

Organización y gestión empresaria

Prof. Asociado

Ing. Martín Romero

Organizaciones

Funcionamiento de las organizaciones

- Organización. Conjunto de personas que comparten finalidades en común, coordinan esfuerzos y aplican recursos disponibles a la consecución de los objetivos.
- Desempeño organizacional. Que entendemos por mejora organizacional?
 - Diseño de nuevos procesos – reconversión de procesos – nuevas tecnologías
 - Lo importante es el sentido de comunidad:
 - Visión compartida
 - Compromiso
 - Que cada persona pueda dar lo mejor
 - Consecuencia: cumplimiento de los objetivos!

Sistema organización

- Una organización según su funcionamiento es un SISTEMA:
 - Conjunto de partes interrelacionadas de manera tal que lo que verdaderamente le da entidad, son dichas interrelaciones
- Sin vínculos no hay sistema.

Problemática de la empresa

- Si cada área funciona como entidad aislada pierde capacidad competitiva
- No existen problemas focalizados en un área específica sino que siempre tienen características sistémicas.
- Todo lo que se haga en un área, repercute inevitable e imprevisiblemente en el resto de la empresa.

Todo tiene que ver con todo

Nada se presenta en forma aislada

Todo cambio parcial desencadena un cambio integral

Sistema organización. Particularidades

- Sistema PERMEABLE: está en permanente interrelación con el contexto que lo rodea y no puede permanecer aislado de las influencias que genera el mismo.
 - Las org. que fracasan han perdido de vista el contexto y no supieron interpretar las tendencias

Sistema organización. Particularidades

- Sistema COMPLEJO: signada por la incertidumbre. Cuota de intuición y pensamiento divergentes son siempre necesarios. Modelos deterministas vs. el valor de lo relativo

el management es el arte de la suboptimización

lo “bueno” es enemigo de lo “perfecto”. Aprender a convivir con el error como método de supervivencia.

Sistema organización. Particularidades

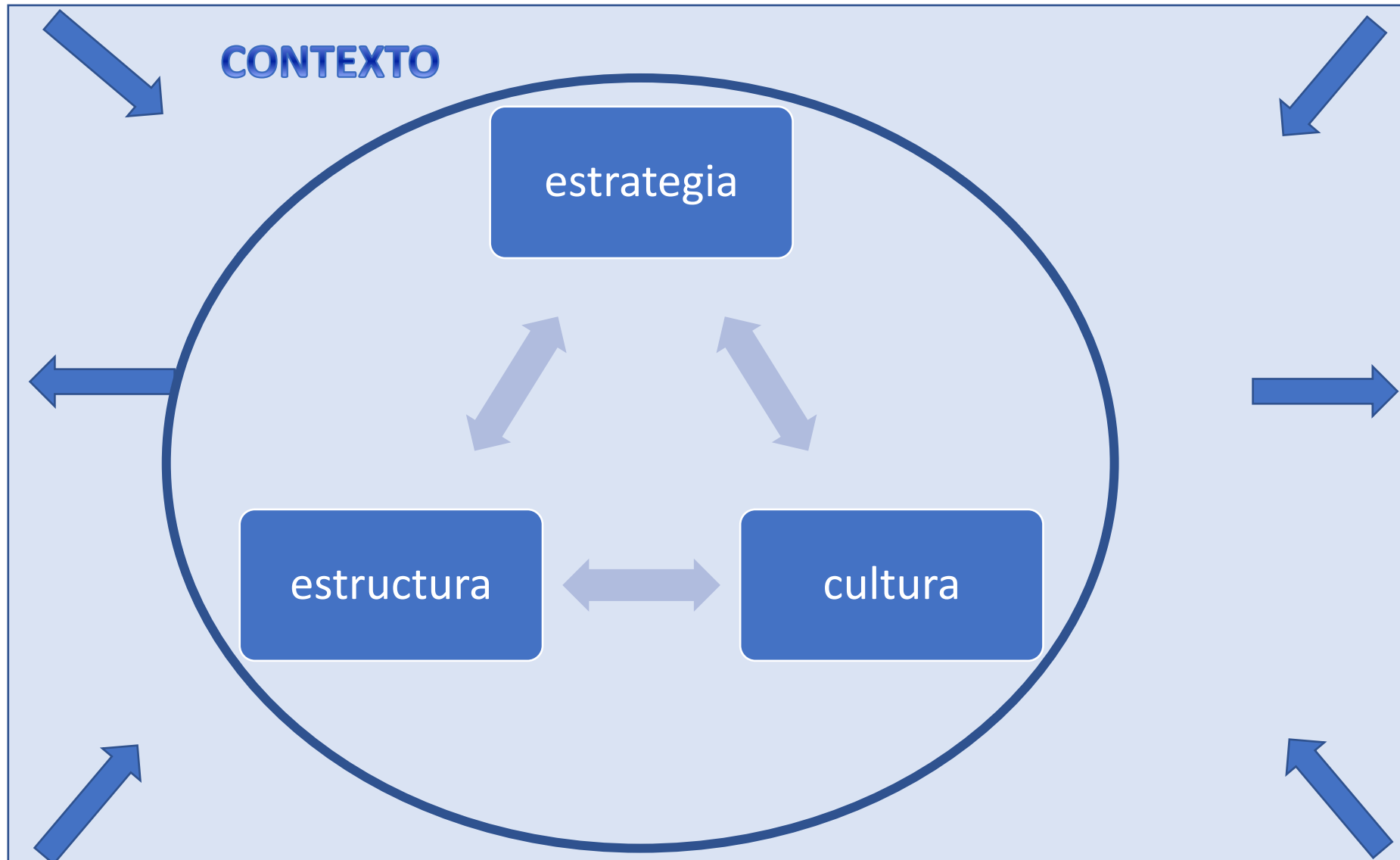
- Sistema DINAMICO: permanente estado de cambio. En el momento que se detiene el proceso constante, va al deterioro.

“lo único constante es el cambio”

- Generalmente cuando se habla de “reestructuración”, “reconversión productiva”, “reingeniería”, se piensa en una crisis casi terminal de la empresa, cuando en realidad debe ser un proceso saludable y habitual.

Modelo de estudio

Modelo de estudio de organización



Modelo de estudio

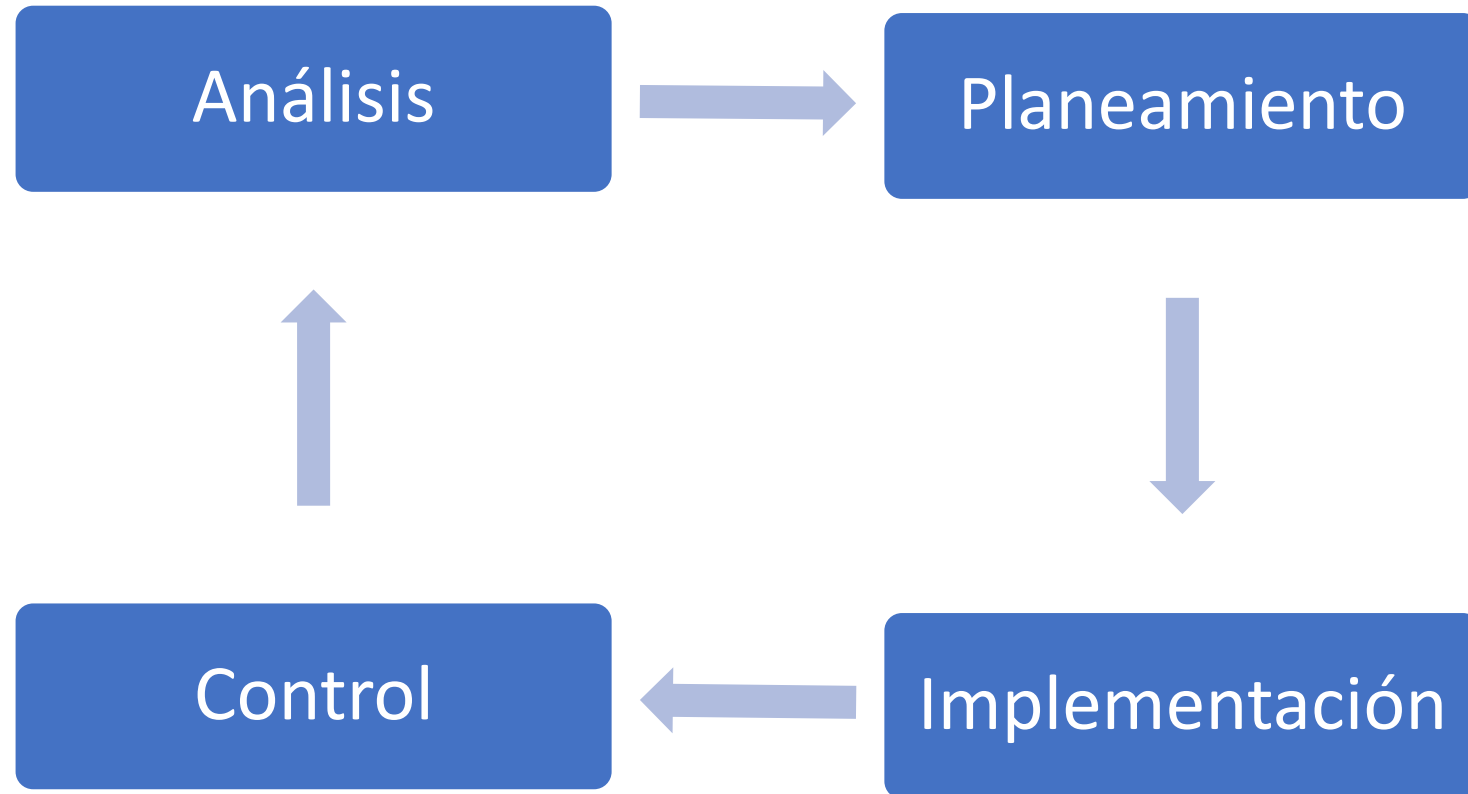
- Contexto
 - Se encuentra siempre inmersa.
 - Interacción dinámica, recibe influencias del contexto y genera respuestas que influyen sobre él.
 - Cualquier lectura de la realidad debe hacerse de afuera hacia adentro.
- Estrategia
 - Conjunto de decisiones y políticas. Conducción de los negocios y rumbo de la organización. Aprovechar las oportunidades y resguardarse de las amenazas.

Modelo de estudio

- Cultura
 - Conjunto de valores compartidos dado por creencias, tradiciones, experiencias, saberes, mitos y costumbres.
- Estructura
 - Modelo operativo, división del trabajo, distribución de jerarquías y responsabilidades. Sistemas y procesos que ordenan las tareas.

Plan de negocios

Proceso estratégico (plan de negocios)

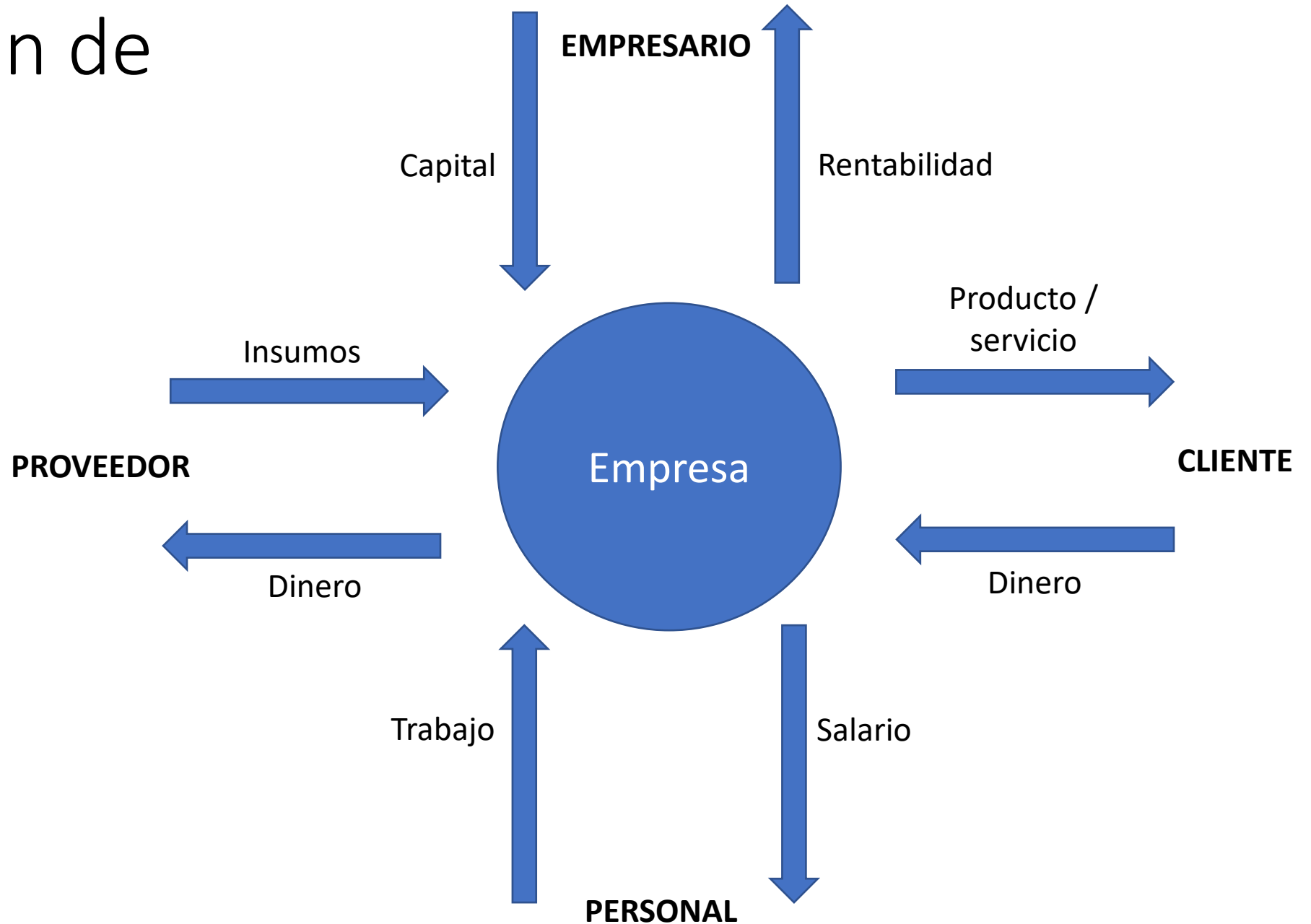


Proceso estratégico (plan de negocios)

- Análisis: comprender la situación actual de la empresa
- Planeamiento: selección de los cursos de acción
- Implementación: ejecución de las distintas acciones previstas.
- Control: conjunto de ajustes y correcciones para mantener el rumbo correcto.

Valor

Creación de valor



Creación de valor

- Clave en el desarrollo de toda organización (sea lucrativa o no)
- El negocio exitoso que garantiza perdurabilidad y sustentabilidad a largo plazo es el que puede CREAR VALOR para los participantes (empresario, cliente, proveedor, personal)
- Estrategia :“la administración de un conjunto de relaciones de valor que permiten la sustentabilidad de la empresa a largo plazo”

Contexto

Contexto

Variables:

- Entorno inmediato
- Entorno nacional o regional
- Tendencias de cambio estructural

Contexto. Variables. Entorno inmediato

- Realidad del sector
- Competidores directos y potenciales
- Productos sustitutos
- Presión de proveedores y distribuidores
- Acción del consumidor (gustos)
- Posibles aliados

Contexto. Variables. Entorno inmediato

- Fuerte efecto coyuntural
- Condicionan escenarios de corto y mediano plazo.
- Determinante para la estrategia competitiva y políticas funcionales:
 - Marketing
 - Producción
 - Finanzas
 - Administración de personal

Contexto. Variables. Entorno nacional o regional

- Situación política
 - Marco legal
 - Situación económica y social
 - Ámbito cultural
 - Modas y costumbres de la sociedad
 - Marco tecnológico
 - Medio ambiente
-
- No solo afectan mi actividad sino también el conjunto de actividades del país / región
 - Sus influencias pueden ser coyunturales como estructurales

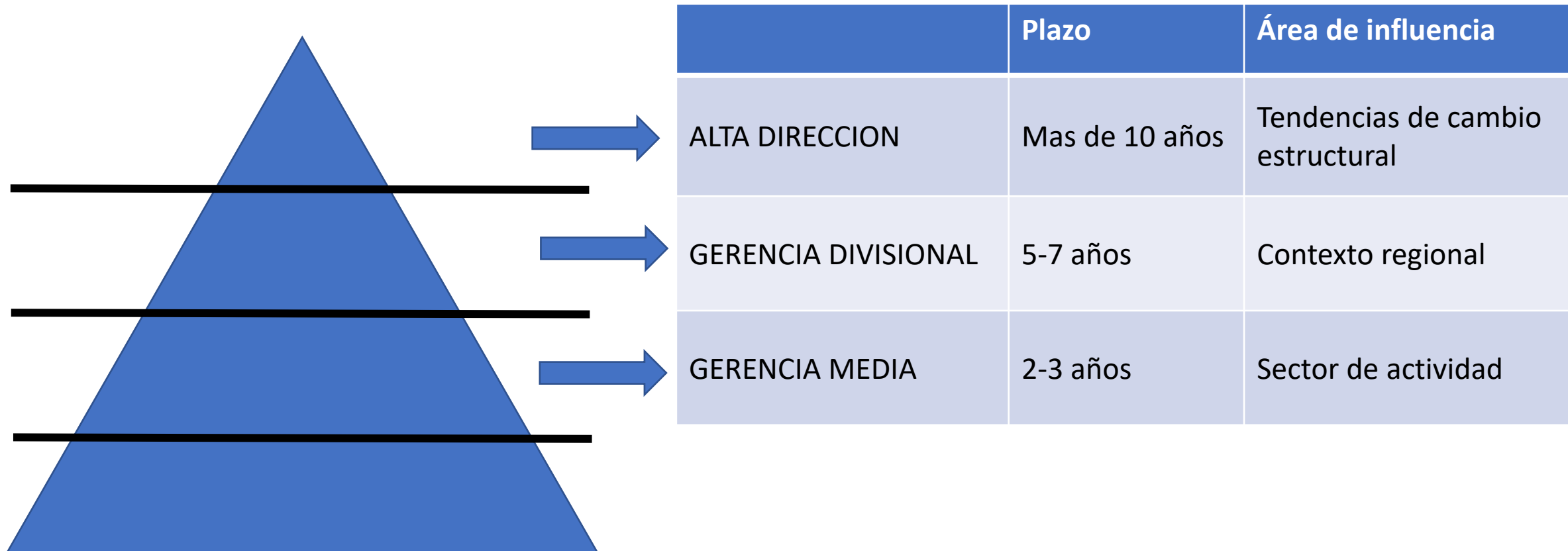
Contexto. Variables. Cambio estructural

- Internacionalización de empresas
- Globalización cultural
- Impacto de nuevas tecnologías
- Industrias dominantes
- Cambios demográficos
- Nuevas tendencias sociales y políticas
- Temas ecológicos y medioambientales

Estrategia

Estrategia

- Cadena de decisiones, con distintos planos y alcances



Estrategia Corporativa

- Alcanzan a toda la empresa
- Alta dirección
- Finalidad: crear y mantener un portafolio de negocios
- Decisiones:
 - Establecer la misión y visión
 - Políticas grales. para el desarrollo de la organización
 - Identificar y desarrollar nuevos negocios, alianzas, fusiones, adquisiciones

Estrategia Competitiva

- Alcanzan a la unidad de negocios
- Finalidades:
 - Crear y mantener un posicionamiento - imagen frente al consumidor
 - Sostener la diferenciación frente a la competencia
- Decisiones:
 - Posicionamiento
 - Enfoque competitivo
 - Acciones de expansión
 - Ataques o defensas frente a competidores

Estrategia Funcional

- Cada área de la empresa
 - Comercial
 - Operativa
 - Financiera
 - De personal
- Finalidad: soporte operativo eficiente a cada unidad de negocios.
- Decisiones:
 - Formación de equipos de trabajo
 - Establecimientos de normas y rutinas de trabajo
 - Fijación de políticas para cada área.

Cambio organizacional - Cultura

Cambio organizacional - Cultura

- Premisa inamovible: predisposición para el cambio
- Debe ser un proceso permanente.
- La dinámica del cambio se condiciona por la cultura.
 - Los cambios culturales son más lentos y trabajosos.
- Influencia de la dirección
 - Limitada
 - Solo puede impactar el núcleo de valores compartidos impartidos por los fundadores
- Fuera quedan elementos de convivencia entre las personas.

Cambio organizacional - Cultura

- Cada movilidad (ingreso o egreso) produce un cambio en la cultura
- Subculturas dentro de la empresa – grupos de afinidad.
- Para impulsar cambios:
 - Ampliar el núcleo de valores compartidos
 - Que el núcleo pese más que las subculturas.
- Dos acciones fundamentales:
 - Instrumentos de gestión
 - Influencia sobre estilos de conducción

Instrumentos de gestión

- Comunicación :
 - Minimizar cantidad y dimensión de conflictos internos
 - Fortalecer credibilidad y confiabilidad de la dirección
- Capacitación
 - Mejorar el grado de identificación
 - Alineación de RRHH con las políticas de la empresa.
 - Mejora continua de desempeño
- Compensaciones
 - Compensaciones y beneficios
 - Todo aquello que busca enriquecer el puesto de trabajo.
 - Retener al personal mas valioso.

Influencia sobre estilos de conducción

- La dirección se vale de la **gerencia**:
 - “lograr que las cosas se hagan”
 - Conducción de la gente
 - Responsables del clima de trabajo

Actividades de la gerencia

- Toma de decisiones y solución de problemas
- Comunicación efectiva
- Negociar para abordar conflictos
- Administración del tiempo
- Gestion de proyectos.
- Liderazgo!

FIN