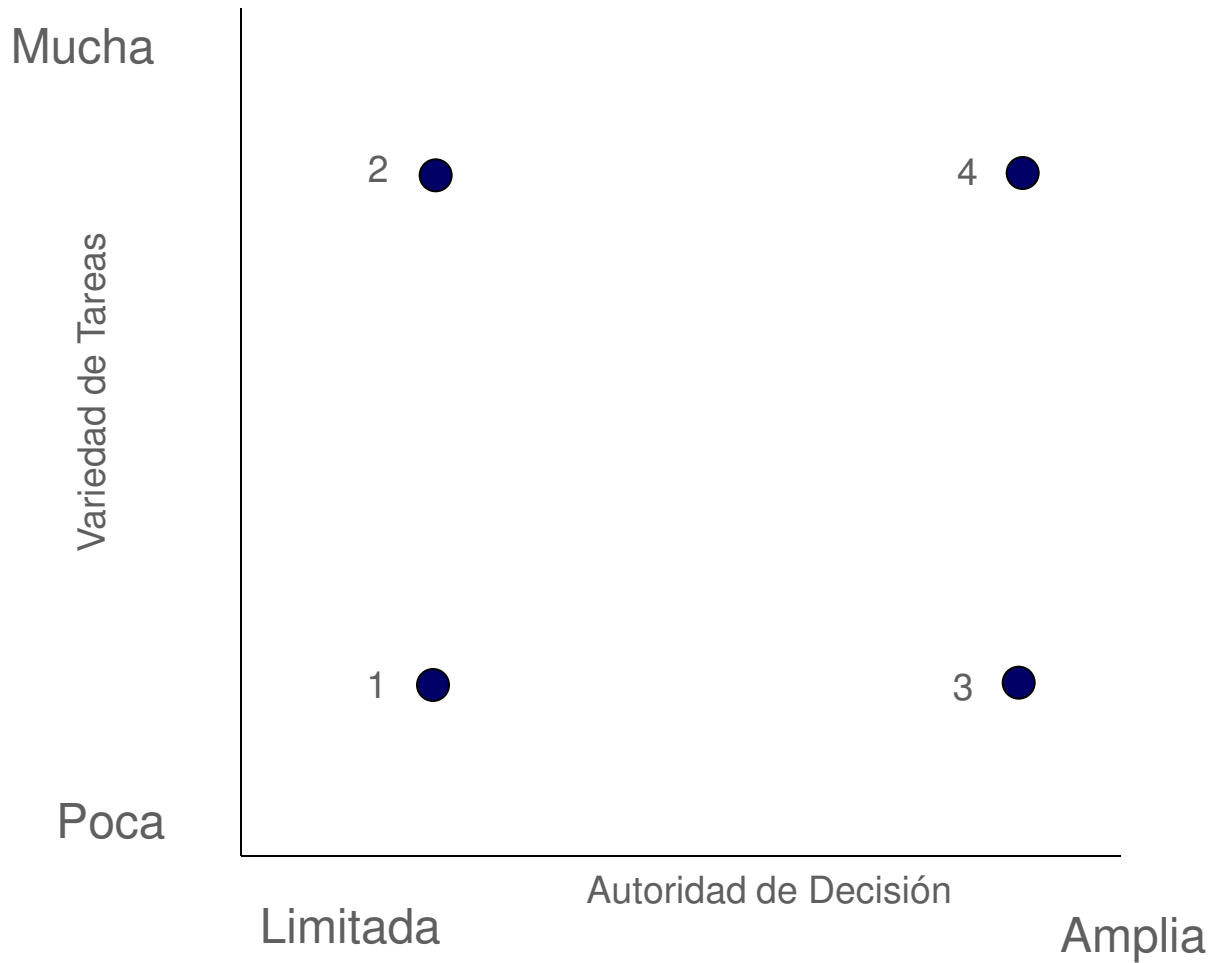


# **Derechos de Decisión: Agrupamiento de Tareas**

MADE - UCEMA  
Prof. Julio Elías

**Basado en el Capítulo 13 de J. Brickley, C. W. Smith, Jr., y J. Zimmerman, 2007. Managerial Economics and Organizational Architecture, McGraw Hill – Irwin, 4ta Edición.**

# Dimensiones del trabajo



## Asignación de Tareas

- Los trabajos pueden agruparse por función, por producto o de forma matricial.
- Es importante reconocer el trade-off detrás de cada forma de agrupar.
- Agrupar trabajos en subunidades promueve la coordinación y el conocimiento entre personas dentro de la subunidad pero esto tiene un costo de reducción en la coordinación y aprendizaje con otras subunidades de la firma.
- No existe una receta que nos indique qué tipo de estructura es la apropiada en cada situación, pero podemos analizar el impacto que puede tener sobre la organización diferentes estructuras organizacionales.

# Tareas en FinWare

Distribuidora de software financieros

Opera en distintas regiones

**FinWare, Inc.**

## Funciones

		Ventas	Servicio
		Individuos	Tarea 1
Tipo de Clientes	Empresas	Tarea 3	Tarea 4

# Asignación de Tareas

- El problema de asignación y agrupamiento de tareas es un problema de naturaleza económica:
  - Los gerentes enfrentan un trade-off a la hora de agrupar y asignar tareas.
- Asignación de Tareas Especializadas
  - Realizan un número limitado de funciones
    - Ej. Ventas, Servicios
- Asignación de Tareas Amplias
  - Realizan múltiples funciones
    - Ej. Ventas y Servicios para Empresas.

# Asignación de tareas especializadas

- Beneficios
  - Ventajas Comparativas
    - Vendedores en tareas de venta y técnicos en las tareas de servicios
    - Economías de escala al nivel del individuo
  - Menores costos de entrenamiento cruzado
    - Proveer entrenamiento sobre cuestiones técnicas a vendedores puede resultar costoso.
- Costos
  - Pérdida de complementariedades entre tareas
    - A través de venta puede ganarse conocimiento sobre necesidades relacionadas con servicios al cliente
  - Costos de coordinación
  - Miopía funcional
    - Puede empeorar el match entre clientes y producto

## Problemas de incentivos

- Dependiendo de la compensación y habilidad para evaluar las diferentes tareas, las personas pueden poner un mayor esfuerzo en una tarea sobre la otra.
- Algunos tipos de esfuerzos son más fáciles de medir
  - Esfuerzos de venta pueden estimarse con volumen de ventas. Calidad del servicio después de venta es más difícil de medir.
  - Comisiones por venta puede generar un desbalance entre tareas.

## Agrupando Trabajos en Subunidades

- Agrupar personas reduce los costos de comunicación y de coordinación *dentro* de la subunidad
- Las actividades deben ser coordinadas *entre* subunidades
- Cuestiones de incentivos deben ser consideradas cuando se agrupa a trabajadores en subunidades
  - Es más fácil diseñar una evaluación de desempeño y el sistema de recompensa en algunas formas de agrupamiento que en otras

# Métodos de agrupamiento de trabajos

## Organización en U

- Organización en U (unitaria)
  - Agrupamiento por especialidad funcional
  - Cada función primaria se establece en una subunidad mayor

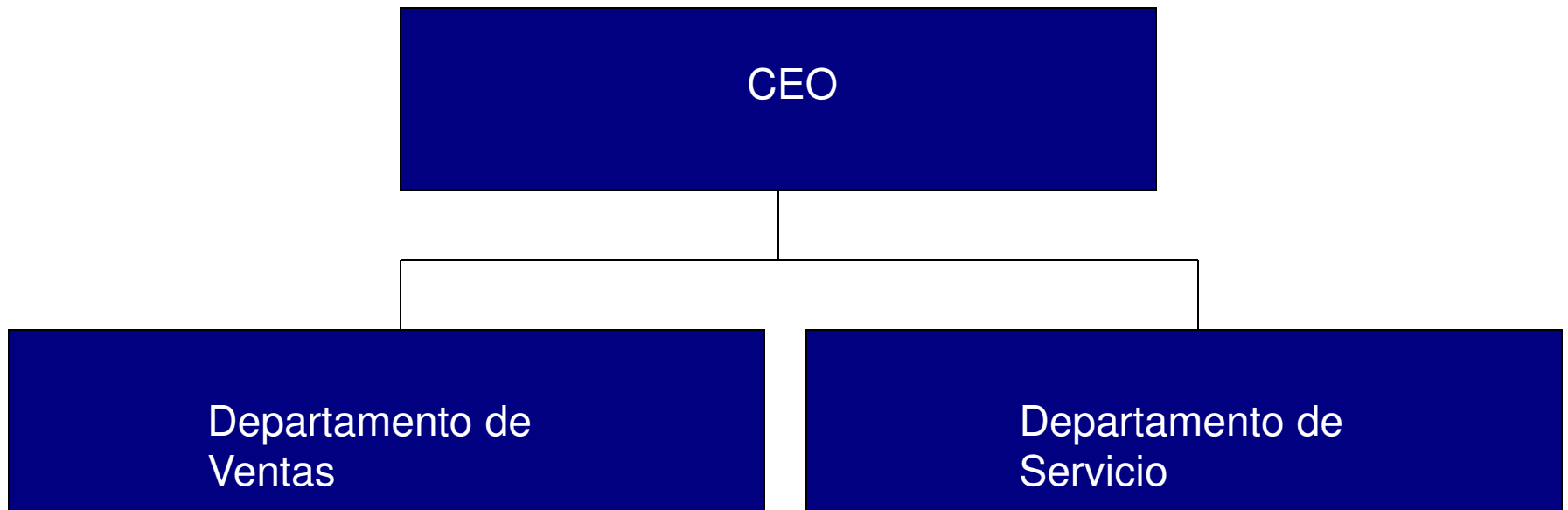
# Finware como Organización Funcional

FinWare, Inc.

CEO

Departamento de  
Ventas

Departamento de  
Servicio



# Subunidades Funcionales

- Ventajas
  - Promueve la coordinación efectiva
  - Promueve el expertise funcional
  - Sendero de promoción bien definido
- Desventajas
  - Problemas de coordinación entre departamentos
  - Los trabajadores se focalizan en las funciones, no en los clientes

# Métodos de Agrupar Trabajos

## Organización en M

- Organización en M (multidivisional)
  - Agrupar por producto
  - Agrupar por área geográfica
  - Cada unidad posee funciones múltiples

# Finware como una organización por Producto y Región

FinWare, Inc.



# Subunidades Producto/Geográficas

- Ventajas
  - Los derechos de decisión están atados al conocimiento específico
  - El senior management puede concentrarse en la estrategia
  - Promueve la coordinación pertinente a producto/área
- Desventajas
  - Las interdependencias entre unidades puede ser ignorada
  - Pueden perderse ciertas economías de escalas por separar especialistas similares en distintas unidades

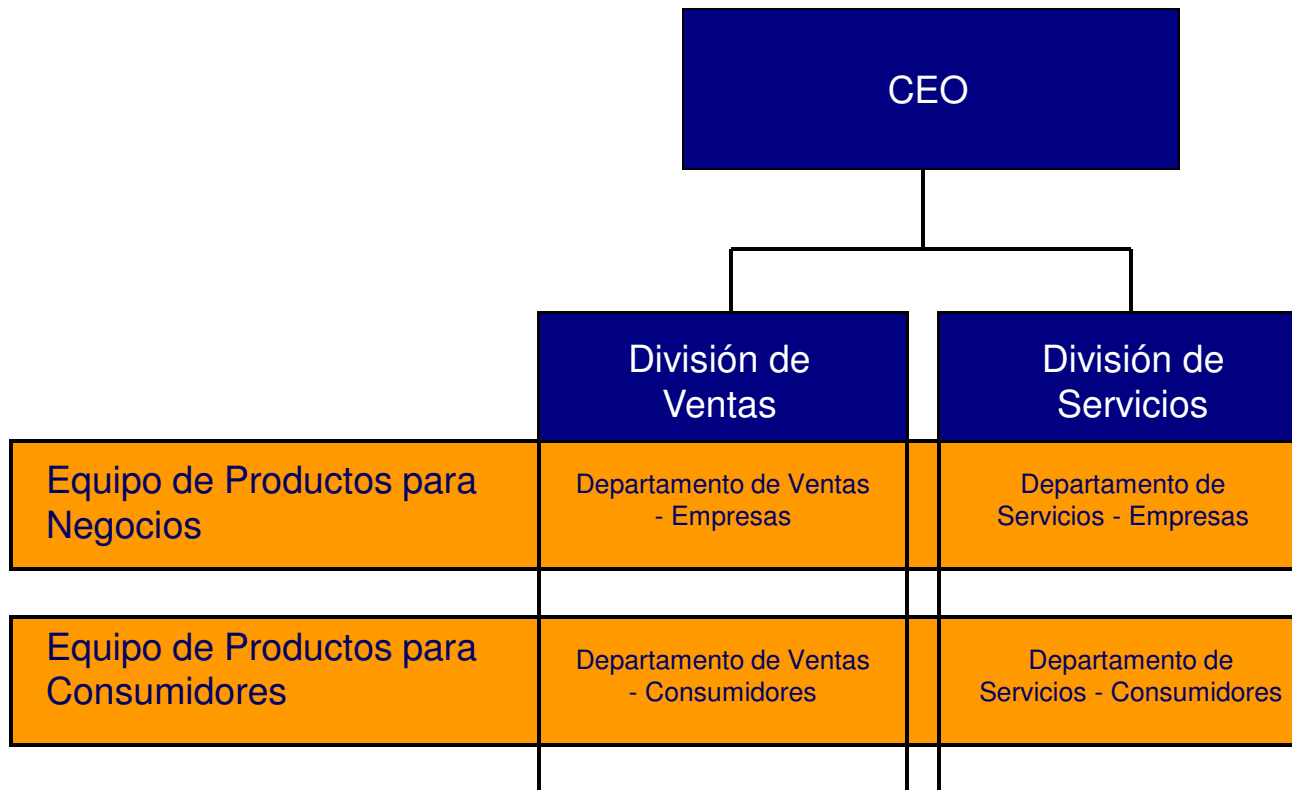
## **Subunidades Funcionales**

- Tienden a trabajar mejor
  - En firmas pequeñas con productos homogéneos
  - Cuando el cambio tecnológico es lento

# Métodos para agrupar trabajos

- Organización en Matriz
  - Intersección entre líneas de autoridad
    - Los trabajadores reportan a los managers por función y por producto. Establecer los incentivos correctos puede representar un problema importante.
  - Los departamentos funcionales se encargan de las revisiones de desempeño y del desarrollo profesional
  - Subunidades de producto/geográfica se encargan de las necesidades de los compradores/clientes.

# FinWare como una Organización en Matriz



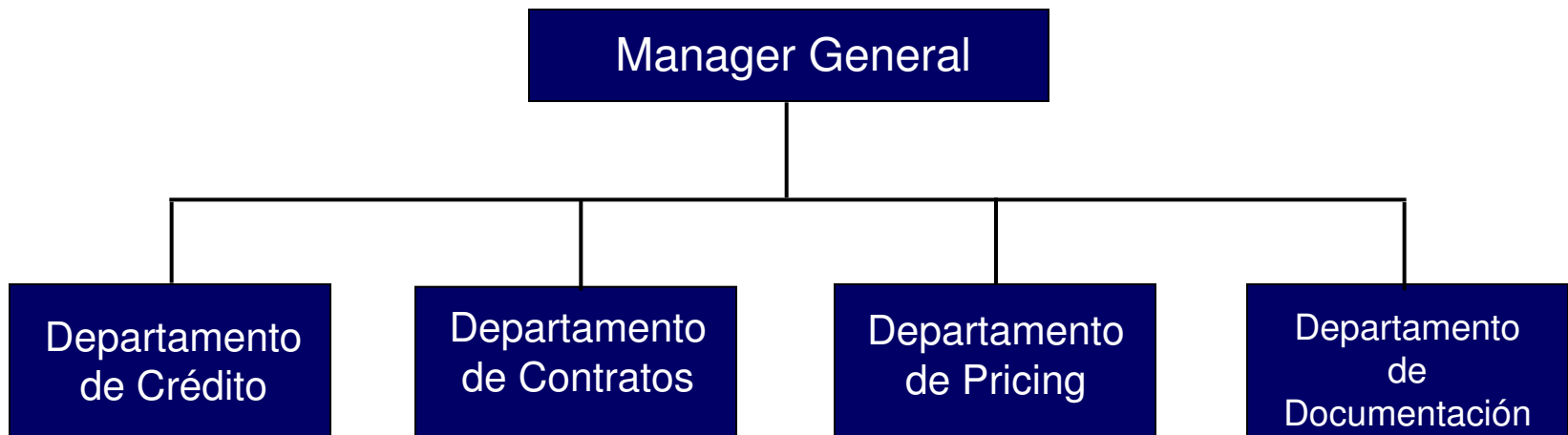
## Organización en Matriz

- Difícil de implementar
- Los incentivos a cooperar son débiles
- Otras estructuras:
  - Diseños mixtos
    - Organizar por producto, geografía y función dependiendo en la subunidad

## IBM Credit en su Origen

- Originalmente organizada alrededor de funciones
  - Empleados asignados a un conjunto de tareas especializadas dentro de un área funcional
  - Empleados con autoridad de decisión limitada
- El procesamiento de las aplicaciones de crédito tomaba 6 días debido a que cada área funcional revisaba la aplicación

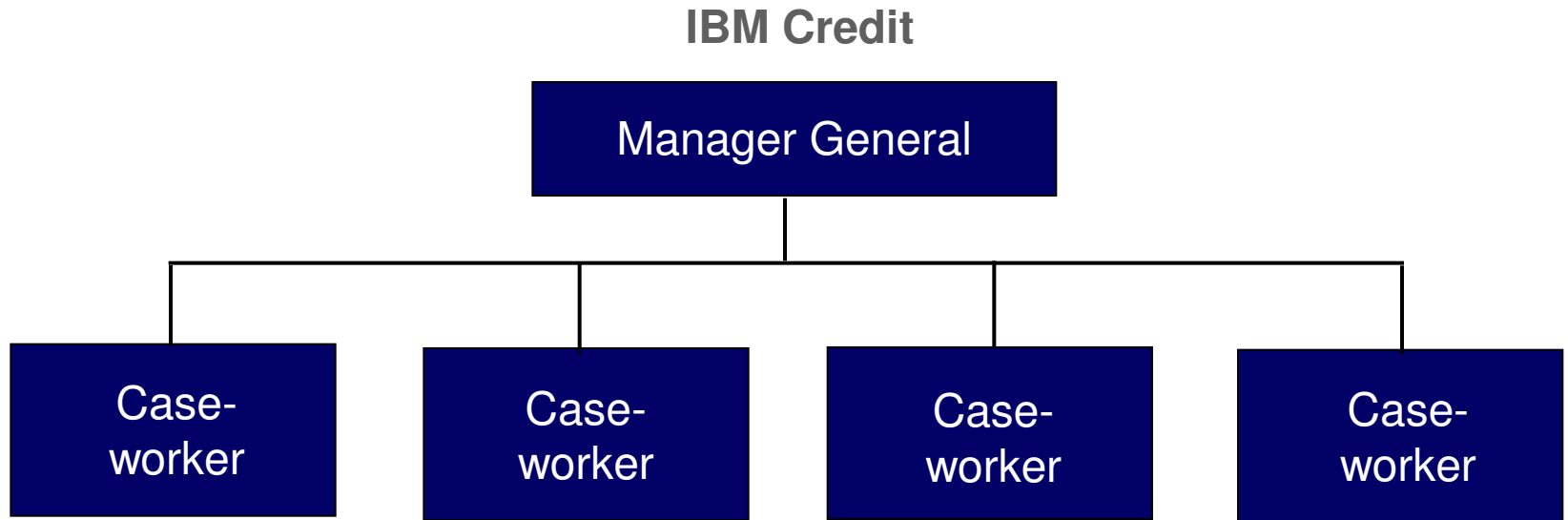
## IBM Credit con una Organización Funcional



## “Reingeniería” de IBM Credit

- Nuevas tecnologías y sistemas de información permitieron la reasignación de tareas y el rediseño de los trabajos
- Una vez reorganizados, los “caseworkers” manejaban el proceso en 4 horas

## Organización Revisada de IBM Credit



## Batalla de los Managers Funcionales

- Quick Motorcycle Company
  - Organizada funcionalmente
    - Departamento de diseño
    - Departamento de Marketing
- Opciones de diseño de nuevos productos
  - Velocidad
  - Seguridad
- Opciones de Marketing
  - Promoción en Revistas → Consumidores Adultos
  - Promoción en TV → Consumidores Jóvenes

# Batalla de los Managers Funcionales

## Matriz del Juego

Pino—Diseño 1	\$5000	Pino—Diseño 1	\$100
	\$2000		\$100
	Lan Plan de Marketing 1		Lan Plan de Marketing 2
Pino—Diseño 2	\$100	Pino—Diseño 2	\$1000
	\$100		\$4000
	Lan Plan de Marketing 1		Lan Plan de Marketing 2