

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

¿QUÉ APORTA UNA ORGANIZACIÓN MATRICIAL?



CARLOS RODRÍGUEZ-LLUESMA

Profesor Adjunto de Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

Las claves y ventajas de la organización matricial, y cómo afrontar los problemas que surgen al aplicar este modelo de división del trabajo.

Está preparada una empresa para adaptarse e innovar en entornos de gran incertidumbre? ¿Es flexible y promueve la creatividad entre sus empleados? ¿Se estimula la cooperación entre departamentos? En definitiva: ¿es adecuada su estructura para afrontar situaciones complejas y cambiantes?

Muchos de estos objetivos pueden alcanzarse si se adopta una organización de tipo matricial. Este sistema de división del trabajo intenta combinar lo mejor de los organigramas empresariales más habituales: el funcional y el divisional.

El primero se articula en torno a las actividades o principales funciones que desempeña la empresa, como producción, ventas, ingeniería o finanzas, mientras que el divisional se estructura en relación a los elementos producidos, los mercados geográficos o los clientes y no a las funciones realizadas.

De todas formas, implantar una estructura matricial que combine estos dos tipos de organización también comporta inconvenientes debido a su complejidad.

¿CÓMO FUNCIONA UNA ORGANIZACIÓN MATRICIAL?

- El rasgo distintivo de este tipo
- de organización es que reconoce dos o más dimensiones en una

empresa, lo que la lleva a implantar un sistema de responsabilidad de mandos duales asignados a departamentos de función (por ejemplo, marketing) y a departamentos de productos, clientes o mercados.

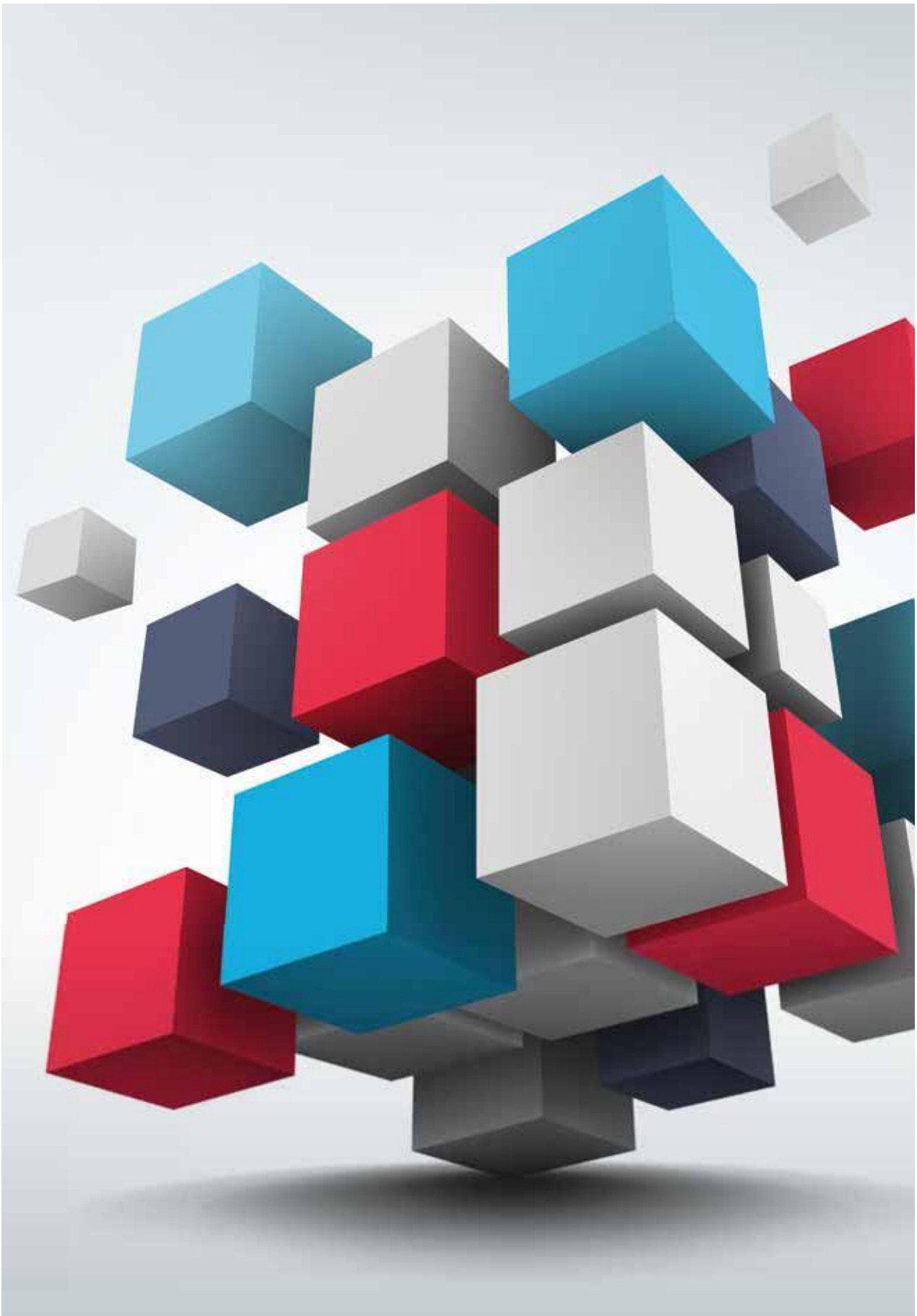
Se trata de un modelo de organización menos jerárquico y vertical que el funcional o el divisional, que plantea una forma de trabajar distinta, donde personas y roles se entretajan y se complementan.

La organización matricial permite una mayor autonomía, estimula la cooperación entre áreas de especialización y entre departamentos, establece una nueva relación en la cadena de mandos y brinda a los empleados la oportunidad de adquirir habilidades de dirección funcional o general.

Además, la organización matricial resulta muy útil cuando se precisa de una doble o triple orientación relacionada con el tipo de tarea, el producto, la tecnología o las singularidades geográficas del mercado. O cuando opera en entornos muy complejos.

En estos casos, la estructura matricial ofrece una capacidad de adaptación y una significativa fuerza innovadora.

Pero la clave para que todo este entramado funcione a la perfección es la coherencia entre las diferentes partes de la organización. Si las piezas no encajan, la estructura no funcionará. Por eso el diálogo entre



LA ESTRUCTURA MATRICIAL OFRECE UNA GRAN CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN Y UNA SIGNIFICATIVA FUERZA INNOVADORA

todas las partes implicadas es fundamental.

LOS RIESGOS DE LA MATRIZ

● Los ocho problemas más comunes de estas estructuras organizativas, cuyos responsables deben atajar en cuanto surjan, son:

① **Tendencia a la anarquía.** Para evitar el caos, todos los directivos implicados deben conocer quién hace qué, bajo diferentes circunstancias y escenarios, y entablar una óptima relación entre ellos.

② **Luchas de poder.** Resulta básico mantener un equilibrio de poder entre los directivos que contribuya a minimizar el riesgo y aumentar la calidad de las decisiones, así como la de cultivar una visión institucional por parte de todos los directivos que permita valorar los conflictos y la competición en términos constructivos para la organización. Para atajar las luchas internas, debe concienciarse a los ejecutivos de que ganar demasiado puede suponer perderlo todo.

③ **“Grupitis”.** Es clave que los gerentes sepan qué es una matriz y qué no lo es, ya que una gestión matricial no es sinónimo de una toma de decisiones en grupo. Esta confusión puede provocar serias deficiencias en la utilización de recursos y trabas a la fluidez y a la flexibilidad de la organización, así como decepción y frustración en la plantilla. Por tanto, el trabajo en equipo entendido como “reuniones” debe ser puntual, es decir, tan frecuente como sea necesario y tan excepcional como sea posible.

④ **Colapso durante una crisis.** Para evitarlo, se deben cultivar y mejorar las capacidades directivas de planificación y gestión de los principales responsables de la empresa.

⑤ **Excesivo gasto general.** La dirección debe reducir gradualmente el exceso de personal, asignar roles directivos en el mismo lado de la matriz o crear matrices funcionales por clientes para controlar el gasto.

⑥ **Proliferación incontrolada de capas.** Para evitar que un jefe de cualquier dimensión se vea amenazado o con poco peso, es vital que exista un equilibrio de poder en la matriz.

⑦ **Introspección patológica.** Los directivos tienen que ser plenamente conscientes de afrontar las problemáticas internas sin perder de vista que estas son secundarias en relación con un eficaz mantenimiento de las relaciones con el exterior. Del mismo modo, los directivos deben ser capaces de institucionalizar las relaciones matriciales con el objetivo de que la organización se familiarice con la matriz.

⑧ **Estrangulamiento de las decisiones.** Los ejecutivos han de saber delegar y estar familiarizados con las dinámicas matriciales. Por su parte, la gerencia debe evitar que la dirección tome decisiones unilaterales.

CLAVES DEL ÉXITO

● Pero, ¿qué aspectos son necesarios para que una organización de estas características prospere?

- Comprender la razón de ser de la matriz, en la que los roles estén bien definidos.

- Establecer controles y un sistema de evaluación duales.

- Promover a líderes que sepan trabajar en procesos de toma de decisiones laterales.

- Fomentar una cultura organizativa que propicie la negociación de los conflictos y el equilibrio de poderes.

- Reconocer la existencia de diferentes clases de autoridad.

- Dar autonomía a los directivos, con un gerente que ejerza el papel de equilibrador.

- Saber convivir con situaciones de ambigüedad, recurriendo al diálogo para resolver conflictos.

- Desarrollar vínculos eficaces para lograr una coherencia entre las diferentes partes de la empresa.

Pese a las dudas y confusiones que este modelo despierta a veces entre los cuadros directivos, lo cierto es que sus ventajas en determinadas circunstancias son innegables. Por eso es importante conocer sus aspectos básicos, sus pros y contras, y saber así si, en un momento determinado, puede ser útil incorporarlo a nuestra empresa.

PARA SABER MÁS:

www.ieseinsight.com

Lavezzolo, Sebastián E., Rodríguez-Lluesma C., nota técnica DPON-122, “La organización matricial. Aspectos básicos, problemas, competencias y herramientas”, IESE, 2015.