

La organización matricial

Aspectos básicos, problemas, competencias y herramientas

Resumen ejecutivo

La *estructura matricial* se concibe como una manera de superar las limitaciones de los modelos organizativos funcional y divisional, explotando lo mejor de cada uno de ellos, así como evitando sus principales defectos.

Distinguimos una organización matricial fundamentalmente por el hecho de reconocer dos o más dimensiones, implantando un sistema de responsabilidades de mandos duales asignadas a departamentos de función y de productos, de clientes o de mercados, donde los gerentes matriciales tienen la misma autoridad y los empleados dependen jerárquicamente de ambos.

La forma matricial conlleva un importante nivel de complejidad en la organización a cambio de numerosas ventajas en términos de versatilidad; flexibilidad; eficiencia en la utilización de los recursos (economías de escala); agilidad y equilibrio en la toma de decisiones; adaptación, e innovación en contextos con elevados niveles de incertidumbre.

Entre otros aspectos, la clave de su éxito depende de la existencia de controles y sistemas de evaluación duales; de la promoción de líderes con capacidad de acomodarse y desenvolverse adecuadamente en procesos de toma de decisiones laterales; del fomento de una cultura organizativa que propicie la negociación de los conflictos y promueva el equilibrio de poderes entre los miembros o departamentos de la organización; del reconocimiento de la existencia de diferentes clases de autoridad; de la claridad de los roles en la organización y del entendimiento de la razón de ser de la matriz; y de la convivencia con situaciones de ambigüedad y de soluciones *ad hoc*, así como el uso del diálogo como medio de resolución de conflictos.

Nota técnica preparada por Sebastián E. Lavezzolo, investigador asociado, bajo la supervisión del profesor Carlos Rodríguez Llesma. Enero de 2015.

Copyright © 2015 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing a través de www.iesep.com, escriba a iesep@iesep.com, envíe un fax al +34 932 534 343 o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 14/12/16



Introducción

Las organizaciones existen para permitir a un grupo de personas coordinar de forma eficaz sus esfuerzos y conseguir sus objetivos. Identificar las características y los intereses de los actores dentro de una organización, sus dinámicas de interacción (formal e informal), el contexto en el que operan y sus problemas típicos resulta de vital importancia para una gerencia eficaz.

La estructura de una organización es el modelo de roles, relaciones y procedimientos organizativos que permiten la acción coordinada por parte de sus miembros. Entre sus funciones están la de definir la división del trabajo y sus grados de especialización, estandarización y organización departamental de tareas y funciones; establecer mecanismos integradores para coordinar sus actividades (por ejemplo, la supervisión jerárquica; las normas y los procedimientos formales e informales; la formación, y la socialización); y asignar distintos derechos de decisión, así como definir sus relaciones con el entorno o con otras organizaciones e instituciones con las que debe interactuar.

Las formas de organización típicas, de menor a mayor complejidad, son la funcional, la divisional y la matricial. La *organización matricial* aspira a vencer las limitaciones de los otros dos tipos de estructura, si bien al precio de una mayor complejidad. Para comprender sus ventajas y su pertinencia, antes debemos repasar brevemente las principales características de aquellas formas que intenta superar.

Organización funcional

Cuando la división del trabajo se estructura en términos de las actividades o funciones principales que debe desempeñar la organización para realizar su actividad –por ejemplo, producción, ventas, ingeniería, finanzas o administración–, nos encontramos frente a una organización de tipo *funcional*, esto es, un tipo de organización simple, en la que los roles y las jerarquías están definidos en términos de la *función* que desempeñan (véase el Anexo para un organigrama tipo). Por esta razón, resulta fácil de entender para los miembros de la organización. Los empleados de cada departamento están claramente diferenciados, lo cual les induce a adoptar valores, objetivos y orientaciones homogéneas, fomentando la colaboración, la eficiencia y la calidad de cada función.

Se trata de un tipo de estructura adecuada a entornos estables, sencilla y que busca maximizar las economías de escala. No obstante, se trata de organizaciones en las que sus miembros tienen una visión restringida de los objetivos globales de la organización, por lo que reaccionan con lentitud ante el aumento de su tamaño, la complejidad de los objetivos y los cambios del entorno que precisen coordinación entre departamentos. Existe, por tanto, una tensión entre su optimización funcional y su capacidad innovadora, su flexibilidad y su capacidad de establecer mecanismos de rendición de cuentas que identifiquen responsabilidades. En otras palabras: la organización funcional es muy clara y facilita maximizar la función particular (finanzas, producción, marketing, etc.), pero, al hacerlo, puede dificultar la maximización del resultado global de la organización.

Organización divisional

En claro contraste con lo anterior, la *organización divisional* se estructura en relación con los elementos producidos, los mercados geográficos o los clientes, y no en relación con las funciones realizadas. En este tipo de organización, los empleados se identifican con su división, no con el tipo de tarea que realizan. La coordinación de funciones se maximiza dentro de cada división y cada una de éstas se explota como un negocio separado. El elevado grado de autonomía otorgado a las divisiones va acompañado de una mayor capacidad de adecuación al producto o al mercado, de una mayor eficacia en la descentralización y del crecimiento de la organización (y, con ello, del desarrollo de directivos), y de un aumento de la transparencia en la rendición de cuentas.

Se trata de organizaciones adecuadas a entornos con niveles de incertidumbre significativos y con principios que hacen hincapié en la acción coordinada para innovar, satisfacer a los clientes o conservar un segmento de mercado. Pero, por otro lado, se trata de organizaciones en las que se debilitan el dominio en profundidad y la especialización técnica (es muy probable que los empleados se identifiquen más con su división que con una especialidad funcional); se fomenta el conflicto en la distribución de recursos; se dificulta la coordinación entre divisiones; se infrautilizan o duplican los recursos, perdiendo economías de escala (por ejemplo, en lugar de cincuenta ingenieros que comparten unas instalaciones comunes en una organización funcional, pueden asignarse diez ingenieros a cada una de las cinco divisiones); se permite la perpetuación de negocios o mercados no rentables, y existen dificultades para innovar más allá de lo que concierne a las divisiones existentes.

Organización matricial: ¿lo mejor de los dos mundos?

Para la mayoría de las organizaciones, alguna variante de la estructura funcional o divisional aporta la mejor configuración para lograr sus objetivos. Pero, en ocasiones, las organizaciones necesitan conjugar los beneficios de ambos tipos de estructuras. La forma matricial intenta combinar las características de una organización funcional con las de una divisional, sacando provecho de sus virtudes e intentando evitar sus inconvenientes.

Su característica distintiva, pues, radica en que reconoce dos o más dimensiones u orientaciones organizacionales, implementando un sistema de responsabilidades de mandos duales asignadas a departamentos de función (por ejemplo, marketing, producción o ingeniería) y departamentos de productos o de mercados. Así, cada matriz tiene tres únicos y fundamentales roles: 1) el gerente general, 2) los jefes de matrices (de funciones, productos o mercados) que comparten subordinados, y 3) los gestores que reportan a un jefe de cada dimensión matricial (por ejemplo, uno de función, uno de producto y otro de país). Los gerentes de división y los gerentes funcionales tienen la misma autoridad dentro de la organización, y los empleados dependen jerárquicamente de ambos. Por ejemplo, un ingeniero puede ser asignado a un proyecto concreto, además de ser asignado al departamento de ingeniería, teniendo que responder tanto al jefe de producto como a su jefe funcional.

La razón de ser de dicha complejidad reside en un buen número de ventajas. En primer lugar, se trata de un tipo de organización versátil, es decir, con la capacidad de cambiar una y otra vez para responder a nuevas situaciones, permitiendo a la organización hacer frente a