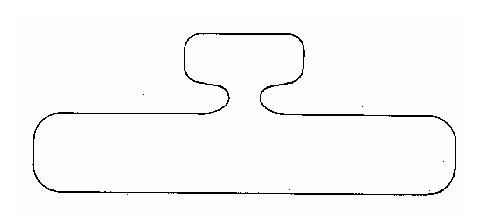
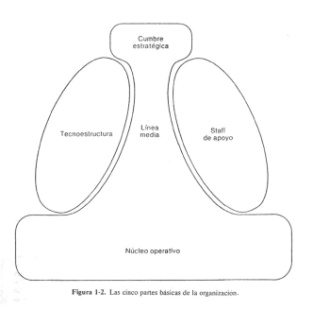
**Configuración Estructural : ESTRUCTURA SIMPLE**

Tendencia a centralizar:Cuando la cumbre estratégica ejerce una tendencia hacia la centralización encontramos que buscar retener el control sobre la toma de decisiones de la organización y eso se logra cuando se confía en la supervisión directa como principal mecanismo de coordinación. En la medida en que tales condiciones favorecen esta tendencia emerge la configuración estructural de Mintzberg llama estructura simple

Se trata de empresas u organizaciones en general pequeñas o de aquellas que se encuentran en las primeras etapas de crecimiento o bien de algunas que por sus características son organizadas de esta manera. La cumbre estratégica se constituye como el sector predominante de las mismas no solo por su importancia para la toma de decisiones si no también porque afectan tareas  propias de la línea media, la tecno estructura, el staff de apoyo y hasta el núcleo operativo, Son empresas que desarrollan una estructura orgánica y se caracterizan por ser jóvenes, pequeñas, con sistemas técnicos no sofisticados. Se desarrollan en ambientes simples y dinámicos y posee una fuerte  necesidad de poder por parte del gerente general Mintzberg las considera como organización fuera de moda.

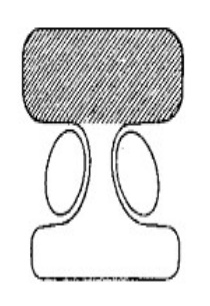


Parte clave de la organización: **Cumbre estratégica:** grupos de propietarios de la organización y hasta aquellos que tienen responsabilidad general y estratégica en la gestión de la organización. Son ejemplos: accionistas, propietarios, director general, presidente.



Supervisión Directa este mecanismo de coordinación estará presente cuando una persona (el supervisor) toma la responsabilidad sobre el trabajo de otras personas (subordinados) de esta forma el supervisor asigna la tarea para cada subordinado y se hace responsable de que estos cumplan con su trabajo. por lo tanto es el supervisor el que se hace cargo de la coordinación de trabajo.

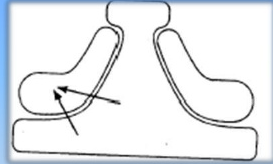
Centralización Vertical Horizontal: en estos casos el poder  para la toma de decisiones está concentrado en una única parte de la organización, su cumbre estratégica, concentrando tanto el poder formal como el informal.



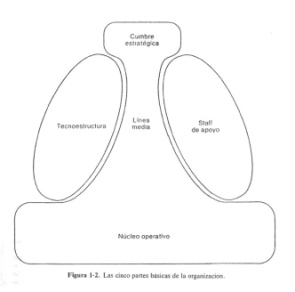
**Configuracion Estrucutural ; BUROCRACIA MECANICA**

Tendencia a estandarizar:  la tecno estructura ejerce su tendencia hacia la estandarización especialmente por la de procesos de trabajo cuando se encarga de diseñar manuales de procedimientos que establezcan la forma en que se desarrollan las tareas de la organización, de esta manera forma la organización más cerrada y el diseño de las normas es su razón de ser. Esto equivale a una tendencia a la descentralización horizontal limitada en la medida en  que las condiciones favorecen esta tendencia emerge la configuración estructural llamada burocracia mecánica.

Burocracia Mecánica: Esta configuración es ideal para encarar la producción de bienes o servicios estandarizados ya que las normas estrictas permiten controlar mayor cantidad de gente con un menor nivel de supervisión directa pero esencialmente lograra desempeños de calidad estandarizada y alta confianza. Son empresas que desarrollan una estructura mecanicista ya que generan una fuerte formalización de comportamiento, promueve la especialización de tareas vertical y horizontalmente y poseen una unidad operativa grande, se caracteriza por ser antiguas, grandes con un sistema técnico no automatizado, poseen un ambiente simple y estable o rígido desarrollado, mecanismo de control extremo. Mintzberg las considera no ajustadas a la moda.

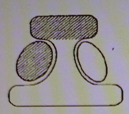


Parte clave de la organización Tecno estructura Involucra a sector de la organización habitualmente conocido como staff que desarrollan tarea de asesoramiento experto directamente relacionado con la función de producción y o de comercialización. Son ejemplos: asesor en comercio exterior, consultor nuevos procesos productivos, asesor en ingeniería de productos, asesor marketing.



Estandarización de Procesos: a medida que los contenidos del trabajo están especificados o programados, encontramos que la organización va abandonando un  mayor nivel de supervisión directa para pasar al control por la norma que origina en la estandarización de procesos de trabajo, de esta forma encontraremos que un analista, estudiará el procesos, aplicará el método científico y llevará a cabo una sistematización de como realizar el trabajo, estableciendo un manual de procedimientos que va a ser el encargado de coordinar el trabajo de de los distintos actores.

Descentralización Horizontal Limitada Selectiva (con centralización vertical) en estos casos encontraremos que el poder formal estará centralizado en la cumbre estratégica (centralización vertical) pero como la cumbre estratégica promueve una estandarización de procesos de trabajo, entregará una cuota de poder informal a los analistas  de la tecno estructura que serán los encargados de diseñar los manuales de procedimientos (descentralización horizontal). Decimos que es selectiva porque solamente se otorga poder informal únicamente para el diseño de la estandarización de procesos, decimos que limitada porque descentralización de sa a pocos miembros de la tecno estructura.

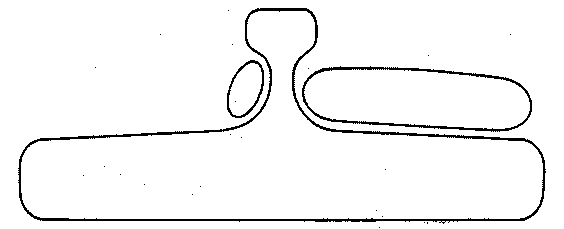


**Configuracion Estrucutural ; BUROCRACIA PROFECIONAL**

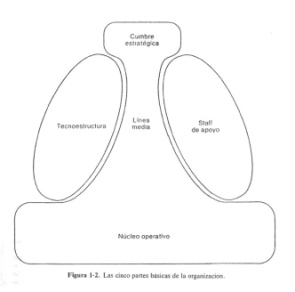
Tendencia a Profesionalizar: El núcleo operativo buscar minimizar la influencia de los administradores sobre su trabajo, es decir promueve una descentralización vertical y horizontal cuando tiene éxito trabajar en forma relativamente autónoma logrando coordinación que sea necesaria a través de la estandarización de destrezas por lo que se promueve el nivel de profesionalismo  del núcleo operativos, en la medida en que esta condiciones se presente emerge la configuración estructural que Mintzberg llama burocracia

profesional.

Burocracia Profesional: esta configuración es generalmente utilizada para organizar estudios profesionales, entidades educativas y destinada a la salud. Las tareas que desempeña el núcleo operativo son generalmente de un alto nivel profesional y es por ellos que la cumple estratégica delega poder formal e informal, en ese núcleo operativo suele tener una tecno estructura pequeña con importantes sectores de staff de apoyo, son empresas que suelen desarrollar estructura de carácter más orgánicas que mecanicistas, poseen una  especialización  horizontal y se caracterizan por poseer recursos humanos altamente capacitados. Poseen Tamaños y antigüedad variada y desarrollan sistemas técnico no reguladores, poseen ambiente complejo y estable, son consideradas como estructuras de moda.

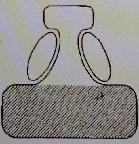


Parte clave de la organización NUCLEO OPERATIVO Agrupa a todos aquellos autores que desarrollan el trabajo básico de la organización directamente relacionada con la producción y o comercialización de los bienes y servicios que explota la empresa. son ejemplo: vendedor sucursal san justo, empleado atención al cliente, operario, chofer entrega en sucursal.



Estandarización de Destreza:  en estos casos encontramos que cada uno de los actores sabe que es lo que debe hacer como así también que es lo que harán los otros trabajadores y esto es así por sus entrenamiento incluye una importante dosis de estandarización de procesos de trabajo, estas destrezas estandarizadas realizan la parte más importante de las tareas de coordinación, esto se puede lograr en medida en que los trabajadores hayan adquirido los conocimiento, habilidades y destrezas necesarias para hacerse responsable de la realización de una tareas, estas destrezas son generalmente requerimiento que tiene la empresa para sus trabajadores al momento de contar a los  mismos que por lo tanto generan que estos  trabajadores los tengan pre capacitados.

Descentralización vertical y horizontal: en estas organizaciones encontramos que en el poder para la toma de decisiones está concentrado en su mayor parte en el  núcleo operativo y esto es así porque dicho núcleo está compuesto por profesionales que coordinan sus tareas, gracias a la estandarización de destrezas. Encontramos que es descentralizado en la dimensión horizontal porque el poder informal descansa entre los distinto profesional expertos en su núcleo operativo



**Configuracion Estrucutural ; ADHOCRACIA**

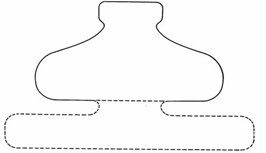
Tendencia a Colaborar: El staff de apoyo buscará convertirse en el sector predominante de la

organización buscando tener mayor influencia en el desarrollo de las actividades de la misma , pero no por tomar decisiones si no por que se pida su colaboración para desarrollar sus actividades de la misma debido a la pericia y experiencia que  posee. Esto sucede cuando la organización está conformada por constelaciones de trabajo que  son libres de coordinar dentro de  y entre ellas mismas por ajuste mutuo. En la medida en que estas condiciones se presenten se tendrá a la conf estructural que Mintzberg llama adhocracia.

Adhocracia: estará presente en aquellas organizaciones en las que se promueva la conformación de equipos de trabajo interdepartamentales para el desarrollo de las actividades de las mismas. Mintzberg expone dos tipos:

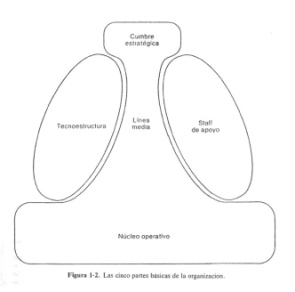
Adhocracia Operativa: es aquella en la que  se conforma equipos de trabajo que buscan resolver problemas en sus clientes , promoviendo la innovación y la creatividad.

Adhocracia Administrativa: es aquella en la que se conforman equipos de trabajo que buscan emprender proyectos para servirse a sí mismo encontrando equipos de trabajo que buscan  solucionar problemáticas que posee la organización. El mayor nivel de formación profesional presente entre los miembros de los diferentes equipos de trabajo, favorece una mayor comunicación formal e informal. Son empresas que desarrollan   estructuras orgánicas y que poseen una especialización horizontal de cargos contando con recursos humanos con alto nivel de capacitación.

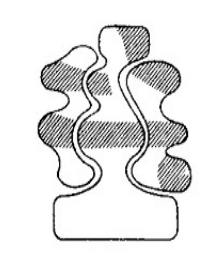


Núcleo Operativo (-adhocracia operativa): Agrupa a todos aquellos autores que desarrollan el trabajo básico de la organización directamente relacionada con la producción y o comercialización de los bienes y servicios que explota la empresa. son ejemplo: vendedor sucursal san justo, empleado atencion al cliente, operario, chofer entrega en sucursal.

Staff de apoyo (Adhocracia administrativa): Involucra aquellos actores de la organización que sin estar directamente involucrados al desarrollo de tareas vinculadas de forma directa con la producción y o comercialización de bienes y servicios a los que se dedica la empresa, contribuyen a apoyar las mismas o promover una gestión eficiente de la organización. Son Ejemplos: Secretaria, gerente, jefe de personal, empleada contable.



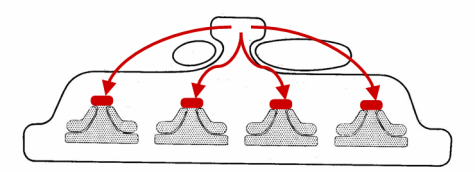
Ajuste Mutuo: es la coordinación del trabajo a partir de la comunicación informal, que se produce entre actores de la organización que poseen simetría de poder y que llevan adelante acuerdos, respecto a qué tarea hará cada uno. Mintzberg plantea que si existiera  relaciones  de poder asimétricas, no existiera ajuste mutuo.

Descentralización vertical y horizontal selectiva: en estas organizaciones encontramos que en la dimensión vertical el poder formal para distintos tipos de decisiones de delegado a constelaciones de trabajo en varios niveles de la jerarquía en la dimensión horizontal encontraremos que estas constelación de trabajo hacen uso selectivo de órganos staff y de la tecno estructura según que tan técnicas sean las decisiones que toman, concentrando entonces estos órganos una cuota de poder informal.  


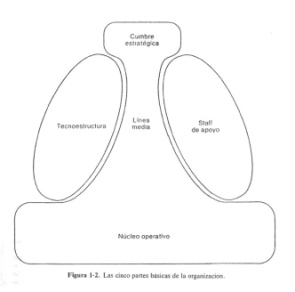
**Configuracion Estrucutural ; FORMA DIVISIONAL**

Tendencia a Bancarizar Los gerentes de la línea media también buscan autonomía para desarrollar su trabajo pero para lograrlo deberá extraer poder desde  la cumbre  estratégica hacia abajo y si es necesario desde el núcleo operativo hacia arriba para conectar el poder en sus propias unidades. En efecto promueven una descentralización vertical limitada de esta forma ejercen una tendencia para balancear la estructura es decir para dividirla en unidades basadas en características del mercado en las que  puede controlar sus propias decisiones. Así mismo encontraremos que la organización coordinará sus actividades por medio de la estandarización de producciones ya que el cuartel general fijará los objetivos que las distintas unidades deberán alcanzar para  concretar el fin que buscar la organización. En la medida en que las condiciones favorezcan a estas tendencias nos encontramos con la conf estructural llamada forma divisional.

Forma Divisional: esta configuración estructural está basada en los aportes de Sloan en su gestión frente a la General Motors. Se define  cuartel general como su cumbrre  estretgica estableciendo ganancia divisionales que gestionan negocios habitualmente diferentes entre sí ya sea por las características del negocio o por el mercado para el que trabajan o por el lugar en el que operan. Los  responsables de cada división poseen una autonomía en lo que respecta a la gestión de las mismas que es monitoreada por el medio de objetivos divisionales que se establecen periódicamente (se fijan en gral por año) por medio de divisiones entre la gerencias adicionales y el cuartel general. Es abitual que dentro de cada división se desarrollen a su vez configuraciones burocráticas mecanicas, generalmente se cuenta con un staff de apoyo relacionado en la gestion financiera que  tendra a su cargo recaudar ingresos de las distintas unidades  y resignar fondos de según las estructuras de carácter mecanicistas en la distintas divisiones que se definen, poseen ambiente relativamente simple y estable y deben contar con gerentes divisionales con altas dosis de poder. Mintzberg las considera como estructura de moda principalmente en las empresas industriales.

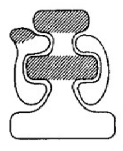


PARTE CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN Línea Media (Forma Divisional): Incluye a todos aquellos autores que ejercen autoridad sobre subordinados desarrollando actividades directamente relacionadas con la producción y o comercialización de los bienes y servicios que explotan la empresa. Son ejemplos: encargados proceso de montaje, capaz de fabrica turno mañana, jefe de distribución, jefe de ventas.



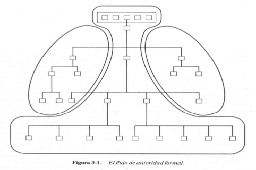
Estandarización de Productos de producción : este mecanismo de coordinación estará presente cuando el resultado del trabajo (producto o producción) está especificado. Se determina un objetivo a lograr y se deja en manos del responsable todo lo referente al manejo de los restantes mecanismos coordinadores, de esta manera en la medida en que cada responsable alcanza el objetivo prediseñado, la coordinación del trabajo fluirá dentro de la organización.

Descentralización Vertical Limitada (paralela) : estará presente en aquellas organizaciones que divididas en unidades de mercado en cuyos gerentes está delegada en paralelo en una gran cantidad de poder formal para las decisiones referidas a sus unidades, la cumbre estratégica mantiene finalmente el poder formal respecto a las decisiones generales de la organización. Mintzberg plante que en las mayorías de los casos estas organizaciones han implementado estandarizaciones en los procesos de trabajo, porque la tecnoestructura ha tenido una cuota de poder informal pero como dicho poder informal no es condicionante para los responsables de la línea media, no considera que exista una descentralización horizontal.

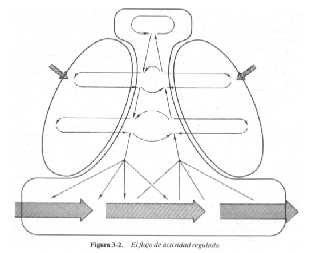


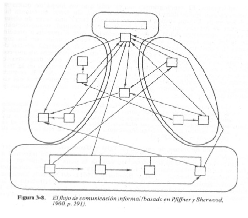
**Sistema de la Organización**

Sistema de la autoridad formal: nos muestra la corriente de poder formal que va descendiendo a nivel de las distintas jerarquías definidas en la organización, es ni mas ni menos de organigrama de la empresa superpuesto con el isotopo Mintzberg.

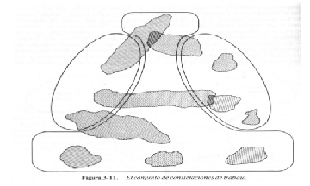
  
  
Sistema de flujo regular: nos muestra cual es el flujo regulador del  trabajo que se desarrolla en el nivel operativo de la empresa, plantea que existen cuatro flujos reguladores.

1. La estandarización de los procesos de trabajo (con una fuerte intervención sobre el núcleo operativo)
2. Cantidad de orden e instrucciones utilizada por la jerarquía administrativa.
3. Una serie de mecanismos de retroalimentación respecto de las tareas asignadas y de los resultados alcanzados.
4. Información y asesoramiento que va llegando a los sectores de la administración desde los lados.

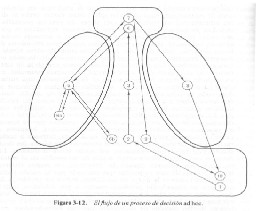
  
Sistema de comunicación informal:  estará dado por todas las relaciones que se dan entre los miembros de la organización de manera informal, consiste en un sociograma que nos muestra las relaciones que se han construido informalmente dentro de la actividad organizacional dando origen a múltiples relaciones que  generan centros de poder no oficial.



Sistema de constelaciones de trabajo: nos representa las uniones que existen en la organizaciones entre los  distintos actores de la misma, para llevar adelante los trabajos que se deben realizar , debemos comprender que se formaran equipos de trabajo que no necesariamente se conformarán con puesto de la misma jerarquía o de las mismas partes de la organización lo importante es que de combinan para llevar adelante el trabajo



Sistema de Procesos de decisión AD-HOC: Consiste analizar el proceso que se atraviesa para  tomar una decisión estratégica desde el principio hasta el final, de esta manera se analizará quienes intervienen en la decisión, quienes deciden, quienes asesoran, quienes ejecutan y cual es la retroalimentación que se obtiene respecto a las decisiones tomadas.

  
  
  
  
**Parámetros de Diseño:**

Especialización/ Ampliación del cargo: consiste en analizar las distintas tareas y roles que se desarrollan cada puesto de trabajo de la organización, de esta manera podemos encontrar:

* Especialización horizontal del puesto: da sustento la división del trabajo, generando una especialización de tareas, con alto nivel de eficiencia, en estos puestos de trabajo se desarrolla  una única tarea o pocas tareas sencillas.
* Especialización vertical del puesto: se refiere a los puestos de trabajo dedicados a la administración y el control de otros puestos e incluye ejercicios, especializado en dicha tarea de gestión, el concepto surge de la supervisión funcional Taylorista que precisamente buscaba la especialización de los puestos de administración.
* Ampliación horizontal del puesto.: pretende editar la excesiva especialización de los trabajadores evitando las tareas repetitivas y favoreciendo la versatilidad de los empleados.
* Ampliación vertical del puesto: cuando se brinda mayor autonomía al trabajador, haciendo que el empleado determine de qué forma se hará el trabajo fomentando así el autocontrol y la auto dirección.

**Formalización del Comportamiento:**

Formalizar el comportamiento, significa estandarizar  el proceso del trabajo, esta manera el proceso fue sistematizado, analizado y se establece instrucciones que hacen que el desempeño sea realizado de de una determinada manera, mientras más burocrática sea la organización, mayor formalización del comportamiento encontraremos. La formalización del comportamiento se podrá encontrar en algunos sectores de la empresa y en otros no, todo dependera el criterio de administración de la misma. Mintzberg plantea, que la mayor formalización se dará generalmente en sectores con baja calificación laboral aunque el autor plantea excepciones relacionadas con medidas de seguridad que necesitan la organización (cita como ejemplo, el trabajo de una piloto de avión que no cabe dudas que se trata de un trabajo profesionalizado, pero que debido al bajo el margen de error se debe tener exige un comportamiento formalizado).

**Capacitación y adoctrinamiento:** la capacitación busca proporcionar al trabajador lo conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para llevar a cabo su tarea. El adoctrinamiento tiende a proporcionar normas, elementos culturales, valores al trabajador para generar un proceso de influencia organizativa (Chester Branard) de tal manera que ese trabajador tienda a su autocontrol y autodirección.

**Diseño de Superestructura:**Este parámetro nos plantea cuáles serán los temas a considerar para definir la estructura que agrupa los puestos de trabajo existentes en la organización para analizar los tipos de agrupamientos, Mintzberg establece cuatro criterios para elegir las clases de agrupamiento a implementar, estos criterios son:

Interdependencia de la corriente del trabajo: con este criterio se busca mantener la secuencia del trabajo natural, que se desarrolla en la empresa.

Interdependencia de proceso: en este caso se busca privilegiar el criterio funcional de los puestos de trabajo buscando agrupar las funciones interconectadas.

Interdependencia de escalas: en este caso se analizaran  si los puestos de trabajo  desarrollan actividades para un único sector de la empresa (y de esta forma se lo agrupara en un sector) o bien si el puesto de trabajo desarrolla tareas indistintamente para todos los sectores de la empresa (y entonces se creará una nueva unidad que agrupara a estos puestos  de trabajo).

Interdependencia Sociales:  en este caso se consideran las relaciones sociales promoviendo las necesidades de afiliación de los miembros de la organización.

Analizados estos cuatros criterios Mintzberg nos plantea que se deberá elegir entre los distintos tipos de agrupamientos:

* Por conocimiento y destreza
* Por productos
* Por procesos y trabajo
* Por clientes
* Por tiempos
* Por zona geográfica

Al diseñar la superestructura Mintzberg considera que se debe analizar la dimensión de cada unidad, esto significa analizar la cantidad de puestos de trabajo que se agrupara en cada unidad. Mintzberg nos expone que la dimensión de la unidad estará directamente relacionada con:

* El grado de estandarización de las tareas agrupadas.
* El grado de adoctrinamiento existente en los puestos de trabajos agrupados.
* El grado de alineamiento entre los objetivos personales (de los trabajadores) con los objetivos organizacionales.

**Diseño de Enlaces Laterales**

Las distintas unidades que han sido definidas en la organización, contarán con los sistemas de planeamiento  y control para funcionar efectivamente. Los sistemas de planeamiento le permitirán a la empresa definir un nivel de trabajo a alcanzar, estableciendo distintos objetivos de mayor o menor envergadura que buscarán analizar la eficiencia organizacional, Mintzberg nos define tres tipos de planeamiento. Por un lado Planeamiento Estratégico que es de largo plazo, involucra toda la organización y nos permite alcanzar los fines organizacionales. En segundo lugar Planeamiento Táctico involucra en mediano plazo y las tareas desarrolladas en una unidad o en pocas unidades interconectadas, permite lograr los objetivos de la organización. En tercer lugar Planeamiento Operativo es de corto plazo involucran una unidad o pocas tareas de la organización permitiendo alcanzar las metas que se definen en las unidades departamentales. Los sistemas de control permitirán regular el trabajo para proveer correcciones, antes problemas que se vayan presentando en los desarrollos de los distintos planeamientos diseñados así mismo el sistema  de control permitirá cumplir un efecto motivador en los miembros de la organización, ya que gracias al control se podría establecer que puestos de trabajo desarrollan muy efectivamente sus tareas regularmente o ineficientemente sus tareas.

**Otros Dispositivos de enlace**

Mintzberg plantea cuatro dispositivos que colaboran con la implementación de los sistemas de planeamiento, promoviendo otros tipos de coordinación que no sean exactamente de supervisión directa, estos dispositivos son :

* Fuerza de tareas: son grupos de trabajo formados para desarrollar una misión y deshacerse con posterioridad.
* Comisiones permanentes: son agrupamientos interdepartamentales que se reúnen periódicamente para abordar diferentes  temas, en estos encuentros se establecen distintas problemática, buscando acordar soluciones desde los responsables de cada unidad con la intención de que desaparezcan.
* Gerentes integradores: se sobre imponen a los responsables de las distintas unidades, una posición de enlace con autoridad formal que tendrá como objetivo alcanzar una coordinación entre los responsables de cada unidad por medio del ajuste mutuo.
* Estructura Matricial: establece la combinación de dos tipos de agrupamiento para buscar las ventajas de cada uno de estos.

**Diseño de Sistema de Toma de Decisiones**

llamamos poder formal al ejercicio de la autoridad plena, es decir a realizar elecciones y autorizar a las mismas, el poder informal es el que está presente en quien logra influenciar por sobre quien ejerce la autoridad, ya sea porque controlan información, suministran concejos o crean información para toma de decisiones.

**Productividad**

Productividad: es el cociente entre la producción y los insumos necesarios para esa producción.

Productividad= Producción

                         Insumos

La productividad posee cinco variantes:

   Productividad     Insumos

   Productividad     Insumos

   Productividad     Insumos

   Productividad     Insumos

   Productividad     Insumos

Estas variantes hacen que nuestra productividad se positiva, si queremos hacer algún cálculo matemático y nos contradecimos nuestra productividad va a ser negativa (menor que cero).

La productividad tanto como la producción y los insumos la tenemos que medir en una misma base, esto quiere decir que si nuestra producción cambia es heterogénea , los insumos también van a tener que se heterogéneos.( las bases tienen que ser comparativas, deben ser toda base heterogénea o toda base homogénea).

La productividad también la podemos reflejar como un índice o ratio y también se lo asimila mucho a que lo podemos utilizar como un rendimiento. Cuando hablamos de rendimiento tenemos que tener en cuenta el término eficacia y el término eficiencia.

Productividad= Producción = Resultados Logrados = Eficacia

                         Insumos        Recursos Utilizados      Eficiencia

Los administradores a esta ecuación, no la dan como válida, porque dicen que la eficacia muchas veces se puede medir en términos no numéricos, no cuantitativos, si no cualitativos y hay que tener cuidado, porque decimos que para ser mayor productivos tenemos que bajar la eficiencia, si para nosotros ser productivos somos eficientes.

Productividad Parcial

Producción

Insumos (equipos, materias primas, trabajo)

Equipos: Producción

              Hs Máquina

Materia prima: Producción

                unidades de materias primas

Trabajo: Producción

            Horas hombre

Ventajas:

* Fáciles de hacer cálculo, (registro, explicación) de buscar registro.
* Cuando la tomamos con otro índice nos va a permitir desarrollar un criterio de desempeño.

Limitaciones:

* Si no se toma acompañada no nos sirve como criterio de medición.
* No tiene en cuenta los costos totales.
* No tiene en cuenta determinados conceptos intangibles.

Productividad: Productividad total tangible

                       Insumos total tangible

El total de la producción sobre todos los insumos necesarios para la producción, son aquellos que se puedan medir, valuar.

*Unidades Terminadas Fabricadas*: (se utiliza para no sobrevaluar o subvaluar), son las que están fabricadas, no se tiene en cuenta el concepto de vendido.

*Unidades en Proceso de Fabricación*: son aquellas unidades en procesos de fabricación, deben expresarse en unidades equivalentes de producción terminadas, en función al grado de avance que presenten.

*Renta de Colocaciones Financieras:* es la renta que produce las colocaciones financieras ya se con por colocación de recursos en el mercado financiero, por innovaciones permanente, pro financiamiento de proveedores y otras similares. No tomar en cuenta los resultados no operativos de este tipo de producciones tendrá como consecuencia la subvaluación de la producción total obtenida en funciona a los recursos utilizados.

*Otros ingresos:* dentro de la producción total deben considerarse aquellos ingresos que la empresa produzca y para los cuales se han afectado determinados recursos.

La Producción Total Tangible esta compuesta por:

*Unidades terminadas:*

para la venta

para uso interno

*Unidades en proceso de fabricacion:*

para la venta

para uso interno

*Renta de colocaciones internas*

*Otros ingresos.*

**Insumos Totales Tangibles**Recursos Humanos: mano de obra directa o indirecta, luego se median los recursos humanos utilizados en el proceso de produccion, se expresa en valores monetarios (horas hombre, en produxccion parcial (terminos fisicos) unidad producida.

Insumos Materiales: agrupar al conjunto de las materias primas, materiales y demás partes que deben considerarse aquellas materias primas y materias que la misma empresa produce y utiliza en los procesos productivos, también en los desperdicios, la producción defectuosa y la materia prima defectuosa.

Tomar cuenta:

Lo que utiliza la organización para la producción.

Las unidades consumidas para la producción

Materias primas defectuosa.

Mermas (desperdicios)

Capital: se toma en cuenta...

El capital fijo:inmuebles, maquinarias, etc.

El capital del trabajo: existencia, disponibilidades, ventas y créditos por cobrar.

El tipo del endeudamiento y los tipos de intereses, estos últimos se utiliza cuando se hace frente a un proyecto de inversión, analizando se sabe si hay que endeudar si o no y a qué tasa (calcula intereses)

Energía: según donde proviene el insumo de energía será su correcta valuación o implementación, se podrá activar o imputar como gasto.

Otros Insumos: todo lo que no se puede imputar o valuar dentro de la

pero sirve para el giro normal y habitual de la organización. ej: honorarios.

Ventajas de la Productividad

* se pueden determinar cuales son los productos y servicios que aportan mayores beneficios a la producción.
* Combinar rec o servicios de tal manera que produzcan más productos o servicios sin aumentar la calidad de los insumos.
* Permite establecer una administración que por excepción los cual permite enterarse en los puntos críticos  o importantes de la producción y poder establecer un control de los  no necesiten tanta atención.
* Determinar políticas               a seguir para aumentar los niveles de productividad.
* Permite la discusión de salarios sobre bases argumentativas racionalizada )(medir laproduccitividad, los ameto de salarios sobre bases agumentativas racionales)
* La productividad permite la reorganización de los objetivos, en función a las mediciones de cada unidad operativo-

                  GRUPOS+PRODUCCTIVOS= OBJETIVOS+IMP

                  GRUPOS- PRODUCCTIVOS =OBJETIVOS - IMP

* Permite la mejor asignación de recursos tanto en largo como corto plazo.

Incremencremento de la Productividad

para medir la productividad tenemos qe tener en cuenta tres tipos, pasos para implementar la producctividad, pero tener secuencua logica para medirla.

* medir producctividad total como un todo.
* medir productividad total cadaunidad operacional destacable de la organizacion.
* medir las producciones parciales para todas las unidades operacionales,emplear que muestren una disminucion en  la produccion total.

las tres ultimas sirven para ver que politica o estrategia tomar para incrementarla.

Capitulo 10 - Planeamiento

Porspectiva

Anticiparse al futuro

Para explicarla estudiar los tres esquemas importante.

* Esquema Magico, interpretar al futuro por la adivinacion (profetas, magos,etc)
* Esquema Intuitivo: etendia anticiparse al futuro atravez de la experiencia
* Esquema Racional: interpretacion del futuro a travvez de la secuencia mental logica.

La prospectiva, se basa en un sistema de prevision, a casa acontecimiento (escenarios posibles) se le da un grado de probabilidad. anteriormente la raza humana usaba la prediccion y no la prevision.

Entender los cambios se habla tipología de la prospectiva (tres estudios para ver cómo evoluciona y cambia el dinamismo de la historia)

* HOMBRE PRIMITIVO: ante un hecho ya conocido, el hecho que sucedia lo relacionaba con un hecho que ya habia pasado,
* CADENAS CAUSALES SIMPLES: tener en cuenta la relacon causa efecto, interpretar causa y darle su resultado. Participa solo una variable de lo que se quiera interpretar el futuro, donde viendo la causa se ve el efecto.
* CADENAS CAUSALES A TRAVES DE LAS LEYES EVLOTUTIVAS: Intervienen muchas variables por ende no se sabe con certeza el comportamiento con sus reslutado

Factor Ignorado:

Elemento que no se tiene en cuenta al momento de tomar decisiones y esto puede en el futuro tener consecuencias.

FLEXIBILIDAD DE LOS PLANES:

Pensar planes a futuro, las variables que actuan en esto cambian, no son de comportamiento deterministico (que sean causa efecto), estas son consideradas flexibles porque se acomodan a los cambios de contextos, juegan muchas posibilidades sobre estas.

Diferentes Variaciones:

VARIACION LINEAL: se aisla la variable a estudiar para poder entenderla-

VARIACION  PERIODICA: es cuando la variable cambia con cierta periocidad ( demanda de productos por temporada)

VARIACION LOGISTICA: la variable cambie en un orden periosdico y superior ( tass bancarias)

VARIACION EXPONENCIAL: esta variacion de una  variable es de tipo explosiva, cambia esta variable abrupatamente, nos genera inestabilidad total (hiperinflacion).

VARIACION ALEATORIA: la variable que tiene el mismo comportamiento, cambia de forma inesperada (insendio)

**Planeamiento**

El horizonte es el limite de tiempo que la organizacion va a cumplir su objetivo de la organizacion  y el alcance va a ser todas las actividades que la organizacion va a tener que realizar para  poder cumplir ese plan; no todas las organizaciones tienen el mismo horizonte de tiempo. Ducker dice que planificar es encontrar el dentido futuro de las decisiones presentes, dice  que el planemiento no es un manejo de tecnicoas, ni un ejerccicio de cuantificacion, si no que enecesario porque no podemos pronosticar con certeza.No habla de decisiones futuras ya que las decisiones existen en el presnete y que el planeamiento no constituye un intento de minimizar o eliminar el riesgo. Lateria de administrar consiste en preparar a la empresa para enfrentar con exito esos riesgos.

Planemiento estartegico: consiste en determinar los diferentes planes de accion para las dieferentes unidesdes de conduccion los pueda cumplir, es decir qye determina las deciones mas importantes. ej: segmentar el mercado, ultilizar nuevas tecnologias, adquirir nuevas maquinarias, pedir algun tipo de financiamiento, etc.

Planeamiento Tactico: consiste en determinar los dieferente programas dee accion que esstablece las metas intermedias adecuando en tiempo y espacio los medios para su consecucion.

Planaemiento Operativo: consiste en la seleccion d los procedimientos que mejor convengan a la aplicacion efectiva del plan de accion.

PE Plan

PT: Programa

PO: Procedimientos

**Brecha de Planeamiento:**

Es la diferencia ente la posición estática inicial o inercia y la posición planeada lo proyectado, eso es la brecha de planeamiento, se va achicar cuando utilicemos correctamente nuestra tecnología de gestión

**Tipología de la Planificación**

Russell Ackoff, definió cuatro tipologías de la Planificación:

Re activismo: son individuos que añoran el pasado, no quieren estar en presente ni añoran el futuro, cuando hay un problema buscan la causa y suprimen el problema para volver atras, realizan el tipo de planificación de abajo hacia arriba. buscan primero deficiencia luego se van eliminando esas deficiencia y los proyectos van subiendo de orden de niveles jerárquicos hasta el nivel jerárquico superior, la tecnología es fuente de conflicto.

Inactivitas: se encuentra conformes con el estado actual de las cosas, son conservadores, son conservadores, por eso se relaciona con la burocracia, se mantienen en el estado actual,, no valoran la creatividad, son entrópicos.

Pre activismo: no buscan regresar al pasado o mantener el presente, confían en un futuro mejor. buscan el cambio, aprovechando las oportunidades, Consideran a la tecnología como amigable, para ellos la tecnología es esencial para avanzar, confían más en el experimento que en la experiencia

Planifica de arriba hacia abajo , primero se predice el futuro, que lo realiza el consejo de planificación, luego se determinan los objetivos y la estrategia, eso lo determinan los altos ejecutivos luego los lineamientos son transferidos a los niveles inferiores, en donde en esos niveles se deben integrar los objetivo, el programa de desarrollo futuro para que a medida que vayan descendiendo se repita el proceso para el logro efectivo  del plan diseñado.

Interactivitas o proactivitas: se diferencian de los otros tres anteriores, confían en el futuro con lo  q uno hace planifica el futuro, se adapta ocasionalmente con lo q hay en el entorno, ante  una situación problemática, compara una situación similar para tener una solución, que de no ser encontrada generará el análisis de la problemática.

Tipos de Planeamientos

Medio: es la utilización de los recursos para obtener las metas.

Metas: fines que persiguen la organización y pueden ser alcanzados  en el proceso de planificación.

Objetivos: son los fines que persigue la organización y que no pueden ser alcanzado en el procesos de la planificación  pero si en un periodo posterior.

Ideales. son los fines inalcanzables que tenemos que tener en cuenta para poder avanzar durante el periodo de planeamiento y posterior

Planemiento Operativo: consiste en seleccionar los medios para alcanzar las metas que son establecidas o son impuestas por una autoridad superior, lo podemos relacionar  en una dimencion temporal del corto plazo al planemiento operativo y lo vamos a relacionar con la tipologia de la planidicacio con los inactivistas.

Planemiento Tactico. consiste de seleccionar medios y metas para alcanzar los objetivos que son dados o aceptados por convenios, se puede relacionar a una dimensión temporal del mediano plazo y lo relacionamos con la tipología de planificación de los reactivistas.

Planeamiento estratégico: consiste en determinar medios, metas y objetivos y los ideales son impuestos por un nivel superior,  el horizonte de planeamiento para este es de largo plazo y lo relacionamos con la tipología de planificación con los preactivistas.

Planeamiento Normativo: consiste en la determinación de los medios, metas, los objetivos y los ideales , no tiene horizonte de tiempo definido y por sus características lo podemos relacionar con interactivistas o proactivistas.

**EL DESARROLLO DE PLANEAMIENTO**

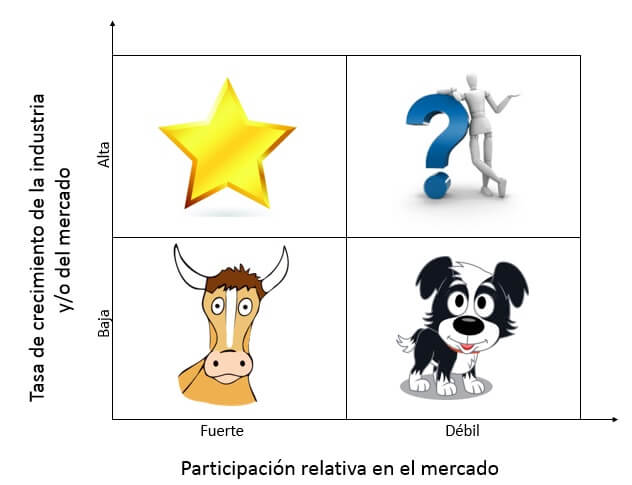
Consta en 4 etapas

Primer etapa Planeamiento financiero, a la implementación de presupuestos anuales con el objetivo de preservar la liquidez de la organización ya que nos vamos a ubicar en la decada del 50’ en donde no había estabilidad

La segunda etapa es por la extrapolación tendencias, era a través  de seres historias poder entender el intervalo de tiempo que deseábamos analizar.

La tercera etapa, Planeamiento Estrategico,  aconteció en el 70’ en donde había mucha inestabilidad, tanto comercial,laboral, financiero, p,or lo tanto era muy difícil poder planificar, porque los cambios eran muy abruptos con la información, con la tecnología, como no quedo muy definido se agrego una cuarta etapa, La Administracion Estrategica es la sumatoria del planeamiento estratégico al desarrollo estratégico y el control estratégico,vamos a tomar decisiones presente para proyectar el futuro, teniendo en cuenta la brecha de planeamiento, utilizar eficientemente la tecnología de gestión para lograr la proyección planeada. Desarrollo estratégico es determinar los objetivos y los recursos necesarios para que de viabilice hacia la estructura. Control Estratégicos, va a ser además de todo lo que ya sabemos que es comparar lo real con lo planeado, ver las desviaciones y  aplicar las acciones correctivas, la función principal es que puede el control estratégico realimentar el proceso de planificación, el control era poder verificar lo real con lo planeado en el caso de que en esa verificación haya un desvío, se deberán aplicar sanciones o medidas correctivas, el control tiene q servir para realimentar el proceso de planificación.

**MATRIZ BCG**

****

En Boston Consulting Group  desarrolló en 1970 un modelo que permite analizar la cartera de negocio de una empresa, este adoptó el nombre de Matriz BCG.har las oportunidades

La utilización de la herramienta  de la planificación estratégica, permite detectar y aprovechar las oportunidades  atractivas del entorno. Posee un eje vertical (tasa de crecimiento) que es usado para medir el aumento de volumen de ventas del negocio analizado y lo podemos relacionar con el ciclo de vida del producto. El eje horizontal (participación relativa) consiste en la  relación entre la participación de la compañía y la participación  de más grande competidor. es decir establecer la posición de la empresa con respecto a los competidores. Para su implementación se debe tomar la cartera de productos de la empresa y analizar  cada uno de ellos en particular, ubicándolos en la matriz de . acuerdo a su participación y a su nivel de crecimiento que tiene en el mercado. Existen cuatro categorías de producto, Interrogante, Vaca Lechera, Estrella y Perro.

INTERROGANTE: estos productos tienen la característica de tener una baja participación en el mercado pero con una alta tasa de crecimiento.Generalmente, se tratan de productos nuevos que requieren inversiones para aumentar la participación aprovechando el nivel de crecimiento existente. Otra opción para ampliar su participación es absorber a los competidores.Son interrogantes porque existe una duda a respecto si se convertirá en éxito o fracaso y en este aspecto radica el riesgo de mantener y apostar a este tipo de productos.

Deberá tomarse la decisión de invertir (seguir apostando) para que el producto crezca o retirarlo del mercado. De este modo el producto interrogante podra convertirse en un producto estrella o en su defecto perro. El flujo de fondo de la categoría interrogante es nulo.

ESTRELLA: La característica de estos productos es que poseen una tasa de crecimiento alta y también una alta participación en el mercado. Este tipo de producto generan grandes ingresos a la compañía pero al mismo tiempo para tener el crecimiento y el posicionamiento  la empresa debe realizar grandes inversiones. Son productos que requieren un seguimiento detenido porque la financiación  debe ir a la par de crecimiento. A medida que pase el tiempo y que el producto se posiciona en el mercado y tome fuerza puede ir convirtiéndose en Vaca Lechera y de esa manera generar mayores ingresos. El flujo de fondos para la categoría de producto estrella es nulo.

VACA LECHERA: Estos productos poseen una alta participación en el mercado, pero su tasa de crecimiento es baja, poseen un posición privilegiada porque son productos líderes

y por ello genera un gran flujo de ingreso . Es el momento de recoger el recupero de las inversiones realizadas en etapas anteriores. Dado que ya no requieren grandes inversiones  y las generación de recursos es alta, permite tener la rentabilidad necesaria para financiar productos interrogantes y en menor medida a los productos estrellas. Es el momento de recoger la ganancia, producto a las inversiones en etapas anteriores. Un error frecuente es realizar grandes inversiones para esta clases de productos, cuando en realidad se debe realizar acciones de mantenimientos para sostener el liderazgo. El flujo de fondos para este tipo de producto Vaca Lechera es positivo. La próxima etapa a estos productos , es la de perro. Sin embargo se puede buscar alternativas que permitan convertirlos en interrogantes (alargando su vida útil)

PERRO: Estos productos tienen una baja participación  en el mercados y el nivel de crecimiento también es bajo, la rentabilidad es muy baja pero así mismo, los recursos que necesita para su mantenimiento en el mercado son bajos. Suelen denominarse trampa de efectivo, debido a que si bien no consumen fondos, la organización tiene una inversión inmovilizada  por ello el flujo de fondo de esta la categoría perro es positivo. Ante este tipo’ de productos las empresas tienen dos opciones:

1- mantenerlos (muchas veces se los sostiene con el mercado por importancia afectiva o a nivel imagen que posee el producto, con respecto a la empresa)

2-Realizar la desinversión eliminados del mercado

**Estrategia**

Concepto: es un patrón o plan integra las principales metas u objetivos y las distintas secuencias coherentes y lógicas de acciones a realizar

Metas y Objetivos: son los que la organización pretende lograr y cuándo serán alcanzados los objetivos . La POLÍTICA son reglas o guia que establecen los límites de acción para poder lograr el objetivo y Los PROGRAMAS especifican las secuencias de acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos.

Elementos:

* metas y objetivos
* políticas
* procedimientos

Hay que diferenciar estrategia y estrategia corporativa.

Estrategia Corporativa: también es un patrón o modelo de decisiones que determina los propósitos y metas principales, asimismo, dicho patrón produce las principales  políticas y planes para lograr tales metas, en esta se define las esferas de los  negocios a que la organización aspira, establece la clase de organización humana y economica que la organización pretende ser y, tambien precisa la naturaleza de las contribuciones  económicas y no económicas que intenta aportar sus clientes, accionistas empleados.

Procesos  Inseparables

Estructura, cultura, comportamiento

Proceso de diseño: es la abstracción de quien está intentando realizarla estrategia

Proceso de Implementación: (quien implementa es una persona y pone subjetividad) las oportunidades y amenazas  en el medio ambiente en que se desarrolla la organización

1º Implementar la estructura, ver los recursos, personas, cargos y luego ver todo lo demás

2º La ESTRUCTURA  sigue a la estrategia , sin implanta la estructura primero , la estrategia es en vano.

**Tipos de Estrategias**

* Deliberadas: son las estrategias que el individuo puede diseñar, planificar qué se puede controlar.

No Realizadas: elementos que no nos sirve a la hora de realizar la estrategia deliberada.

* Emergente: no podemos diseñar, tampoco planificar, controlar y que se definen a partir de un  entrelazados de variables que se producen  con el correr del tiempo
* Reales: es la sumatoria de la estrategia deliberada, no realizada y emergentes.

**Planeamiento o Estrategia**

Mintzberg la define como una guia o curso de acción hacia el futuro..

También la define como un patrón osea un comportamiento consistente en el tiempo.

El planeamiento se convierte en el medio para crear y operacionalizar la estrategia

Mintzberg sostiene que la organización debe planear  para:

1. Coordinar sus actividades.
2. Articular los planes
3. Considerar el futuro
4. Ser racional
5. Controlar

Coordinar sus actividades: significa que es el proceso explícito de la formulación de la estrategia ayuda que los distintos departamentos funcionales se dirijan a la obtención , de un conjunto común de objetivos.

Articulación de planes: proporciona el mecanismo que promueve la coordinación entre las distintas partes de la organización y Ackoff coincide con Mintzberg cuando afirma que el planeamiento es necesario siempre que el futuro que deseamos construir  requiere un conjunto de decisiones interdependientes.

Considerar el futuro: el proceso estratégico ayuda a entender el sentido de las decisiones presentes, obliga a considerar de manera formal, la previsión de lo indeseable,controlar lo que se pueda controlar y aprovechar las oportunidades  del entorno.

Ser Racional: Porter sostiene que raramente el pensamiento estratégico ocurre de forma espontánea, no existen  personas capaces de abarcar de forma intuitiva todas las combinaciones de variables posibles, ya que cada variable se encadena con un resultado (se relaciona con el hombre administrativo)

Controlar: la mejor manera de controlar es con presupuesto ( presupuesto: puede ser caracterizado como una  serie de  de objetivos con costos asociados , definidos. como los recurso son limitados y las necesidades de la organización ilimitadas estos son la mejor manera para elegir las alternativas posibles.

El planeamiento se convierte un medio que le da vida a la estrategia, es el medio para crear y operacionalizar a la estrategia y la estructura sigue a la  estrategia.

**Jerarquía del Planeamiento:**

Objetivos:es decir más allá de la sumatoria de metas, tenemos que ver quien puede implementarlas. Los objetivos los implementan los accionistas, pero con el paso del tiempo esto cambió y pasó a los profesionales que son los que fijan los objetivos.(es una lucha entre accionistas y profesionales de carrera)

Presupuesto: puede ser caracterizado como una  serie de  de objetivos con costos asosiados , definisod. como los recurso son limitados y las necesidades de la organización ilimitadas estos son la mejor manera para elegir las alterativas posibles.

Estrategia: Idem primera parte

Programas: idem . además las estrategias debe convertirse en programas  para poder ser operacionalizados.

**Modelo Ansoff**

Disminuir esta brecha de capacidad  a través de la acción conjunta y así seleccionar el curso de acción más viable. Una vez seleccionado el curso que es compatible con las fortalezas y debilidades para que sea correcta la ejecución

Parte financiera: decidir las capacidades  de perfiles cada uno reúne una cantidad  de características.

**CONTROL**

es el proceso de vigilancia de las actividades , con el fin de asegurarnos que se realicen conforme a los planes y de corregir las desviaciones importantes.

Es la comprobación del cumplimiento de los objetivos y el análisi de los desvíos que se verifiquen.+

El proceso de control nace del procesos de planificación que es en este donde se extraen los estándares contra los cuales debemos realizar la comparación de lo valores reales de forma tal que dicha medición comparativa constituya una base sólida para definir las correcciones que realimentan al procesos de planificación

Estándares económicos: poder medir la renta que tiene la organización en situacion  patrimonial

Estándares productivos: con la actividad de producción.

Estándares financiero:Disponibilidad con la utilización y disposición de los valores líquidos que la empresa posee o va a poseer en un tiempo futuro.

Sin olvidarse el concepto de control estratégico tienen que servir para retroalimentación.

Para que un diseño de control sea efectivo, los medios que se utilizan, tienen que responder a las características, circunstancia y contexto que está inserta la organización, para que el diseño sea efectivo , primero hay que  dar un marco legal y regulatorio, para luego, establecer elementos importantes tales como; metas objetivos, tecnología, recursos humanos utilizados y la cultura organizacional.

El control tiene que adaptarse a los cambio y en un sistema estable debe ser rígido.

El **Control estratégico** va a definir las estrategias y a todo los elementos necesarios para la toma de decisiones.

El **Control Táctico** va a controlar los programas y los presupuestos y es en donde la dirección puede contribuir con mayor éxito al logro de la afectividad global de la organización.

El **Control Operativo** es lo que realiza es la ejecución del trabajo.

Características segun Ducker

1. los controles no pueden ser objetivos ni neutrales debido que los controles son hechos por individuos y es imposible que los mismos no actúen con su subjetividad.
2. Los controles deben basarse y centrarse en los resultados , por que son los resultados lo que definen los objetivos y metas de la organización y hasta determinan su responsabilidad social y también gracias a centrarse a los resultados la organización va  a poder determinar lo más importante que tiene q hacer.
3. Debe referirse a hechos mensurables y a sucesos no medibles, lo cual complica la tarea de quien diseña el sistema de control..

Características Generales:

1. Integral, asume una perspectiva integral de la organización, contempla a la empresa  en su totalidad.
2. Periódico, sigue el esquema y una secuencia predeterminada.
3. Selectivo, debe centrarse sólo en aquellos elementos relevantes para la funciones u objetivos de cada unidad.
4. Adecuado, el control debe ser acorde con la función controlada buscando técnicas y criterios más idóneos.
5. .Motivador, debe contribuir a motivar hacia el comportamiento deseado más que a coaccionar.
6. Flexible,  el control debe ser fácilmente  modificable con capacidad de cambios.

Tipos de Control

En función del periodo durante el cual el control recibe una mayor importancia respecto al trabajo que se está realizando, los administradores  distinguen tres tipos de control:

PRECONTROL:  es el control previo que se realiza antes que el trabajo se ejecute. Esto significa que en el fondo es un control de tipo preventivos, ya que su objetivo es eliminar las desviación antes de que estas se presentan.

CONTROL DURANTE EL TRABAJO: este control se realiza a medida que se está ejecutando los labores inherentes de un trabajo específico, su objetivo es asegurar durante la marcha que planes se están cumpliendo y están prestos a impedir errores que traumatizan su desarrollo

EL POS CONTROL: su objetivo es obtener información después de que el personal a trabajado en la realización de una determinada labor. Con él se pretende tomar aquellas medidas correctivas que son necesarias una vez que se han contemplado, el comportamiento de la organización o de una de sus unidades, durante un periodo específico.

Especificación de los Controles

Economía:el costos de control no puede superar al beneficio que él mismo produce, pero por otro lado la información que proporciona un control efectivo no necesariamente debe ser abundante.

Significatividad:un número relativamente pequeño de controles de trascendencia puede asegurar como resultado un efectivo.

Congruencia: la tarea gerencial fundamental es descubrir cuándo una aproximación a lo que estamos controlando es suficiente y cuando se requiere mayor gracia de precisión.

Oportunidad: la dimensión temporal es única, determina los sucesos deben ser controlados en tiempo real pero en otro casos, controlar en tiempo real significa no tener en cuenta las tres especificaciones anteriores.

Sencillez: es fundamental que los controles  establecidos, sean entendibles para quienes lo llevan a cabo y para quienes son controlados, para q su implementación y su posterior uso sean exitosos.

Operatividad: la acción debe ser eje, en realidad el rol de calidad incorporado la idea de que la calidad no se logra por el control ejercido, si no que se construye, debiendo combinarse, el proceso con el control para de ese modo cumplir todas las  especificaciones enunciadas.

Proceso de Control:

1.Establecimiento de estándares: los planes deben ser considerado como referencias para el diseño de control. 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 son:

1. ESTÁNDARES FÍSICOS: son mediciones no monetarias, relacionadas a los aspectos de producción, mano de obra, insumos, etc
2. ESTANDARES DE COSTOS: son mediciones monetarias que también se refieren al sistema productivo.
3. ESTÁNDARES DE CAPITAL:  referidos a mediciones monetarias  a elementos físicos. ej: rendimiento de la inversión efectuada.
4. ESTÁNDARES DE INGRESO: Son las medidas financieras que surgen de asignar un valor monetario a las unidades vendidas.

2. Medición del Desempeño: en este paso donde se compara los estándares, con los valores reales, y en el caso en que haya algún desvíos se determinará la TERCER etapa que comprende las correcciones a las variables.

Eficacia de los controles

En una época como la actual que los presupuestos deben ser flexibles para tener utilidad, los controles deben acompañar esa condición, para que el procesos conocido como administración estratégica pueda cumplirse a través de la realimentación o retroalimentación de los resultados de los análisis propuestos por la acción del control.

**La Gerencia**

El gerente es una persona con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y en cargo del empresario. En esta persona se encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar y planificar a las personas que bajo su mando están. Una manera de captar la complejidad de la administración es entender que los gerentes pueden trabajar en diferentes niveles de una organización y de diferentes rangos de actividades dentro de ellas.

Las cinco operaciones básicas del trabajo de un gerente  según Peter Ducker son:

1. Fijar objetivos: determinar cuáles son, cuáles deben ser las metas  en cada área de objetivo, decide  que se haga para alcanzarlos, etc.
2. Organizar: analiza las actividades, las decisiones y las relaciones necesarias, clasifica el trabajo y asigna responsabilidades.
3. Motiva y comunica: es su responsabilidad formar un equipo de trabajo efectivo para lograr el objetivo organizacional.
4. Medir: establece patrones de medida analiza el desempeño y comunica el sentido de las mediciones y los hallazgos  a los subordinados, superiores y colegas.
5. Desarrollar a la gente (incluido el mismo):

Habilidades de un Gerente

El gerente cuenta con tres habilidades básicas:

1. Habilidades técnicas: involucra el conocimiento y expectativa en determinados procesos técnicos o herramientas propias  del cargo o área específica que ocupa .
2. Habilidades humanas: se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo, muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, etc.
3. Habilidades conceptuales: se trata de la formulación de ideas de entender relaciones abstractas de desarrollar nuevos conceptos de resolver problemas de forma creativa, etc

Características de un gerente

Un gerente debe  ser:

1. Estudiante perpetuo: el flujo constante de información y las ideas cambiantes  obligan al gerente a estudiar sin cesar, estando constantemente en busca de información.
2. Etico: el mejor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en cualquier circunstancia, quieres así se comportan gozan de la confianza y el respeto de los demás.
3. Siempre disponible:las personas sujetas a la influencia o al control de un gerente necesitan sentir que pueden acudir a el en el momento preciso.
4. Decidido los subordinados: establece su propio poder de decisión siguiendo el ejemplo de líder.
5. Fiable: un comportamiento estable es clave de fiabilidad, nada provoca la ineficiencia de una organización que tener que estar alucinando aquello que pueda agradar o desagradar al jefe.

Los  10 roles de Mintzberg.

Henry Mintzberg definió los roles que necesariamente y simultáneamente o en distintos momentos deben desempeñar las personas que están a cargo de cualquier organización y que se describen a continuación:

1. Los tres roles interpersonales: se refiere las relaciones entre personas, tanto internas como externas

* En el rol de representante: la perdón del gerente representa oficialmente a la organizaci0n en todos los asuntos formales
* En el rol racional: debe interactuar con personas y organizaciones externas para crear conveniente  redes de apoyo.
* El rol del lider: debe definir y crear el clima de buenas relaciones entre los miembros de la organización que es fundamental para el logro de los objetivos  grupales.

Los tres roles informacionales se desprende de la posición central del gerente  en el manejo de las relaciones  interpersonales.

* En el rol de monitor es responsable  de recolectar mantener y procesar toda información que es de utilidad para  la organización.
* En el rol de diseminador: debe definir la información  relevante para las actividades de la organización
* En el rol de vocero: es el encargado  de dar a conocer  la opinión oficial de la institución  frente a los temas que le competen.

Los cuatros roles decisionales debidos a su propio manejo de información, el gerente esta en el centro de la toma de decisiones

* En el rol de emprendedor el gerente visualiza las oportunidades del entorno e inicia los procesos  de innovación y cambios.
* En el rol de manejador de conflictos: debe  resolver o atenuar los disturbios personales que se producen entre los miembros de la organización.
* En el rol de asignador de recursos: debe resolver  las demandas de los miembros de componen la organización.
* En el rol de  negociador: se encarga  de mantener relaciones mutuamente convenientes con personas y organizaciones externas.

**Control calidad**

Concepto total: la calidad total no se refiere al producto o servicio en sí, sino en la mejora permanente del aspecto organizacional desde el empleado del menor nivel práctico hasta el gerente deben estar comprometidos  con los objetivos de la organización. Centrándose en conseguir  que se hagan bien las cosas a la primera ya que no sólo  tiende a ser exacta  si no que también medible, con el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de servicio.

Las características  básicas

* La aplicación de concepto de calidad total toda la organización
* Realizar auditoría de calidad
* Aplicación de herramienta estadística
* Círculo de control  de calidad
* Difusión de control de calidad a nivel nacional
* Capacitación en calidad

**Objetivos**

* Mejorar el estado de la compañía
* Integrar la participación de todos los recursos humanos de la organización
* Garantizar la calidad de sus producto y de la empresa para la confianza de sus clientes
* Alcanzar los estándares de calidad, nuevos productos, incentivar la creatividad y la innovación de la tecnología
* El sistema administrativo  maximice los ingresos
* Respetar el planeta la humanidad y los recursos humanos
* Motivar a los trabajadores
* Utilizar adecuadamente las herramientas de control de calidad, sobre todo las herramientas estadísticas

Herramientas estadísticas: diagrama de causa efecto, plantillas de inspección, gráficos de control, diagrama de flujo, histograma, gráficos de pareto y diagramas de dispersión.

Círculo control calidad

Un gran acierto de esta metodología tuvo que ver con la creación de círculos de control de calidad en los que los trabajadores e capacitaban en pequeños grupos estendiendo asi las nociones de calidad hacia todo 3l personal. el trabajo 3n grupos fue una de las mejores maneras de introducir los conceptos ya q al no ser impuestos por la alta gerencia sino conformados voluntariamente  impylso el desarrollo del concepto de calidad

Pasos a seguir se resolución de problemas

1. Se selección un tema a trabajar y se fijan objetivos al.respecto
2. Se debaten los motivos por los cuáles ese tema fue elegido
3. Se analiza la situación actual y se evalúan las causas
4. Una vez realizada la evaluación se identifican las alternativas para corregir esta situación y se implementan
5. Se evalúan los resultados
6. Se estandarizar las acciones  para prevenir estos errores nuevamente
7. Se reflexiona acerca  dicha situación, los problemas que quedan por resolver y se planifican las futuras acciones

**Implementación de un sistema de calidad en una organización**

* Lograr el compromiso de la alta dirección y de los recursos humanos
* Identificar las expectativas d3 los clientes
* Determinar el tipo de sistema a seguir
* Designar un responsable
* Realizar el diagnóstico inicial
* Redactar el manual de calidad
* Redactar el manual de procedimiento
* Establecer los registros de calidad
* Ejecutar auditorías y auto evaluaciones  periódicas

**Reingeniería**

Es una herramienta que permite re diseñar  los procesos de las organizaciones para modificar lo que no funciona del todo bien y mejorado,reescribiendo las reglas desde cero y recreado nuevamente los procesos.

Son 4 etapa

1. Diagnóstico; se realiza un análisis de la organización y de su estado actual como  lo es su posicionamiento actual, sus objetivos, aspectos negativos y positivos y que es lo q se puede mejorar, esta etapa sirve para aclarar metas, estrategias y posibilidades  de mejoras. Cuanto mayor es el nivel de análisis mejor se desarrollarán las próximas etapas
2. Elaboración del plan a elección;: en esta etapa se evalúa cuál sería la mejor manera de llevar a cabo el cambio; que consecuencias puede  producir y cómo aplicarlo mientras la organización continúa en su actividad. Se determina cuáles eran sus costos y sus beneficios
3. Análisis operativos: se selecciona  el personal para cada función; se detalla  los recursos que se aplicarían para desarrollar dicha implementación; se redactará un presupuesto y se establecerá las metas a lograr
4. Ejecución de lo planeado: una vez implementado el cambio, la organización comienza q operar sobre el mismo,  para luego desarrollar una conclusión en base a los resultados  arrojados; postular mejoras y sintetizar las experiencia adquirida para q sea de utilidad en proyectos futuro

Características

* Los trabajadores cuentan con libertad para la toma de cierta decisiones
* Equilibrar la centralización y las descentralización de actividades
* Dejar de lado la departamentalización y orientar la estructura a los procesos  y achicar las estructuras organizaciones volviéndola más planas
* Desarrollar las capacidades de liderazgo  de los gerentes

**Empowerment**

Es el proceso donde el administrador el proceso mediante el cual el administrador delega a sus subordinados el derecho de tomar decisiones  en ciertas áreas o temas y conferirles el sentimiento de ser dueños de su propio  trabajos y es donde se obtienen óptimos beneficios. Es una manera de optimizar los recursos humanos  de una organización para lograr mejoras en las actividades que realiza el personal y el trabajo en equipo, los elementos son la delegación, COMUNICACIÓN **y** FORMACION

Características

* El líder es democrático, crea las condiciones para el reconocimiento y no impone sus criterios
* El personal se siente responsable  no solamente por su tarea si no también por hacer que la.organización funcione mejor
* Promueve la innovación y la creatividad
* Hay respeto y reconocimiento  de las ideas de todos los miembros del equipo.

Ventajas

* Todos los beneficios redunda en una organización  más rentable gracias a tener clientes más satisfechos y personas más contentas y comprometidas
* A nivel de las personas con el uso de este método, las personas se sienten  competentes considerándose eficaces y sintiéndose integradas a la organización y alineadas con su estrategia, en la que asumen el nivel más alto de delegación por  parte de sus superiores, son comprometidos, creativos con actitud positiva y entusiastas.

Desventajas

* Son resistentes al cambio
* Pueden obstaculizar al camino a la eficiencia  máxima
* Pueden ser aceptadas  en forma ireflexibles

Para lograr este cambio  la implementación  de la filosofía empowerment una organización hay que analizar

Tres factores clave y la manera q se relaciona

* La estructura  organizacional, las forma en las que se toma las decisiones y los recursos humanos

Etapas del empowerment

1. Se parte de una inestabilidad inicial, dentro del ámbito en el q personal de mueve habitualmente

Si en cambio el personal no se siente cómodo esto contribuirá a que la idea de cambio sea acompañada por la gente

2.logro de la generación de los cambios en los integrantes, y la posición del líder que debe mostrar que va por el buen camino aunque fuera en contra de su filosofía

3. Vencida la resistencia y logrados Cambios Quienes conforman la organización están conformes y llevan adelante la nueva metodología

**GLOBALIZACIÓN**

Se mejora a la calidad del producto, se reducen costos productivos  aumentando la productividad, se hace más conocido el.producto en el mundo y esto llama la atención de nuevos consumidores

Se acelera la exportación de productos, se produce la mejora en la calidad de trabajo, se genera una mayor transmisión  de conocimiento y métodos de trabajo.

Aspectos negativos

* Alianzas estratégicas entre compañías, producen un bloqueo en el ingreso de nuevas organizaciones a la. Competencia en el mercado.
* La rapidez de cambios económicos  y socioculturales producen problemas de adaptación.
* Destrucción del medio ambiente.

**Just in time**

El método de producción  conocido como sistema just in time (justo a tiempo) es una herramienta muy eficaz cuyo objeto es producir mejoras en el sistema de gestión  de la producción, la principal mejora es la reducción de costos generada con la reducción  del inventario el concepto primordial de este método es el poder mantener una constante circulación en la cadena de producción adaptable en todo momento en la demanda esta línea de producción constante es la q se denomina just in time

BENEFICIOS

* Este sistema proporciona además de la reducción de costos por la desaparición de los almacenes
* El aseguramiento de la calidad ya que un proceso otorga al proceso posterior solamente un producto controlado y aceptado
* La valoración de los recursos humanos, puesto que es fundamental su aporte para que este sistema funcione correctamente.
* Adaptabilidad a las variaciones de la demanda.
* Disminuye el inventario de materias primas
* Reduce los tiempos  de transportes

Desventajas

* Precios elevados por bajo volumen de compra
* Ante falla o ausencia de un elemento, la línea de producción puede detenerse y producir mayores costos
* Alto costo para cambiar de proveedor

**Kanban**

Es la herramienta más importante se utiliza para el movimiento y producción  de artículos ayuda a disminuir los niveles de  inventario y controla la información de los elementos durante la producción, está el kanban de producción  que contiene  la cantidad de elementos que una etapa del proceso le va a solicitar q la anterior y kanban de transportes que informa la cantidad de unidades que serán recogidas en el proceso  posterior

**Conceptos de sistema Toyota**

1. Flexibilidad de los recuerdos.
2. Minimización de las variaciones de la demanda.
3. Producción en lotes pequeños.
4. Distribución celular en la planta.
5. Alto grado de detección de defectos de producción.
6. Confirmación de una red de proveedores confiables.
7. Configuración ágil de las máquinas.

**BENCHMARKING: QUÉ ES**El benchmarking es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas.

No se trata de copiar lo que está haciendo tu competencia, si no de aprender que están haciendo los líderes para implementarlo en tu empresa añadiéndole mejoras. Si tomamos como referencia a aquellos que destacan en el área que queremos mejorar y estudiamos sus estrategias, métodos y técnicas para posteriormente mejorarlas y adaptarlas a nuestra empresa, conseguiremos alcanzar un nivel alto de competitividad.

## **TIPOS DE BENCHMARKING**

**-Competitivo**

El benchmarking competitivo busca medir los productos, servicios, procesos y funciones de los principales competidores para realizar una comparación con nuestra empresa  y poder detectar y llevar a cabo mejoras que superen a las de nuestros competidores.

Quizás sea el más complicado de llevar a cabo de los tres tipos, puesto que el análisis y el estudio como ya he mencionado se realizan sobre los principales competidores. Al considerarse tu competencia directa, en la gran mayoría de los casos no están interesados en colaborar. ¿Esto quiere decir que si no colaboran no lo podamos llevar a cabo? Por supuesto que no, pero obviamente en la recopilación de los datos necesarios se deberán emplear más recursos, y por tanto será mucho más costosa.

**-Interno**

El benchmarking  interno se lleva a cabo dentro de la misma empresa. Se suele llevar a cabo en empresas grandes que cuentan con diferentes departamentos o también con grupos empresariales que están formados por varias empresas. En el proceso se identifica un departamento o área que sea un ejemplo a seguir por sus buenos resultados para poder llevar a cabo un benchmark con los demás departamentos internos de la compañía.

Es el más fácil de realizar dentro de compañías con estructuras con un cierto tamaño, además normalmente es el que menos recursos necesita para llevarlo a cabo, ya que la información se obtiene de la propia empresa.

**-Funcional**

El benchmarking funcional identifica las mejores prácticas de una empresa que sea excelente en el área que se quiere mejorar. No es necesario que esta empresa sea competidora o incluso que pertenezca al mismo sector.

Normalmente es muy productivo, dado que al no tratarse de organizaciones que no son competidoras directas no existe un problema de confidencialidad y se suele ofrecer la información necesaria para el estudio.

Etapas: **1.Planificación**

El objetivo principal de esta primera etapa es planificar la investigación que se va realizar. En esta etapa hemos de responder a tres preguntas:

-¿Qué quiero medir? Toda investigación tiene que tener un porqué, y éste debe estar relacionado con un área de nuestra empresa que queremos mejorar.

**Datos**

La recopilación de datos es fundamental para el benchmarking, de ello dependerá en gran medida el éxito o el fracaso de todo el proceso. Podemos obtener datos de diferentes fuentes: interna, asociaciones profesionales o investigaciones propias entre otras.

**3.Análisis**

Una vez hemos recopilado la información necesaria, hemos de analizar los elementos que causan las diferencias entre nuestra compañía y las empresas estudiadas, para poder identificar las oportunidades de mejora.

Una vez hemos identificado la magnitud de las diferencias, es el momento de proponer las mejoras que vamos a llevar a cabo. Hay que tener en cuenta que únicamente seleccionaremos aquellas mejoras que por tamaño, recursos e infraestructura sea viable llevar a cabo por nuestra empresa.

**4.Acción**

El siguiente paso después de analizar la información y de haber seleccionado los aspectos de referencia en las empresas seleccionadas, es el momento de adaptarlos a nuestra empresa pero **siempre implementando mejoras**.

Dicho de otro modo, después de analizar la información y de lograr identificar los mejores aspectos de las empresas que hemos seleccionado, los tomamos como puntos de referencia para adaptarlos a nuestra empresa pero siempre añadiéndole alguna mejora o alguna ventaja que le aporte valor a nuestros clientes.

**5.Seguimiento y mejora**

En esta última etapa se debe hacer un informe con toda la información destacada del proceso. Esto ayudará a retomar el trabajo en proyectos posteriores. La idea es que se convierta en un ejercicio de la empresa sostenido en el tiempo para adoptar una mejora continua.