



Las Organizaciones Industriales

Un Panorama



Introducción

- Durante mas de 100 años las empresas han producido bienes y servicios en un entorno de crecimiento y desarrollo.
- Fueron inventados y fabricados los autos, los ferrocarriles y el teléfono entre muchos otros.
- Los principios sobre los cuales se organizaban, se adaptaban muy bien a las condiciones de la época.
- Las raíces organizacionales de las empresas de hoy responden al prototipo de fábrica de Adam Smith.



Un Poco de Historia

El Origen de las Organizaciones Industriales



1776 – Adam Smith



- Filósofo y Economista.
- Precursor de la Consultoría de Negocios.
- Analiza las Industrias a la luz de las nuevas posibilidades ofrecidas por la Revolución Industrial.
- Inicia sus estudios en una fábrica de alfileres.
- Escribe “Las riquezas de las Naciones” donde detalla su “Principio de la División del Trabajo”.



La Riqueza de las Naciones

“Un hombre estira el alambre, otro lo endereza, el tercero lo corta, el cuarto le saca punta, el quinto lo pule por encima para recibir la cabeza; para hacer la cabeza se requieren dos o tres operaciones distintas; ponérsela es un trabajo especial, blanquear los alfileres es otro; hasta meterlos en el papel es una industria en si misma.”



Ventajas: Para las Industrias

- Surgen los trabajadores especializados que realizaban un solo paso de la fabricación.
- Mayor velocidad en la realización del trabajo. Se ahorra el tiempo de pasar de una tarea a la otra.
- Facilitó la invención de máquinas que realizaban el trabajo de muchas personas.



Ventajas: Para las Industrias

- Disminuyó los requerimientos de capacitación de los empleados.
- Facilitó la incorporación de nuevos trabajadores.
- Promovía el mejoramiento de las prácticas de los trabajadores en tareas específicas.
- Aumentaba la producción.



Problemas: Para los Trabajadores

- Cada trabajador solo realiza una parte del trabajo.
- Nadie tenía la visión general de la tarea.



Entorno

- En 1776 no había mercado para aprovechar estas ventajas.
- No había buenos caminos.
- Tampoco medios de comunicación.
- Solo se podía acceder a mercados locales regionales.



1820 – El Ferrocarril

- Se inventan los ferrocarriles.
- Se mejoran los medios de comunicación.
- Se impulsa el desarrollo económico. Las empresas podían llegar a mercados mas lejanos.
- Gran crecimiento demográfico.



Consecuencias

- Surge la Tecnología de la Administración de Negocios. Tecnología Blanda.
- Fue desarrollada para evitar los choques de trenes en una sola vía férrea por la que circulaban en ambos sentidos.
- Se desarrollan los cimientos de la Burocracia Moderna.
- Se establecieron líneas de autoridad y dependencia.



Consecuencias

- Los operarios trabajaban en función de reglas preestablecidas, programadas.
- Se desarrollan planes de contingencia.
- Mediante la tecnología de la administración, las empresas podían crecer mas allá del control de un solo individuo.

Principios del Siglo XX

Henry Ford



- Henry Ford refinó la división del trabajo de Adam Smith.
- Cada trabajador instalaba una sola pieza de una forma preestablecida.
- Su mayor innovación fue llevar el trabajo hasta el trabajador y no a la inversa.



Problemas

- La división extrema comenzaba a complicar la coordinación del trabajo.
- No era fácil combinar los pedazos de resultados para obtener el producto o servicio final.
- El Sistema Administrativo no soportaba la magnitud que habían logrado las industrias.
- Ni Ford ni William Durant, el fundador de General Motors (GM), habían podido manejar las enormes y fragmentadas organizaciones.

Principios del Siglo XX

Alfred Sloan

- Sucedió a William Durant como presidente de GM.
- Impulso el cambio anual de estilos de los automóviles. Derivó el concepto de obsolescencia programada.
- En Ford la administración había sido mas simple porque había menos modelos.
- En GM había mas variedad de autos y modelos.
 - La compañía producía demasiados coches de un modelo.
 - Tenían que suspender la producción porque no tenían materia prima.





Principios del Siglo XX

Alfred Sloan

- Aplicó el principio de Adam Smith a la administración.
- Genera una Administración para esa "Producción en Serie".
- Alcanzó notoriedad entre otras cosas por gestionar diversas operaciones mediante el control de estadísticas y parámetros financieros.

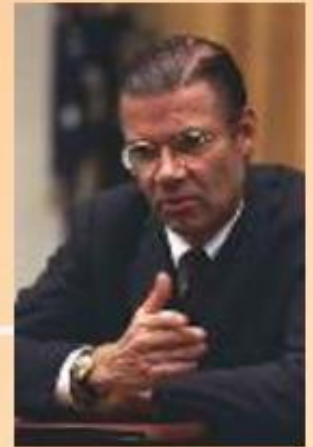


La Administración de Sloan

- Creó divisiones más pequeñas descentralizadas y controlables. Una división para cada modelo de automóvil.
- Los ejecutivos no requerían conocimientos específicos de ingeniería o manufactura.
- Necesitaban pericia financiera, debían estudiar los números, ventas, ganancias, niveles de inventario, etc.



1960 – La Planificación



- Robert McNamara en Ford.
- Harold Geneen en ITT.
- Reginald Jones en General Electric.
- Desarrollan las técnicas de Planificación.
 - Determinación de los negocios a los que quería dedicarse la empresa.
 - Determinación del capital que debía destinarse.
 - Determinación utilidades esperadas.





Consecuencia

- Surgen controladores, auditores y planificadores para llevar adelante estos planes.
- Recaban información de inventario y actividades para ajustar la planificación.
- Se intensifican y perfeccionan las técnicas para presupuestar controlar y planificar.



Finales de la II Guerra Mundial

Situación

- Había una demanda insaciable de bienes y servicios.
- La estructura piramidal era muy útil por su escalabilidad.
- Cuando una compañía quería crecer agregaba trabajadores en la base del organigrama.
- La principal preocupación de los ejecutivos desde el punto de vista operativo era la capacidad.



Nuestros Días

- Los procesos se fueron complicando.
- La cantidad de tareas crecía.
- Aumento el personal en los niveles intermedios del organigrama.
- Mayor distancia entre la administración y los clientes.
- Avance de la tecnología.
- Desaparición de las fronteras.



Preguntas

- ¿Las Organizaciones expuestas eran exitosas?
- ¿Se ajustaban las prácticas a la realidad de entonces?
- ¿Las organizaciones actuales aplican las mismas metodologías?
- ¿Es igual la realidad ahora que entonces?
- ¿Son exitosas las Organizaciones hoy?



Nuevos Tiempos

Tres fuerzas impulsan a las
compañías a producir un cambio



Las 3 Ces

- Clientes.
- Competencia.
- Cambio.



Los CLIENTES asumen el mando

- Cambia la fuerza dominante en la relación Vendedor-Cliente.
- Antes: Los clientes se adaptaban. La oferta era poca.
- Hoy: La empresa se adapta al cliente. La oferta es mucha.
- Los Clientes exigen PERSONALIZACION.
- Mayor diversificación.
- La TECNOLOGÍA es la gran impulsora del cambio.



La COMPETENCIA se intensifica

- Se diversifica sobre bases competitivas totalmente distintas.
- No existen territorios protegidos de competencia extranjera.
- Un competidor eficiente sube el umbral competitivo para los demás.
- Nuevos competidores.
- La TECNOLOGÍA cambia la naturaleza de la competencia.



El CAMBIO se vuelve constante

- General y permanente.
- La rapidez del cambio TECNOLÓGICO promueve la innovación.
- Cortos ciclos de vida de los productos.
- Disminuye el tiempo disponible para innovar.



Conclusión

- La división del trabajo y la especialización de las tareas estratificaron los procesos separando aquellas actividades relacionadas a la producción de aquellas asociadas a la gestión.
- Podemos categorizar entonces a los procesos en algún punto en un continuo entre dos extremos:
 - Los completamente estructurados.
 - Los completamente no estructurados.



Conclusión

- Paradójicamente, mientras la evolución de las organizaciones se mueve hacia ambientes menos estructurados, los sistemas han evolucionado en general dentro de los ambientes estructurados.
- El volumen de información empresarial se encuentra en un crecimiento constante. Muchos datos están dejando de ser estudiados debido a la incapacidad de los sistemas actuales para procesarlos.



Conclusión

- Obsesión con la actividad mas que con el resultado.
- Si una organización está en un nicho exitoso, seduce la competencia. Hoy la competencia tiene barreras de entrada mas débiles que años atrás.
- La competencia baja el rendimiento del nicho.
- El éxito de las organizaciones depende de la innovación continua. Se trata de administrar sus recursos para ofrecer cosas nuevas y mantenerse exitoso lo más posible dentro del nicho aprovechando el éxito para generar nuevas oportunidades.




Conclusión

- Se han generado y se generan muchos datos. El desafío es encontrar la información que hay oculta y darle un significado.
- La tecnología hoy dejó de ser una facilitadora para ser una posibilitadora de la administración de la información de los procesos.
- La tecnología de la información está transformando la forma de hacer negocios y los negocios mismos.



Conclusión

- Las grandes innovaciones de la humanidad fueron tecnologías genéricas. Han producido éxito en la medida que fueron aplicadas exitosamente. Requirieron de siglos para ofrecer su máxima utilidad.
- Hoy indudablemente LA innovación pasa por la información en todas sus formas.
- Juegan entonces un papel preponderante los desarrollos que se hagan para aplicar esta innovación.

- 
-
- Seguramente no va a tomar siglos obtener los máximos beneficios de estas tecnologías, pero todavía no sabemos el impacto final que va a tener.
 - Se trata de estar atento y al día.



Bibliografía

- Michael Hammer y James Champy; “La Reingeniería”.