

Estructura Organizacional en la Estrategia.

Caso sobre Chrysler Corporation y Chrysler México.

A Principios de los años 90's, Chrysler Corporation, atravesó por una crisis otra vez. Esto se debió básicamente a que los vehículos empezaron a hacerse viejos en cuanto a diseño. Los modelos K y E así como la Minivan, todos ellos pioneros en su momento, estaban siendo mejorados por la competencia en los conceptos de diseño y confort.

Chrysler Corporation, necesitaba urgentemente dos cosas: 1ª; vehículos nuevos con un diseño avanzado, un buen confort, y que fueran confiables en su calidad. 2ª, que desde el concepto del vehículo hasta su introducción al mercado se hiciera rápido y además que fueran competitivos en precio dentro y fuera de USA.

En 1992 la nueva administración, estaba formada por ejecutivos relativamente jóvenes pero con una experiencia muy buena, capacidad y empuje realmente extraordinarios. Estos ejecutivos habían substituido a varios altos ejecutivos que se habían retirado en la década pasada. Esta administración fijó una misión y un objetivo concretos en los cuáles se involucró a todo el personal. Siendo los siguientes:

MISIÓN: Diseñar, construir y fabricar vehículos que la gente desee adquirir, disfrute al manejar y quiera volver a comprar.

OBJETIVO: Ser la mejor compañía de productos automotrices en USA para 1996. y la mejor compañía del mundo en el año 2000.

Uno de estos altos ejecutivos era Thomas Gale, quien había tomado el puesto de Robert Sperlich, Vicepresidente de Ingeniería y Planeación del Producto, resultando ser un gran innovador en cuanto al concepto y diseño de automóviles y camiones para lo que era espacio y confort. A este tipo de diseño se le llamo "cabina adelantada", (cab forward), y que consistía en líneas aerodinámicas, reduciendo además el espacio del compartimiento de motor para aumentar el espacio del compartimiento de pasajeros.

Este tipo de concepto y diseño, aunado a una mejora en la calidad del ensamble que encabezaba la planta de Toluca en México con el Spirit; empezó a dar sus frutos con la línea "LH", (Intrepid, Concord y New Yorker).

En ese momento el presidente de Chrysler Corporation, era el Sr. Robert Lutz, hombre con carrera en Europa, y con amplios conocimientos adquiridos en Ford europea; él encontró que el gran problema ya no eran el diseño y la calidad sino el tiempo aproximado de 5 años de desarrollo del producto. Para solucionar esto creó una estrategia de estructura organizacional a través de formar plataformas para cada tipo de automóvil o camión. Este concepto de plataformas se basó en que en el mercado había nichos o segmentos específicos: auto compacto, auto mediano, auto grande y de lujo etc. Así fue como creó las plataformas de autos compactos, autos medianos, camiones, etc.

A este nuevo concepto añadió una estructura organizacional que apoyara este tipo de división. Había un Gerente de plataforma, que también era Vicepresidente o Director de alguna área, y que reportaba al

comité de plataformas, formado por los vicepresidentes de toda la corporación; siendo el Sr. Lutz el presidente del comité; y este comité recibía reportes mensuales de cada plataforma.

El Gerente de la plataforma, administraba a ésta como a una mini compañía , es decir, estaba conformada por las áreas de: Ventas, Rec. Humanos, Ingeniería, Abastecimientos, Manufactura y Finanzas. Cada uno de los participantes de estas áreas trabajaba además normalmente en su departamento y a su vez reportaba en línea punteada al Gerente de la plataforma.

Esto dio como resultado que la intercomunicación entre las personas de diferentes áreas creciera y fuera más expedita e informal, logrando que los problemas se conocieran rápidamente y las soluciones se tomaran de la misma forma; pues en las reuniones semanales o mensuales, de la plataforma. según el caso, se ventilaban y se encontraban las soluciones allí mismo, con los directamente involucrados, reportándose en la junta siguiente los avances o los nuevos problemas encontrados.

Cada representante de área era responsable de llevar las soluciones que acordaba previamente con su respectivo Vicepresidente o Director, evitándose la apertura innecesaria de canales de comunicación que solo quitaban tiempo.

Otra reforma fue que al inicio de un nuevo producto o proyecto, las personas de ventas indicaban cuales eran la necesidades del mercado y cual el precio adecuado para vender el producto de acuerdo a como estaba la competencia del mismo. Con estos parámetros, finanzas elaboraba un libro conocido como libro rojo, en el que estaban los costos y precios objetivos fijados para ese producto; así como la utilidad esperada. Por ejemplo, si una pieza tenía un precio objetivo, Ingeniería debía diseñarla con los materiales y procesos adecuados de tal forma que no rebasará el precio objetivo; involucrando a Abastecimientos en la mejor selección del proveedor que pudiera cumplir con los requisitos de calidad procesos y precio de la parte, sin rebasar el objetivo.

Manufactura, dirigida por Dennis Powell y su sistema operativo, debía desarrollar el proceso de ensamble de tal forma que no se rebasaran los tiempos y usos de mano de obra y materiales fijados en el mencionado libro. Este tipo de control permitía que todas las áreas involucradas participaran en la solución de los problemas, cuando algo se salía del objetivo, era tarea de todos ayudar con ideas que permitieran ya sea, reducir los costos o bien los sobre costos ser compensados por ahorros en otros renglones, y que permitieran al producto seguir estando rentable a los niveles prefijados.

Hay que hacer notar que las entidades instaladas en México, (Toluca, Lago Alberto y Saltillo), que participaron en algunos de los proyectos, fueron ejemplo para otras entidades corporativas en cuanto al logro de los objetivos de calidad, tiempo y costo; llegándose a considerar como las mejores dentro de la corporación Chrysler, con un nivel de eficiencia y eficacia que competía con los de Toyota a nivel mundial.

Por todo lo anterior en 1996, Chrysler reportó un nivel de utilidades record en su historia pues llegó a los 6.3 billones de dólares. Además redujo el tiempo de lanzamiento de un nuevo producto a 32 meses en lugar de los 52 a 60 meses que se utilizaban anteriormente. También se convirtió en la compañía con menos costo por hora en ensamble de un vehículo.

A finales de 1996, Chrysler fue nominada la mejor compañía automotriz de USA. Cumpliendo con la misión y parte de los objetivos iniciales que se habían señalado en 1992.

PREGUNTAS PARA RESOLVER EN EQUIPO.

- 1.- ¿Cómo logra Chrysler su integración?
- 2.-¿Qué tipo de diferenciación escogió R. Lutz, y que ventajas obtuvo?.
- 3.-¿Cómo se resolvió el problema de jerarquías altas?.
- 4.-¿Qué se hizo para evitar los problemas de coordinación y distorsión?.
- 5.-¿Cree que la autoridad se descentralizó y si no por qué?.
- 6.- ¿Cómo se manejó la relación Estrategia-Estructura?, Y través de qué.
- 7.-¿Adquirió Chrysler una estructura Funcional?. ¿Y si así fue?. ¿Qué ventajas tuvo, o qué problemas tuvo que solucionar?.
- 8.- ¿Cree UD, qué Chrysler adoptó además una estructura multi-divisional o una matricial?.
- 9.- ¿Si acepta la estructura matricial, está de acuerdo en como se formaron los equipos por producto y porque?.
- 10.- ¿Cómo definiría la integración de lo equipos, en este caso?.
- 11.- ¿Qué mecanismos integradores encontró en esta estrategia organizacional?
- 12.-¿Cuales fueron los roles interdepartamentales?.
- 13.- ¿Cómo considera el control del comité central, fue temporal o permanente y si fue efectivo en este caso y por qué?.
- 14.- ¿Cual sería el rol integrador del comité central?.
- 15.- ¿En dónde encuentra usted el rol de vinculación de el comité central?.