Planeamiento: Planeamiento Estratégico > Administración Estratégica

Esquemas de predicción:

* Mágicos: adivinos, profetas, etc.
* Intuitivos: supuestos no formulados
* Racionales: secuencia mental consciente

Prospectiva:

• Acción Prospectiva: Establecer un sistema de previsión, elaborando posibles escenarios futuros y asignándole a cada uno una probabilidad de ocurrencia

• Metodología: consta de los siguientes pasos:

1. Poseer actitud prospectiva
2. Reflexionar
3. Programar prospectivamente

• Planificación prospectiva:

1) Ubicarse en una situación futura

2) Reflexionar desde esa situación futura analizando los cambios que se necesitan hacer para poder alcanzar ese objetivo

No intenta adivinar el futuro, sino construirlo. NO pronostica, reflexiona para su construcción

Tipología de prospectiva: Aventurar futuros hechos o sucesos de acuerdo a distintas complejidades

1º Nivel: Repetición de un hecho ya acaecido

2º Nivel: Elaboración de cadenas causales simples

3º Nivel: Elaboración de cadenas causales relacionadas con leyes evolutivas

Las leyes evolutivas nos hacen proyectar el pasado utilizando la extrapolación de variables

Resolver este inconveniente implica una interrelación muy compleja

Variaciones y su tipología: Cómo se dan los cambios.

1. Variación lineal: se puede percibir aislando sólo una parte de un sistema
2. V. periódica: Los hechos a suceder con cierta periodicidad
3. V. logística: es una variación periódica pero de orden superior
4. V. Exponencial: sucesos o hechos explosivos
5. V. aleatoria: fenómeno inesperado, no depende de ningún factor

*Peter Drucker* definió planeamiento como darle sentido futuro a las decisiones presentes. No es un conjunto de técnicas ni un ejercicio de cuantificación; no es un pronóstico, porque no se puede pronosticar con certeza. Divide el planeamiento en 3 maneras distintas:

• Estratégico: a largo plazo, consiste en la determinación de los planes de acción para las distintas unidades de conducción

• Táctico: a mediano plazo, comprende los programas de acción para alcanzar las metas intermedias

• Operativo: consiste en la selección de los procedimientos que más convengan para llevar a cabo los programas y planes

Estrategia: Establecer objetivos del largo plazo, determinando cursos de acción para alcanzarlos y teniendo en cuenta los recursos que se necesitan

Planeamiento: es la herramienta que permite operacionalizar la estrategia (hacer que se cumpla). Tiene:

1) Jerarquía de los planes: los fines se muestran en una posición de distintos niveles que conforman una cadena de medios a fines

2) Alcance: considera las actividades de una organización alcanzadas por el plan

3) Dimensión temporal: es el ciclo de gestión dentro del cual se van a cumplir los objetivos determinados.

*Mc Kinsey: evolución del planeamiento en el tiempo*:

1) Planeamiento financiero > Presupuesto: los neoclásicos lo comienzan a utilizar en la década del 50’ con proyecciones de ingresos y egresos, aunque A. Sloan ya lo había incorporado en la década del 20’.

2) Pronóstico por extrapolación de tendencias: fue utilizado entre 1945 y 1970. A partir de 1945 comienzan a crecer las industrias con nuevas tecnologías, y las empresas multinacionales se expanden por el mundo, necesitando de herramientas y técnicas que hicieran más previsible el futuro para tomar decisiones, y hasta 1970 en que comienzan en el mundo los cambios con mayor aceleración y frecuencia y con discontinuidades conocidas. Esta forma de planificar utiliza herramientas matemáticas.

3) Planeamiento estratégico (1971 en adelante): comienzan las discontinuidades desconocidas, y se producen en el mundo 2 hechos que causan turbulencias: EE.UU. sale de la convertibilidad oro-dólar y los países de la OPEC deciden no vender petróleo a EE.UU., retraen la oferta, con lo cual se produce otra gran crisis que reduce el ritmo de crecimiento económico y los cambios se dan cada vez de forma más acelerada.

4) A partir de finales de los 80’ y comienzos de los 90’ se comienza a utilizar esta herramienta que constituye una forma sistematizada y extendida del planeamiento, que incluye 3 cuestiones:

• Desarrollo estratégico: incluye los objetivos a cumplir y los recursos que se necesitan disponer

• Planeamiento estratégico: se expresa a través de analizar escenarios futuros desde la perspectiva presente, elaborando alternativas de acción que permitan alcanzar ese futuro deseado ya que si no se tiene en cuenta esto, la situación inercial no producirá cambios

• Control estratégico: parte de la evaluación periódica de los resultados que se van alcanzando en la implementación de la estrategia, corrigiendo los desvíos.

*Tipología del planeamiento según Russell Ackoff*: Se refiere a las personas, que son quienes planifican

1) Reactivista: no están conformes con el estado de cosas actual. Añoran el pasado y quieren volver a él. No les gusta la tecnología. Cuando hay un problema buscan la causa y la suprimen para que el problema desaparezca. Las organizaciones son antiguas y el modelo autoritario y paternalista. Funcionan bien en estructuras piramidales clásicas y planifican de abajo hacia arriba. Sus productos pueden ser desplazados del mercado

2) Inactivista: son personas que están conformes con el estado de cosas actual, tratan de mantener la situación sin cambios. Sólo reaccionan cuando la crisis se manifiesta, y su reacción abarca sólo lo imprescindible. Funcionan bien en estructuras burocráticas, no les gusta la creatividad y tienden a ser conservadores

3) Preactivista: creen que el futuro es mejor y tratan de acelerar el cambio, intentando aprovechar cada oportunidad. Tienen afinidad hacia la tecnología y buscan implementar cada nueva técnica o modificación. Planifican de arriba hacia abajo, plantean una serie de objetivos y formulan la estrategia para toda la organizac.

4) Interactivita o proactivista: piensan que el futuro puede estar influido por lo que las personas hacen y está sujeto a creación, considerando a la planificación como el diseño de un futuro deseable. No aceleran los cambios y rescatan del pasado lo que sirve. Reflexionan sobre los cambios, son creativos y más analíticos.

Matrices: Sirven para tomar decisiones

|  |  |
| --- | --- |
| Estrella | Interrogante |
| Vaca Lechera | Perro |

• BCG: Boston Consulting Group Tasa de

La matriz BCG es una herramienta gráfica de la gestión crecimiento

Que utiliza 2 variables: la tasa de crecimiento de mercado del mercado

y la participación que la empresa tiene en ese mercado.

Analiza la cartera de negocios de una empresa diversificada,

ya que el ciclo de vida de los productos provocan altibajos

y se dan fluctuaciones en los niveles de contribuciones

marginales. Es una matriz 2x2, que analiza las mezclas de

productos, y también se puede utilizar para valuar a las Porcentaje de participación

unidades en la forma divisional. en el mercado

Los productos se clasifican en: 1) Interrogantes: participación baja en el mercado con rápido crecimiento, pero la oportunidad para la empresa en cuanto al desarrollo es incierto, debe invertir sin esperar rápidos retornos. Debe hacer un análisis profundo de las fortalezas propias y de la competencia para saber si puede ser líder o no y completarlo con un análisis prospectivo de riesgo y rentabilidad.

2) Estrella: tasa de crecimiento alta y una gran participación con grandes volúmenes de ventas, pero necesita de fuertes inversiones. Genera ingresos importantes pero el flujo de fondos tiende a ser neutro. La estrategia deberá hacerse con un análisis de fortalezas y debilidades así como también de posibles sustitutos, ya que todos los productos estrella no llegan a convertirse en vaca lechera.

3) Vaca lechera: son líderes en el mercado con baja tasa de crecimiento. Generan fondos altos por su posición y no requieren de mucha inversión. No se debe invertir en este producto todos los fondos que genera, sino que es conveniente minimizar o restringir la inversión.

4) Perro: baja tasa de participación en mercados de baja tasa de crecimiento. Los fondos que generan son bajos, pero como el mercado no crece no requieren importantes inversiones. Los fondos requeridos para continuar en el negocio no pueden exceder a los que genera, porque estaría generando pérdidas.

|  |  |
| --- | --- |
| Estrella | Interrogante |
| Vaca lechera | Perro |
| Balde | Subperro |

• La matriz BC G se amplió a partir de la década del 70’

por acontecimientos en el mundo que comenzaron Tasa de

a producir recesión, inflación y cambios más acelerados, crecimiento

donde la frecuencia aumentaba y también la tasa de del mercado

dispersión del cambio, con lo cual la imprevisibilidad

es un factor de desconcierto. Esto sigue sucediendo

a mayor escala en la década del 80’ y 90’. La matriz

se amplía de 2x2 a 2x3, con los productos:

5) Balde: tiene un similar comportamiento al de la vaca Porcentaje de participación

lechera, esto quiere decir que si la situación cambia y en el mercado

la tasa de crecimiento se vuelve positiva, volverá a ser

vaca lechera. Requerirá fondos de inversión, con lo cual habrá que demandar que hacer para poder tener en cuenta las posibilidad de recuperación o desaparición.

6) Subperro: es diferente respecto del perro, porque no se va a transformar en perro. Pero si existe la posibilidad de que algunos competidores del balde abandonen el mercado y el subperro pase a transformarse en balde. Resulta trascendental el estudio de las posibilidades del mercado de volver a una tasa positiva.

• Matriz de McKinsey

Posicionamiento en el mercado (Porcentaje de participación) –

Atractivo del sector (Representa si una industria es rentable o beneficiosa respecto de otra)

Podemos nombrar: - El tamaño del mercado - El crecimiento del mercado

- La estacionalidad - Clientes cautivos

- Grado de concentración - Productos sustitutos

- Rentabilidad - Grado y tipo de integración

- Barreras de entrada - Regulaciones gubernamentales

- Calidad del producto - Utilización de la capacidad instalada

- Recursos humanos capacitados

El atractivo del sector o de la industria y la fortaleza del negocio, que está dado por el posicionamiento (un fuerte posicionamiento indica gran fortaleza).Este esquema es una matriz 3x3 donde, de acuerdo a la zona en la que nos posicionemos, se pueden tomar las decisiones de avanzar cuando el atractivo es alto y el posicionamiento es alto, pero el posicionamiento bajo, medio o alto, implica mantenerse. Por último, si el atractivo del sector es medio o bajo y el posicionamiento es medio o b ajo, se debe desinvertir.

Éstas dos matrices, tanto BCG como la de McKinsey sirven para tomar decisiones respecto de invertir, desinvertir, mantenerse, etc. respecto de las unidades de negocios de una empresa.

Estrategia: Es un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de la organización y, a su vez, enuncia las acciones que tienen que llevarse a cabo para lograrlo.

Componentes: 1) Métodos u objetivos: qué se quiere lograr y cuándo

2) Políticas: normas que limitan el accionar dentro de la organización

3) Programas: para lograr las metas definidas en el límite establecido

Estrategia Corporativa: Padrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos. Produce las principales políticas y planes para lograrlos. Define la esfera de negocios a que aspira una organización, establece la clase de organización económica y humana que pretende ser y precisa las contribuciones económicas y no económicas que intenta aportar a sus empleados, accionistas y a la comunidad. La decisión estratégica debe ser efectiva durante largos períodos, e incide en las actividades de la organización, dado que compromete una importante porción de sus recursos en los resultados previstos. La coherencia de la decisión estratégica confiere a la organización: - Su identidad

- Su capacidad de movilizar sus fuerzas

- Su posibilidad de éxito en el mercado

Es un proceso organizacional inseparable de la estructura, el comportamiento y la cultura empresarial. Se la puede dividir en 2 actividades bien definidas: A) Diseño: alto nivel de abstracción

B) Implementación

- La valoración externa (Amenazas y oportunidades externas– Factores de éxito)

- La valoración Interna (Fortalezas y debilidades de la organización – Competencia distinta)

- La responsabilidad social y los valores gerenciales

Son los factores que contribuyen a la creación, evaluación y elección, e implementación de la estrategia.

Henry Mintzberg define a la estrategia como un plan, guía, curso de acción orientado hacia el futuro. Es un comportamiento consistente en el tiempo. Permite la coordinación al interrelacionar los planes. Permite el control anticipado de planes. Considerar el futuro, ser racional y controlar.

Estrategias deliberadas: diseñadas por la organización Estrategias reales:

Estrategias emergentes: nacen del contexto las que realmente se llevan a cabo

Presupuesto: plan expresado en valor monetario

Programas: programas de acción. Establecen metas intermedias. Se enfocan en el objetivo

Objetivos: es importante que se compartan, que los integrantes se comprometan.

Valores: dictan el accionar personal

Comunicación: para que se conozca el objetivo entre todos los integrantes

HENRY MINTZBERG: Diseño de organizaciones eficientes.

Mintzberg plantea la hipótesis de que el diseño de la estructura eficaz debe guardar relación entre los parámetros de diseño y los factores de contingencia o situacionales.

Estructura: Es la división del trabajo en tareas menores y más simples y luego la coordinación de todas esas tareas para lograr que la organización funcione armoniosamente.

Mecanismos de coordinación: 1) Ajuste mutuo: ponerse de acuerdo mediante un mecanismo informal. Se da en grupos pequeños y en tareas con trabajo creativo.

2) Supervisión directa: mecanismo formal. Autoridad y responsabilidad. La coordinación se logra a medida que el trabajo se está realizando.

3) Estandarización de procesos: establece el cómo. Se da principalmente en el estructuralismo

4) Estandarización de resultados: Se establece el objetivo o resultado que se quiere alcanzar y se da autonomía para trabajar, para luego controlar el resultado mediante controles de rendimiento

5) Estandarización de destrezas: el núcleo operativo está integrado por profesionales que tienen autonomía para trabajar. Como no se puede establecer de antemano el procedimiento a realizar o el resultado a alcanzar, se selecciona el mejor.

La organización en cinco partes: • Cumbre estratégica: Es la cabeza de la organización. Tiene 3 responsabilidades que le incumben: A) Desarrollar la estrategia global de la organización

B) Ejercer supervisión directa sobre los gerentes de la alta línea media

C) Manejar las condiciones fronterizas (relacionarse con el ambiente)

• Núcleo operativo: es el corazón de toda organización. Se ocupa de obtener insumos, transformarlos y distribuirlos. Genera utilidad bruta, y el trabajo que realiza se clasifica en trabajo operativo primario (el que se ocupa de comprar – transformar – distribuir) y secundario (el que se realiza en apoyo del primario, como la reparación de maquinarias, mantenimiento, etc.).

• Línea media: funciona como una bisagra entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo. En la línea media se realiza trabajo operacional (en base a la actividad principal de la organización). Está formada por toda la jerarquía de autoridad formal que va desde los gerentes de área hasta el supervisor de línea. Está compuesta por todas las cadenas escalares por donde van bajando las órdenes y a su vez va subiendo la información retroalimentada por el sistema de información administrativa.

• Staff de apoyo: realiza actividades o tareas en apoyo de la actividad principal de la organización. Puede ir desde un asesor, un buffet, una guardería, fotocopiadora, etc.

• Tecnoestructura: encontramos a los analistas que no realizan trabajo operacional, sino que se ocupan de diseñar, planificar y controlar el trabajo de los demás. Están relacionados con los tres tipos de estandarización para la coordinación, los analistas que diseñan procesos de trabajo (estudios de métodos, sistemas administrativos, ingenieros informáticos), analistas que se ocupan de la planificación (producción, financiera, etc.) y, por último, los analistas de control (contadores, etc.) y los analistas que seleccionan y capacitan al personal que se incorpora, relacionados con la estandarización de destrezas.

Sistemas de Flujos: muestran cómo funciona la organización

1) Sistema de autoridad formal: muestra puestos de trabajo, asignación de autoridades, agrupación de puestos de trabajo, la autoridad bajando por la jerarquía, las jerarquías o niveles, etc. Está representado por el organigrama. Bajan las órdenes, sube la información retroalimentada. Comunicación formal.

2) Flujo de actividad regulada: muestra la actividad rutinaria y repetitiva que se da en el núcleo operativo, pero esta actividad es consecuencia de decisiones que se tomaron en niveles superiores.

3) Flujo o sistema de comunicación informal: se alienta el ajuste mutuo, encaminando directamente desde un puesto o posición la comunicación con otro sector; dejando de lado la comunicación formal dentro de la cadena de mando. Esto se hace por una cuestión de dar rápida respuesta.

4) Constelaciones de trabajo: muestran que las personas se agrupan con sus pares para llevar adelante el trabajo, y a no dentro de su sector o área, sino que muchos de éstos grupos están integrados por personas que pertenecen a áreas diferentes. Podríamos encontrar: tres constelaciones dentro del núcleo operativo donde cada uno se ocupa de un proceso productivo (éstas tres están acotadas a su parte de la organización). Por encima, una constelación que se ocupa de la programación de la producción (integrada por el jefe de fábrica y algún analista de la tecnoestructura) Más arriba, una constelación que incorpora parte de la línea media con tecnoestructura y staff, que podría ocuparse del diseño de nuevos productos. Y en lo alto, encontraríamos 2 constelaciones: una formada por cumbre estratégica y alta tecnoestructura, que se ocupa del planeamiento estratégico y otra con la alta gerencia y asesores de staff, que se ocuparían en planeamiento financiero.

5) Flujo de decisión Ad-Hoc: muestra cómo una decisión estratégica a través del planeamiento, planes de acción, programas y procedimientos se cumple. Las decisiones estratégicas las toma la cumbre estratégica, quien diseña la estrategia y luego se implementa. También podríamos mencionar un ejemplo en el que un cliente le hace a un vendedor de un producto una sugerencia respecto de las especificaciones. Ese vendedor sube la información hasta que llega a la cumbre estratégica, quien decide tomar (o no) en cuenta la sugerencia del cliente y modifica (o no) el producto.

Parámetros de diseño:

1) Parámetros de diseño de los puestos de trabajo.

A) Especialización horizontal y vertical: los puestos de trabajo tienen 2 dimensiones. La horizontal se refiere a la variedad de tareas que un individuo realiza en su puesto de trabajo. Es amplio en la dimensión horizontal o de baja especialización un puesto de trabajo donde el individuo realiza gran variedad de tareas. Es estrecho o de alta especialización horizontal un puesto donde el individuo realiza una tarea repetitiva. La especialización vertical puede ser profunda o de baja especialización cuando el individuo tiene mucho control sobre su trabajo (lo coordina organiza y controla); mientras que si es poco profundo, el individuo no tiene ningún control sobre su trabajo, y sólo ejecuta. Separa el componente administrativo de la ejecución de la tarea.

B) Formalización del comportamiento: se formaliza para hacerlo más previsible. A través de formalizar el comportamiento se prescribe y se proscribe la conducta de los empleados. El comportamiento se formaliza a través de: el puesto de trabajo, la corriente de trabajo, y las reglas. La formalización del comportamiento es el parámetro de diseño asociado al mecanismo de coordinación “estandarización de procesos de trabajo”.

C) Capacitación y adoctrinamiento: La capacitación es el conocimiento que se requiere para poder desempeñarse en un puesto de trabajo. Los individuos que ya vienen capacitados se llaman profesionales. La capacitación es más importante en los puestos de trabajo complejos. La capacitación es el parámetro de diseño asociado al mecanismo de coordinación “estandarización de destrezas”.

El adoctrinamiento es el proceso por el cual se le transmiten al ingresante las reglas, valores y cultura organizacional, para que, cuando comience a trabajar, demuestre un comportamiento deseado. Es más importante en los puestos de trabajo que requieren lealtad.

2) Parámetros de diseño de la superestructura.

A) Agrupamiento de las unidades: es el proceso por el cual se logra crear el sistema de autoridad formal y se construye la jerarquía de la organización. Las bases de agrupamiento o departamentalización son: funcional, por procesos, por tipo de cliente, por zona geográfica, por tiempo, etc. Criterios para el agrupamiento:

- Interdependencia de la corriente de trabajo: agrupamiento basado en mercado, típico de la forma divisional, donde cada unidad tiene sentido de integridad y controla un proceso organizacional completo

- Interdependencia de procesos: relacionado con la especialización, que favorece el agrupamiento funcional

- Interdependencia de escala: puede existir un área o departamento de gran magnitud y que brinde servicios a todos los otros departamento (por ej., maestranza)

- Interdependencia social: el diseño de la superestructura termina siendo un conjunto de los 3 criterios anteriores (que son objetivos) y de los factores subjetivos del que diseña la estructura.

B) Dimensión de la unidad: cuanto mayor es el uso de la estandarización para la coordinación, mayor será la dimensión de la unidad. Cuanto más uso tenga el ajuste mutuo para la coordinación, menor será el tamaño de la unidad. En el núcleo operativo es donde encontramos las unidades de mayor tamaño.

3) Parámetros de diseño rellenando la superestructura

A) Sistemas de planeamiento y control: Planeamiento de la acción: es diseñado por la tecnoestructura y busca regular acciones específicas, actividades específicas que tendrán lugar en momentos determinados. Los planes de acción especifican decisiones que requieren acciones específicas. Algunas de estas acciones pueden ser tomadas dentro de una unidad individual, pero otras pueden atravesar fronteras. Cuanto más formalizado es el comportamiento, mayor es el uso de la planificación de la acción.

Control de desempeño: es el parámetro de diseño asociado al mecanismo de coordinación estandarización de resultados. Busca regular el comportamiento en general y la previsión de resultados; regula los resultados generales de una determinada unidad. Se establece para cada unidad un determinado objetivo, presupuesto o normas generales y luego del hecho, se mide su desempeño, y los resultados se envían hacia arriba por la jerarquía por el sistema de información administrativa.

B) Dispositivos de enlace: las organizaciones han desarrollado un grupo de dispositivos de enlace entre individuos que pueden ser incorporados a la estructura formal:

- Gerente integrador: posición formal, este gerente toma las decisiones que pueden atravesar otros departamentos, pero no tiene autoridad formal sobre el personal de esos departamentos.

- Puesto de enlace: se crea una posición de contacto para coordinar el trabajo entre 2 unidades que encamina la comunicación directamente; generalmente, la posición de enlace se establece formalmente. Se agiliza, de esta manera, el trabajo.

- Fuerzas de tarea y comisiones permanentes: se agrupan con un propósito en especial y, una vez cumplido, la fuerza de tarea desaparece. Las comisiones permanentes son más estables. Por ejemplo, la comisión formada por todos los gerentes de área que se reúnen periódicamente (coordinación horizontal).

- Estructura matricial: es una estructura que usa una doble base de agrupamiento: funcional y por producto o proyecto. Forma una matriz de doble entrada.

Los subordinados tienen dos jefes, con lo cual se quebranta el principio de unidad de mando, y crea problemas de comunicación y conflictos como ventaja. Es económica (presenta menores costos). Puede ser permanente o temporaria (una vez alcanzado el proyecto, la estructura matricial desaparece y vuelve a la funcional).

4) Parámetros de diseño del sistema de toma de decisiones:

A) Centralización: es la forma más cerrada de toma de decisiones, y se implementa a través de la supervisión directa

B) Descentralización: B1) Vertical: consiste en dispersar el poder formal hacia abajo por la cadena de autoridad formal, por la línea.

B2) Horizontal: consiste en trasmitir poder informal hacia los lados (tecnoestructura o staff de apoyo), pero ese poder es informal.

Existe también la descentralización selectiva cuando el poder recae en distintas partes de la organización para que allí se tomen decisiones.

También existe la descentralización paralela, que consiste en delegar poder en un solo lugar de la organización (alta línea media), para que allí se tomen distintos tipos de decisiones.

FACTORES DE CONTINGENCIA O SITUACIONALES

A) Edad y dimensión: Cuanto más antigua es la organización, más formalizado es su comportamiento, porque su trabajo se repite, se vuelve predecible y es más fácil de trabajar cuando se ha formalizado. Cuanto más grande es la organización, más elaborada es su estructura, más especializadas sus tareas, más diferenciadas están las unidades y más desarrollado está el comportamiento administrativo, además de estar más formalizado el comportamiento.

B) Ambiente: - Simple o complejo - Estable o dinámico

Cuanto más dinámico el ambiente, más orgánica es la estructura.

Cuanto más complejo es el ambiente, más descentralizada es la estructura.

Cuanto más diversificados son los mercados, la estructura se divide en unidades basadas en mercado.

Los ambientes simples y estables originan estructuras centralizadas y burocráticas, que confían en la estandarización de procesos y en la formalización del comportamiento para la coordinación.

Los ambientes complejos y estables conducen a estructuras burocráticas, per descentralizadas, que confían en la estandarización de destrezas para la coordinación.

Cuando un ambiente es dinámico pero simple, genera una estructura orgánica pero centralizada, que utiliza la supervisión directa como su principal mecanismo de coordinación.

Cuando es dinámico y complejo, la organización descentraliza hacia los gerentes y especialistas que comprenden las cuestiones y toman decisiones; el ajuste mutuo es el mecanismo de coordinación junto con el uso de dispositivos de enlace. La estructura es orgánica y flexible.

C) Sistema técnico: representa los equipos o herramientas que utiliza la organización para producir. Pueden ser:

- Sistema técnico regulador: formaliza el trabajo del núcleo operativo y, por lo tanto, más burocrática es la estructura del mismo.

- Sistema técnico sofisticado (difícil de entender): la estructura no operativa (administrativa y staff de apoyo) tiende a ser muy profesional, es mayor la descentralización selectiva hacia el staff y mayor el uso de dispositivos de enlace para coordinar el trabajo con él.

- Sistema técnico automatizado: transforma la estructura administrativa burocrática en orgánica.

D) Poder (del exterior): es el poder que se ejerce desde el entorno. Cuanto mayor es el control externo hacia la organización, más formalizada y centralizada es la estructura. También tiende a burocratizarla.

Cap. 8: Estructura Simple:

• Mecanismo de coordinación: Supervisión directa

• Parte clave de la organización: Cumbre estratégica

• Principales parámetros de diseño: Centralización, estructura orgánica

• Factores de contingencia: Joven, pequeña. S.T. no sofisticado, ambiente simple y dinámico.

• Formación de la estrategia: Es la extrapolación de la forma de pensar de su dueño. Se caracteriza por lo que su nombre dice, es SIMPLE. La línea media no está muy desarrollada, carece de tecnoestructura. El staff de apoyo es mínimo. La división del trabajo es floja y la coordinación es por medio de la supervisión directa. Hace uso mínimo del planeamiento. A medida que pasa el tiempo, esta estructura tiende a desarrollarse (crecer), pero hay tres situaciones en las que suele mantenerse como estructura simple: Organizaciones autocráticas y paternalistas, Organizaciones carismáticas, Organizaciones en crisis (suelen delegar todo el poder en la cabeza de la organización y se retrotraen a la estructura simple hasta que la crisis se supera)

Cap. 9: Burocracia Mecánica:

• Mecanismo de coordinación: Estandarización de procesos de trabajo

• Parte clave de la organización: Tecnoestructura

• Principales parámetros de diseño: Formalización del comportamiento, especialización horizontal y vertical de la tarea, agrupamiento funcional de las unidades, unidad operativa grande, centralización vertical y descentralización horizontal limitada, planeamiento de la acción.

• Factores de contingencia: Antigua, grande, S.T. regulador, ambiente simple y estable, control externo.

• Formación de la estrategia: Es una cuestión vertical de arriba hacia abajo, la formula la cumbre estratégica y la ejecutan la línea media y el núcleo operativo, con fuerte énfasis en el planeamiento de la acción.

Las tareas operativas son rutinarias, altamente especializadas, con procedimientos muy formalizados. El uso de la supervisión directa es limitado, ya que la estandarización de procesos de trabajo maneja la mayor parte de la coordinación. La estandarización se extiende bastante más allá del núcleo operativo, ya que las reglas y regulaciones impregnan toda la estructura. La comunicación es formal en todos los niveles y las decisiones tienden a seguir la cadena de autoridad formal. Es una estructura que tiene obsesión por el control, tratando de eliminar toda incertidumbre. Los únicos que comparten poder informal son los analistas de la tecnoestructura, que comparten el poder con los altos gerentes en virtud de su rol de estandarizar el trabajo de todos los demás. El S.T. es regulador, ya que utiliza el trabajo del núcleo operativo y permite que sea formalizado. Las empresas de producción en masa son las burocracias mecánicas más conocidas.

Cap. 10: Burocracia Profesional

• Mecanismo de coordinación: Estandarización de destrezas

• Parte clave de la organización: Núcleo operativo

• Principales parámetros de diseño: Capacitación, especialización horizontal de tarea, descentralización vertical y horizontal

• Factores de contingencia: Ambiente complejo y estable, S.T. ni regulador ni sofisticado

• Formación de la estrategia: Es una cuestión desde afuera de la organización hacia adentro y desde abajo hacia arriba, se gesta en el núcleo operativo y sube hasta la cumbre estratégica.

Contrata profesionales capacitados para el núcleo operativo y les da considerable poder para que tengan control sobre su trabajo (por ej., hospital, universidad, etc.). El profesional trabaja relativamente en forma independiente de sus colegas, pero estrechamente con los clientes a los que atiende.

La estructura es esencialmente burocrática, porque las normas predeterminan lo que debe hacerse. A diferencia de la burocracia mecánica, que genera sus propias maneras, en la burocracia profesional, las normas vienen desde afuera. También otra diferencia es que la burocracia mecánica confía en la autoridad de naturaleza jerárquica (el poder del cargo), mientras que la burocracia profesional confía en la autoridad de naturaleza profesional (poder experto). El trabajo del profesional en la burocracia profesional cae en lo que se llama proceso de encasillamiento que consiste en lo siguiente:

1) Clasificar la necesidad del cliente en términos de una contingencia, lo que indica un programa estándar a utilizar

2) Aplicar o ejecutar el programa

Además del núcleo operativo, la otra parte que está desarrollada es el staff de apoyo, pero sólo sirve para atender al núcleo operativo. La tecnoestructura y la línea media no están muy elaboradas. Los profesionales del núcleo operativo usan procedimientos difíciles de entender, pero bien definidos, por eso el ambiente es complejo y estable, y es un factor situacional importante. La estandarización de destrezas es un mecanismo de coordinación flojo, que muchas veces no logra contener las necesidades que se generan en esta estructura (por ej., problemas de discrecionalidad, cuando los profesionales son incompetentes o ignoran las necesidades de los clientes o de la organización o rechazan trabajar cooperativamente con los otros).

Cap. 11: Forma divisional

• Mecanismo de coordinación: Estandarización de resultados

• Parte clave de la organización: Línea media

• Principales parámetros de diseño: Grupo comercial (forma divisional). Sistema de control de desempeño, descentralización vertical paralela y limitada.

• Factores de contingencia: Mercados diversificados, antigua, grande, las unidades de la línea media son divisiones, la administración central es el cuartel general. El ambiente ni muy complejo ni muy dinámico

• Formación de la estrategia: el cuartel general desarrolla la estrategia a nivel global de la empresa multidivisional, pero cada división, que es autónoma, desarrolla y lleva adelante su propia estrategia.

La forma divisional confía en la base de mercado para agrupar las unidades en la cima de la línea media. Cada división contiene sus propias actividades de compras, ingeniería, fabricación y comercialización. El cuartel general le establece a cada división objetivos a cumplir (mecanismo de coordinación estandarización de productos), y luego controla su desempeño (parámetro de diseño clave, el sistema de control de desempeño). Cada división es tratada como un único y consistente conjunto de metas, pero estas metas deben ser operacionales, es decir, prestarse a medidas cuantitativas de control de desempeño.

Poderes que retiene el cuartel general: a las divisiones se les da poder para manejar sus propios asuntos (se delega mucho poder), pero el cuartel general retiene ciertos poderes que son claves para no perder el control.

Estos son: 1) Asignar los recursos financieros generales

2) Diseñar el sistema de control de desempeño

3) Supervisar el comportamiento de cada división (supervisión directa) pudiendo intervenirla y cambiar su gerente

4) Suministrar servicios de apoyo a las divisiones

Etapas en la transición hacia la forma divisional:

1) Forma integrada: Sólo el producto final es comercializado en el mercado y el proceso de producción está integrado por las distintas etapas o eslabones y es indivisible. Los departamentos son básicamente funcionales y carecen de autonomía.

2) Forma del subproducto relacionado: En esta etapa los subproductos logran poder comercializarse en un mercado abierto, y van a otra industria. La etapa que comercializa dentro de la cadena de producción ese subproducto tiene cierta autonomía para hacerlo, pero básicamente se sigue aplicando la planificación de la acción.

3) Forma del producto relacionado: Cuando se trata de la fabricación de bienes más sofisticados que están integrados por distintas partes que son bienes terminados en sí mismos, lo que se suministran los distintos eslabones entre sí, puede ser comercializado en el mercado abierto e ir a otra industria. En este caso, el eslabón o la etapa de la cadena de producción que lo hace tiene más autonomía y se está más preocupado en medir el desempeño que en planificar la acción.

4) Forma conglomerada o divisional pura: cuando cada etapa logra autonomía y maneja su producto, su tecnología y el mercado, cada división es autónoma; la organización adopta la forma divisional pura.

Adhocracia

• Mecanismo de coordinación: Ajuste mutuo

• Parte clave de la organización: Staff de apoyo en el caso de la adhocracia administrativa y S.T. de apoyo junto con el núcleo operativo en la adhocracia operativa

• Principales parámetros de diseño: Dispositivos de enlace, organización flexible y orgánica, descentralización horizontal y vertical selectiva, especialización horizontal de los cargos, agrupamiento funcional y de mercado.

• Factores de contingencia: Ambiente complejo y dinámico, joven en caso de adhocracia operativa. S.T. sofisticado y, a menudo, automatizado en el caso de la adhocracia administrativa

• Formación de la estrategia: Es una cuestión de aprendizaje, los altos directivos están ocupados en monitorear el ambiente buscando oportunidades que se transformen en proyectos que delegan a grupos o equipos que se forman o integran para llevarlos a cabo.

Cuando la actividad requiere de innovación y creatividad, se utiliza éste tipo de estructura, flexible y orgánica. Contrata a profesionales que están capacitados y que tienen una alta especialización de la tarea, y los agrupa a los especialistas en unidades funcionales para propósitos internos, pero luego los distribuye en grupos de proyectos basados en mercado. Los equipos de trabajo que llevan adelante los proyectos están integrados por: gerentes de línea, expertos operativos y staff de apoyo. A éstos expertos se les delega poder para que tomen las decisiones, pero a diferencia de la burocracia profesional, no utilizan la estandarización de destrezas para coordinar el trabajo, ya que llevaría a la estandarización y no a la innovación (lo que se busca).

Existen 2 tipos de adhocracia: 1) Operativa: Sirve al cliente, desarrolla proyectos innovadores para satisfacer la necesidad del cliente. Es joven. La parte administrativa y el núcleo operativo están fusionados. (agencia de pub.)

2) Administrativa: Desarrolla proyectos para servirse a sí misma. Por lo general, son empresas grandes y más antiguas, y tienen como característica que el núcleo operativo está truncado (separado). Por ej., las empresas petroleras, donde el trabajo rutinario del núcleo operativo no es totalmente automatizado, burocratizado ni formalizado.

Con el tiempo, la adhocracia tiende a burocratizarse, ya que la innovación constante es algo cansador, y llega un momento donde encuentra un producto más estandarizado que puede ofrecer al mercado. La adhocracia logra la eficacia a coste de la eficiencia, ya que logra el objetivo pero a altos costos. Presenta dos problemas: problemas de comunicación y también la carga desigual de trabajo (el equipo que lleva adelante un proyecto debe cumplir un plazo, con lo cual se debe trabajar sin horarios).

CONTROL: nace del sistema de planificación (da los valores referenciales sobre los cuales se controla). Son:

1) Económicos: rentabilidad de una operación

2) Financieros: disponibilidad y utilización de valores líquidos

3) Productivos: insumos utilizados, utilización de la capacidad

Pasos del proceso de control:

A) Establecimiento de estándares: criterios a considerar y desempeño.

- Físicos (unidades producidas) - De costos (valor monetario)

- De capital (valor monetario, inversiones) - De ingresos (valor monetario, unidades vendidas)

B) Medición de desempeño: comparar los resultados con lo real.

C) Corrección de la variación

Características del control: 1) No pueden ser objetivos ni neutrales: cuando alguien ejecute una acción, la carga de subjetividad, de una percepción propia.

2) Deben centrarse en resultados. Permite: - Cumplir metas y objetivos, responsabilidades sociales

- Poner en primer plano los aspectos más importantes a controlar

3) Deben referirse a hechos mensurables (medibles) y también a los inmensurables.

Especificaciones: 1) Economía: El costo del control no puede ser superior al beneficio que brinda.

2) Significatividad: Tiene que ser trascendente, controlar lo más importante

3) Congruencia: Descubrir cuando una aproximación es suficiente o se requiere mayor precisión

4) Oportunidad: En tiempo real (dependiendo de la especificación de economía)

5) Sencillez: Tiene que ser comprensible para el que controla y el que es controlado

6) Operatividad: El control lleva a la acción. Siempre lleva a que se haga algo.

Sistema de control: Deben adecuarse a las características de la organización

1- Marco legal y regulatorio

2- Metas, objetivos, tecnología, RR.HH. y cultura organizacional

Sistema general: Integración de diversos controles a través de sistemas de información

Control estratégico: Realiza la comprobación del cumplimiento de objetivos y el análisis de los desvíos que se verifiquen tanto en el plano operativo como en el táctico y el estratégico, incluyendo los procesos decisorios.

GLOBALIZACIÓN: Tendencia de mercados y empresas a extenderse alcanzando una dimensión mundial, que sobrepasa las fronteras nacionales de cada país (según la RAE).

Uno de los principales factores es el avance tecnológico, que impulsó este proceso de desarrollo de características sociales, culturales y, sobre todo, económicas, integrando las economías nacionales en una sola economía mundial.

Aspectos a considerar para adoptar una estrategia de globalización:

1) Condiciones de la industria: - Aspectos relacionados con los costos (mano de obra, tecnología, etc.)

- Aspectos legales y reglamentarios

2) Aspectos competitivos: - Nuevas competencias globales

- Interdependencias entre países en algunos países

- Asociaciones estratégicas a nivel global

3) Aspectos de mercado: - Aumento de estrategias regionales y globales (MERCOSUR, ALCA)

- Posicionamiento de marcas a nivel mundial

- Estandarización de estilos de vida y gustos

Aspectos Positivos: - Mejora la calidad del producto - Reducción de costos

- Productos reconocidos - Aceleración de exportaciones

- Mejora en la calidad del trabajo - Transmisión de conocimiento y metodología de - Financiación exterior trabajo

- Investigación y difusión de tecnología, tratamientos y medicación (sobre todo en el ámbito de la salud

Aspectos Negativos: - No satisfacción de las necesidades de clientes (motivado por la estandarización)

- Alianzas y adquisiciones estratégicas de compañías (bloquean el ingreso de otras organizaciones)

- Mayores costos en los recursos involucrados cuando hay deficiencias en la gestión

- Capitalismo, imperante en los países del 1º mundo

- Desigualdad del poder

- Celeridad de cambios (económicos, socioculturales), llevando a problemas de adaptación

- Repercusión de crisis financieras locales

- Destrucción del medio ambiente

Técnicas de la administración actual:

Calidad Total: Abarca desde el inicio del desarrollo de un producto y atraviesa todo el proceso productivo, teniendo en cuenta todas las áreas de la organización.

• Círculos de control de calidad: En ellos se capacitaba a los trabajadores en pequeños grupos, con el fin de introducir el concepto de calidad en toda la organización. Permitió que no fuera impuesto por la alta gerencia, sino que se conformara voluntariamente dentro de las personas que integraban la organización.

Metodología del trabajo:

1) Seleccionar el tema a tratar y se fijan objetivos

2) Debatir los motivos por los que fue elegido el tema

3) Analizar la situación actual y evaluar causas

4) Identificar alternativas correctivas, implementarlas y evaluar resultados

5) Estandarizar acciones para prevenir que no se reiteren las mismas situaciones

6) Reflexionar acerca de la situación y los problemas pendientes de resolver y planificar futuras reuniones

• Características básicas: - Aplicación del control de calidad en toda la organización

- Capacitación en calidad: debe darse en toda la organización (para lograr una incorporación en todos los ámbitos); elaborarse específicamente para cada nivel de la empresa. Resulta aplicable a largo plazo. Es indispensable que se realice una capacitación constante e impulse a los integrantes de la organización a superarse continuamente. La calidad total se relaciona con un sistema que logra aunar los esfuerzos de una organización para el desarrollo de productos de calidad, manteniendo y mejorando dicha calidad, ofreciendo productos cada vez más asimilables a la satisfacción del cliente, que incluye también el aspecto económico.

- Auditorías de calidad:

- Aplicación de herramientas estadísticas

- Difusión a nivel nacional del control de calidad: A la vez que se fomenta el control de calidad, se impulsa el control de costos, de volumen de producción, de ventas y de inventarios, tiempos y plazos de entrega variables relacionados entre sí. Abarca tanto el proceso fabril como la calidad del trabajo administrativo.

• Objetivos de empresas que aplican la calidad total:

- Mejorar el estado de la compañía, que lleva a mayor crecimiento

- Integrar la participación de todos los integrantes de la organización

- Garantizar la calidad de los productos

- Alcanzar altos estándares de calidad e impulsar la creatividad e innovación tecnológica

- Implementar un sistema administrativo (para la gestión)

- Respetar el planeta

Just in Time:

Es un método productivo cuyo objetivo es producir mejoras en el sistema de gestión de la producción. Lo principal de estas mejoras es la reducción de costos mediante la eliminación de inventario, pero también incrementa la productividad y la utilidad, y la mejora continua. Busca mantener una constante circulación en la cadena de producción adaptable a los cambios de demanda. Produce lo estrictamente necesario en cada etapa del proceso productivo, respetando los tiempos de producción: Son pilares de este método: A) La eliminación de los productos en stock (materia prima – producto terminado)

B) Respeto por la calidad del trabajo del personal

Se produce en función de las necesidades del consumidor y requiere para su funcionamiento un enfoque en la calidad, la capacidad del personal, en la actualización permanente de datos de demanda y una estrecha relación con los proveedores. Ésta lleva a la relevancia del proceso de compras, en el cual deben realizarse acuerdos y tener una comunicación ágil, dado que, al no tener existencias, las entregas de materias primas deben realizarse en las cantidades necesarias y en el tiempo correcto.

Además, es necesario el diseño detallado del proceso productivo y reducir al mínimo las probabilidades de cortes en la producción, por lo que cobra gran importancia el mantenimiento preventivo, las auditorías de calidad y la responsabilidad de los trabajadores.

• Conceptos de apoyo:

- Flexibilidad de recursos (maquinarias versátiles, RR.HH. polivalentes)

- Minimizar variaciones de demanda, intentando sostener un flujo estable de producción, evitando introducir hs. extra o reserva de existencias.

- Producción en lotes pequeños: lo que permite reducir el espacio de stock y costos de transporte entre estaciones de trabajo. Permite obtener un alto grado de factor de producción, generando mayor calidad. No se debe permitir que un grupo de baja calidad pase a una instancia de producción posterior.

- Conformación de una red confiable de proveedores que deben satisfacer altos requisitos de calidad y encontrarse ubicados en un radio cercano a la organización

- Producción en sentido inverso: invertir el flujo de información, es decir, que los operarios retiran de la estación anterior los materiales que necesitan y, en ese momento, los trabajadores de esta estación comienzan a producir nuevamente, evitando producir tanto de más como de menos

- Configuración ágil de maquinarias, acelerando el tiempo de adaptación entre la producción de un proceso y otro, evitando mantener inactivos los equipos

- Sistema de fichas (Kanban): es la herramienta fundamental de esta metodología. Se utiliza para el movimiento y producción de artículos. En las mismas, los operarios describen datos relevantes (acerca de las necesidades del sistema productivo). Las Kanban se trasladan de un lugar a otro del proceso de producción, acompañando los elementos dentro del proceso. Ayuda a mantener controlada la información de lo producido en cada proceso.

Reingeniería: (Análisis de los procesos): no se trata de ir corrigiendo o mejorando, sino de volver al inicio y recrear los procesos desde cero con la experiencia actual.

1) Se focaliza en los procesos de la empresa

2) Puede requerir cambios en la estructura, en la cultura de la organización o en la tecnología

3) Análisis profundo de los procesos: replantearse aspectos básicos y originarios de la empresa y su funcionamiento, permitiendo detectar aspectos obsoletos o erróneos que no se tuvieron en cuenta y deben quitarse de raíz

4) Lleva implícita la idea de cambios trascendentales

• Etapas del proceso de reingeniería:

1º) Diagnóstico: la organización analiza su situación actual, hacia dónde quiere ir, aspectos positivos y negativos que posee, qué puede mejorar. En esta etapa deben decidirse claramente objetivos, estrategias y posibilidades de mejora

2º) Elaboración del plan de acción y medición de resultados: observar la mejor forma de efectivizar el cambio, las consecuencias que puede producir y como ejecutarlo mientras la empresa sigue en marcha, midiendo en la forma más concreta posibles costos y beneficios del cambio

3º) Análisis operativo: designación del personal para cada función, detalle de los recursos que se aplicarán en la implementación, redacción de un presupuesto detallado y fijación de metas concretas.

4) Ejecutar lo planificado: implica la implementación del cambio, analizar las posibles mejoras y sintetizar la experiencia adquirida para futuros procesos de reingeniería.

• Los aspectos más importantes de la reingeniería se proyectan en la relevancia de la informática:

- Información adecuada para la toma de decisiones

- Detección automática de errores

- Distribución de la información donde se requiere la misma con una búsqueda de datos simple y rápida

- Facilidad en el procesamiento de información

• Enfoque en los procesos: un proceso es un conjunto de actividades que recibe recursos e insumos y genera resultados. La reingeniería puede aplicarse a cualquier tipo de proceso, no sólo uno productivo.

• Tendencias observadas con la implementación del desarrollo de esta ideología (Reingeniería):  
- Desarrollo de grandes cambios en la cultura de la organización, que pasa de un modelo proteccionista a uno productivo.

- Mayor libertad de los trabajadores para tomar cierto tipo de decisiones

- Equilibrar la centralización y descentralización de actividades

- Someter los procesos a menor cantidad de controles

- Recurrir a personal polivalente (versátil), que pueda realizar varias tareas, e incluso tareas con un mayor grado de complejidad

- Requerir mayor capacitación del personal

- Modificar el enfoque de remuneración hacia los resultados

- Deja de lado el foco en la estructura departamental, orientándolo a los procesos, generando estructuras más planas

- Desarrollar las capacidades de liderazgo de los gerentes

Empowerment: Es un proceso en el cual un administrativo delega en sus subordinados el derecho de tomar decisiones en ciertas áreas o tareas.

Componentes del proceso: - Definición de resultados esperados

- Determinación de actividades y responsabilidades

- Plan de capacitación definido para cada sector

- Establecimiento de controles (para corregir los desvíos al plan)

Se logra optimizar los recursos humanos para lograr mejorar las actividades que realiza el personal y el trabajo en equipo. Requiere el compromiso de toda la organización, comenzando por los niveles jerárquicos, que son los que conducirán el cambio para lo cual deben tener la convicción de que el principal recurso de una organización es su gente. De esta forma, mejoran las relaciones laborales, la participación y el compromiso se incrementan, y se renueva el clima organizacional, optimizando los beneficios.

Para lograr el cambio e implementar el Empowerment se deben analizar tres factores claves y la forma en que se relacionan:

**1)** La estructura organizacional

**2)** La forma en la que se toman las decisiones

**3)** Los recursos humanos

Esta metodología genera fortaleza para enfrentar las variables tanto internas como externas que desestabilizan una empresa, relacionadas con el alto grado de exigencia y la gran velocidad con que se producen los cambios. Para el éxito de su implementación es fundamental la habilidad gerencial en la conformación del equipo de trabajo. Se requiere un cambio radical en la forma de trabajar en grupo. Debe armarse una estructura circular con el cliente en el centro, en la que todos los recursos humanos tengan poder de decisión, responsabilidades y libertad de acción, dentro de parámetros bien definidos. El control del personal jerárquico tiene que ver más con la coordinación que con evaluar lo que hicieron y cómo lo hicieron. Los empleados bien motivados por líderes que les deleguen el poder de toma de decisión necesitan guías que los organicen y dirijan.

• Aspectos básicos: 1) Tener en claro los objetivos a alcanzar y la forma de lograrlos: es esencial la evaluación continua de las alternativas para realizar correcciones y aprender de los errores

2) Agilizar las vías de comunicación y en forma conjunta las responsabilidades son grupales y en todo nivel. Cualquier persona que detecte una mejora o un problema deberá comunicarlo y todo el personal deberá estar comprometido en la resolución del mismo.

3) Acceso fluido a los niveles jerárquicos: para lograr una comunicación activa y abierta

4) Especial atención a las comunicaciones interpersonales: el respeto mutuo, la comunicación y el trabajo en equipo dependen de ello

5) Rangos adecuados de control y libertad que deben monitorearse continuamente: es muy importante impulsar la iniciativa personal, la creatividad y promover la comunicación y el trabajo en equipo

6) Generar confianza en el equipo de trabajo: es fundamental que los empleados se sientan valorados, tratados de forma justa, con una remuneración acorde a su trabajo y con posibilidad de crecimiento, lo que incrementa la motivación

7) Sinergia del equipo de trabajo: acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales

Benchmark: Consiste en la comparación de la forma en que se desarrollan las tareas en una determinada organización con la forma en que lo hacen las organizaciones mejor posicionadas o más exitosas, con el objeto de optimizar la calidad de los procesos y productos e incrementar la satisfacción del cliente. No sólo se realiza el análisis con empresas de su mismo sector, sino que también se puede aprender de organizaciones que desarrollan rubros completamente diferentes. También puede utilizarse esta herramienta comparando sectores internos de la misma compañía. Esta práctica trae aparejada internamente una mejora en la comunicación, y agiliza el flujo de información, contribuyendo a eliminar comportamientos estancos y cualquier otro obstáculo en la colaboración entre sectores y niveles jerárquicos. Permite descubrir oportunidades de mejora al tener identificados claramente los puntos débiles que posee la organización al momento de realizar la comparación en forma interna.

Para desarrollar este proceso es indispensable: 1) Qué se quiere comparar y cuáles son los pasos a seguir

2) El compromiso de la dirección

3) Resto del personal (que fomenta parte del proyecto, se encuentra involucrado con el mismo)

4) Combatir las resistencias que genera la implementación de cambios

Pasos: A) Definición de los aspectos a corregir o mejorar: una vez descubierto el aspecto a corregir o mejorar, se debe elegir el ítem más significativo a mejorar / modificar. Para ello, se deberá considerar el impacto que tendrá en la organización.

B) RR.HH. eficientes para realizar el análisis: se definirá el grupo de trabajo más adecuado para implementar el proyecto, al seleccionar el personal se deben tener en cuenta los conocimientos en el área en el cual se empleará esta metodología, el tiempo disponible, la actitud para trabajar en un equipo y el manejo de las herramientas. Conformado el equipo de trabajo y asignado el líder, el grupo deberá analizar qué actividades llevarán a cabo y detallar las personas involucradas, los tiempos y costos estimados y cualquier otro aspecto relevante.

C) Empresa o sector interno con el cual hará la comparación: logrando el acuerdo, deberán planificar con exactitud la forma de capturar información, eje crítico de todo el proceso. Es conveniente remitir a la empresa la descripción de los objetivos de las entrevistas a realizar, los temas a tratar, y el tiempo de duración de los mismos, antes de comenzar con ellos. Se deben lograr respuestas pertinentes en función de lo que se está averiguando. Recopilada la información requerida a la empresa, se debe realizar un profundo análisis para obtener la información cualitativa para tener éxito en el área que se analiza. Analizar que hace cada empresa y la brecha existente entre ambas; ordenar la información para utilizarla en la implementación de mejoras. Dicha información servirá de base para describir un plan de actividades, tiempos, costos y resultados de la implementación. Se eleva el plan a los directivos para su aprobación y, una vez obtenida ésta, comienza la ejecución del plan. Se completa el proceso con el monitoreo de la implementación hasta que esté incorporada en la organización, definiendo la mejor forma de medir resultados para valorar la actuación en función de la mejora continua.

Franquicia: Es un modelo de negocio que impulsa y facilita el crecimiento y la expansión empresarial. En el proceso intervienen: el **franquiciante**, que es quien posee el producto o servicio, la marca y las habilidades y aptitudes particulares para poder desarrollar con éxito la empresa, y el **franquiciado**, que será parte de la red de expansión del franquiciante para un marco territorial determinado y para un período de tiempo específico. Firman un contrato en el cual el franquiciante cede al franquiciado el derecho a vender su producto o servicio a cambio de un canon y dentro de los límites establecidos por el franquiciante. Además, el contrato debe contener en forma explícita referencias al método de explotación y la manera en que se capacitará al franquiciado sobre el mismo.

• Pautas básicas del modelo:

Relacionadas con el producto: - Debe ser de un formato o diseño existente con anterioridad o la originalidad debe manifestarse en la comercialización, posicionamiento o algún otro procedimiento

- Debe ser un producto aceptado por el público y económicamente redituable para ambas partes

Habilidad para el desarrollo de actividades: - El franquiciante debe transmitir correctamente el conocimiento o pericia que posee al franquiciado

- Deben existir políticas claras, procedimientos y requerimientos concretos y uniformes enunciados en el manual de operaciones

- El franquiciante debe definir las reglamentaciones que deben estar claramente informadas y aceptadas por el franquiciado y la puesta en marcha debe estar rigurosamente controlada por el franquiciante.

• Beneficios: Para el franquiciado: - Marco aprobado y aceptado en lo referido a diseño y arquitectura, equipamientos y sistemas

- Constante capacitación (sobre todo en la puesta en marcha)

- Se garantizan controles estandarizados y altos niveles de calidad

- Genera ventajas competitivas al trabajar con marcas reconocidas, minimizando riesgos

- Ventajas en el ámbito territorial, dado que las franquicias se otorgan en lugares estratégicos, analizados por los franquiciantes y no se otorgan franquicias territorialmente cercanas

Para el franquiciante: - Celeridad en la expansión de la marca, dado que se aúnan los esfuerzos entre franquiciado y franquiciante

- Mejores condiciones en la relación con los proveedores al comprar mayor cantidad de insumos y materia prima por contar con más sucursales

- Mayores ingresos por los cánones que abordan los franquiciados

- Mayores costos de inversión que son abonados por los franquiciados

- Menores costos de gestión al ser distribuidos en varias sucursales

Estructura de red:

Las redes son estructuras aptas para manejar situaciones que requieren flexibilidad y adaptabilidad, ya que constituyen un conjunto único de conexiones internas y externas para cada proyecto en particular.

La red se caracteriza por tener descentralizado el planeamiento y el control, y las relaciones internas son básicamente laterales.

Los miembros de estas organizaciones tienen un alto grado de integración, ya que las posiciones formales y las divisiones funcionales no constituyen una barrera, se establecen sólidas relaciones interpersonales entre los grupos y en el interior de los mismos.

Las redes se adaptan a ambientes complejos, dinámicos y turbulentos.

Tipología:

A) Tela de araña

En la tela de araña todos los nodos se interconectan. Se trabaja minimizando el nivel de autoridad formal, con escasa conexión con los parámetros de diseño clásicos. La descentralización es elevada a su máximo nivel y en los nodos, los integrantes trabajan con altísima independencia en los casos en que no tengan que compartir información con los demás. En cada nodo se encuentra acumulado el conocimiento.

B) Pirámide u organización invertida

La estrategia de negocio se inicia y se desarrolla a partir de la necesidad de los clientes y en base a ellos se estructura la organización. El rol que cumplen las personas que están en contacto con los clientes es primordial: la selección de personal es fundamental.

C) Starburst

Es un tipo de estructura de red que, a partir de una organización madre, va generando desprendimientos para aprovechar oportunidades de mercado (negocios en menor escala que la organización madre), y esta primera generación puede generar otras de segunda generación. Esto es viable cuando la organización madre puede seguir controlando a las actividades de los desprendimientos.

D) Clusters

La estructura en forma de clusters es viable cuando no se puede aplicar la descentralización de la forma divisional. A diferencia de la adhocracia, el trabajo es bastante permanente, pero las personas que trabajan en las distintas áreas y que están especializadas en una actividad, participan en la resolución de problemas que incluyen perspectivas generales