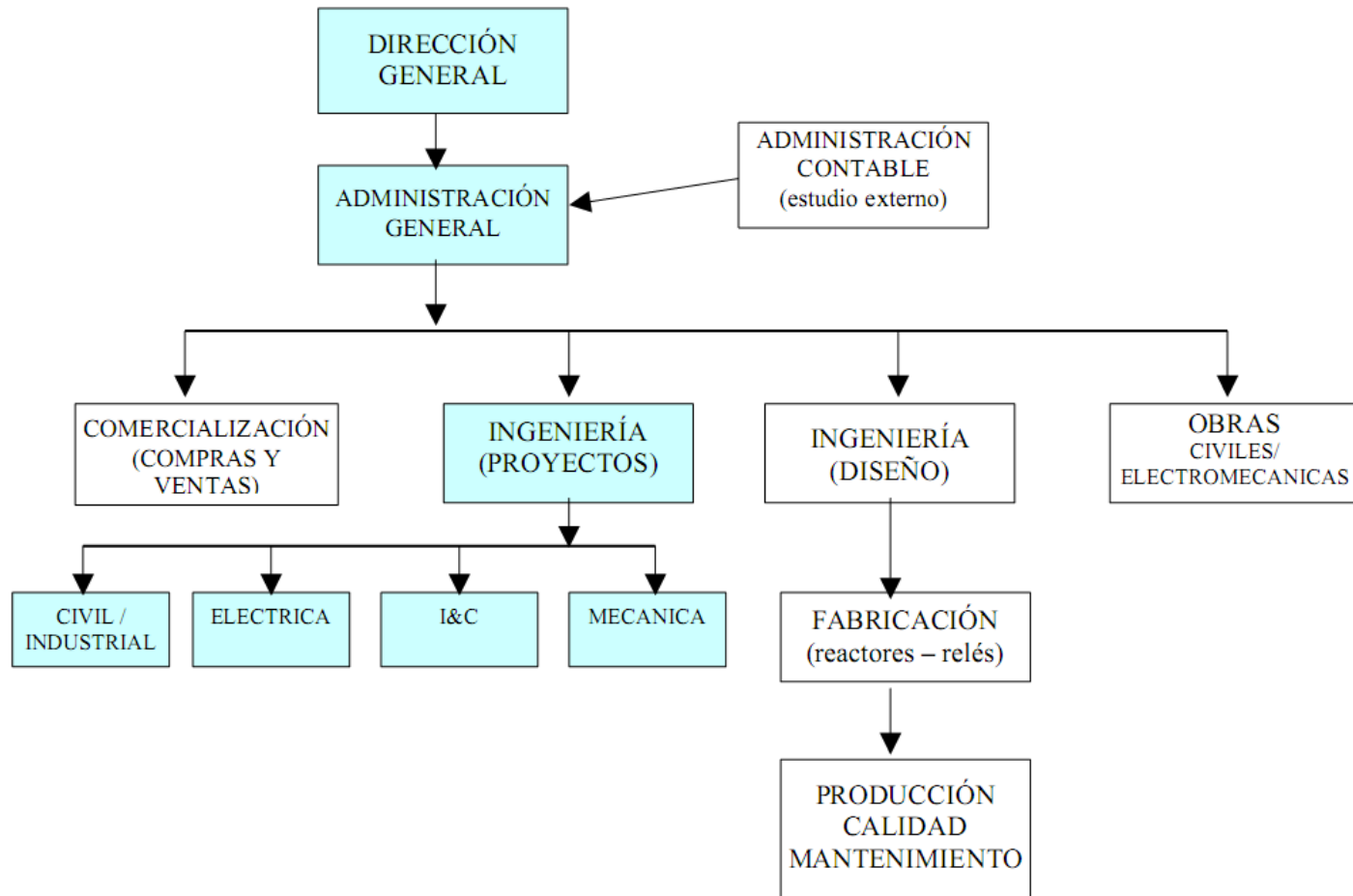
- La información que puede resultar importante para la toma de decisiones generalmente se encuentra
 - Controlada por muchas personas
 - Puede ser muy costosa de transferir
- Los tomadores de decisión pueden tener incentivos incompatibles
- Dentro de las firmas, no existen sistemas automáticos para la asignación de derechos de decisión a individuos con información o para motivar a los individuos para utilizar la información de manera de promover los objetivos de la firma.
- La arquitectura organizacional ayuda a superar estas limitaciones

Arquitectura dentro de las Firmas

- Objetivos de la arquitectura organizacional
 - Asignación de derechos de decisión.
 - Control
 - Los empleados reciben autoridad sobre los recursos
 - Los incentivos pueden no estar bien alineados
 - Métodos de compensación.
 - Cómo se recompensa a aquellos que alcanzan los objetivos establecidos.
 - Evaluación del desempeño de los individuos y las unidades de negocios.

Empresa de Servicios de Ingeniería

- La empresa es una PyME familiar, a continuación exponemos un organigrama funcional simplificado de la organización para graficar mejor la respuesta.



Asignación de los Derechos de Decisión

- La Dirección General y la administración están conformadas por integrantes de la familia fundadora de la empresa. Todas las decisiones estratégicas son tomadas por la dirección General y las administrativas por la Administración General.
- El resto de las áreas son netamente operativas y los empleados de las mismas tienen muy poco margen para tomar decisiones.

Evaluación de desempeño

- La empresa no utiliza ningún mecanismo formal para la realización de una evaluación de desempeño. Esto se debe a que se trata de una empresa con pocos integrantes, quienes están en continuo contacto con la dirección (integrantes de la dirección y administración suelen involucrarse en los proyectos, en su coordinación, e incluso en la ejecución de los mismos), con lo cual el feedback es continuo.

Sistema de compensación

- Históricamente se ha pagado a los empleados un sueldo fijo considerando los valores de mercado (en general algo más bajos a la media). Este aspecto se está modificando actualmente ya que de esta forma los empleados más valiosos siempre han utilizado a la empresa como un mecanismo para adquirir experiencia práctica y cuando consideran que no tienen mucho “margen” para seguir creciendo en la compañía o para negociar mejores salarios buscan otros empleos.
- La dirección siempre ha conocido estas consecuencias, las ha aceptado e incluso utilizado como estrategia para “estar presente” en el mercado. Esto es así ya que la dirección suele recomendar y facilitar la incorporación de estos empleados en empresas de primera línea. Estos luego recomiendan a nuestra empresa cuando necesitan desarrollos de ingeniería o para realización de obras civiles o electromecánicas en sus plantas.

Estrategia y Arquitectura Organizacional

- La estrategia de la firma es otorgar servicios de ingeniería de elevada calidad técnica a las industrias. Para ello debe contar con buenos profesionales correctamente capacitados y motivados, y dotarlos de las herramientas informáticas necesarias para desarrollar una tarea de excelencia en lo que respecta a calidad y tiempo.
- La empresa invierte mucho capital en herramientas informáticas y en capacitar a sus empleados , sin embargo notamos que cuando los profesionales han adquirido la suficiente madurez en el uso de estas herramientas probablemente estén analizando la posibilidad abandonar la compañía (cosa que muchas veces ocurre). En estos casos, generalmente es necesario cubrir esta vacante con otro profesional a quien sea necesario capacitar.
- Creemos que la empresa no está respondiendo adecuadamente con su arquitectura a su estrategia ya que no logra retener a sus principales talentos mediante un sistema de compensación adecuado y no les otorga demasiada libertad en el proceso de toma de decisiones.

Determinantes de la Arquitectura de la Organización



Determinantes de la Arquitectura

- La estrategia afecta la arquitectura y la arquitectura afecta a la estrategia
 - Entendiéndose por estrategia a las políticas generales de la firma (industria en la que opera, productos y servicios ofrecidos, bases para la competencia y cooperación con otras firmas).
- A medida que el ambiente de negocios cambia, la arquitectura también cambia con el mismo

Cultura de la Organización

- La cultura es el conjunto de expectativas de comportamiento explícitas e implícitas dentro de la firma
 - Comunicando la Cultura
 - La arquitectura modela las expectativas de los trabajadores
 - Los elementos de la arquitectura son complementarios

Cambiando la Arquitectura

- Los beneficios deben exceder los costos
- Costos
 - Directos: recursos para diseño y comunicación
 - Cambios en los sistemas contables y de información
 - Indirectos: impacto sobre los incentivos de los empleados

Cambiando la Arquitectura

- Las organizaciones son sistemas interdependientes, los cambios deben ser coordinados
- Como con las tres patas de un taburete, si una de las patas se modifica, las otras también deben modificarse
- Lo mismo sucede con los derechos de decisión, los sistemas de compensación y los sistemas de evaluación de desempeño

El diseño de organización óptimo

- “At the present there is a widespread imitation of American production methods abroad, and “backward” countries are presumably being supplied with our latest machines and methods. By a now overly familiar argument, we shall often be a seriously inappropriate model for industrialization on a small scale. Our processes will be too specialized to be economical on this basis. The vast network of auxiliary industries which we can take for granted here will not be available in small economies. Their educational institutions will be unable to supply narrowly specialized personnel; they will lack the specialists who can improve raw materials and products.”

George J. Stigler, The division of labor is limited by the extent of the market, 1951.

El diseño de organización óptimo

- ¿La estrategia encaja con el ambiente de negocios?
- ¿La arquitectura encaja con el ambiente de negocios y la estrategia?
- Dados el sistema de derechos de decisión, ¿el sistema de control es el adecuado?
- Los diseños organizacionales de las empresas no son aleatorios. Los diseños que sobreviven son óptimos en relación a los de sus competidores.
- Benchmark
 - Las prácticas exitosas son emuladas por las firmas.
 - Una arquitectura organizacional apropiada puede reducir costos y asegurar una producción de mayor calidad

¿A qué se debió la caída de Enron Corporation en el 2001?

- *Enron didn't fail just because of improper accounting or alleged corruption at the top... The unrelenting emphasis on earnings growth and individual initiative, coupled with a shocking absence of the usual corporate checks and balances, tipped the culture from one that rewarded aggressive strategy to one that increasingly relied on unethical corner cutting. In the end, too much leeway was given to young, inexperienced managers without the necessary controls to minimize failures. This was a company that simply placed a lot of bad bets on businesses that weren't so promising to begin with.*

BusinessWeek