**CAP 8: PRODUCTIVIDAD**

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA PRODUCTIVIDAD.

•La productividad fue cambiando con el paso del tiempo.

•Las historias de la productividad y de la administración se relacionan ya que la administración ha evolucionado en la búsqueda constante de incrementar la productividad.

•La función del artesano fue cambiando con el tiempo.

•La producción en masa reemplazo al trabajado artesanal, esta consistía en producir más en menor tiempo. Se tuvo que cubrir más mercados a partir del auge de la producción en masa.

•La baja en los costos de producción generó que muchos productos comenzaran a ser accesibles a una mayor cantidad de personas.

•Todo este proceso produjo un importante incremento en el nivel de productividad total a partir de un mejoramiento en el nivel de inversión en maquinarias, lo que replanteo la forma de organizar la producción.

•En lo económico, la división del trabajo de Adam Smith implementada por David Ricardo al plano internacional. Producir para lo q estaban mejor dotados y cubrir sus necesidades por medio del intercambio comercial

•La mano de obra utilizada abundante y barata. No se pretendía obtener un alto nivel de eficiencia con la misma

•La maquinaria era considerada un factor generador de eficiencia y no la mano de obra.

•Son las organizaciones las que producen cambios sociales y no la tecnología, esta solo actúa como herramienta.

•Surge una nueva forma de administrar y de ver a las organizaciones. Esta nueva forma de administrar es la gerencia.

•Se piensa en adaptar a la fábrica a necesidades del contexto y administrativas.

•El control de tareas permite mejorarlas y asegurar que las mismas se efectuaban de acuerdo con las normas establecidas.

•Certificación de calidad: es la fijación de parámetros y normas muy estrictos que deben cumplir los productos, los servicios y los procesos.

**PRODUCTIVIDAD**

* La productividad es la relación del volumen de la producción con el volumen total de los factores que han intervenido en el ciclo de producción. **Se expresa en un valor numérico**
* **PRODUCCIÓN:** Cantidad de bienes que produzco 🡪 **PRODUCTIVIDAD:** Como convine los factores que utilicé para producir una determinada cantidad de bienes.
* Los estándares y los ratios son de utilidad para medir desempeños individuales u organizacionales, son medidas que se desarrollan para definir comparaciones.
* Según la OIT “la productividad es la relación entre producción e insumo” o “el cociente entre la cantidad producida y la totalidad de los recursos que se hayan empleado”.
* Los recursos representan como los factores de la producción se concretan en la realidad: tierra, materiales, instalaciones, maquinas, herramientas, servicios del hombre, capital.
* Pueden concebirse productividades de cada uno de los recursos en forma independiente (productividad parcial) o de todos los recursos en forma total (productividad total).
* La producción algunas veces es heterogénea (depende de las estrategias) y los recursos siempre son heterogéneos.
* En medición y comparación de productividades, el valor de insumos y productos debe calcularse con sist. De precios constantes. Los índices de productividad obtenidos dependerán del mismo.
* Product. Puede aprox a rendimiento, el cual cobra sentido utilizándolo p/comparar (con parámetros) con los rendim. De otros periodos, p/ ver el grado de evolución. Pueden realizarse entre distintos sect de la empresa o dist. empresas
* La productividad no es una medida de esa producción ni de la cantidad que se ha producido. Es una medida de la eficiencia con que se combinaron los recursos e insumos (vamos a saber si la combinación de los recursos es óptima).
* La productividad implica la interacción que se produjo entre los distintos factores que intervinieron en la producción de bienes y servicios, en cambio, la producción se refiere a la función y actividad de producir bienes y/o servicios.
* Existen 5 formas posibles de aumentar la productividad:

1. Aumenta la producción y se mantiene constante la utilización de insumos. 2) Aumenta más la producción que lo que aumentan los insumos. 3) Produzco lo mismo con reducción de insumos. 4) Disminuyen más los insumos que lo que disminuye la producción. 5) Aumenta la producción y disminuyen los insumos al mismo tiempo

* No siempre un aumento en la producc. Significa un aumento de la productiv.
* La productiv. Resulta como consecuencia de la interacción conjunta de todos los factores puestos a obtener una producc. Determinada. Cada procucc. O resultado alcanzado esta relacionado con muchos insumos o recursos dif.
* Eficacia: es el grado en el que se alcanzan las metas. La obtención de los objetivos propuestos
* Eficiencia: en la forma en q se combinan insumos o recurso p/ lograr un obj. Pauta del resultado esperado y del alcanzado
* La productiv. Refleja una combinación de ambas ya que el desempeño está relacionado con la eficacia y la forma de utilizar los recursos con eficiencia.
* La producc. Los insumos, el desempeño o rendimiento, los costos y los resultados hacen a la productiv.

**TIPOS DE PRODUCTIVIDAD**

**PRODUCTIVIDAD PARCIAL:** se estudia solo un recurso en la producción, es decir que relaciona la cantidad producida con uno solo de los insumos utilizados para obtener esa producción.

* Insumo: lo gastado, consumido o transformado para obtener la producción.
* Una producción puede relacionarse con la MOD, capital, inversiones, mat. Primas y materiales, equipos productiv, etc.
* Las mismas pueden utilizarse para remarcar el funcionamiento de ciertas áreas. Por lo q pueden establecerse productiv. Globales de un sector específico, el cual relaciona un grupo de in sumos q hacen a una determinada gestión.

**•**PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO: Cuando se trata de establecer el rendimiento de un trabajador o de un grupo de trabajadores que conforman una unidad operativa, se relaciona la cantidad de unidades producidas con el tiempo total que llevo producirlas. Relaciona una determinada producción con el tiempo necesario para producirla: la duración del trabajo. Existe una relación entre el trabajador y lo que está produciendo. El tiempo que se tarda en producir un bien o servicio y el tiempo en que se tarda en volver a realizar ese bien o servicio.

Medida + usual: hs-hombres: hs durante las cuales el grupo trabajo p/obtener el total de unids. Consideradas, multiplicadas por el núm. De trabajadores q integraban el grupo. Por lo tanto la productiv. Estará dada en undis. De un product, x la unid. De tiempo q mejor se adapte al tipo de product o producc en estudio.

Otro factor es la mod: trabajadores direct. Afectados a la producc y mo total intervengan o no direct en la gestión o proces.

Amenazas a la productividad el trabajo:

Cualquier productiv. Parcial está influenciada x los proces. De sustit. De factores.

La productiv. Parcial de la MO influenciada x otros insumos: calidad de mat primas, características de los equipos productiv, capital al serv de la producc. Y otros menos tangibles: la org y su dirección, la capacitación, la cultura organizacional, etc.

•Incrementar la productividad: para ello debían seguirse dos caminos en forma simultánea, por un lado, incorporar los adelantos tecnológicos (le da a la productividad un carácter de medición técnico) y por otro lado se debe tratar de desarrollar en la organización una actitud cultural que favorezca el crecimiento continuo de la productividad. El factor cultural abarca a todos los niveles de la organización y es importante en la implantación de cualquier plan de mejoramiento de la productividad. Algunos de los aspectos a considerar dentro de este desarrollo cultural son:

1. Establecer pautas orientadas al comportamiento humano en su vínculo con el trabajo a partir de la cultura existente en la organización.
2. Conocimiento y dominio de las distintas teorías históricas que tratan de la evolución cultural en la actividad económica y en la relación hombre-trabajo.
3. Clara determinación de las características de las empresas y de las pautas y visión del hombre frente a la actividad económica y el trabajo.
4. Consideración de las empresas como sistemas socio técnicos que permita obtener satisfacción plena en el trabajo junto a eficiencia tecnológica (evolución técnica y tecnológica).
5. Desarrollar un esquema donde el cambio tecnológico provoque el cambio cultural, por medio de una convicción absoluta de las personas y no por medio de mecanismos de presión.
6. Capacitación y educación continúa como una actitud cultural de la organización y de cada uno de sus integrantes (que cada persona se pueda capacitar).

•Contenido del trabajo según la OIT*:* contenido del trabajo significa la cantidad de trabajo contenido en determinado producto o proceso y evaluado en horas-hombre o en horas-maquina.

•Contenido básico del trabajo: es el tiempo que se invertiría en fabricar un producto o en llevar a cabo una operación si el diseño o la especificación fuesen perfectos, el proceso o método de fabricación u operación se desarrollaran de acuerdo con lo previsto y no hubiese pérdida de tiempo por ningún motivo durante la operación. Tiempo mínimo q se necesita p/ obtener una unidad de producción. Se le suman los siguientes elementos:

1. *Contenido de trabajo suplementario debido a deficiencias en el diseño o en la especificación del producto.* Todo lo que esté por encima del tiempo básico va a generarle costos extras al producto.
2. *Contenido de trabajo suplementario debido a métodos ineficaces de producción de funcionamiento.* Es el tiempo invertido por encima del contenido básico de trabajo debido a deficiencias inherentes al proceso o método de fabricación o de funcionamiento. Toda interrupción que obligue al trabajador o a la maquina a suspender la producción sea cual fuere la causa, debe ser considerado tiempo improductivo.
3. *Tiempo improductivo debido a deficiencias de la dirección.* Tiempo durante el cual el hombre o la maquina permanecen inactivos porque la dirección no ha sabido planear, dirigir, coordinar o inspeccionar eficazmente.
4. *Tiempo improductivo imputable al trabajador.* Es el tiempo durante el cual el hombre o la maquina permanecen inactivos por motivos que podría solucionar el trabajador.

*•*La utilización de productividades parciales*:* El uso de mediciones de productividades parciales presentan:

\***Ventajas:** 1) Facilidad en la realización de los cálculos. 2) Facilidad en la obtención de datos para su cálculo. 3) En ciertos sectores ya se disponen de ciertos indicadores de productividades parciales, ej.: en el sector industrial, las producciones por horas-hombre/maquina. 4) Cuando se utilizan combinados con mediciones de productividad total, permiten efectuar adecuados diagnósticos por áreas de desempeño. 5) Facilidad en la comprensión de su significado.

\***Desventajas:** 1) Si no se combinan adecuadamente con indicadores totales y con análisis individuales por factor, se corre el riesgo de llegar a conclusiones erróneas. 2) Tomadas aisladamente no tienen forma de explicar los aumentos en los costos globales. 3) De tomarlas en forma individual, pueden asignar malas responsabilidades en su evaluación por sectores.

4-No toma en cuenta en sus cálculos los factores intangibles (cultura y valores dentro de la org.) o “insumos invisibles” de la producción, aunque sus mediciones se verán influenciados por ellos.

PRODUCTIVIDAD DEL FACTOR AGREGADO: la productividad del factor agregado es la relación que se establece entre la producción y sus insumos luego de restados a ambos conceptos el total de las materias primas, servicios y bienes intermedios comprados.

PRODUCTIVIDAD TOTAL: es la relación entre la producción total y la suma de todos los insumos involucrados en esa producción. De esta forma la productividad total expresa el funcionamiento conjunto de todos los insumos al obtener la producción.

**CAPITULO 9: ESPERIENCIAS QUE CONTRIBUYERON AL DESARROLLO DE LA ADMINISTRACION**

**LA A. T. & T DE THEODORE VAIL:**

* Problema: Amenaza de nacionalización por la falta de regulaciones y límites.
* Solución:
  1. Establecer regulaciones y reglamentaciones y cumplirlos.
  2. Fundación de laboratorios de investigación para tener mayor competitividad.
  3. Proporcionar acciones con dividendos garantizados.
  4. Fijación de normas de desempeño y servicio.

Los aportes realizados en la empresa mejoraron su evolución y permitieron el cumplimiento de objetivos con el consiguiente liderazgo por setenta años. Theodore N Vail percibió una realidad antes que los demás y por ello logró el buen desempeño de su empresa.

**SEARS ROEBUCK AND COMPANY:**

* Problema: Falta de dirección por parte de Richard Sears quien no poseía la capacidad organizativa para llevar a su empresa al éxito.
* Solución: Cambio en la política de la empresa por parte de Rosenwald, en función de las necesidades del cliente. Entre los cambios se pueden mencionar:
  1. Implementación del catálogo regular.
  2. Políticas de devolución del dinero ante la falta de conformidad del cliente.
  3. Desarrollo de fuentes de aprovisionamiento para mantener un alto stock.
  4. Primera planta de producción masiva para armar pedidos.
  5. Ampliación del mercado, aumento el poder de compra; desplazamiento de su área de activ hacia las vtas minoristas realizadas en centros de compras suburbanas
  6. Orientación al mercado, segmentándose en el mismo, y políticas de entradas en objetivos claros y definidos.

Sears impuso modernas técnicas de comercialización hace más de un siglo, impulsando el crecimiento del mercado a través del proceso de descentralización, formación de equipos generales y la administración por objetivos.

**LA GENERAL MOTORS DE ALFRED PRITCHARD SLOAN JR.:**

* Problema: Falta de visión organizativa; Crisis a comienzos de los años veinte que sufrió la industria automotriz; Problemas financieros; Descentralización total que no tuvo aplicabilidad.
* Solución: Para solucionar los problemas de la General Motors se siguieron las ideas de Sloan sobre los aspectos organizativos que se basaban en:
  1. Divisiones autosuficientes para llevar a cabo los objetivos.
  2. Funciones centrales que contribuyen a darle a la actividad una orientación estratégica.
  3. Se implementaron:
* Segmentación de mercados por intervalos de precios de productos.
* Administración por objetivos.
* Conceptos comerciales y organizativos para cada tipo de cliente.
* Sector de investigación y desarrollo del diseño.

El aporte de Sloan a la administración es invalorable, trabajó en el concepto de productividad total. Llevó a la General Motors al liderazgo, pudiendo competir contra el viejo modelo Ford T.

**Productividad y Teoría Administrativa:**

Los 3 caso enfocaron sus negocios p/ optimizar la productividad. Estas organizaciones tomaban una delantera estratégica q resultaba incomprensible para los empresarios de ese entonces.

**Gloria, caída y resurrección de Ford:**

Creo la cadena de montaje, su concepto de la necesidad de un mercado que requería p/ampliarse rápidamente un producto confiable y seguro a un precio bajo. Se lo proporciono al mercado y este lo ungió como líder.

Su socio y su asesor financiero le recomendaron una modificación de la estructura y forma d manejo de la comp. Se negó

Su descenso fue permanente. Drucker dice que fue pq Ford se negó a manejar su org a través de gerentes.

**CAPITULO 10: PLANEAMIENTO**

**PROSPECTIVA. INTRODUCCION:** esquemas de predicción

Esquemas mágicos: adivino, consecuencias supuestas de la magia.

Esquemas intuitivos: supuestos no formulados, se basan en la experiencia de quienes lo manejan

Esquemas racionales: derivan de una cierta secuencia mental consciente

**DEFINICIÓN DE PROSPECTIVA:**

La acción prospectiva consiste en establecer un sistema de previsión. Significa la definición de escenarios posibles con una cierta probabilidad de ocurrencia. Las predicciones tienen una serie de relaciones que muchas veces no advertimos, y contribuyen a formar las relaciones el sistema de valores, las experiencias de vida, la cultura, etc., ya que influyen en la forma en que percibimos y comprendemos fenómenos. Un factor de distorsión del proceso perceptivo es el carácter instantáneo del mismo, ya que es habitual mantener una visión estática de procesos dinámicos.

**TIPOLOGIA DE LA PROSPECTIVA:**

Descubrir los dinamismo q ocasionan los ritmos de los acontecimientos p/vencer la naturales dificultades.

1er estadio: la adivinación constituyo la primera aproximación a la prospectiva

2do estadio: elaboración de cadenas causales simples; limites relativamente estrechos, forma + habitual de prospectiva.

3er estadio: construcción de cadenas causales elaboradas a partir de una determinada ley evolutiva; las mismas generan la tentación de proyectar el pasado x medio de la extrapolación de algunas variables históricas. P/resolverlo se debe elevar la jerarquía prospectiva pasando de las cadenas a las redes de causalidad. Un acontecimiento tiene un sentido diferente de acuerdo con las circunstancias contextuales

Las estructuras prospectivas deben apoyarse en una concepción fenomenológica global del instante, del objeto, del suceso y del proceso. Se debe comprender la percepción de los niveles fenomen. Y de las relaciones q los unen, la construcción de sist estruct complejos, y de las relaciones existentes entre las estructuras y las funciones.

**LA FLEXIBILIDAD DE LOS PLANES:**

Toda previsión tiene por objeto la descripción imaginada de una situación futura a la que se llega a partir de una situación estática inicial, los pasos para acceder a aquélla son susceptibles de las modificaciones que los cambios en las múltiples variables que las sustentan pueden provocar; no existen relaciones lineales y deterministas de causa a efecto sino un conjunto de interrelaciones de diverso grado de complejidad.

Tipología de las variaciones:

1. **Variación lineal:** Puede percibirse aislando una parte de un sistema para proceder a estudiarla.
2. **Variación periódica:** Es la combinación de variables que cambian con una cierta periodicidad.
3. **Variación logística:** Es una parte de una variación de orden periódico y superior.
4. **Variación exponencial:** Refleja procesos de tipo explosivo.
5. **Variación aleatoria:** Es generada por una perturbación no esperada en las variables que conforman un fenómeno.

Como dice Charles Francois “la diferencia entre el proceso estable y la explosión es que el primero es la forma de evolución de un sistema coherente, mientras que el segundo es la expresión de una inestabilidad fundamental, antinómica con respecto al mantenimiento de la coherencia sistemática”.

Se puede determinar una serie cronológica en la q coexisten distintos tipos de variaciones, siendo posible asignar caract diversas a fluctuaciones similares. Los cambios profundos son precedidos x un dilatado periodo donde se entrelazan los efectos de acciones generadoras, pequeñas modificaciones pueden desencadenar profundos cambios, pero no actúan en forma aislada, como un detonante de un conjunto de situaciones previas de mayor trascendencia q la acción generadora

**PLANIFICACIÓN PROSPECTIVA**: Consiste en:

1. Ubicarse en una situación futura deseada, por medio de un acto de anticipación.
2. Reflexionar desde esa situación futura deseada hacia el presente para detectar los cambios a realizar necesarios para lograr ese futuro. Debemos entender los cambios relacionados con la cultura de la organización, los RR.HH., la tecnología, los sistemas, el management, etc.

La prospectiva como actitud: no intenta adivinar el futuro, construirlo; no pronostica, reflexiona el futuro p/intentar su construcción; no solo es posible, lo es en + grado q otras metodologías.

La metodología prospectiva consta de:

* Actitud prospectiva: Qué desea lograrse del futuro. Y la interacción de las variables q lo conforman y caracterizan
* Reflexión prospectiva: Vista del presente desde una perspectiva futura. Identificando problemas, factores críticos, etc.
* Programación prospectiva: Estructuración organizada de la acción en el tiempo con el objeto de lograr los fines perseguidos. Aproximación a los problemas desde el estado final al inicial, x medio del pensamiento regresivo

**EL PLANEAMIENTO: CARACTERISTICAS**

Peter Drucker dice que “planificar es encontrar el sentido futuro a las decisiones presentes. El planeamiento no es un manojo de técnicas, ni un pronóstico, sino que es necesario porque no podemos pronosticar con certeza”. Drucker sólo habla de decisiones presentes y aclara que asumir riesgos es la esencia de la actividad económica.

**CLASIFICACION DEL PLANEAMIENTO**

**Planeamiento estratégico:** analizar las oportunidades y amenazas q se presenten en el medio y confrontarlas c/las fortalezas y debilidades q tiene la empresa q derivan de los recursos utilizados o de la tecnología de procesos (transforma mat primas y materiales en produc) o de gestión (administra los recursos p/obtener los produc o serv deseados en forma eficiente) a largo plazo. Determinación de los planes de acción de las diferentes unidades de conducción. Aprovechamiento de oportunidades q da el entorno p/expandir mercados, hallar nuevos usos de produc, innovación q den ventajas económicas, mejoras en la productiv, nuevos equipos con antelación a la competencia.

Horizonte de planeamiento: alcance en el tiempo de las decisiones presentes. X lo tanto la unidad temporal debe ser propia de cada empresa dependiendo de su ciclo de gestión (tiempo q tarda en promedio p/comprar los recursos, transformarlos, venderlos cobrarlos y volver a venderlos). El alcance considera las acts de una org alcanzadas x el plan.

La jerarquía de los fines nos muestra la posición de los objs en la cadena de medios a fines

**Planeamiento táctico:** programas de acción q establecen las metas intermedias adecuando en tiempo y espacio los medios para su consecución. A mediano plazo.

**Planeamiento operativo:** selección d procedimientos q mejor convengan p/la efectiva aplicación del plan de acción. Corto p

Acción de planificar inicia c/ análisis de la posición actual (recursos q se poseen, como reforzarlos, fuerzas c/ las q se debe competir) luego un análisis de los escenarios futuros identificando los posibles contextos en q deberá actuar la org.

Escenarios se hacen mediante pronósticos de la evol tecno. De la competencia y demás elementos q puedan afectar a la org

Proyección inercial: constantes las actuales políticas y procedim. Q caracterizan a la org

Brecha d gestión: diferencia entre el punto de proyección inercial y aquel al que llegaríamos x la proyección planeada

**TIPOLOGIA DE LA PLANIFICACION:** base a sus orientaciones temporales, modos de caracterizar métodos p/admin y planear

**EL REACTIVISMO:**

Son individuos que **no se manifiestan conformes con el orden actual de cosas,** sino que añoran la forma en que alguna vez estuvieron (el pasado). Deshacer los cambios relevantes para volver a la situación anterior. Identifican a la tecnología como la fuente principal de sus desventuras y ante un problema buscan la causa, la reprime para que el problema no esté más. Sus formas organizativas son antiguas, autoritarias y paternalistas.

Trabajan con estructuras piramidales clásicas. (Planif desde los niv inf a sup):1° descripción de las princ deficiencias de c/área; 2° diseñan proyectos necesarios p/eliminar las causas, teniendo en cuenta costos y beneficios en su análisis. Los proyectos seleccionados elevados al nivel sup q ajusta consideran las ult novedades y los elevan a la punta de la pirámide

Su metodología de tratamiento de problemas es no sistemática. Dada su concepción, tienen el problema que sus productos quedan obsoletos frente a los de la competencia. Se identifican con la parte táctica del planeamiento.

**EL INACTIVISMO**

**Se sienten conformes con el estado actual de las cosas**. Reaccionan ante los problemas cuando la crisis es manifiesta. Se manifiestan activos cuando se trata de evitar que se hagan cosas que produzcan modificaciones. La burocracia y el papeleo no les causan desagrado, no valoran la creatividad y su conservadurismo hace que las organizaciones que dirigen mueran lentamente. Se identifican en la parte operativa del planeamiento.

**PREACTIVISMO:**

No buscan regresar al pasado o mantenerse en el presente. **Confían en un futuro mejor y para alcanzarlo buscan acelerar el cambio, intentando aprovechar las oportunidades que depare**. Atribuyen el cambio a la evolución tecnológica, pero ven con buena predisposición las modificaciones. Su esquema de planificación se basa en la predicción del futuro y prepararse para afrontarlo. Para esta corriente el proceso de planificación debe realizarse de “arriba hacia abajo”.

1° predicción del contexto futuro x el consejo de planif, 2° altos ejec preparan un listado de obj de la org y formulan una estrategia, 3° transferidos al nivel inferior, integrándose en programas de desarrollo futuro p/pasar al nivel inferior y poder repetir el proceso. Cambio constante. Se identifican con la parte estratégica del planeamiento.

**INTERACTIVISMO/PROACTIVISMO**

Se diferencian de los anteriores por no intentar el retorno al pasado, la prolongación de tiempo indefinido de situación actual, ni la aceleración del futuro. **Piensan que el futuro puede ser influido por lo que uno y los demás hacen.** Consideran a la planificación como el diseño de un futuro deseable y el desarrollo de métodos necesarios p/llegar a él. Se adaptan racionalmente a lo que hay en el entorno, avalúan de lo que tienen lo que sirve, buscan determinar qué tiene una situación problemática en común con otras enfrentadas anteriormente. Se identifican con la parte normativa del planeamiento.

**LOS TIPOS DE PLANEAMIENTO**

Medios: recursos que se utilizan para obtener metas,

Metas: Son los fines que podemos alcanzar dentro del período de la planificación.

Objetivos: Son los fines que no podemos esperar alcanzar dentro del período planificado, pero sí en un período posterior.

Ideales: Son aquellos fines inalcanzables pero hacia los cuales pensamos que debemos avanzar, durante el período del planeamiento y después de finalizado el mismo.

Planeamiento operativo: seleccionar medios p/perseguir metas establecidas x autoridad superior. Corto plazo. Inactivistas

Planeamiento táctico: elección de medios y metas p/perseguir obj aceptados x convenio. Mediano plazo. Reactivistas

Planeamiento estratégico: selección de medios, metas y obj, ideales impuestos x nivel superior. Largo plazo. Preactivistas

Planeamiento normativo: selección de medios, metas, objs e ideales, no tiene horizonte temporal definido. Interactivistas

**DESARROLLO DEL PLANEAMIENTO** Según MC Kinsey las fases de evolución del planeamiento son 4:

* 1. Planeamiento financiero: comenzó en la década del 20 pero se dio en la del 50. Se caracteriza por la propensión a la implantación de presupuestos anuales. Se buscaba ordenar y prever el recurso financiero en el tiempo, con la finalidad de evitar sorpresas que pudieran afectar la liquidez de la empresa.
  2. Pronóstico por extrapolación de tendencias: Años 60. Tiene que haber variables parecidas. El planeamiento basado en el pronóstico, tomaba como base información histórica utilizada a través de fórmulas estadísticas para obtener tendencias. Esa tendencia sirve para definir el futuro de la organización.
  3. Planeamiento estratégico: Años 70, cuando se abandona el cambio de convertibilidad oro del dólar. Establecen objetivos y metas del largo plazo. Se expresa a través del análisis de escenarios futuros desde la perspectiva presente. Consiste en la determinación de los planes de acción de las diferentes unidades de conducción. Se refiere al aprovechamiento de las oportunidades que presenta el entorno.

Aparece como consecuencia de crisis mundiales, cuando las empresas empezaron a tener problemas por la reducción de ventas. Entonces, comenzaron a planificar a teniendo en cuenta nuevas variables para elevar sus ventas. Era un nuevo método que duró hasta los años ’80 y que buscaba generar planes para elevar las ventas.

* 1. La administración estratégica: Años 80 hasta la actualidad. Constituye una sistematización y extensión interna de los beneficios de la anterior y nos lleva a una implantación evolutiva posterior. El planeamiento involucra a toda la organización y se planifica a toda la empresa a través del método prospectivo, donde se van a desarrollar escenarios futuros que involucren a los distintos sectores de la empresa. Es la suma de planeamiento estratégico, desarrollo estratégico y control estratégico.

- El planeamiento estratégico se expresa a través del análisis de escenarios futuros desde la perspectiva presente.

- El desarrollo estratégico implica darle a la organización todos los elementos necesarios para poder cumplir con sus objs. Producir un cambio en una org es def nuevos roles, misiones, dep jerárquicas y niv de responsabilidades

- El control estratégico parte de la evaluación periódica de los resultados que se alcanzan en la implementación de la estrategia trazada. Ellos implican que se realice una evaluación comparativa a través de indicadores que se relacionen con los niveles de responsabilidad de las áreas controladas. El control estratégico realimenta el proceso generando el reinicio de la actividad planificadora.

**ALGUNOS AUTORES DE LA CORRIENTE DE LA ADMINITRACION ESTRATEGICA:** en común una visión global de la act directiva y concepción de la administración.

**HARRY IGOR ANSOFF:** centra su atención en el planeamiento estratégico

**RUSSELL ACKOFF:** plantea una tipología de planeación, en base a sus orientaciones temporales referidos a la caracterización de los modos de administrar y planear.

**MICHAEL PORTER:** modelo q se basa en el analisis de las fuerzas competitivas, en base al poder de negociación de los proveed, el de los compradores, las amenazas de produc sustit., la rivalidad entablada x la competencia y las amenazas de nuevas entradas, en una visión prospectiva de los mismos. Trabaja los conceptos de barreras de entrada(factores de protección contra la competencia potencial: dif de productos, economías de escala, canales de distribución, etc) y barreras de salida ( impiden salir del negocio con facilidad: costos fij de iniciación, conoc generado sobre un negocio y las maquinas.

**KAORU ISHIKAWA Y EL MANEGEMENT JAPONES:** Peter Drucker, dosis de participación q empleaban en la etapa de toma de decisiones, en la medida q el personal q participo haya podido plantear y clarificar sus dudas, trabajara con + entusiasmo y realizara un mejor trabajo. Lo productivo, lo financiero, lo económico, etc. Aspectos tratados p/arribar al todo, con actitud de participación, genera mejor predisposición en el personal. El cero defecto, el just in time y el resto de conceptos dervian de la idea de calidad total.

**MATRICES:** Sirven para graficar situaciones, simplificando el escenario al proporcionar la relación entre dos o tres variables, facilitando la comprensión de los problemas a los que se enfrentan las empresas. Su simplicidad de armado y primer nivel de analisis son los principales factores de su gran utilización.

**MATRIZ DEL BOSTON CONSULTIN GROUP**

Es utilizada para analizar mezclas de los productos que conforman la cartera de una empresa aunque también se usan para evaluar unidades estratégicas de negocios. El logro del desarrollo equilibrado de una empresa requiere una cartera de productos, que le permita tener productos rentables para absorber los gastos involucrados con nuevos lanzamientos que serán los productos rentables en el futuro.

Todos los productos tienen un ciclo de vida en el mercado. Esta matriz sirve para saber qué producto rinde más, cuál sacar del mercado, con qué producto sostengo la inversión de otro producto.

El esquema consiste en una matriz de 2 x 2, en la cual se clasifican los productos en cuatro categorías según dos variables:

1. Tasa de crecimiento del mercado: Es usada como variable para medir el atractivo de los mercados. La elección de esta variable se sustenta en el ciclo de vida del producto.
2. Participación relativa en el mercado: Indica la posición competitiva de los productos

Las categorías de productos que se determinan son 4:

* **PRODUCTOS INTERROGANTES:** Aquellos que tiene participación baja en mercados con rápido crecimiento. Corresponden a oportunidades que se presentan a la empresa, pero cuyo desarrollo es incierto. Debe invertirse en ellos sin esperar rápidos retornos, ya que por ser productos nuevos no es factible tener una visión clara acerca de su desarrollo futuro. Son negocios que generan pequeñas sumas de dinero, que se deben reinvertir para mantener y hacer crecer el negocio.
* **PRODUCTOS ESTRELLA**: Tienen una alta participación relativa en mercados con importante crecimiento.

Crecen con rapidez en cuanto a su volumen de ventas, dado que el mercado al que pertenecen así lo hace pero necesitan fuertes inversiones para financiar este crecimiento. La posición de liderazgo genera ingresos importantes, por lo cual el flujo de fondos tiende a ser neutro con eventuales desviaciones en más o en menos. Tiende a ser neutro porque requiere gran inversión para mantenerse. Se busca que se convierta en vaca lechera.

* **PRODUCTOS VACA LECHERA**: Son líderes en mercados con baja tasa de crecimiento. Es la etapa en la cual hay que obtener rentabilidad del producto, por lo que no debe reinvertirse en él todos los fondos que genera, tampoco hay que eliminar totalmente la reinversión. Es la base de apoyo de toda empresa en términos de recursos. Hay que restringir y minimizar inversiones sin destruir al producto en términos de mercado. No requieren gran inversión.
* **PRODUCTO PERRO**: Presentan una baja tasa de participación relativa en mercados de baja tasa de crecimiento. El volumen de fondos generados por estos productos es bajo, pero como la tasa de crecimiento también lo es, no requieren inversiones importantes. La inversión no tiene que superar la ganancia, pues en ese caso se estarán generando pérdidas. Son candidatos al desecho.

**Secuencia de la matriz:**

* **Perro:** Debe salir del mercado.
* **Interrogante:** Debe pasar a ser un producto interrogante o salir del mercado.
* **Estrella:** Debe buscar llegar a ser un producto de vaca lechera,
* **Vaca lechera:** Es la situación ideal, buscada por las orgs. debe mantenerse. Puede pasar a ser balde si el mercado cae.
* **Balde:** Puede volver a ser vaca lechera si crece el mercado.
* **Subperro:** Puede convertirse en balde y luego llegar a ser producto vaca lechera.

**MODIFICACIONES A LA MATRIZ DEL BCG:** debe analizarse la evolución de la participación del producto en el mercado en los últimos 5 años( análisis dinamico) , construir una matriz de doble entrada, considerando el crecimiento del mercado en un eje y el crecimiento de las ventas de la marca en el otro

**AMPLIACIÓN DE LA MATRIZ BCG:** consiste a la **matriz** en una de **3 x 2**, de modo que la tarea de crecimiento del mercado pueda ser clasificada en **alta, baja, negativa.** Los productos con tasa de crecimiento del mercado negativo serán baldes cuando su Participación relativa del mercado sea superior a 1 y subperro en los casos en que sea inferior a 1.  **La matriz se amplia porque los mercados tenían tasa de crecimiento negativa.**

**PRODUCTOS BALDES**: **Presentarán una disminución paulatina en los ingresos debido a la caída del mercado**. La intensidad competitiva es baja como en el caso de los mercados con baja tasa de crecimiento, pero en determinados mercados crece debido a que algunos competidores quieren mantener su volumen de ventas, lo que implica un aumento en su participación al no acompañar sus propias ventas. **En el mercado disminuye la demanda y la tasa es negativa. Este producto debe tener que sostenerse porque si cambia en el mercado se convierte en vaca lechera.**

**PRODUCTOS SUBPERROS**: **En la medida que la tasa de crecimiento del mercado pase a valores positivos, el producto se transformara en perro.** Esto resulta posible en aquellos casos en los que la razón de la tasa de crecimiento negativa está fundamentalmente en problemas de coyuntura económica posibles de ser modificados.

**MATRIZ DE MC KINSEY: =** matriz de atractivo de la industria y fortaleza del negocio

Consiste en una matriz de 3 x 3. Uno de los ejes mide la fortaleza del negocio y el otro mide el atractivo de la industria. Los productos y sus mercados podrán tener una posición alta, media o baja en lo que respecta a estos ejes. De acuerdo con su nivel de fortaleza y al grado de atractivo de la industria se recomiendan las siguientes estrategias:

* Invertir y crecer; **•**Crecimiento selectivo; **•**Selectividad; **•**Cosecha o desinversión

**ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA:** para su determinación evaluación de los sig factores y/o variables:

TAMAÑO DEL MERCADO: en base a objetivos y recursos de una empresa, un mercado de gran tamaño puede ser muy bueno o muy malo.

CRECIMIENTO DEL MERCADO: para q sea + o – comparar el crecimiento del mercado con el de las industrias en general

ESTACIONALIDAD: industrias afectadas en periodos dentro del año x oscilación en la demanda o en los precios. Factor -

MERCADOS CICLICOS: comportamiento irregulares, x problemas de precios de sustitutos, nivel de salarios, etc. Factor -

CLIENTES CAUTIVOS: costos cambiantes altos y diferenciación son aspectos q incrementan su existencia. Según nuestra posición en términos de participación, es un factor + o -

TIPO DE COMPENTIDORES: evaluar si las estrategias de los competidores orientadas a mantener y/o incrementar la rentabilidad propia y del sector, o si x diversas razones se busca el crecimiento a costa de una merma en la rentabilidad.

GRADO DE CONCENTRACION: según nuestra posición competitiva, relación q tengamos c/competidores y tipo de los mismos, en general un mercado fragmentado será + atractivo.

PRODUCTOS SUSTITUTOS: analizar la proximidad y perspectiva de los produc/servs sustitutos. Factor -

GRADO Y TIPO DE INTEGRACION: competidores de una industria pueden estar integrados vertical u horizontalmente. Si esto implica ventajas competitivas q no podamos lograr es un factor -

RENTABILIDAD: calificado según algún parámetro de comparación. Aspecto importante independientemente de si nuestro obj sea tener una rentabilidad + al promedio del mercado

CONTRIBUCION MARGINAL: evaluación en base a las erogaciones a ingresos, sin considerar las inversiones en activos fijos

EFECTO PALANCA: efectos de sinergia de demanda y oferta en los mercados. La de oferta vinculada con reducciones en costos x economía de escala o aprovechamiento de tiempos ociosos. Si la empresa es la poseedora de estos será factor +; si los competidores lo tienen será factor -

BARRERAS DE ENTRADA: factores q dificultan el ingreso a un negocio. Por ej: Necesidad de una inversión inicial. La mayor importancia de las mismas se vinculará con un mayor atractivo del mercado

BARRERAS DE SALIDA: factores q dificultan la salida del negocio. Si es un ingreso a mayores barrearas de s corresponderá una peor calific. Si producto q esta en el mercado, la impo de las barr de sal, será una califici buena. La existencia de altas barr de sal convierten al mercado en el q actuo en + atractivo, xq resulta poco atractivo su abandono

UTILIZACION DE LA CAPACIDAD INSTALADA: una alta de la misma hace q sea mayor el atractivo

LEYES Y REGULACIONES GUBERNAMENTALES: + o -. Precios max en mat primas es + precios max en produc de la industria -

FACTORES HUMANOS: calificado según la impo de los sindicatos, índices de desocupación, nivel de remuneración, etc

CRECIMIENTO: calificara la tasa de crec propio comparándola con la de crec del mercado

VINCULACIONES/CONTACTOS: vinc a nivel gubanamental, sindicatos, etc, incrementan la fortaleza del negocio

POSICION TECNOLOGICA; calificara considerando el avance tecn del negocio

**CAPITILO 11: LA ESTRATEGIA**

**ESTRATEGIA:**

James Brian Quinn define la estrategia como “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece una secuencia coherente de acciones a realizar”.

Y agrega “Las metas u objetivos establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los objetivos. Las políticas son reglas que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción, y los programas especifican la secuencia de acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz de los cambios predecibles e impredecibles que puedan ocurrir en los ámbitos de su interés o competencia”. Las estrategias se componen de tres elementos esenciales:

1. Las metas u objetivos que deban alcanzarse.
2. Las políticas que guiarán o limitarán la acción.
3. Las programas que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido.

•Analizar los posibles escenarios, los que ocurren y los que no ocurren. •Anticiparse a lo que va a venir. Las estrategias afectan a futuro. •Hay que analizar el contexto y adaptarse. •Cuando se arma una estrategia hay que ver que tengamos los recursos disponibles y no excedernos.

Para Kenneth Andrews, la estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la organización económica y humana que es o pretender ser y, precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades. La decisión estratégica debe ser efectiva durante largos períodos, e incide las actividades de la organización porque compromete sus recursos.

La estrategia corporativa puede ser dividida en dos actividades:

1. El diseño: Incluye una alta dosis de abstracción.
2. La implementación: Incluye la identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en que se desarrolla la organización. Es influenciada por los valores personales de los principales ejecutivos. La estrategia debe sopesar la influencia que tienen los valores de su clientela, e incluso los de la comunidad en la que se encuentra ubicada la empresa. La implantación de la estrategia comprende una serie de subactividades de naturaleza administrativa.

•Las influencias ambientales relevantes para la decisión estratégica operan en la industria a la que pertenece la compañía. Cambios en el medio ambiente de los negocios precisan de un monitoreo continuo de la definición del objeto del negocio, de lo contrario, la empresa cometerá errores y acabará por ser obsoleta.

**¿ESTRATEGIA O PLANEAMIENTO?**

* **R.S. Bolan** ha escrito que el planeamiento denota pensamiento futuro y toda actividad para ser llevada a cabo requiere aunque sea un mínimo de planificación previa.
* **Drucker** habla de encontrar sentido futuro a las decisiones presentes, aun cuando se refieran y modifiquen y determinen aspectos del futuro.
* **Weick** dice q el planeamiento implica el control del futuro, no sólo pensando en él, sino actuando sobre él.
* **Ackoff** dice que el planeamiento es el diseño de un futuro deseado, y la forma efectiva de alcanzarlo, poniendo acento sobre los objetivos y las estrategias. Agrega que el planeamiento es necesario cuando el estado futuro que deseamos involucra decisiones interdependientes, y la complejidad radica en esa interrelación.
* **Normann** dice que la elección de una estrategia y la formulación de una política constituyen un proceso decisorio: son definidos los objetivos, se analizan las posibles alternativas y se selecciona entre ellas.
* **Mintzberg** sostiene que es un procedimiento formalizado con el objetivo de producir un resultado articulado, con la forma de un sistema integrado de decisiones. Por su poder de formalización, el planeamiento se convierte en el medio para crear y operacionalizar la estrategia. La estrategia es un plan, una guía, un curso de acción hacia el futuro. No se plantea la estrategia, sino las consecuencias deseadas de la misma. Las organizaciones deben planear para:

1. Coordinar sus actividades: la formulación de estrategias ayuda a que las políticas y las acciones de los distintos departamentos se dirijan a la obtención de un común de objetivos.
2. Promueve la coordinación entre las distintas partes de la organización.
3. Considerar el futuro: El proceso estratégico ayuda a entender las decisiones presentes y obliga a considerar de manera formal lo indeseable, el control de aquello que puede ser controlable, y las posibilidades de ejercer el oportunismo.
4. Ser racionales: El pensamiento estratégico raramente ocurre en forma espontánea.
5. Controlar: la acción de planificar proporciona el presupuesto contra el cual se puede comparar lo ejecutado.

**ESTRATEGIAS EMERGENTES**:

Son aquellas que definen a partir del entrelazado de variables que se producen con el correr del tiempo, sin que necesariamente se haya intervenido voluntariamente en su diseño. **Surgen porque aparecen variables que no se tuvieron en cuenta cuando se planeó.** No todas las estrategias surgen de un cierto sector de la organización, surgen tal vez, de pequeñas iniciativas de personas operativo de la organización.

Asnoff sostiene q la def de estrategia asunto reservado a un reducido grupo de personas dentro de la org.

**EL MODELO DE ANSOFF**

El modelo planteado por Harry Igor Ansoff está específicamente orientado hacia el crecimiento y la expansión. Se basa en la determinación inicial de los objetivos, la definición de las diferencias entre la situación actual y los objetivos planificados, determinación posterior de varios cursos de acción alternativos, para luego seleccionar uno de ellos teniendo en cuenta su “capacidad” para disminuir esa distancia. Se debe decidir si diversificar o no la firma, luego de obtener la sinergia que supone la acción cooperativa común, luego la construcción de los perfiles de capacidad, para después construir portfolios de producto de mercado.

**LA JERARQUÍA DEL PLANEAMIENTO.**

* **Objetivos:** La tarea corresponde a la alta dirección y por su necesidad de implementación el personal debe ser involucrado, ya que los objetivos últimos de la organización deben ser aceptables para quien lo implementa y debe ser capaz de percibir una relación directa entre las estrategias adoptadas y la obtención de dichas metas.
* **Presupuestos:** Mintzberg sostiene que “un presupuesto puede ser caracterizado como una serie de objetivos con costos asociados definidos. Los presupuestos se transforman en un mecanismo para elegir entre alternativas diversas. Cuando las elecciones son adecuadamente coordinadas para perseguir los objetivos definidos, el presupuesto puede ser denominado plan”.
* **Estrategias:** La jerarquía de estrategia va desde la estrategia corporativa a la de negocios y la funcional, y suele generar cambios imprevistos a partir de las estrategias emergentes.
* **Programas:** Las estrategias deben convertirse en programas para poder ser operacionalizadas.

**Los objetivos:**

Son las finalidades que la organización persigue y conforman su razón de ser. El alcanzarlos pone a la organización en la necesidad de realizar un proceso de sucesión de fines para que su existencia continúe teniendo sentido, más allá de la continuación de sus actividades operativas. La forma en que se determinan los objetivos de las organizaciones ha variado con el transcurso del tiempo a raíz de cambios operados en el contexto en que desarrollan sus actividades. Algunos de esos cambios son:

* La determinación de objetivos y políticas antes era realizada por un reducido grupo de accionistas mayoritarios. Actualmente, la posesión de acciones se ha atomizado generando mayor discusión y negociación entre distintos grupos, con la consecuencia de la aparición de objetivos que responden a diversos intereses.
* La mayor complejidad de los negocios actuales y la necesidad de los accionistas de canalizar su capacidad de ahorro ha generado a un accionista pendiente de la rentabilidad de su inversión.
* Ambos motivos provocaron la pérdida de la capacidad negociadora de los accionistas en beneficio de gerentes profesionales.
* En la actualidad se deben considerar los intereses de grupos internos y externos, tales como el cuidado de la ecología y la responsabilidad de las organizaciones por la vida de sus empleados.

Finalmente, existen diversas corrientes de opinión sobre los objetivos que debe cumplir una organización. Hay autores que consideran a la utilidad como el único objetivo de la empresa y aquellos que piensan que los beneficios son sólo uno más de los objetivos de una larga lista en la que la supervivencia, el desarrollo, la eficiencia o la contribución a objetivos sociales se encuentran a la cabeza.

-Gerente: está dentro de la organización, forma parre de ella y si se cumple el objetivo él se beneficia.

-Accionista: busca su ganancia y nada más.

**CAPÍTULO 12: LOS VALORES Y LA ESTRATEGIA.**

**ESTRATEGIA Y EFECTIVIDAD**

Henry Mintzberg ha escrito que la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. Sin embargo, es más preciso decir que los valores son a la organización lo que la personalidad al individuo.

Ante la pregunta de quién debe ser el estratega, existen dos posturas:

* Mintzberg, entre otros, sostiene que “cualquier persona, sin importar su posición, que en la organización controle acciones clave o establezca precedentes puede ser considerado como un estratega”.
* En la posición opuesta se encuentran autores como Ansoff quienes creen que la estrategia es un tema reservado a un grupo de personas integrantes de la cúpula de la organización y sus auxiliares más directos.

Henry Mintzberg realiza una descripción del trabajo directivo, basándose en las actividades desarrolladas por un conjunto de ejecutivos. Divide la tarea directiva en un conjunto de funciones; las de ser cabeza o guía, liderar, actuar como enlace, captar información, distribuirla, ser interlocutor de sus subordinados, actuar como emprendedor, manejar conflictos, asignar recursos y ser un negociador. Este conjunto de funciones integran un todo, lo cual no significa que todos los administradores les asignen a cada una importancia equivalente. Los administradores efectivos incrementan la productividad de sus organizaciones y para ello, deben hacer uso de sus capacidades. No deben atarse a formulas, ser ellos mismos, utilizar efectivamente sus habilidades p/alcanzar los obj de la org .

**LOS OBJETIVOS Y LA ESTRATEGIA**

Cambios repercuten en la característica de los obj perseguidos y en la forma de determinarlos. La virtual pérdida de poder q han sufrido los accionistas a manos de gerentes profesionales. La creciente profesionalización de las empresas x la mayor complejidad de los negocios y su gerenciamiento + nivel de atomización en los países desarrollados, han modificada en forma perceptible la def de obj. Cyert y March dicen q las org no tienen objetivos, solo los hombres los poseen. En los grupos de poder q determinan los obj se generan luchas x imponer sus obj.

**LOS FINES ÚLTIMOS**

Fines q creemos inalcanzables, pero en pos de los cuales pensamos q podemos avanzar. Estos son los q proporcionan a los estrategas las premisas éticas q deben respetar p/ q l a estrategia y la panificación sean practicables.

Son los que dan sustento a los planes para el futuro, porque se basan en valores construidos en el devenir del pasado, son parte de la historia y la cultura de la organización.

Para obtener el éxito en la implementación de una estrategia, es fundamental la comunicación adecuada de la misma y que la gente la comparta, la internalice, acepte la escala de valores sobre la cual se edifica.

Desde hace unos años se viene perfilando una corriente en la Administración que prioriza los valores dentro la organización, entre ellos se encuentran las emociones, el amor, la diversión. Estas alusiones cobran sentido porque las organizaciones constituyen un ámbito en que las personas desarrollan sus propias emociones. El capital humano es vital para poder hacer competitiva una organización y se deben tener en cuenta las expectativas, creencias, valores e ideales de los integrantes.

**LA VIEJA TEORÍA DEL EQUILIBRIO**

Herbert Simon ha escrito que la clave de la participación de los individuos estriba en que están dispuestos a aceptar su condición de miembros de la organización cuando su actividad dentro de ella contribuya, directa o indirectamente, a sus propios fines personales. La participación es directa si las finalidades de la organización tienen para el individuo un valor personal directo. Por el contrario, es indirecta si la organización ofrece recompensas personales, monetarias o no, al individuo en pago de su disposición de aportar su actividad a la organización.

El equilibrio se alcanzará cuando la organización pueda proporcionar a sus integrantes suficientes incentivos para lograr ampliar su área de aceptación, alineando sus objetivos personales con los organizacionales.

Para clarificar el esquema, es necesario referenciar la teoría de la motivación de **Maslow**, quien analizó las necesidades humanas en forma de una jerarquía, concluyendo que cuando se satisface un conjunto de necesidades, ese tipo de necesidad deja de actuar como motivador. La escala es:

* *Necesidades fisiológicas:* Aquellas que se deben satisfacer para conservar la vida.
* *Necesidades de seguridad:* tiene relación con la conservación de la vida, propiedad, abrigo.
* *Necesidades de pertenencia/aceptación:* El hombre necesita ser aceptado por otros.
* *Necesidades de estima:* El individuo siente la necesidad de estima y de autoestima.
* *Necesidad de autorrealización:* La necesidad de desarrollar todo el potencial y alcanzar finalidades trascendentes.

A medida que los individuos escalan posiciones dentro de la organización, sus necesidades fisiológicas y de seguridad decrecen, incrementándose las relacionadas con la autorrealización.

**LOS VALORES DE LA ESTRATEGIA**

Las organizaciones de los países más desarrollados generan altos niveles de productividad, con lo cual pueden remunerar satisfactoriamente a su personal, muy por encima de la cobertura de las necesidades fisiológicas y de seguridad. Se presenta la categorización de trabajadores según Robert Reich, quien divide a los trabajadores de EEUU en tres categorías según la tarea realizada:

1. *Analistas simbólicos:* Individuos que trabajan con mucha abstracción, elaborando estrategias y diseñando productos.
2. *Trabajadores en servicios personales:* Proveen a la comunidad de servicios profesionales.
3. *Trabajadores rutinarios:* Situados en industrias, muy especializados y sin ductilidad.

Existen diferencias en los niveles de ingreso y de vida de los tres sectores que se acentúan cada día. Las empresas más exitosas realizan sus tareas con dosis crecientes de productividad, con reducciones en los costos de mano de obra rutinaria, con crecientes niveles de capacitación y achatamientos importantes en las pirámides organizacionales.

La nueva tendencia que pone al hombre en el centro del sistema comienza en empresas altamente productivas. Esto sucede porque en este tipo de organizaciones, con todos los adelantos tecnológicos, se pueden advertir los rendimientos marginales decrecientes porque poseen instrumentos de medición para detectarlos. Estas organizaciones encabezan los movimientos para vencer fugas de productividad, contando con la capacidad de sus integrantes.

El esquema motivacional de ese tipo de personal se relaciona con su autorrealización. Estas empresas deben estar atentas al diseño de su esquema de valores organizacionales para que los mismos sean compartidos por todos sus integrantes, ya sean los profesionales que desempeñan tareas en la organización, los clientes o la comunidad en general.

**¿TODOS PLANIFICAMOS?**

En los últimos tiempo predomina la idea de q todos en la org deben desarrollar actividades de planificación. Esto constituye una estrategia p/motivar integrantes; participar en dicho proceso motiva a la gente. Dicha tarea requiere condiciones personales q no todos poseen. La capacidad de ver las cosas de distinto modo es fundamental para realizar una tarea de planificación adecuada. Según narvaez en las org no todos los participantes se sienten capacitados p/def estrategias. Se suele confundir el término participación con la posibilidad de decidir un curso de acción. Hay que hacer participar a quienes luego deberán hacer operativas dichas estrategias. No siempre la participación implica definir estrategias.

**VALORES ORGEANIZACIONALES COMO ELEMENTOS MOTIVADORES**

El elemento motivador no pasa por ser responsable de la planificación de acc. Si no q dicha planificación se encuentre enmarcada en valores org q puedan compartir. Cuando los mismos coinciden con los personales, se requieren menos niveles de incentivos p/motivar a los participantes. Refiriéndonos a organizaciones con altos niveles de productividad.

Dichas orgs deben estar atentas al diseño de su esquema de valores org q a continuar incrementando incentivos materiales

Y además sus valores sean atractivos para sus clientes y la comunidad generla. Esa necesidad aumenta en los países + desarrollados y además la globalización de la info esta generando q suceda en países de – grado de desarrollo.

El cuidado de lo ecológico es un nuevo costo q las org deben afrontar y asegurarse de mejorar su imagen publica.

**CAPITULO 13: LA ESTRATEGIA Y LA ESTRUCTURA**

**EL MODELO DE MINTZBERG**

Mecanismos coordinadores: Mintzberg propone cinco mecanismos coordinadores de su esquema:

1. Ajuste Mutuo: Es definido como la coordinación del trabajo a partir de la comunicación informal. El control del trabajo descansa en manos de quien lo ejecuta. Es un mecanismo que se encuentra en las organizaciones más simples o en alguna parte de la organización. El éxito que tendrá este mecanismo depende de la capacidad de los empleados para adaptarse al mismo. Nunca puede ser el mismo el principal mecanismo de coord. Cuando se verifica una relación de poder asimétrica entre los participantes.
2. Supervisión directa: Este mecanismo logra la coordinación cuando una persona toma la responsabilidad por el trabajo de otra u otras. Es decir que habrá una persona responsable por el trabajo, quien además emitirá órdenes y otras personas deberán cumplirlas.
3. Estandarización de procesos: A medida que los contenidos del trabajo están especificados, vamos abandonando un mayor nivel de supervisión directa y logrando a través de la estandarización de procesos la posibilidad de lograr control a través de la norma. Para definir las normas, interviene el analista de la tecnoestructura quien le comunica al operario qué tareas debe cumplir y cómo.
4. Estandarización por productos: La estandarización de productos existe cuando el resultado del trabajo está especificado. Se define un objetivo a lograr, y se deja en manos del responsable todo lo atinente al manejo de los restantes mecanismos coordinadores.
5. Estandarización de destreza: El trabajador adquiere los conocimientos necesarios para hacerse responsable de la realización de una tarea habitualmente fuera de la organización, lo que hace que las estandarizaciones de productos y procesos de cualquier organización que utiliza este mecanismo de coordinación esté influido por el entrenamiento profesional que recibió previamente. Por ejemplo, las universidades que emitirán títulos habilitantes.

Tanto por la estandarización de productos y de destreza se obtienen los mismos resultados.

Las org hacen uso de distintas combinación de los 5 mecanismos coordinadores. El predominio de uno sobre otro es en función del tipo de org y las características que quienes las dirigen le imprimen

**PARÁMETROS DE DISEÑO:**

Diseñar la estructura de una organización supone la consideración de una serie de parámetros, que en el modelo de Mintzberg aparecen agrupados en cuatro:

1. **Diseño de puestos:** Se tendrán en cuenta los parámetros que necesito para establecer un puesto en la organización:
   1. **Especialización del cargo:** Se puede hacer en dos dimensiones:

* **Horizontal:** Da sustento a la división del trabajo. Dividir una tarea compleja en una serie de actividades muy simples permite entrenar personas para que alcancen un alto nivel de eficiencia en la realización de una de esas tareas más sencillas. Son tareas diferentes entre sí, pero de igual jerarquía.
* **Vertical:** Hace referencia a la separación entre quien desempeña el trabajo de aquél que lo controla o administra. Es la descomposición de las tareas por nivel decisorio o de control.
* **Ampliación horizontal del puesto:** evitar q la excesiva especialización de un empleado le quite oportunidades p/realizar otras tareas, sobre todo en org donde el flujo de producc no es a la vez intenso y parejo
* **Ampliación vertical del puesto:** se verifica cuando se otorga a quien lo desempeña un mayor grado de control sobre la tarea q realiza. Por ej: determina de q forma.
  1. **Formalización del comportamiento:** Formalizar el comportamiento significa la estandarización de los procesos de trabajo de la organización.Mintzberg la define como la proscripción de la libertad a los miembros de la organización. Son las herramientas que posee la empresa para limitar las conductas, los comportamientos de las personas que trabajan, a través de reglamentos y normas.

Además constituye la base en que se apoya cualquier sistema de aseguramiento de la calidad en productos y procesos. El nivel adecuado se relaciona con el tipo de avt q se desarrolla en un área de la org.

* 1. **Capacitación y adoctrinamiento:** La capacitación es una acción destinada a proporcionar al personal de una organización conocimientos y destrezas necesarios para llevar a cabo su tarea.

El adoctrinamiento tiende a proporcionar normas, valores, que le brindará una guía para el desempeño de sus tareas. Es un mecanismo de gran utilidad para personas que desempeñan sus tareas a gran distancia, con escasa supervisión ya que a través de éste los empleados harán propios los objetivos de la organización.

1. **Diseño de la superestructura:** parámetros a tener en cuenta para definir áreas de la organización:
   1. **Agrupamiento de la unidad:** Son las bases a tener en cuenta para dividir la organización en sectores. Similar a la departamentalización, pero Mintzberg tiene otras bases: x conocimiento y destreza (en hospitales); x proceso y trabajo (producción, marketing y finanzas); x productos; x clientes (mayoristas y minoristas); x zona geográfica.
   2. **Dimensión de la unidad:** Hace referencia al tamaño q tendrá el sector. Va a depender del mecanismo de coordinación que sobresale en ese sector. En el caso q se destaque el ajuste mutuo o la supervisión directa la unidad suele ser pequeña. Cuando recaemos en la estandarización de los procesos la dimensión tiende a ser más grande.
2. **Diseño de enlaces laterales:** Aquí se encuentran parámetros utilizados para coordinar entre distintos sectores:
   1. **Sistemas de planeamiento y control:** el control permite apreciar si se ha alcanzado ese obj. Hay 2 tipos de sist de planeamiento: uno orientado a la regulación del comportamiento gerencial y otro q busca regular acciones especificas. Dentro de esto tiene gran importancia el control de desempeño que se encargará de hacer el seguimiento de los planes y analizar los resultados y tiene influencia en la toma de decisiones, sirve p/ medir y motivar. Es importante para lograr la coordinación entre las distintas áreas.
   2. **Dispositivos de enlace:** Son posiciones que se colocan a lo largo de la estructura de la organización para lograr la coordinación entre dos o más áreas. Esta posición se coloca cuando la estandarización no sirve; la característica de estas posiciones es la comunicación informal. Sobresale como mecanismo de coordinación el ajuste mutuo y existen cuatro dispositivos de enlace posible que son:

* **Fuerzas de tareas:** grupos formados con el objeto de realizar una tarea y deshacerse después.
* **Comisión permanente:** agrupamientos interdepartamentales p/tratar temas de interés común.
* **Gerentes integradores:** Son gerentes c/ autoridad formal q regulan el trabajo de dos áreas. Son sobreimpuestos a estructuras funcionales p/coordinar aquellos aspectos q no tienen autoridad los gerentes funcionales
* **Estructura matricial:** combina dos formas de agrupamiento p/aprovechar las ventajas q c/u proporciona
* **Posición de enlace:** Dejando de lado los canales verticales de comunicación, se coloca una persona entre dos sectores del mismo nivel jerárquico que va a interrelacionar y actuar como nexo entre las dos áreas. El poder de esta posición de enlace nace del conocimiento y las capacidades que tiene la persona ubicada en ese lugar.

1. **Diseño de sistema toma de decisiones:**
   1. **Descentralización vertical:** Es la delegación de autoridad para la cadena de autoridad formal que tiene la organización. Es decir, de la cumbre estratégica a la línea media y al núcleo operativo.
   2. **Descentralización horizontal:** Es la delegación de autoridad de gerentes o no gerentes. Es decir, de la cumbre estratégica, a la tecnoestructura o staff de apoyo.

**LAS CINCO PARTES DE LA ORGANIZACIÓN**

Mintzberg desarrolló un logotipo dentro del cual incluye todos los posibles sectores de una organización, independientemente de su tamaño y complejidad:

* Cumbre estratégica: Agrupa a las personas que tienen responsabilidad general y estratégica en la organización. Se puede incluir a la dirección y gerencial general y en algunos casos, aquellas gerencias que participen de las decisiones del nivel estratégico. En la cumbre estratégica el trabajo es muy poco repetitivo, muy poco habitual. Son los encargados de tomar las decisiones más importantes de la organización y de formular la estrategia.
* Línea media: Incluye a los gerentes, los jefes, los supervisores, hasta el menor nivel de encargados con mando de personal. No todas las organizaciones tienen línea media.
* Núcleo operativo: Involucra a todos los integrantes de la organización que realizan el trabajo básico relacionado con la producción de bienes o servicios. Son considerados el corazón de la organización.
* Tecnoestructura: Son los sectores que realizan las tareas de asesoramiento. Encontramos a los analistas de la organización, quienes se encargan de estandarizar procesos y el trabajo del resto de los integrantes de la organización. La función principal de la tecnoestructura es adaptar a la organización a los cambios sociales y tecnológicos que propone el contexto.
* Staff de apoyo: Son aquellos sectores que sin estar involucrados en el desarrollo de tareas vinculadas en forma directa con la producción de bienes y servicios a que se dedica la empresa, contribuyen a apoyar la misma. Principalmente, apoyarán al trabajo que se realiza en el núcleo operativo para facilitarlo. Ejemplo, mantenimiento y servicios generales.

**CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES:** Surgen cinco configuraciones estructurales básicas, dentro de las cuales Mintzberg piensa que puede incluirse cualquier clase de organización existente.

**ESTRUCTURA SIMPLE**

En las organizaciones que pueden incluirse en esta categoría el M.coord: supervisión directa y S.pred: núcleo estratégico. No tiene staff de apoyo y la línea media es reducida. Se trata de empresas pequeñas, la primera etapa de incipientes empresas, o algunas que por sus características son más eficientes organizadas de esta manera. La división del trabajo es poco clara, se mueven en un contexto simple, dinámico. En este tipo de estructura la estandarización casi no existe, no hay planificación y todo pasa por la cumbre estratégica. Los empleados del núcleo operativo se manejan de manera informal.

**BUROCRACIA MECÁNICA**

Es una estructura completa, tiene todas sus partes bien desarrolladas. M.coord: estandarización de procesos de trabajo S.pred: la tecnoestructura. Normalmente son empresas grandes, antiguas, que se mueven en un ambiente simple, estable, tiene una descentralización horizontal limitada, el poder pasa por la tecnoestructura. Altamente formalizada, donde tenemos una clara división del trabajo y abundan las tareas simples y repetitivas. Es por eso que los empleados requieren una mínima capacitación y una mínima destreza. Abundan los reglamentos y las normas.

**BUROCRACIA PROFESIONAL**

M.coord: estandarización de destreza S.Pred: el núcleo operativo. Esta configuración que, es utilizada para organizar estudios profesionales, entidades educativas y destinadas a la salud. El trabajo que realiza el núcleo operativo es de alto nivel profesional. El nivel de estandarización se basa en la formación que han recibido sus integrantes fuera de la organización en que se desempeñan. Suelen tener mayor subordinación a sus normas profesionales que a los objetivos organizacionales. Sin embargo, estos últimos suelen ser coincidentes con las normas profesionales. Alto grado de descentralización. La tecnoestructura es pequeña, cumpliendo únicamente la función de sistema informático o de comunicación. Hay importantes sectores de staff de apoyo que sirven de asistencia a los profesionales que trabajan en el núcleo operativo. Se desarrolla en ambientes complejos pero estables.

**FORMA DIVISIONAL**

M.Coord: estandarización de productos, o de servicios, S.Pred: la línea media. Es una organización integrada por unidades casi autónomas (gerencias divisionales q manejan negocios distintos entre si, sea x caract del negocio, x el mercado, x el lugar) y que están unidas por una estructura administrativa central (fijan política corporativa: presidencia y vices). Se mueven en ambientes simples y estables. La descentralización es limitada en forma vertical. Para definir cada una de estas divisiones se utiliza la base del mercado. Cada división en sí misma se asemeja en su estructura a una burocracia mecánica. Corresponde a organizaciones antiguas y grandes.

**ADHOCRACIA**

M.Coord: el ajuste mutuo S.Pred: el staff de apoyo en la burocracia administrativa y el núcleo operativo en la operativa. La adhocracia es la única configuración capaz de generar un nivel sofisticado de innovación. Es una de las estructuras más complejas dado que reúne expertos de distintas disciplinas para trabajar en proyectos bien diferenciados. Es una estructura altamente orgánica, donde abundan los dispositivos de enlace, se desarolla en ambientes complejos y dinámicos. Existen dos tipos de adhocracia:

Operativa: Innova y resuelve problemas para los clientes. Y Administrativa: Innova p/servirse a uno mismo. Ejemplo: NASA

**EL MANAGEMENT DEL SIGLO XXI Y LAS ESTRUCTURAS DE REDES.**

Hoy en dia las ganancias provienen de la habilidad p/relacionarse c/las soluciones, las tecn especificas con los mercados dif

Hay tres habilidades diferentes que permiten que una empresa actual sea competitiva:

* Capacidad para resolver problemas generados por producir bienes únicos.
* Habilidades para ayudar a los consumidores a entender sus necesidades, y la mejor forma de satisfacerlas.
* Capacidad para vincular la tarea de los encargados de identificar las oportunidades y los que tienen a su cargo resolver los problemas.

P/reunir dichas habilid. se utilizan estructuras organizacionales q permitan aprovechar capacidades de tan diversa índole.

**NETWORKS**

La vieja estructura de la gran firma jerárquica ha cedido paso a redes que mantienen interconexiones laterales y horizontales dentro de la empresa, e inclusive entre distintas instituciones. Los avances en la tecnología de información han hecho que surgieran nuevos acuerdos más flexibles y desagregados, y nuevas formas de establecer lazos con las firmas con las que se venía operando. Las redes son aptas para manejar situaciones que requieren flexibilidad y adaptabilidad y se amoldan a cada situación, especialmente a ambientes complejos, cambiantes y turbulentos. Se caracterizan por tener descentralizados el planeamiento y el control, y poseer relaciones internas laterales. Los miembros se encuentran con un alto grado de integración, ya que las posiciones formales y las divisiones funcionales no constituyen una barrera, estableciéndose sólidas relaciones interpersonales entre distintos grupos y en el interior de los mismos.

**SPIDER’S WEB ORGANIZATIONS**

El diseño organizacional conocido como tela de araña, proporciona soluciones cuando lo que se requiere son nodos de operaciones de servicio altamente dispersos o cuando quienes mantienen contacto con el cliente deben interactuar frecuentemente entre sí. Se trabaja minimizando el nivel de autoridad formal, con escaso grado de conexión con los parámetros de diseño pertenecientes a las estructuras tradicionales. La descentralización es llevada a su máxima expresión ya que los distintos nodos operan con independencia y no es imprescindible compartir información con los demás nodos. En los nodos están contenidos los conocimientos que permiten a la institución ser competitiva y trabajan sin interacciones basadas en la autoridad formal. Sin embargo, cuando la autoridad es necesaria se da a través de comités especiales o fuerzas de tareas.

La telaraña puede aplicarse en sectores y es ideal para actividades de investigación, y tareas relacionadas con comercialización, distribución, etc. Es apta para trabajar con innovación y supone romper con patrones preestablecidos, ya que la autoridad reposa en quien tiene mayor grado de conocimiento e información.

**ORGANIZACIÓN INVERTIDA**

Para el consumidor, la principal persona de la institución es la persona de contacto, es por eso que para algunas compañías se trabaja sobre la idea de organización invertida. La adoptan las empresas de servicio, donde lo más importante es el cliente.

**STARBUST**

Es una organización que a partir de una institución madre genera desprendimientos que son expulsados y funcionan como nuevas organizaciones, aprovechando las oportunidades que proporciona el mercado. El organismo central supervisa y sostiene las operaciones de pequeña escala que realizan las empresas desprendidas del núcleo central. Las nuevas compañías mantendrán una estructura similar a la de la empresa madre, y las mismas pueden a su vez crear nuevas compañías para aprovechar oportunidades del contexto. Es la característica de las grandes corporaciones.

**ORGANIZACIÓN CLUSTERS**

Es una organización totalmente descentralizada, la gente se entrena p/una especialidad pero se espera q participe en la resolución de problemas q incluyen perspectivas generales.

Se conforman alrededor de tareas relativamente permanentes; se arman y desarman p/resolver problemas específicos.

**CAPITULO 14: EL CONTROL**

**EL SISTEMA DE CONTROL**

El proceso de control nace del proceso de planificación, ya que del mismo se extraen los estándares contra los cuales realizar la comparación de valores reales, de forma que dicha medición comparativa constituya una base sólida para definir las correcciones que realimenten el proceso de planificación. Los puntos de referencia pueden proporcionar información acerca de distintos tipos de aspectos, a saber:

* Aspectos económicos: relacionados con la rentabilidad de operaciones, inversiones, etc.
* Aspectos financieros: relacionados con la disponibilidad de valores líquidos que se poseen.
* Aspectos productivos: la cantidad de insumos utilizados, gastos indirectos, utilización de la capacidad productiva, etc.

Para que el control sea efectivo se debe realizar el de tipo estratégico ya que la retroalimentación permite enriquecer y potenciar la actividad planificadora.

**DISEÑO DE SISTEMAS DE CONTROL**

Medios p/lograr el control efectivo en una org deben adecuarse a las caract de la misma y a las circunst y contexto q pasan

1° considerarse marco regulatorio y legal q condicionan la org; luego factores a tener en cuenta: metas, obj, tecnología y rr hh disponibles y cultura organizacional.

En sist estables, el proceso de control puede ser fijo y estandarizado en base a reglas y procedimientos y el control de los participantes y En sist organicos los controles deben ser flexibles y dinámicos.

**CARACTERUSTICAS DE LOS CONTROLES:** Peter Drucker establece 3 caracteristicas p/responder a serie de especificaciones

1. Los controles no pueden ser objetivos ni neutrales, ya que las mediciones en las organizaciones se realizan sobre acciones llevadas a cabo por personas que tienen su propia percepción subjetiva de los hechos observados.
2. Los controles deben centrarse en los resultados, ya que éstos permiten q la organización cumpla con sus metas y objs.
3. Los controles deben referirse a hechos mensurables, pero también a sucesos no medibles, lo cual complica la tarea de quienes diseñan el sistema de control.

Especificaciones q los controles deben satisfacer:

* **Economía**: El costo del control no debe superar el beneficio que produce y la información que proporciona un control efectivo no necesariamente debe ser abundante.
* **Significatividad**: Un número pequeño de controles de trascendencia aseguran control efectivo.
* **Congruencia**: Descubrir cuándo una aproximación es suficiente y cuándo no.
* **Oportunidad**: Determinados sucesos deben ser controlados en tiempo real, aunque en algunos casos significa no tener en cuenta las tres especificaciones anteriores
* **Sencillez**: Los controles deben ser inteligibles para quienes los llevan a cabo y para quienes son controlados, para que su implementación y uso sean exitosos. Deben ser simples.
* **Operatividad**: La acción debe ser su eje. El control se debe ejecutar.

**EL PROCESO DE CONTROL:** El proceso de control consta de tres etapas:

1. Establecimiento de estándares: Es la medida base que se tendrá para evaluar los resultados. Quedan establecidos en los planes de la organización.
2. Medición de desempeño: Compara el estándar establecido con el resultado. Se evalúa si hay diferencias, correcciones.
3. Corrección de las variaciones: Se van a ajustar los procesos para que los resultados reales coincidan o ser acerquen al estándar establecido.

Los estándares son criterios a considerar en relación con el desempeño y su medición es el punto a partir del cual comienzan las correcciones de los desvíos. Los estándares a utilizar pueden ser:

* Estándares físicos: Se refieren a la producción, mano de obra, insumos directos e indirectos, etc.
* Estándares de costos: Son mediciones monetarias que se refieren al sistema productivo.
* Estándares de capital: Referidos a la aplicación de mediciones monetarias a elementos físicos.
* Estándares de ingresos: Son medidas financieras que surgen de asignar valor monetario a las unidades vendidas.
* Estándares que representan puntos de control estratégicos.

**EFICACIA DE LOS CONTROLES**

El éxito o la eficacia de los controles radica en el grado de concordancia que guarda con los objetivos y los planes que la organización persigue, ya que los controles deben adaptarse a las posiciones y a la personalidad de algún ejecutivo cuya acción sea importante para la empresa o a las preferencias en lo que hace a la forma de interpretar la información que los distintos individuos tienen. El tipo, su característica, su tamaño, su actividad son variables q deben considerarse p/ q el sist de control sea útil.Considerar el grado de flexibilidad q lo controles deben tener ante los cambios en los planes

**EVOLUCION DEL CONTROL**

**Revolucion industrial:** control apuntaba a verificar la eficacia del proceso productivo

**Clásicos:** p/Taylor la eficiencia en los procesos y en lo industrial. p/ Fayol dice q el control es verificar q las tareas se realicen de acuerdo al programa trazado, p/detectar errores p/corregirlos; aplicarse acosas, personas, etc. Deben aportarse en el tiempo adecuado. Etc.

**Relaciones humanas, sociológica y psicológica:** mantienen el concepto pero x dif medios, p/ofrecer + eficiencia en MO

**Estructuralismo y neoclásicos:** no aportaron diferencias

**CONTROL ESTRATEGICO**

El control= comprobacion del cumplimiento de los objs y el analisis de los desviso q se verifique en lo operativo, tactico y estrategicos, incluyendo procesos decisorios

El control estratégico esta vinculado c/la evaluación de la estrategia y el desarrollo estratégico; el táctico c/el análisis de programas y presupuestos; y el operativo con la ejecución

Se encuentra direct vinculado con el sist de información = elemnto básico objeto de atención de la acción de control

Puede ser control externo o interno. Se deben definir parámetro contra los cuales comparar los resultados. El control permite realimentar el planeamiento de la organización.

**CAPITULO 15: ADMINISTRACION ACTUAL**

**ALGUNAS TENDENCIAS IMPORTANTES:** tendencias dominantes en los ultimos años

* + - 1. Disminución del ritmo de desarrollo económico. Debido a cambios en la oferta y demanda de algunos mercados generados x la saturación de los mismos y un ritmo mas lento en el crec de la productv. Crisis financieras y luego económicas en 2008/09 produjo caídas en las principales económicas del mundo.
      2. Menor inclinación a la asunción de riesgos; prevalecen negocios q ofrecen retomos rapidos, lo q perfila un estilo no basado en las industrias tradicionales
      3. Competencia mas dura dentro de los mercados mundiales. Topes minimos y máximos en los consumos q no se correlacionan con los ingresos. El liderazgo ya no se basa en el control financiero si no en el manejo de la capacidad intelectual (Drucker)
      4. Cambios en la estructuras de las empresas competidoras, acordes a la globalización. Las multinacionales enn proceso a transformarse en transnacionales o globales.

|  |  |
| --- | --- |
| **EMPRESAS** **MULTINACIONALES** | **EMPRESAS GLOBALES** |
| Venden en varios mercados internacionales, pero el de origen continúa siendo el más importante. | Venden más afuera que dentro del país de origen, siendo este último no prioritario en la estrategia de la empresa. |
| Cada mercado nacional es tratado con estrategias distintitas. | Unica estrategia, asumen al mundo como un gran mercado. |
| Las principales decisiones son centralizadas. | Descentralizan las decisiones a nivel local. |
| Aprovechan las barreras existentes para crear ventajas competitivas. | No piensan en las barreras como factor generador de ventajas competitivas. |
| Centralizan las actividas de inves. y desarr. en el país de origen. | La investigación y desarrollo se descentralizan. |
| La producción es realizada en el país de origen. | Producen donde les es más conveniente. |
| Los accionistas son residentes en el país de origen. | Los accionistas están esparcidos por el mundo. |
| Acciones cotizan sólo en el mercado de cap. del país de origen. | Cotizan en varios mercados accionarios. |

Las empresas transnacionales están a mitad de camino entre las anteriores, ya que conservan centralizadas las funciones para las cuales son mayores las economías de escala y descentralizan las que son más cercanas a los requerimientos de los mercados locales.

* + - 1. Aparición de nuevas tensiones en los mercados de algunas materias primas estrategicas
      2. Mayor independencia de las economías. Mayor crecimiento del comercio internacional q de la producción mundial, incremento de las economías industrializadas depende q obtenga en la participación en la demanda internacional.
      3. Incremento del endeudamiento de algunos países. Aumento del déficit = dificultades crecientes a varios países para continuar financiándose con crédito externo = limitación de las importación
      4. Modificaciones de los niveles relativos de la competitividad x fluctuaciones del tipo de cambio.

**LA INTEGRACION COMO ESTRATEGICA**

La integración económica es un modelo por el medio del cual los países pretenden beneficiarse mutuamente eliminando progresivamente las fronteras económicas existentes entre ellos. La integración económica trata de unir esfuerzos y ayudarse mutuamente. Es vista como una estrategia porque los países involucrados se proponen alcanzar objetivos a largo plazo, que para alcanzarlos hay que vencer las asimetrías. Debemos ser competitivos en el marco del bloque al q pertenece

**GLOBALIZACION**

Es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas. Es la tendencia de los mercados y las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa fronteras nacionales. Uno de los factores fue el avance tecnológico = desarrollo de características sociales, culturales y económicas = creciendo la cantidad de negocios mas alla de los limites nacionales, integrando asi a las económicas nac en un sola encomia mundial. Las estrategias globales son estimuladas x la constante evolución de la tecno, las comunic y los medios de transporte, y la disminución de los costos de los mismos

La clave de la globalización es que no debilite o anule la libertad de elección que tiene cada país en función de su propia cultura y sus propias necesidades.

|  |  |
| --- | --- |
| ASPECTOS POSITIVOS | ASPECTOS NEGATIVOS |
| •Mejora de la calidad de los productos, reducción de costos, mano de obra barata, producción concentrada, reducciones impositivas en países que desean incentivar la producción.  •Los productos pasan a ser reconocidos en cualquier parte del mundo.  •Se beneficio el comercio exterior de muchos países.  •La calidad de trabajo ha mejorado en los países pobres.  •La comunicación y el conocimiento se han esparcido ampliamente.  •La financiación exterior y otros tipos de ayuda exterior se han impulsado notoriamente por acuerdos internacionales.  •En el área de la salud, Benefició e impulsó la investigación y difundió nuevas tecnologías, tratamientos y medicamentos. | •Normalización de los productos, lo que puede traer aparejado que los clientes de los diversos países no vean satisfechas sus necesidades puesto que los artículos no se han adaptado a la cultura local.  •Habilidad en la gestión administrativa, puesto que si esta no es suficiente, la globalización traería aparejados mayores costos por el aumento de recursos involucrados.  •El impacto de las estrategias competitivas globales, puesto que las mismas tengan efectos que puedan llegar a ser contraproducentes  •El capitalismo imperante en los países del primer mundo es parte de este “juego global” al que los países subdesarrollados deben aprender a adaptarse para poder progresar y lograr réditos.  •La desigualdad de poderes entre países capitalistas más poderosos y países en vías de desarrollo.  •La celeridad con la que muchas veces se han dado cambios propios de la globalización han traído aparejados muchos problemas de adaptación a los mismos.  •Repercusión global de las crisis financieras locales. |

**TECNICAS EN USO EN LA ACTUALIDAD**

**CALIDAD TOTAL: Nace en japon en los 30’:**

Tiene que ver con la implementación de un sistema que logre efectivamente aunar los esfuerzos de una organización para desarrollar productos de calidad, manteniendo y mejorando dicha calidad, integrando a los miembros de distintas áreas de la empresa, de manera que los bienes y servicios producidos sean cada vez más asimilables a la satisfacción total del cliente, lo cual incluye también el aspecto económico. Es muy importante que hasta el último empleado de cada sector se capacite y sea partícipe en el desarrollo de esta metodología. Todos deben aplicar y promover la Calidad Total, y para lograrlo, se debe capacitar a cada división de una organización de forma especial. Además, el significado de Calidad Total no abarca sólo al aspecto fabril, sino también al administrativo. Finalmente, incorporar los conceptos de la Calidad Total contribuye a aumentar los beneficios tanto de la organización como de los recursos humanos y de los clientes, satisfaciendo sus cambiantes necesidades. El concepto de calidad total abarca desde el inicio del desarrollo del producto y atraviesa todo el proceso productivo, y tiene en cuenta todas las áreas de una organización.

**Deming** a mediados del siglo pasado incluyó conceptos como:

* + - Mejorar la calidad con la utilización del ciclo PHVA (planificar – hacer – verificar – actuar), ahora llamado ciclo Deming.
    - La utilización de los cuadros de control y la relevancia de la dispersión en las estadísticas.

El Dr. Juran a mediados de los 50 impulsó el concepto de que la calidad era un instrumento de la gerencia.

**CIRCULO DE CALIDAD**: los trabajadores se **capacitaban** en pequeños grupos, extendiendo así las nociones de calidad hacia todo el personal de las organizaciones. El trabajo en grupo impulsa el voluntarismo y el desarrollo personal, y el desarrollo mutuo y la implementación práctica de lo aprendido en la rutina diaria

Herramientas para realizar el control de calidad:

1)Diagramas de Causa – Efecto; 2) Planillas de Inspección; 3) Gráficos de Control; 4) Diagramas de Flojos; 5) Histogramas; 6) Gráficos de Pareto; 7) Diagramas de Dispersión.

**JUSTO A TIEMPO (JUST IN TIME):** → Se originó en Japón (Toyota).

* + Es una herramienta muy eficaz cuyo objetivo es **producir mejoras en el sistema de gestión de la producción.**
  + La principal mejora es la reducción de costos. =reducción en el inventario →beneficios ; ↑ de producv y utilidad y mejora continua
  + El concepto primordial del método es el poder mantener una constante circulación en la cadena de producción, adaptable a todo momento a los cambios de demanda.
  + **Su meta es producir estrictamente lo justo y necesario en cada etapa del proceso productivo, respetando no solo la cantidad sino también los tiempos de producción**. Coordinacion alta, p/no mantener sotcks de seg
  + Como consecuencia disminuyen las reservas y la cantidad del personal requerido en la producción, reduciéndose así los costos e incrementando la productividad.
  + Sus pilares son: **la eliminación del stock** y respeto por la calidad del trabajo de los operarios de la empresa.
  + Producir en función a las necesidades del consumidor. P/funcione profundo enfoque en la calidad, la capacidad del personal, actualizar permanentemente los datos de la demanda y que las relaciones con los proveedores sean muy estrechas.
  + Díseño del proc productv detallado; delimitadas operaciones en time calid y ubic del proc; reducir al min las probab de cortes en la producc x imprevistos = gran impo mantenimiento preventivo, auditorias de calida y respons del trabajador
  + La sincronización del proc productv de fabricar un produc en time exacto y cant necesaria = clave de la ejecución correct
  + Beneficios: aseguramiento de la calidad, valoración de los recursos humanos (es fundamental su aporte) y adaptabilidad a las variaciones de la demanda.
  + Proc de compras variable primordial del JIT; concretar acuerdos c/proveedores y la comunica agil = entrega de lotes x lo gral pequeños, programados, en plazos pequeños y de calidad confiable
  + Recursos humanos, comprometidos, metódicos y disciplinados
  + P/ produc de producc complejos → ajustar tareas y func p/bajar los niv de inventario, transporte y costos derivados

**REINGENIERIA:** Re-escribir las reglas.

•No se trata de ir corrigiendo y mejorando sino Se trata de volver al inicio y recrear los procesos de la empresa desde cero. Puede traer aparejados cambios culturales, estructurales o en la tecnología

•El análisis producto de este sistema permite detectar aspectos obsoletos o erróneos que no se habían tenido en cuento y que se deben quitar de raíz. Lleva implícita la idea de cambios trascendentes. Metodología se divide en 4 etapas:

•1°: Diagnostico → analiza cual es posicionamiento actual, hacia dnd se quiere ir, q aspectos + y – posee, q se puede mejorar = queda claros los objs estrategias y posibilidades de mejora q tiene la empresa

•2°: Plan de Accion y medición de los resultados posibles → observar cual es la mejor manera de efectivizar el cambio, las consecuencias q puede producir y como ejecutarlo mientras la empr sigue su marcha. Medir los benef y costos del cambio

•3°: Analisis + operativo → designa el personal p/cada función, se detallas los recursos q se aplicaran a la implementación, redacta presupuesto detallados y se fijan metas concretas.

•4°: Ejecucion → se ejecuta lo planificado y se comienza a operar sobre el mismo. Sacar conclusiones de los resultas, anañozar posibles mejorar y sintetizar la experiencia adquirida en el proceso.

•Las empresas q lo aplican son propensas a:

•Desarrollar grandes cambios en la cultura de la org = modelo proteccionista hacia una productivos – •Deja q los trabajadores sean + libres p/tomar cierto tipo de decisiones – •Eliminar el trabajo en seria y unificar en otro proc mas especifico – •Equilibrar la centralización y descentralización de actividades – •Someter los procesos a menor cant de controles – •Requerir mayor capacitación del personal – •Desarrollar las capacidades de liderazgo de los gerentes

•Aspectos importantes: impo de la informática en la aplicación de la reingeniera. Correcta utilización brinda grandes benef permitiendo q decisiones sean tomadas con la info adecuada; errores se detecten automatic, info distribuida donde sea necesaria, la info llegue a los clientes de manera agil, etc. Otro aspecto: enfoque en los procesaos, puede aplicarse a cualquier tipo de proceso: de prodcc, de medición y control, adminitrativos, etc.

**EMPOWERMENT**

Proceso mediante el cual un administrador delega en sus subordin el derecho de tomar decisiones en ciertas áreas o temas

•Componentes: definición de resultados esperados, determinación de autoridad y responsabilidad de cada actor; plan de capacitación definido y controles q permitan corregir desvíos al plan

•Optimiza los recurso humanos logrando mejorar las actividades q realiza el personal y el trabajo de equipo

•La gente es el principal recurso de la org → relaciones de trabajo mejoran, participación y compromiso incrementan y el clima organizacional de renueva = optimizando los beneficios

•Analizar 3 factores clave: la estructura organizacional, la forma en q se toman las decisiones y los rr hh

•Genera fortaleza p/enfrentar diversas variables q desestabilizan la marcha de una empresa

•Es una red q sostiene la cult de una org en un contexto c/dia + inestable. Grado de efectividad depende d hábili gerencial

•Estructura mas bien circular: cliente como eje central, rr hh tienen responsabilidades, poder de decisión y libertad para accionar dentro de parámetros. El personal jerarquico no deja de lado el control, se encarga de coordinar + q evaluar.

•Empleados bien motivados x lideres q les delegen responsabilidades, no necesitan jefes q los estén vigilando, si no guias q los organicen y dirijan hacia un obj en común

•Generar un espacio de confianza, aprender de los resultados + y -, valorar el esfuerzo de quienes los alcanzaron, fijar metas posibles pero impo, involucrar al personal en ellas, reconocer e incentivar el valor de los aportes de los rr hh

•Lograr un buen clima en todos los niv de la org, arriesgarse los suficiente, aprovechar las oportunidad y mantener actitud optimista, reducir min expersion la cant de reglamentaciones y controles, manteniendo fuerte la estructura

**BENCHMARKING**

•Comparación de la forma en q se desarrollan tareas en una determinada org con la manera en q lo hacen las org mas exitosas, intentando optimizar la calidad de los proc y produc, pero sobre todo la satisfacción del cliente.

•El análisis debe realizarse c/empresas de su mismo sector indsutrial, también con orgs de otros rubros.

•Se puede comparar sectores internos de la misma org. Contribuye a un profundo diagnostico interno, ya q se pueden encontrar progresos originados en un sector q pueden ser utilizados en otras áreas de la org

•Mejora en la comunicación, agiliza el fljo de info en la org. Elimina comportamiento estanco y cualquier tipo de obstáculo en la colaboración entre sectores (comúnic horizontal) y niveles jerárquicos (comunic vertical)

•Descubrir oportunidades de mejora y puntos débiles de la org

•Es necesario saber como se entruyo al personal y quienes estaban informados acerca de la realización de este estudio

•Indispensable tener en claro q se quiere comparar y cuales son los pasos. También lo es el compromiso de la dirección

•Las elecciones clave q debe realizar la direcc al aplicarlo tiene q ver con 3 factores: 1)el aspecto a mejorar o corregir, 2) la empresa o sector interno c/ cual se comparara y 3) los recursos humanos + eficientes

**FRANCHISING (FRANQUICIA)**

•Modelo de negocio q impulsa y facilita el crecimiento y la expansn empresarial; p/ expandir el área de acción de una marca

• “concesión de derechos de explotación de un productos, actividad o nombre comercial otorgada x una empresa a una o varias personas en una zona determinada”

•Actores intervinientes: el franquiciante, quien posee el produc o serv, la marca y habilidades p/desarrollar c/éxito la empresa, y el franquiciado, pare de la red de expansión para un marco territorial y para un periodo especifico

•Firman un contrato en el cual el franquiciante cede al franquiciado el derecho a explotar su derecho a vener su produc a cambio de un cano y los limites de dicho derecho.

•Características del producto: formato o diseño no existente c/anterioridad, orginialidad manifesta en la forma de comercialización, producto aceptado x el publico y económicamente redituable

•Beneficios p/franquiciado: constante capacitación, controles estandarizados y altos niveles de calidad, ventajas competitivas y minimiza los riesgos, se otorgan en lugares estratégicos y no se permite q 2 franquicias compitan entre si

•Lado negativo: desaparición de autonomía, debe respetar normas del franquiciante, limitaciones geográficas, cuotas q se ven obligados a pagar al franquic y repercusión de los problemas q posea el franquic

•Beneficios p/franquiciante: expansión + rápida, celeridad c/q la marca crece, mejora condiciones de relación c/los proveedores, mayores cant de mat prim e insumos p/+a sucursales, benef de economía a escala en la producc, mayores ingresos x los cánones q paga el franquiciado, menores costos de inversión, y en gestión, disminuye costos al ser distribuidos en varias sucursales

•Lado negativo: resistencias y cuestionamientos de los franquiciados al querer realizar modificaciones, innovaciones, etc. Puede ser afectado x una mala maniobra de un franquiciado q pueda desprestigiar la marca

**CAPITULO 16: LA GERENCIA**

•Las técnicas son necesarias, pero para quienes son responsables de la decisión de utilizarlas, es fundamental el conocimiento profundo de las variables q harán exitosa su aplicación.

La función de la gerencia es lograr rendimientos efectivos e incluso excepcionales de gurpos de personas comunes, x medio de la aplicacvion del conocimiento a la acción eficaz. Es una practica que es combinación de arte y tecnología, q se apoya en una teoría, la de la administración.

Necesario q las orgs desarrollen un esquema de valores q satisfaga las expectativas de quienes en ella trabajan y de clientes

•El éxito de la actividad de gerenciar depende de lograr alinear valores y cultura con herramientas a aplicar p/alcanzarlos

•El directivo debe motivar a su personal y lograr alinear objs organizacionales y personales

•La capacidad de los administradores para hacer funcionar las herramientas es lo que hace efectiva la gestión. Debe ser capaz de percibir q esta sucediendo en el contexto, q cosas dejaron de suceder, contribución q su gestión puede hacer y de q manera encajan en su plan. Si satisface las necesidades de sus clientes puede una empresa obtener utilidades

**LA DEFINICION DEL NEGOCIO Y DE LOS OBJETIVOS**

•Debemos analizar cuales son la sperspectivas futuras q ellos enfrentan en el mercado, nuevas demandas y oportunidades

•Determinar los objs q perseguiremos y definidos en términos operativos. Considerar dos aspectos contrapuestos, el grado de concentración de esfuerzos y recurso, y la diversificación q nos permita enfrentas los riesgos de la actividad

•Esos objetivos deben revisarse a partir de c/cambio de tipo estratégico. La planificación debe tener carácter permanente.

•La labor de planificación etrategica consiste en realimentar permanentemente el diseño de escenarios p/ cambiar a tiempo a partir de las señales y datos q el comportamiento de los consumidores proporciona

•Otro problema; objs conseguidos. Alcanzar los objs y el clioma de sexito impide ver con rapidez q ese es el momento de replantear la planificación, p/no caer en la trampa de continuar tratando de perseguir objs q ya se han alcanzado.

**LA TOMA DE DECISIONES**

•Peter Drucker plantea un análisis respecto de la misma: verificar si el problema a resolver tiene aspectos comunes a dif casos dentro de la mismo org o si se trata de una situación excepcional. En el primero la solución debe encararse en base a un principio o regla. El segunda debe resolverse como un hecho excepcional, preguntarse si no constituirá la primera manifestación de algo q se hara regular luego. Debe resolverse en base a nuevos paradigmas y condiciones.

•Luego definir cuales son las metas a alcanzar a partir de la decisión en cuestión, es necesario conocer q condiciones debe tener la solución p/considerar resuelto el problema. Cuales son imprescindibles y cuales prescindibles.

•Curso de acción no las cubre, debemos pensar en otro curso de acción.

•P/ q la decisión sea efectiva, transformarla en acciones definidas y mensurables, teniendo en cuenta características y condiciones de las personas q participaran en su implementación

•Implementar un mecanismo de control p/poder corregir errores de implementacon q puedan producirse.

**LA PLANIFICACION COMO UN EJERCICIO DE OPCIONES**

La planificación es un continuo ejercicio de opciones, de forma explícita o implícita definimos escenarios, en los cuales influiremos a partir del grado de proactividad con q diseñemos nuestras estrategias.

**EVALUACION DE DECISIONES FINANCIERAS**

•La eval de inversiones de capital es el estudio y aceptación de proyectos de aplicación de recursos cuyos beneficion se esperan recibir en un momento futuro.

•Implica formular proyecs de invers, estimar sus posibles flujos de fondos y evaluarlos, seleccionar proyec según un adecuado criterio de aceptación y finalmente reevaluarlos sistemáticamente desp de haberlos aceptado

•Pueden provenir de nuevos proyec, de reemplazos de equipos, de activs de investigación y desarrollo, etc.

**EL FLUJO DE FONDOS**

Suma algebraica de egresos e ingresos netos, sin considerar costos q resulten no erogativos, q no originen desembolso real de dinero, considerando la incidencia impositiva q dichos costos ocasionan. Proyección futura de un flujo de caja.

•Solo los fondos liquidos pueden ser invertidos con el obj de obtener en el futuro una suma superior.

•Los flujos negativos se detonan encerrándolos entre ()

**METODO PARA LA EVALUACION:**

**PERIODO DE REPAGO O RECUPERO SIMPLE: →** Establecer en cuanto tiempo se recupera una inversión dada.

|  |  |
| --- | --- |
| •Si ingresos futuros fueran iguales p/todos los periodos, se calcula el cociente entre la inversión inicial y el promedio de ingresos netos.  •Si los ingresos futuros son irregulares, se calcula sumando algebraicamente el importe del primer periodo al egreso inicial, y si el resultado continúa siendo – sumando el valor del segundo periodo, hasta encontrar un resultado – menor en términos absolutos q el valor positivo del prox periodo.  •Ingresos futuros se repartirán en forma homogénea a través del tiempo. | •No toma en cuenta el valor tiempo del dinero, capacidad q tiene un capital de generar rentabilidad.  •No considera lo q sucede una vez recupera la inversión inicial  •Las restricc señaladas, al ser consideradas, no comprometen la validez de este recurso con q contamos p/evaluar inversions |

**TASA CONTABLE DE GANANCIA / RENTABILIDAD**

|  |  |
| --- | --- |
| •Resulta de dividir la utilidad media correspondiente al periodo x la inversión inicial. Trabaja a partir de la utilidad | •Utilidades obtenidas en los distintos periodos suifren el mismo tratamiento, no considerando asi el valor del dinero en el tiempo |

|  |  |
| --- | --- |
| **VALOR ACTUAL NETO (V.A.N.)** | **TASA INTERNA DE RETORNO (T.I.R.)** |
| Consiste en llevar el flujo futuro de fondos a termino de moneda del momento inicial | Consiste en llevar a 0 la suma del flujo futuro de fondos |
| División de c/u de los valores del flujo de fondos x el coeficiente surgido de la formula de actualización, sumando luego algebraicamente los resultados. | Solomon: “Verdadera tasa a la cual una inversión es recuperada x los ingresos generados x un proyecto”  Tasa a la cual los ingresos incrementales q se esperan d un proyec tienen un valor descontado igual al valor descontado de todos los egresos de fondos incrementales en q hay q incurrir p/encarar un determinado proyecto. |
| Dos proyectos mutuamente excluyentes con periodos de vida útil de la misma duración. Superioridad del V.A.N. sobre la T.I.R | |

**PRESUPUESTOS FLEXIBLES**

•P/disminuir el grado de incertidumbre, al hacer una apuesta q siempre implica el tomar una inversión determinada, es la de flexibilizar los presupuestos, dando valores distintos a las variables q mayor probabilidad de cambios pueden sufrir.

**MEDICION DEL RIESGO A TRAVES DE COMBINACIONES DE VARIABLES**

•Seleccionar un grupo de variables, darles valores probables dif y luego combinar c/u de las variaciones posibles de los mismos.→ conjunto de flujos de fondos dif c/u asociado a un determinado valor actual neto y una tasa interna de retorno.

**DECISIONES ECONOMICAS Y POLITICAS DE DESARROLLO EMPRESARIO**

•Aspecto importante p/análisis de inversiones es la fijación de la tasa de corte = consideración del criterio a seguir p/fijar la tasa a la q descontaremos el flujo de fondos p/obtener el V.A.L. o la q compararemos con la T.I.R.

**FIJACION DE LA TASA DE CORTE**

•James Van Horne: “la empresa se evalua como un todo y por lo tanto no es lógico asociar ninguna forma de financiación con ningún proyecto u operación en particular y puesto q nuestro obj es la eval de la empresa en su conjunto debemos utilizar el costo conjunto de capital como pauta de acept o rechaz de los proyec de inversión aunque la empresa recurra a fuente determinada p/financiar un proyec y a otra fuente p/financiar otro.”

•Sostener este criterio implica desaprovechar cualquier proyec cuya rentabilidad estuviera x debajo del costo de financiación global de la empresa, aun cuando superara el costo de financiación especifica del proyecto.

•El principal argumento q sostiene este criterio es la preservación del patrimonio de los accionistas intentando evitar la dilución del valor libro de acciones q se operaria al aceptar proyec q tuvieran rendimiento inferiores al global de la empresa

•Cuando hay escasa estabilidad de los mercado, costos financieros y utilidades varian en forma impo de un ej a otro, descalificando la fijación de la tasa de corto x periodos prolongados. Sostiene Solomon

•Dichos cambios generan q primordialmente sea un instrumento valido p/la determinación de la tasa d corte el costo financiero marginal q debe compararse con el rendimiento marginal de la inverison. Drucker y Porter

**EL CONOCIMIENTO**

•Apunta a lograr la solución de problemas específicos, lo q exige unir distintas especialidades en análisis multidisciplinarios

•El conocimiento es factor de poder y llave p/un buen nivel de vida. Va a cambiar en el corto y mediano plazo la forma de enseñar, mayores dosis de capital en reemplazo de los costos laborales predominantes. Las instituciones educativas deben centrarse en lograr efectividad en la aplicación de conocimientos en lugar de solo impartirlos

**EL TERCER SECTOR**

Responsabilidad de las orgs en gral y las empresas en partic tienen en la soc a partir del mayor poder q las mismas ostentan

Nuevas orgs q realizan tareas vinculadas a necesidades soc, nacieron en gral a partir del voluntariado, emplean a gran núm. De personas. Constituyen una realidad a tener en cuenta a la hora de pensar en nuevas formas de administrar y dirigir.

•No buscan la obtención de benef econom, deben ser eficaces, eficientes y efectivas. Necesitan administradores competentes, deben definir su misión y concentrarse en obtener resultados planeados de la misma forma

**LA GENTE**

•Selección del personal de una org es fundamental. Taylor decía seleccionar al personal adecuado p/cada tarea y entrenarlo

•Fayol, programa de acción basarse en los recursos con q contaba, incluyendo los rr hh y dotarla de todos los elemenentos necesarios. Mayor nivel decisorio es necesario mayor nivel de conocimiento administrativo, capacidad técnica p/quienes realizaban tareas de nivel operativo. Los neoclásicos mantuvieron los mismos criterios

•Corriente humanas, motivación, percepción, liderazgo, escala de necesidades, etc.

•Clave del rencimiento personal dentro de una org = Simon plantea en su teoría del equilibrio la impo de la alinecion de los objs organizacionales y los personales como elemento motivacional.

•El trabajo de un gerente consiste en lograr q sus subordinado desarrollen una labor efectiva.

•El primer elemento a tener cuenta debe ser la capacidad p/realizar una tarea q el individuo posee.

•P/decidir una incorporación no debemos interrogarnos q nos parece una persona, sino cual es la contribución q es capaz de realizar. Dicha contribución se vera facilitada si como lideres somos capaces de brindar una visión de la org q transmita valores organizacionales q motiven a los empleados a hacer su mejor esfuerzo. La visión da sentido futuro

Los valores organ, motivan el rendimiento y contruyen lealtad. Motivando aun a quien no participa de la toma de decisiones

•La promoción de personas a partir de la convicción de q poseen las capacidades y caracts necesarias p/desempeñar adecuadamente su nuevo puesto y no pq haya sido efectivo en su tarea anterior

**RESPONSABILIDAD SOCIAL**

•No se puede reclamar responsabilidad sobre un tema sobre el cual la org en cuestión no tiene autoridad

•La principal función de una empresa es brindar a sus clientes satisfacción a sus necesidades, su actividad se encuentra enmarcada en las leyes y normas q el esta es responsable de dictar. En la medida q obtenga utilidades, los impuestos q abona deben ser canalizados x el estado a resolver los problema sociales q hayan surgido

•Las empresas son responsables x los impactos q producen, y es función primordial del estado custodiar q se hagan cargo

•El grado de responsabilidad debe ser claramente definido de acuerdo con el contexto en el q desarrollan su accionar

**ENFOQUE MODERNO DE RESPONSABILIDAD**

•La globalización ha modificado el contexto en donde desenvuelven su accionan las orgs. Provocado una disminución del poder de los gob nacionales y un aumento de la influencia q las orgs ejercen sobre los ciudadanos. Mayor responsabilidad de las orgs hacia la comunidad. El principal recurso con q las orgs deben manejarse es el conocimiento

La org ya no puede desentenderse de los problemas de la población q le proporciona el mercado y la nutre con conocimient

•Dicha necesidad es un nuevo insumo con un costo. Aquellas q no generen niveles de productividad necesarios p/cubrir esos costos condenadas a desapareces x ineficientes, ya q estarán distribuyendo partes de su capital.

•Las orgs tienen la responsabilidad, sobre todo la necesidad de paliar la situación de la única manera posible: incrementar su productividad total, x la aplicación del conocmiento, p/invertir en esos costos q hasta ahora no tuvieron q soportar pero q hacen a su supervivencia futura

**EL PODER DE LAS ORGANIZACIONES**

•Empresas q deben actuar en distintos paises, resignan porciones de su poder soberano al delegar determinadas tareas y funciones a partir del sometimiento a los bloques económicos.

•Tratan de circuncribir su accionar a funciones tales como la seg, justic, educ, y salud, dejando de actuar en actividades de tipo industrial de serv y otras

•Los espacios q deja los estados son ocupados x corporaciones y orgs no gubernamentales → mayor impo dentro de la soc y mayor influencia sobre sus ciudadanos.

**NUEVAS RESPONSABILIDADES ORGANIZACIONALES**

•Ese crecimiento de poder= incremento de las respons q las orgs deben asumir respecto de accionistas y empleados y también de sus proveedores y ante la sociedad

•Imponen a las orgs nuevos costos q deben ser cubiertos sin diminuir la competitividad, utilizando el conocimiento p/q la productividad total sea optimizada

•Peter Drucker hablo sobre la cobertura de los costos necesario p/permanecer en los negocios q la org debía cubrir en incluso de las responsabilidades sociales q podía afrontar.

•Costos: definio la responsabilidad de la empresa x la cobertura de costos del riesgo, el cambio, la innovación y los empleos de mañana para los jóvenes.

•Responsabilidades: existe una cuota de responsabilidad soc inherente a las orgs de la soc poscapitalista, limites del ejercicio del poder marcados en 1° instancia x la supervivencia de la soc y en 2°instancia x la supervivencia de la org

•Los resultados económicos pueden constituir la primera responsabilidad de la empresa moderna

•Considerar la respons x el impacto q provoca en la comunidad. Drucker “responsabilidad de intentar contrar un enfoque d los problemas sociales básicos q encaje en su competencia y q transforme un problema soc en una oportunidad p/ la org

Las orgs ban a ser responsables de instalación de fabricas fuera de los paise de origen,con ventajas como evitar migraciones

Responsabilidad relacionada c/incremento del poder dentro del espectro social q tiene la org global, y se efectiviza c/mayor grado de compromiso de las empresas en la generación de condiciones educativas q fomenten un fuerte incremento en la productividad p/luego volcar la misma en mayores sueldos, mejoramiento de asistencia médica y social etc.

•La responsabilidad de la org es determinante previo del proceso de planificación, se encuentra implícito en los de desarrollo y control, y es el elemento realimentador x excelencia de la planificación estratégica

**EL ESTILO ORGANIZACIONAL IDEAL**

•Áreas de diseño de producto deben trabajar con alto nivel de creatividad; producción debe atener estrictamente a lo normado c/fuerte burocratización, finanzas deberá adaptarse a la situación imperante en el momento y marketing deberá tener un comportamiento de gran ductilidad totalmente alejado de esquemas burocrático