

Unidad Curricular: **GERENCIA AMBIENTAL**

Semestre **IV**



PRINCIPALES ENFOQUES HISTÓRICOS DE LA GERENCIA



Profesor Asesor: Ing. Leonardo Linares R.

Enfoques Gerenciales más usados a lo largo de la historia

1901-1915

Gerencia Científica

1916-1940

Psicología Industrial, Relaciones Humanas

1941-1965

Teoría X e Y, entrenamientos de sensibilidad (grupos T), gerencia de proyectos (PERT y CPM), gerencia por excepción, gerencia por objetivos

1966-1982

Organización Matricial, presupuesto base cero, ciclo de vida de productos, curva de aprendizaje, gerencia de portafolios, teoría Z, círculos de calidad, equipos autodirigidos, competitividad, justo a tiempo

1983-2007

Downsizing, empowerment, benchmarking, ISO 9000, reingeniería, organizaciones de alto desempeño, compañías visionarias, organizaciones que aprenden, alianzas estratégicas, balanced scorecard, outsourcing, valor económico agregado (EVA), retroalimentación de 360°, sistemas integrados

Administración Científica (*Frederick W. Taylor*)

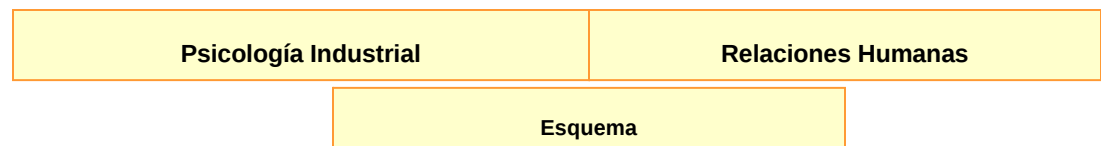
- Constituyó la primera teoría administrativa.
- Se origina bajo la preocupación de crear una ciencia de la administración (método de observación y medición).
- Se basa fundamentalmente en las tareas de la organización.
- Estudio de tiempos y movimientos.
- División de las tareas, especialización de las mismas.
- Eliminación del desperdicio, del tiempo de ocio y reducción de los costos de producción.
- Motivación de los trabajadores por medio de los planes de incentivos salariales.
- Selección y capacitación del personal.
- Atmósfera de cooperación gerencia- trabajadores.

Teoría Clásica de la Administración (*Henri Fayol*)

- Define las funciones básicas de la empresa.
- Conceptúa la administración (prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar).
- Define los principios generales de administración como procedimientos universales aplicables en cualquier tipo de organización.
- Existe una proporcionalidad de la función administrativa que se reparte en todos los niveles de la empresa.
- Énfasis en la estructura de la organización, entendiéndose como una disposición de las partes que la constituyen, su forma y la interrelación entre las mismas.
- La división del trabajo (vertical u horizontal) y la correspondiente especialización de las partes.
- Existencia de órganos de línea y órganos de staff.

Teoría de las Relaciones Humanas (*Hawthorne- Mayo*)

- Surge con el experimento de Hawthorne.
- El experimento de Hawthorne marca a lo largo de su desarrollo el inicio de una teoría cargada de valores humanistas en la administración.
- Traslada la preocupación por la tarea y la estructura a la preocupación por las personas.
- Se incluyen nuevos vocablos en el diccionario de la administración: la integración y el comportamiento social de los empleados, las necesidades psicológicas y sociales, la recompensas y sanciones no materiales, el estudio de los grupos informales, entre otros.
- Resulta imprescindible armonizar las dos funciones básicas de las organizaciones industriales: la función económica (producir bienes o servicios para garantizar el equilibrio externo) y la función social (distribuir satisfactores entre los trabajadores para garantizar el equilibrio interno).



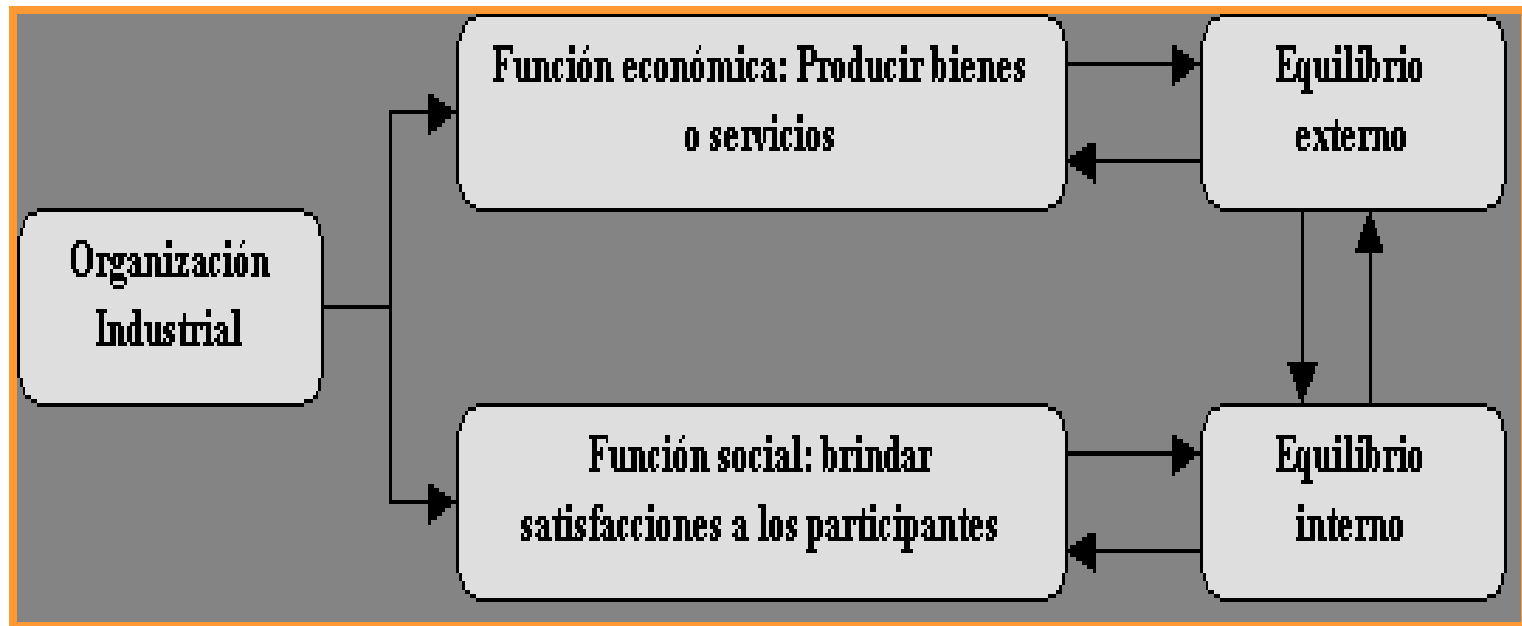
Psicología Industrial

El trabajador es un conglomerado de rasgos que pueden medirse, para determinar con precisión su valor y tomar decisiones apropiadas de selección y ubicación laboral. Estos rasgos incluyen aptitudes y actitudes.

Relaciones Humanas

La prueba del éxito del gerente es su habilidad para organizar la cooperación humana. El individuo debe sentir que su trabajo es socialmente necesario y apreciado. La élite gerencial requiere entrenamiento sistemático en destrezas humanas: sesiones de comunicación intensiva y evaluaciones mediante cuestionarios y entrevistas. El contacto entre supervisores y subordinados permite dotar a ese ente mítico que los empleados llaman “la compañía” de amabilidad, consideración, justicia y competencia.

Funciones básicas de la organización, según Roethlisberger y Dickson



Teoría X e Y (McGregor)

Pueden distinguirse dos estilos de gerencia: autoritario (X) y participativo (Y). Hoy tiende a favorecerse e incluso exigirse el estilo Y, pero muchos gerentes X son muy exitosos.

Teoría X

- Repugnancia intrínseca hacia el trabajo.
- Obligación al trabajo.
- Poca Ambición.

- Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar.
- El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo.
- Se compromete de acuerdo a las compensaciones asociadas con su logro.
- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora.

Teoría Y

Entrenamientos de Sensibilidad (grupos T)

Las cualidades de un gerente participativo pueden desarrollarse. Una sesión típica consiste en colocar una docena de personas en un salón, sin líder ni agenda. El feedback convertiría a los gerentes en menos autoritarios y más participativos.

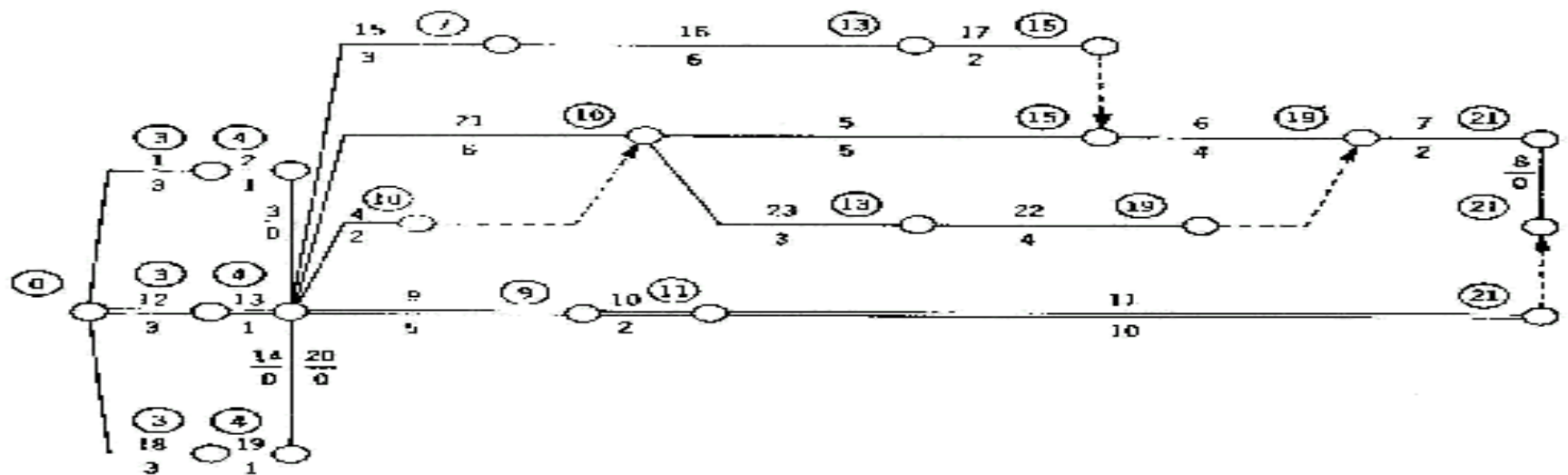
Los grupos T son instrumentos para el cambio, esencialmente controlados, que brindan oportunidades para el autoconocimiento y el autodesarrollo. Aumentan la conciencia de sí mismo y la percepción de la influencia de la conducta propia sobre los demás.

Gerencia de Proyectos (PERT y CPM)

El análisis de las actividades de un proyecto permite encontrar una ruta crítica para ahorrar tiempo, esfuerzo y dinero. Esta técnica, utilizada originalmente por militares, contribuyó a comprender y eliminar cuellos de botella, pero fue perdiendo atractivo por su excesiva complejidad.

Actividad	Secuencias	Tiempos				Costos		
		<i>o</i>	<i>M</i>	<i>p</i>	<i>t</i>	\$N	\$L	<i>m</i>
0	1, 2, 3, 4	—	—	—	—	—	—	—
1	7	3	7	11	7	600	1 000	100
2	5	2	4	6	8	700	1 200	250
3	9, 13	2	5	10	6	100	700	150
4	7	2	5	8	5	600	900	100
5	6	3	4	5	4	400	800	400
6	—	1	3	7	4	200	800	200
7	11, 12	2	4	6	4	300	600	150
8	10	2	2	2	2	700	700	0
9	10	2	3	4	3	100	600	500
10	—	2	3	6	4	200	600	200
11	—	1	2	3	2	300	600	900
12	—	1	2	3	2	300	600	300
13	8	1	1	5	2	200	400	200

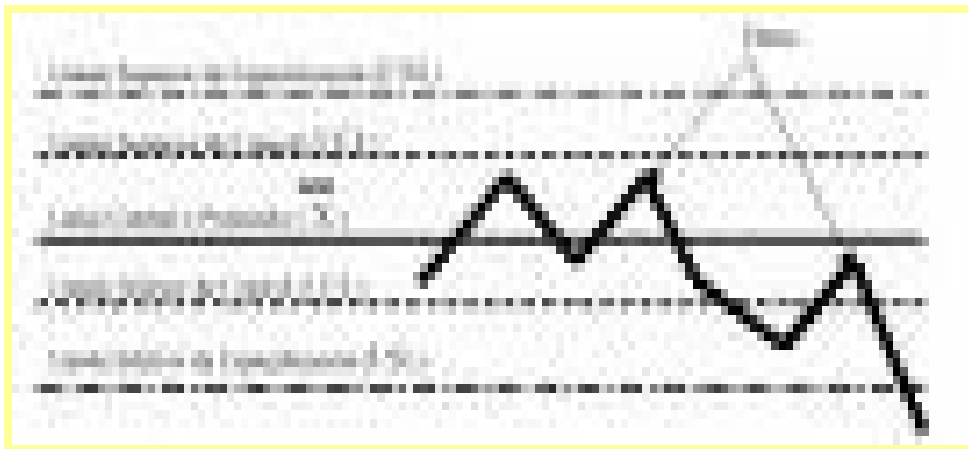
$\$F = 500$ al día 4 700



Gerencia por Excepción

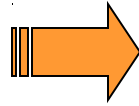
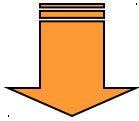


La gerencia debe concentrarse en las desviaciones con respecto a normas establecidas. Esta idea, popular en los primeros tiempos de la tecnología de la información, se utiliza aún (sin el nombre) cuando se revisan “informes de desviaciones”

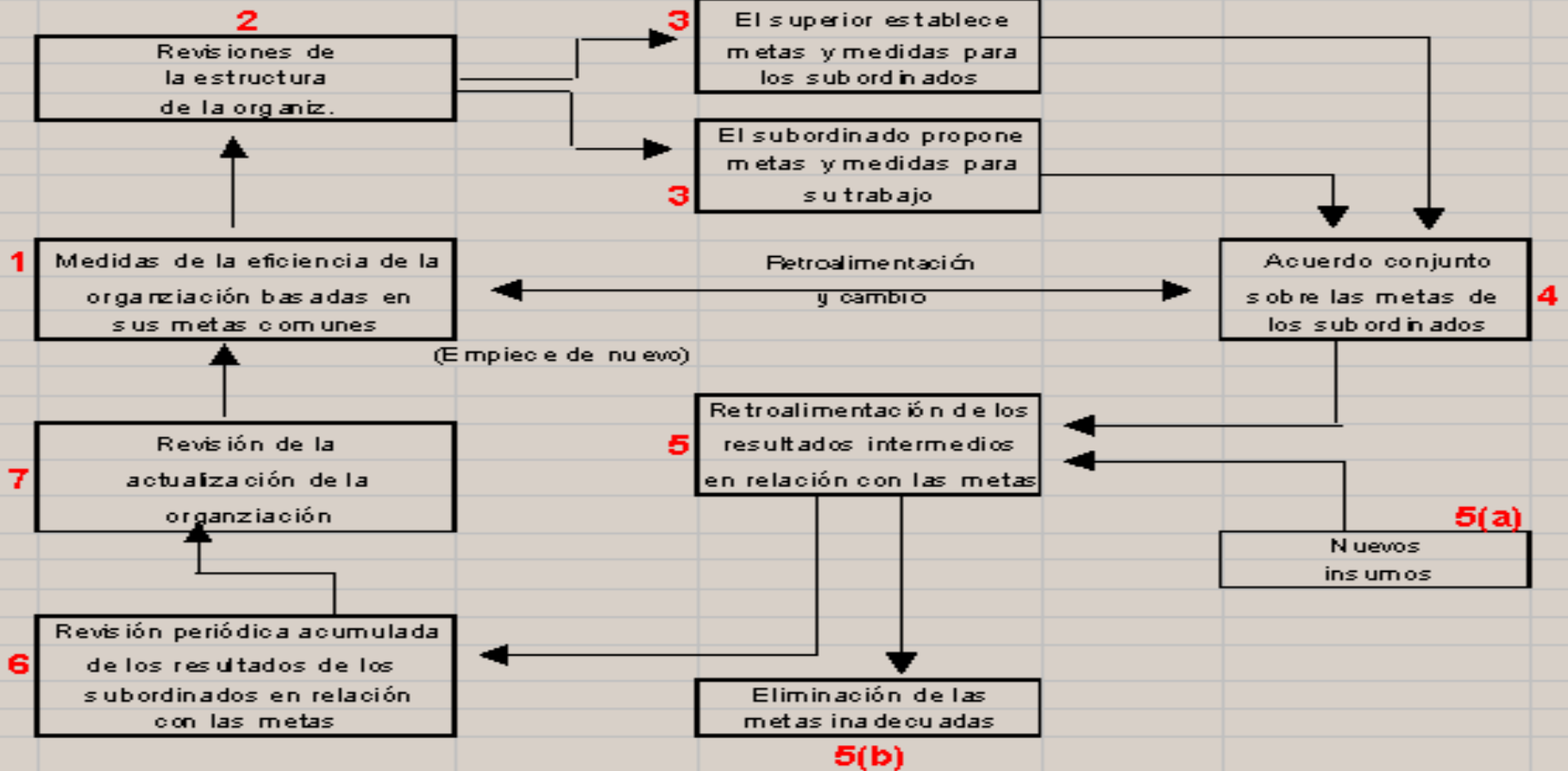


Gerencia por Objetivos

La tarea del gerente consiste en vincular, estrecha y formalmente las metas de desempeño individual con las metas de la compañía. En esta idea se basa la práctica de establecer anualmente "objetivos y metas" para los empleados. El peligro es la excesiva formalización.



Ciclo de la Gerencia por Objetivo



Gerencia por Objetivos

Los diez pecados capitales para fracasar en la Gerencia por objetivo, según John W. Humble, son:

- No obtener participación de la alta gerencia.
- Decir a todos que la Gerencia por objetivo es una técnica suprema capaz de resolver los problemas.
- Adoptar la Gerencia por objetivo dentro de un programa acelerado.
- Fijar solamente objetivos cuantificables.
- Simplificar a los extremos todos los procedimientos.
- Aplicar la Gerencia por objetivos en áreas aisladas, o sea no hacer participar globalmente a la empresa.
- Delegar todo el proyecto de Gerencia por objetivo al personal del nivel inferior.
- Concentrarse en individuos e ignorar los problemas en grupos.
- Inaugurar el sistema con una fiesta y después dejarlo andar solo.
- Ignorar las metas personales de los gerentes, concentrándose solo en los objetivos de la empresa.

Actividad de Aprendizaje Significativo:

La sección debe dividirse en 3 equipos de trabajo, donde cada uno deberá conformar una organización (de forma simulada) donde predomine la **COGESTIÓN**, dicha organización tendrá fines de lucro y su labor será de carácter netamente **ambientalista**.

La gerencia de dicha organización será por **OBJETIVOS**, para lo cual se deben tener claros las definiciones de: metas, estructura organizativa, subordinado y retroalimentación. Además se combinará la gerencia con un **estilo X ó Y de Mac Gregor** y se aplicarán algunas de las herramientas gerenciales que aportó la **gerencia científica** y la **teoría de las relaciones humanas**.

De esta forma, en síntesis, los equipos de trabajo deben entregar un informe descriptivo, tipo caso estudio donde se explique como sería la creación y desarrollo de una organización que **EVIDENCIE**:

- Utilización de la cogestión.
- Desarrollo por medio de la Gerencia por objetivos.
- Establecimiento de un estilo X ó Y en sus políticas.
- Uso de herramientas gerenciales aportadas por la gerencia científica y la teoría de las relaciones humanas.

NOTA: Actualmente, en la gerencia actual no se manejan los términos de estructura organizativa, subordinado y retroalimentación sustituidos por organigrama, trabajador o empleado y realimentación respectivamente.

Organización Matricial

Durante la década de los sesenta, se utilizó un arreglo organizacional poco común conocido como la **organización matricial**.

Una organización matricial es un enfoque organizativo que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para que trabajen en uno o más proyectos dirigidos por un gerente de proyecto.

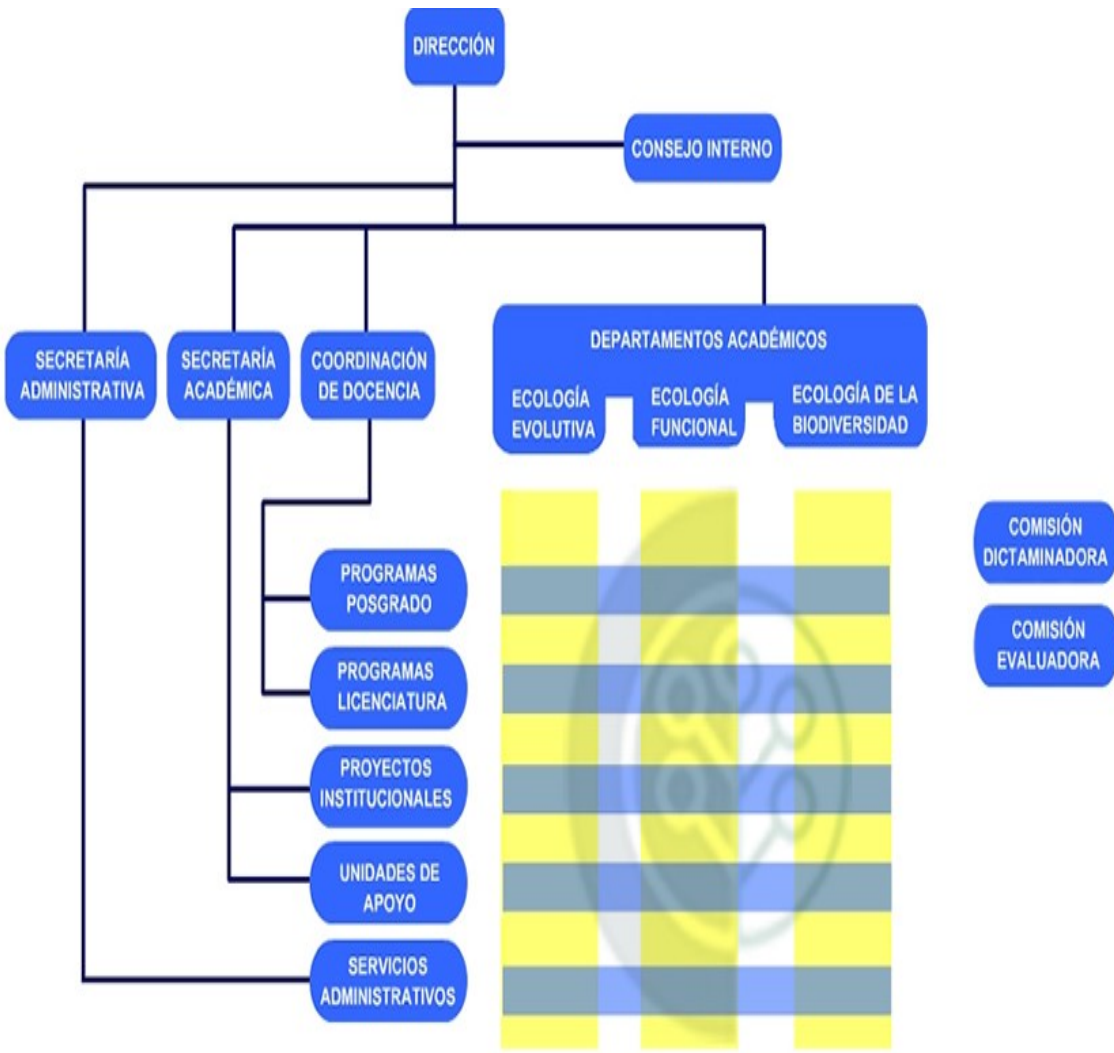
La estructura matricial crea una doble cadena de mando que explícitamente infringe el principio clásico de la unidad de comando. La departamentalización funcional se utiliza para mejorar en la economía de la especialización. Pero, paralelamente a los departamentos funcionales, está una serie de gerentes que son responsables de productos específicos, proyectos o programas dentro de la organización.

A lo largo de la dimensión vertical, se agregan los diversos proyectos que la empresa está desarrollando. Cada proyecto está dirigido por un gerente que integra personal de cada uno de los departamentos funcionales. La inclusión de esta dimensión vertical a los tradicionales departamentos funcionales horizontales, entrelaza los elementos de la departamentalización funcional y de producto, de allí el término *matricial* o *matriz*.

Organización Matricial

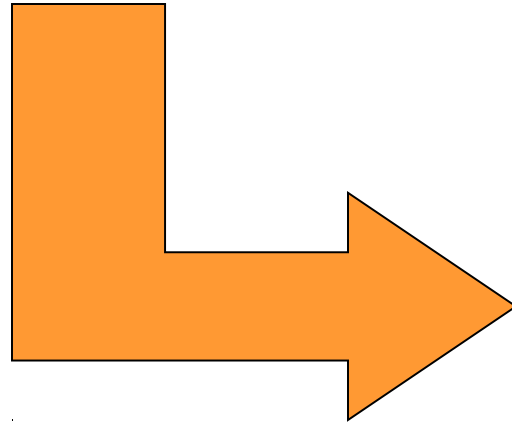
Los empleados en la matriz tienen dos jefes: el jefe del departamento funcional y el gerente de proyecto. Los gerentes de proyecto tienen autoridad sobre los miembros funcionales que son parte de ese equipo de proyecto. La autoridad es compartida entre los dos gerentes.

Para trabajar de manera eficaz, los dos gerentes deben comunicarse regularmente y coordinar las demandas sobre los empleados que les son comunes.



Organigrama Matricial del Instituto de Ecología de la Universidad Autónoma de México

Presupuesto Base Cero



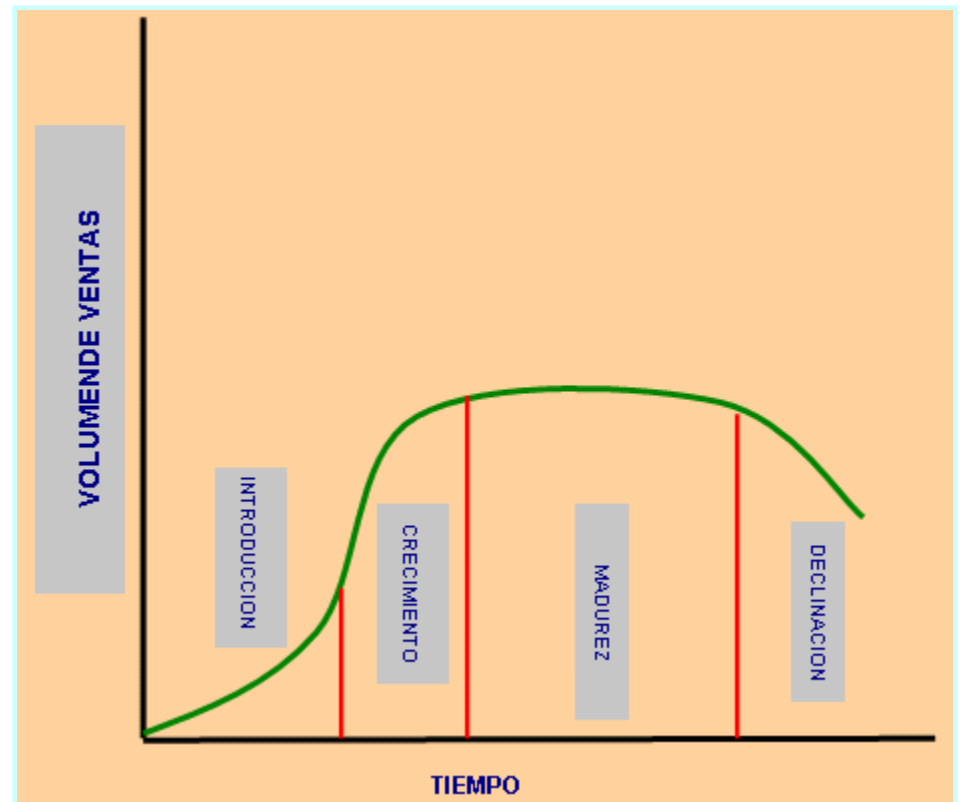
El objetivo es romper con la práctica de usar el presupuesto anterior como base para agregar gastos. Para ello se debe establecer el nivel de gasto requerido para mantener vivo el negocio y justificar cualquier incremento o gasto.



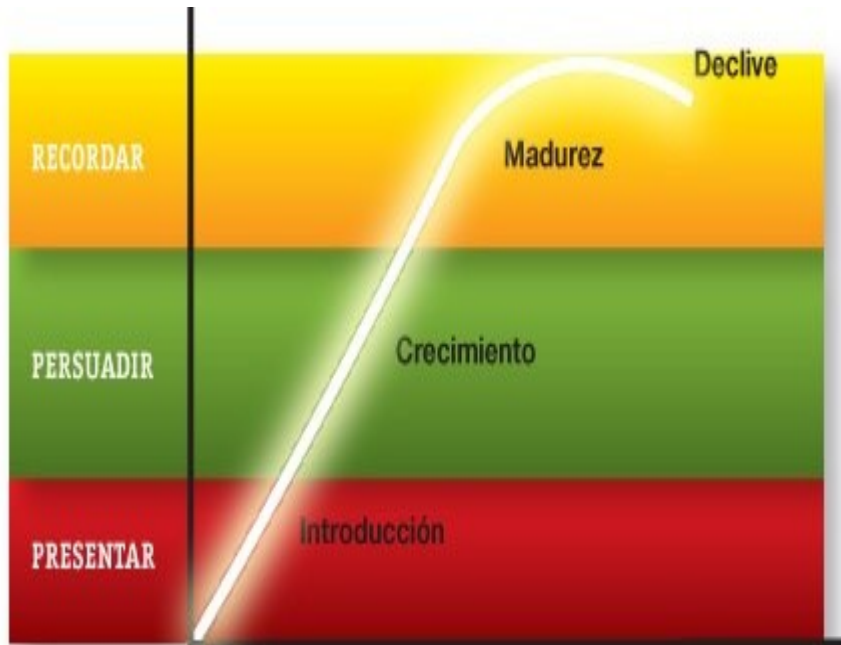
Ciclo de Vida de Productos

Los productos siguen ciclos de vida predecibles: adopción, crecimiento, estancamiento y declinación. Los gerentes deben reconocer la fase y actuar en consecuencia.

Esta idea viene y va en los negocios: es un concepto útil, pero peligroso cuando se sigue dogmáticamente (financiar o abandonar prematuramente).



Ejemplo de la aplicación de la gerencia de acuerdo al Ciclo de Vida de Productos



Cuando un producto o servicio es introducido al mercado, se requiere una campaña de **“Presentación**, que hable de él, de sus características, virtudes, usos y ventajas;

Por otro lado, cuando el producto o servicio comienza a pasar del crecimiento a la madurez, se puede cambiar a una campaña de **“Mantenimiento”**, donde es primordial el factor de la persuasión.

Aquí, el público ya conoce el producto y el mercado está poblado de competencia. Entonces se necesita un mensaje que le convenza, que le seduzca por sobre los demás.

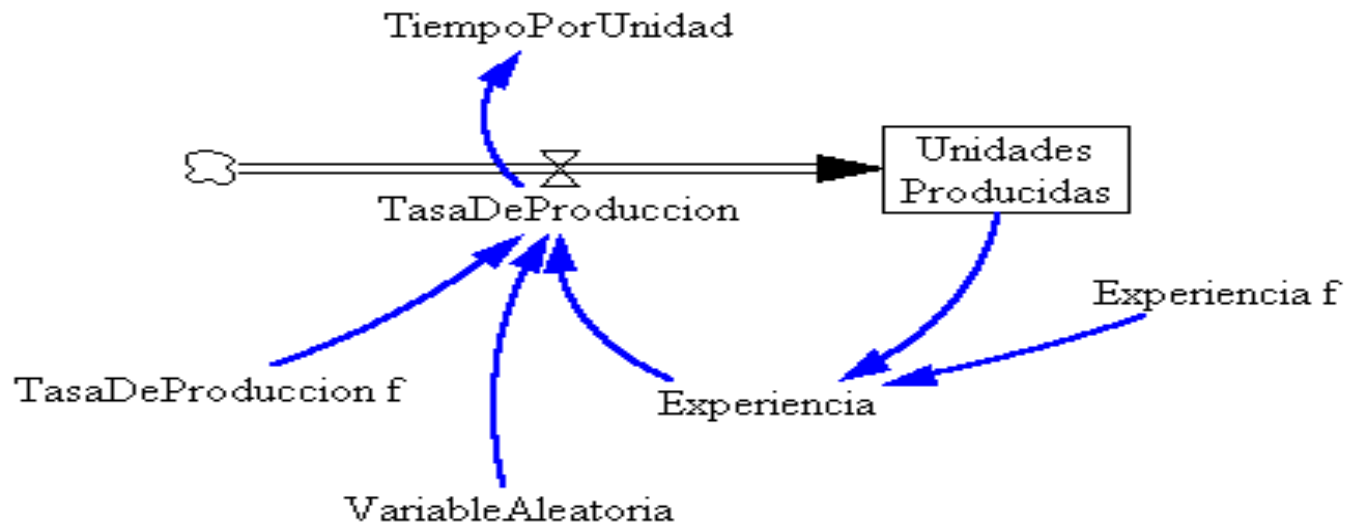
Finalmente, cuando el producto está plenamente en su nivel de madurez, se debe pagar por publicidad de **“Recordación”**, es decir, basta con que se vea la marca o slogan para que los usuarios lo tengan en mente.

Curva de Aprendizaje

Las curvas de aprendizaje o, como se llaman algunas veces, las curvas de experiencia, se basan en la premisa de que las organizaciones, lo mismo que las personas, hacen mejor sus trabajos a medida que estos se van repitiendo.

DF CURVA DE APRENDIZAJE

por Camilo Sánchez





Gerencia de Portafolios



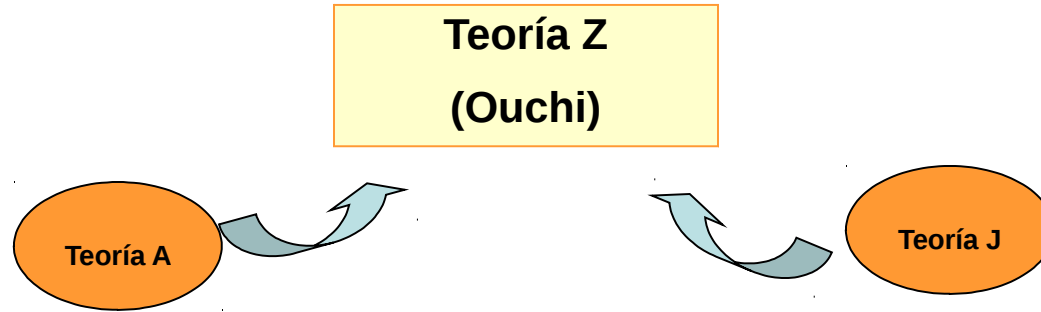
Durante los setenta y los ochenta eran muy populares las expresiones “estrellas”, “vacas”, “perros” e “incógnitas”

La población laboral de una organización debe verse y administrarse como un portafolio de inversiones, un conjunto de activos valiosos representado por una cuenta de activo en los libros contables. De acuerdo con ello, los mismos principios de administración de portafolio de inversiones aplican al manejo del recurso humano, estos son:

El hecho destacable es que la teoría del capital humano ha ingresado al mundo corporativo y el reto de la gerencia general es divulgar e inculcar esa filosofía en las prácticas gerenciales. La gerencia podría adoptar la siguiente matriz para la calificación de sus recursos humanos:

- * Empleados de alto potencial
- * Empleados de rendimiento consistente pero de potencial limitado
- * Empleados de gran potencial pero con actitudes problemáticas
- * Empleados de bajo potencial y rendimiento





La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

**PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE
LA TEORÍA Z**

- Confianza
- Atención a las relaciones humanas
- Relaciones sociales estrechas

CÓMO DESARROLLAR LA CULTURA DE LA EMPRESA Z

Ouchi identificó los siguientes trece pasos que permiten transformar la organización en una empresa Z:

- 1.- Comprender primeramente el Tipo Z de organización y el papel que han de jugar los participantes en la transformación.
- 2.- Reevaluar la filosofía establecida en la organización a punto de transformarse.
- 3.- Definir la nueva filosofía a implementar y hacer partícipe a la directiva de la nueva dirección a tomar.
- 4.- Comenzar la implementación creando las estructuras y los incentivos.
- 5.- Desarrollar los lazos personales entre los participantes de la nueva organización.
- 6.- Re-evaluar el progreso hasta este punto.
- 7.- Participar al sindicato en el proceso.
- 8.- Estabilizar el número y categorías de empleados.
- 9.- Establecer el sistema (lento) de evaluación y promoción de los trabajadores.
- 10.- Ampliar y generalizar las carreras de los trabajadores.
- 11.- Implementación final hasta este punto.
- 12.- Promover la participación y dedicación de los trabajadores a la organización.
- 13.- Promover la dedicación totalmente envolvente entre los empleados. Esto incluye todos los aspectos de la vida social y familiar de estos.

Actividad de Aprendizaje Significativo:

Suponga que usted fuera Licenciado(a) en Gestión Ambiental y fuera designado(a) por sus capacidades y logros como Director(a) del Ministerio del Ambiente en el estado Táchira. Ahora, asumiendo que usted decide aplicar la **TEORÍA Z** en su gestión dentro del ministerio, indique cuál va a ser su plan operativo para que dicha aplicación se lleve a cabo (utilice el formato que se muestra).

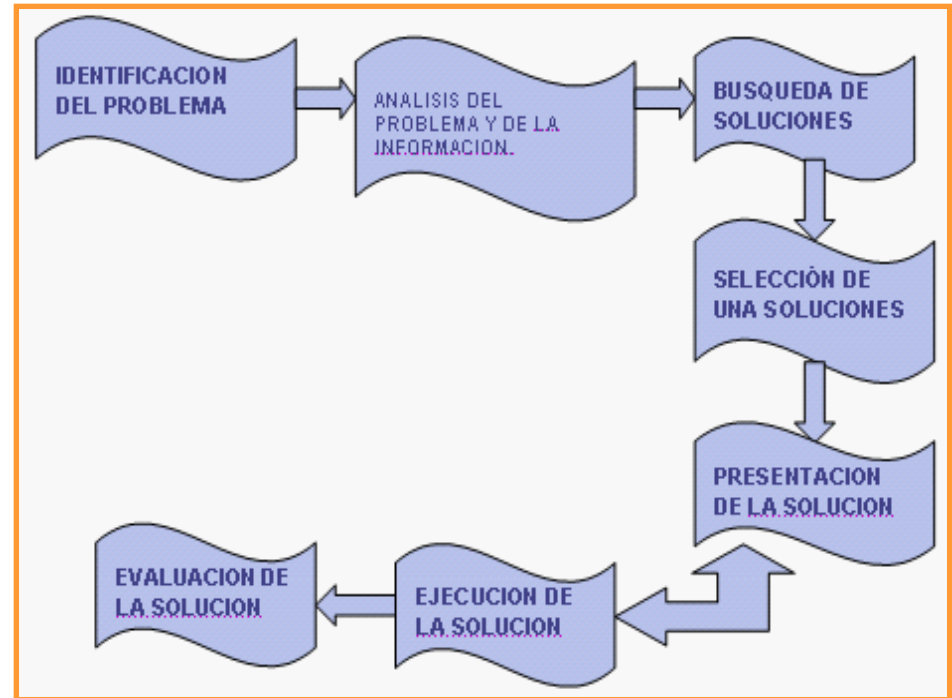
Objetivo General:					
Objetivo específico	Actividades	Tiempo	Lugar	Responsable	Recursos

SUGERENCIA: Vincular los objetivos con los pasos propuestos por OUCHI

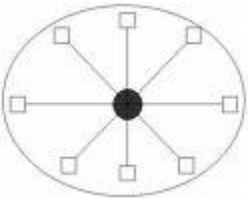
Círculos de Calidad

Los círculos de calidad buscan mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en el trabajo, aumentando el grado de participación de los trabajadores en el control y en la administración de la empresa, argumentando que el trabajo en equipo fomenta la satisfacción y la creatividad individual.

Actividades de los círculos de calidad



Los círculos de calidad se apoyan principalmente en tres principios generales. El primero es que el trabajo en grupo es algo connatural a toda sociedad en la que la identidad de la persona está, en gran medida, determinada por el grupo o grupos a que pertenece. Un principio universal es que el ser humano es un ser social, no un ser individual. El segundo principio general es que nadie puede conocer mejor el trabajo que aquel que lo realiza cotidianamente. Un tercer principio, y este de carácter más operativo, es que la mejor idea de uno es siempre inferior a la idea del grupo.



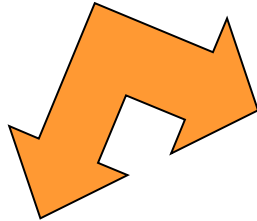
Equipos Autodirigidos

Un equipo de trabajo autodirigido (ETAD) es un número pequeño de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que, comprometidos con un propósito común, se establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas también compartida, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables.

Esta singular forma de trabajar produciendo resultados de manera interdependiente, es lo que hace posible que el desempeño del equipo, sea cualitativamente superior a la suma de los aportes y tareas individuales que realizan sus miembros. Pero el desempeño del equipo también es superior, porque superiores son los valores de sus integrantes.



Competitividad



Las empresas deben identificar los elementos críticos del éxito de sus negocios (costos o diferenciación) y concentrarse en uno de ellos pero no en todos.

Cuando se piensa en el principal objetivo o resultado que pretenden alcanzar las organizaciones de cualquier índole, sean públicas o privadas, grandes, medianas, pequeñas o micro; con o sin fines de lucro, lo primero que se viene a la mente es el concepto de productividad, entendida como la capacidad de generar bienes o servicios con un mínimo de errores o desechos crónicos y maximizando los beneficios de todo tipo que se puedan obtener. De acuerdo con lo anterior se puede decir que, para que una Organización obtenga el nivel de productividad deseado requerirá cumplir con dos importantes características: ser eficiente y eficaz a la vez.



Justo a Tiempo

Es una filosofía industrial, que considera la reducción o eliminación de todo lo que implique desperdicio en las actividades de compras, fabricación, distribución y apoyo a la fabricación (actividades de oficina) en un negocio



Justo a tiempo implica producir sólo exactamente lo necesario para cumplir las metas pedidas por el cliente, es decir producir el mínimo número de unidades en el último momento posible, eliminando la necesidad de almacenaje, ya que las existencias mínimas y suficientes llegan justo a tiempo para reponer las que acaban de utilizarse y la eliminación de el inventario de producto terminado.



Downsizing

Forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad.

Significa una reducción de la planta de personal, pero, en general expresa una serie de estrategias orientadas al Rightsizing (logro del tamaño organizacional óptimo) y/o al rethinking (repensar la organización).

Tipos

Reactivo: Se responde al cambio, a veces, sin un estudio acucioso de la situación. Los problemas que se derivan de esta posición suelen ser predecibles: reducción de la planta de personal sólo por respuesta, sin un diagnóstico adecuado, ambiente y clima laboral inadecuado, daños son costosos y alto impacto negativo en la eficiencia de la empresa.

Proactivo: Es un proceso de anticipación y preparación para eventuales cambios en el entorno, este tipo de opción posibilita resultados y efectos más rápidamente y requiere de criterios estratégicos basados en la idea de repensar la empresa.



Empowerment

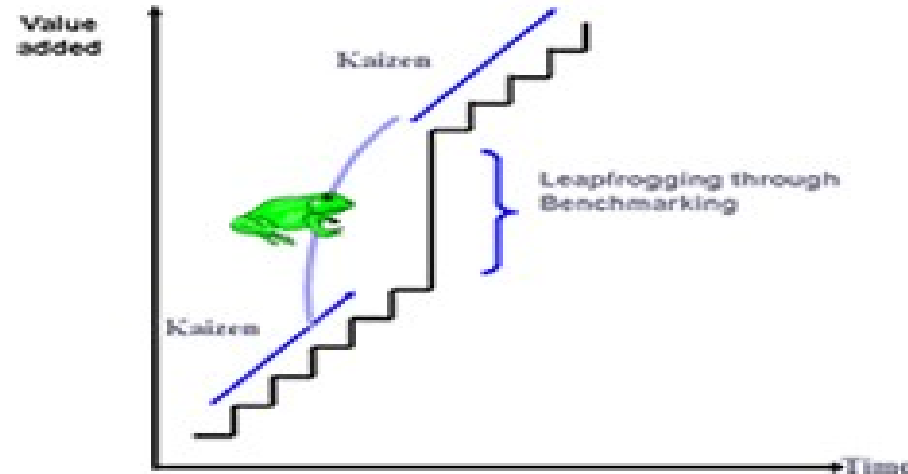
Este término se utiliza para expresar la participación y la iniciativa del trabajador. En teoría, las personas no quieren sólo seguir órdenes. La facultación es sensata, cuando va acompañada de responsabilidad por los resultados; en caso contrario, es una receta para la anarquía y el bajo desempeño.

Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.



Benchmarking

Benchmarking es una técnica de gestión empresarial que pretende descubrir y definir los aspectos que hacen que una empresa sea más rentable que otra, para después adaptar el conocimiento adquirido a las características de nuestra propia compañía.

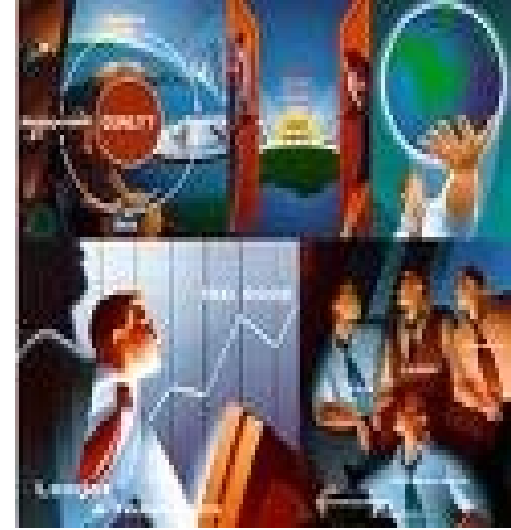


Lo que debe quedar claro es que el benchmarking no implica prácticas fuera de la legalidad. Esta técnica nada tiene que ver con el espionaje industrial o la copia, ni debe tener como resultado un cambio brusco de la cultura empresarial que rija la propia organización, sino recabar la información suficiente con el fin de poder negociar en las mejores condiciones con todos los implicados en los procesos de creación de valor de una empresa; hacer la competencia más dura a los demás, y descubrir nuevos nichos de mercado.



ISO 9000

Este programa para asegurar la calidad es requerido por muchas compañías para calificar proveedores. Es necesario cumplir estándares y analizar los procesos para asegurar que puede producir resultados sostenidos. Es difícil y a veces complejo cumplir esta “receta” para la calidad



La familia de normas ISO 9000 es un conjunto de normas de calidad establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización (empresa de producción, empresa de servicios, administración pública...).

Su implantación en estas organizaciones, un duro trabajo, supone una gran cantidad de ventajas para sus empresas. Los principales beneficios son:

1. Reducción de rechazos e incidencias en la producción o prestación del servicio.
2. Aumento de la productividad
3. Mayor compromiso con los requisitos del cliente.
4. Mejora continua.

Reingeniería



Consiste en redefinir todos los procesos, para eliminar pasos innecesarios y costosos.

Hammer y Champy definen a la reingeniería de procesos como *“la reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez”*



Organizaciones de Alto Desempeño



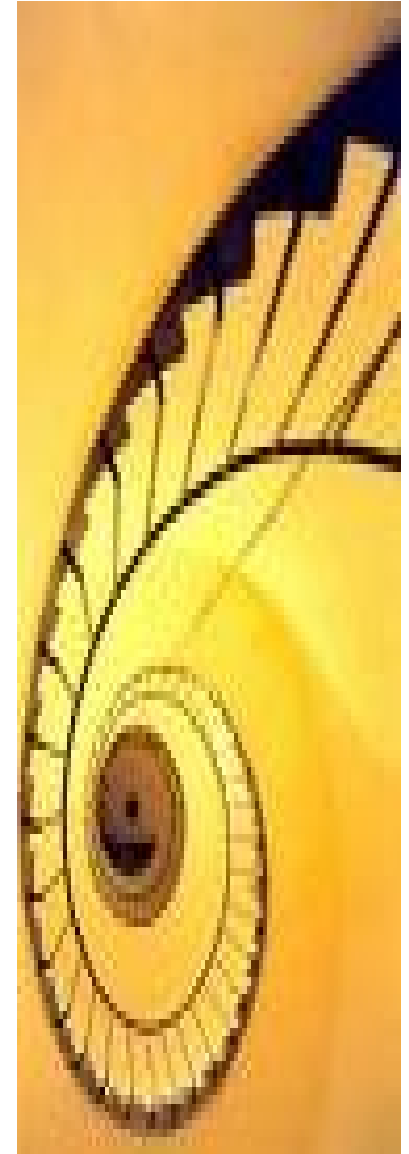
La organización del futuro se basa en equipos que cuentan con las diversas destrezas necesarias para un proyecto y se disuelven al completar la tarea. Este concepto funciona cuando la misión es clara y cuando participan equipos pequeños. La pregunta es cómo mantener una atmósfera de alto desempeño.





Compañías Visionarias

Las compañías exitosas establecen objetivos y los alcanzan. Lo importante es definir una meta de largo plazo (diez años o más), con puntos de medición de progreso. Muchos han establecido metas capaces de inspirar a los empleados, pero las abandonan en unos pocos años. Es necesaria una cuidadosa selección de la meta y una presión constante desde arriba.



Organizaciones que Aprenden (OQA)

En sustitución del modelo clásico de organización empresarial, que asume que la empresa cuenta con una fórmula o diseño para llevar a cabo su actividad, así como con una estructura jerárquica y un grupo de reglas o políticas, las Organizaciones Que Aprenden (OQA) entienden que cualquier fórmula es provisional y necesita ser revisada de manera continua para adaptarse a los rápidos cambios que se producen entre los competidores y el entorno de la industria.

En lugar del modelo burocrático clásico, cuyo objetivo es reclutar “piezas” para una máquina bien engrasada, las OQA buscan trabajadores que puedan contribuir como participantes activos creativos a la revisión y adaptación de la fórmula y las reglas de operación.

Las OQA constituyen, pues, comunidades vivas que sacan provecho de la capacidad de aprendizaje de sus miembros y están abiertas a cambios en su estructura, es decir, son capaces de rediseñarse continuamente a sí mismas. En ellas se dan tres niveles de aprendizaje: individual, grupal y organizacional, con el objetivo común de sólo de realizar mejor las tareas sino de edificar una sólida base de conocimiento y revisar continuamente los procesos y los productos.

Organizaciones que Aprenden (OQA)

Las organizaciones deben aprender constantemente nuevos modos de acción, o se atrofian. Pero las corporaciones tienen aversión al cambio, a menos que estén en una situación desesperada. Las compañías exitosas no alientan a los empleados para que cuestionen las prácticas.

Características de una OQA

Se han identificado cuatro factores fundamentales que caracterizan una OQA:

- **Cultura de aprendizaje:** un clima organizativo que alimenta y estimula el aprendizaje y la innovación.
- **Procesos:** se implantan procesos que promueven la interacción más allá de departamentos y fronteras.
- **Herramientas y técnicas:** métodos que ayudan al aprendizaje tanto individual como de equipo, tales como el fomento de la creatividad y las técnicas de resolución de problemas.
- **Habilidades y motivación:** para aprender y adaptarse.

Alianzas Estratégicas

Las alianzas estratégicas son coaliciones formales entre dos o más organizaciones a fin de llevar a cabo empresas en el corto plazo, originadas en relaciones oportunistas o permanentes que se desarrollan como una forma de sociedad entre los participantes

La asociación con otras compañías, para ahorrar dinero, complementar destrezas, captar nuevos clientes. Como cualquier otra relación funciona hasta que los objetivos de una u otra de las partes cambian.

Ejemplo de Alianzas Estratégicas

VENEZUELA Y BRASIL INICIARON LA ALIANZA ESTRATÉGICA PARA LA INTEGRACIÓN DEFINITIVA DE AMBOS PAÍSES - Mozilla Firefox

Archivo Editar Ver Ir Marcadores Herramientas Ayuda

http://www.minci.gov.ve/noticias-prensa-presidencial/28/7335/venezuela_y_brasil.html

Con una extensa gama de acuerdos

VENEZUELA Y BRASIL INICIARON LA ALIANZA ESTRATÉGICA PARA LA INTEGRACIÓN DEFINITIVA DE AMBOS PAÍSES

En el marco de la tercera visita del presidente Luiz Inácio Lula da Silva a nuestro país, se comenzó el ejecutarse de una serie de convenios en diversas áreas como petróleo, minería, gas, agricultura, pesca, tributación, aduanas y cooperación técnica



Este lunes en las instalaciones del Palacio de Miraflores, el presidente de la República Bolivariana de Venezuela, Hugo Chávez Frías, y el presidente de la República Federativa del Brasil, Luiz Inácio Lula da Silva, dieron inicio al ejecutarse de la Alianza Estratégica binacional, impulsando definitivamente la integración del Sur.

Con un programa detallado de iniciativas que conforma la firma de una serie de acuerdos, Venezuela y Brasil concretan la realización de la Alianza Estratégica, la cual abarca áreas como: energía, petróleo, gas, minería, tributos y aduanas, financiación, industria y comercio, agricultura familiar y reforma agraria, cooperación técnica, acuicultura y pesca, ciencia y tecnología, comunicación e información, entre otras.

Asimismo, en el marco de la tercera visita que hace el mandatario brasileño a tierras venezolanas, se examinarán temas como el Fondo Humanitario Internacional, Carta Social de las Américas, Petrosur, Enesur, Petroamérica, Banco de Desarrollo del Sur y Telesur.

La ejecución de dichos convenios será monitoreada por la Comisión Binacional de Alto Nivel y sus respectivos grupos de trabajo, quienes velarán porque todo lo estipulado en los documentos se lleve a cabo en el tiempo estimado.

Con el encuentro de los Jefes de Estado Chávez y Lula da Silva, se concluyeron negociaciones de instrumentos contemplados dentro del área de Energía, Petróleo y Gas; entre los cuales se incluyen un Memorándum de Entendimiento para la Cooperación en el Área del Combustible Etanol entre los ministerios de Energía y Petróleo de ambas naciones. De la misma manera, se suscribieron documentos para la mutua cooperación de la Industria de Biodiesel y la construcción de plataformas y navíos.

Entre Petróleos de Venezuela (PDVSA) y Petróleo Brasileiro (PETROBRAS), también quedó contemplado el desarrollo conjunto del Proyecto Mariscal Sucre, el desarrollo de un proyecto conjunto en la Faja del Orinoco, negocios y actividades de cooperación en el área de producción y distribución de lubricantes, cooperación en el área de refinación, cooperación tecnológica, colaboración

Terminado

Inicio Windows Live Me... I.P.II(2) \$6 DIOS... Trabajo_Comport... Microsoft PowerP... 2 Firefox 15:48

Balanced Scorecard

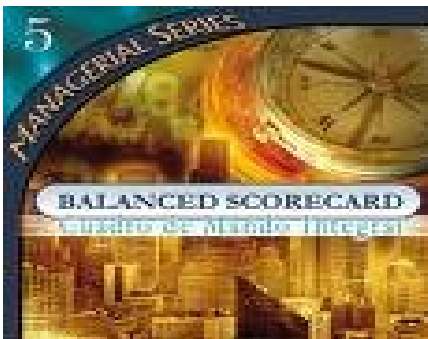
El concepto de Balanced Scorecard fue creado por los doctores Robert S. Kaplan y David P. Norton en 1992 y ha sido implementado en cientos de corporaciones, organizaciones y agencias gubernamentales en el mundo entero. Balanced Scorecard (BSC) es un sistema de gerencia estratégica que analiza la organización desde diferentes puntos de vista. Es un marco que traduce la visión y estrategias de las empresas en medidas de funcionamiento. El Balanced ScoreCard enlaza cuatro grandes perspectivas para obtener un panorama integral de la situación de las empresas:

Perspectiva Financiera

Perspectiva del Cliente

Perspectiva de los Procesos Internos

Perspectiva del Aprendizaje de la Org.



Balanced Scorecard

Existen indicadores para medir tanto el pasado como el futuro. El "balanced scorecard" es uno de los más importantes conceptos de gerencia actualmente, propiamente implementado tiene el potencial de convertir una disciplina de negocios clásica que pueda mover la empresa hacia adelante en perfecta sincronía.

¿Por qué un Balanced Scorecard?

Para las empresas que están buscando motivar y direccionar las actividades de la organización a un conjunto definido de metas, el paradigma del balanced scorecard provee un marco útil para identificar, articular, medir y monitorear los comportamientos que llevan al éxito.

El Balanced Scorecard se convierte en un poderoso sistema para medir eficazmente resultados gerenciales. Es un gran logro poder realizar este tipo de análisis tan versátil por medio de un software muy sencillo y flexible el cual destaca las principales medidas que se deben tomar en cuenta para realizar este estudio gerencial.

Outsourcing

La idea es examinar cada actividad para ver si alguien puede hacerla mejor a menor costo.

Outsourcing es un término que se está aplicando incorrectamente a la contratación de servicios tipo **"Man Power"** o de Proyectos llave en mano. Para entender el verdadero sentido del Outsourcing, explicaremos las características más resaltantes de esta contratación:

- Un objetivo claro, cuyo alcance implique ceder al tercero la responsabilidad y el compromiso del área relacionada, para lo cual la Empresa contratada debe posicionarse dentro del Organigrama de la Empresa contratante.
- Un tiempo limitado, estimado en base a las actividades y fases a desarrollar para alcanzar el objetivo; se considera que no debe establecerse un objetivo cuyo alcance se estime en más de 2 años.
- Un canal de comunicación claro, abierto y de alto nivel entre las partes.
- Un mecanismo sencillo de evaluación del avance y desempeño, y una política de ajuste o acomodo de actividades y objetivos.
- Que exista la transparencia, confianza, satisfacción y buena fe entre las partes, para que éstas puedan sentir que son socias comprometidas proactivamente con un fin común en base a una relación de negocio ganar-ganar.

Valor Económico Agregado (EVA)

Es necesario asignar a las unidades de negocios el costo del capital que utilizan, para determinar si agregan o destruyen capital

EVA es el resultado obtenido una vez se han cubierto todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas.



Retroalimentación de 360°

Los empleados deben ser evaluados por sus pares y subordinados además de sus jefes. Los proponentes de esta idea creen que ofrece nuevas perspectivas a los gerentes.

Es un proceso de análisis de competencias desde distintas perspectivas (superiores, colegas, subordinados, clientes internos, etc.), que presenta una descripción más objetiva del comportamiento y desarrollo del profesionalista valorado.

Aplicación:

Puede utilizarse para respaldar temas como:

Desarrollo y cambio de cultura

Desarrollo de competencias

Implantación de la visión y misión

Implantación de valores organizacionales

Desarrollo de liderazgo

Desarrollo de recursos humanos para el logro de la excelencia

Administración del desempeño

Definición de planes de carrera y sucesión

Establecer bases para programas de compensación

Sistemas Integrados

Firmas consultoras (especialmente alemanas SAP), popularizaron unos programa capaces de coordinar Producción, compras, finanzas, nómina, facturación, etc... y asegurar que todos interactúen y se concentren en el trabajo

Coaching

Los gerentes con formación en **business coaching**, al integrar con destreza sus competencias lingüísticas con las emocionales y corporales, aumentan en alto grado sus **COMPETENCIAS COMUNICACIONALES**, lo que les permite -entre muchas otras cosas- lo siguiente:

- Lograr **comunicar** *seductoramente* valores, visión, misión, estrategias y planes
- Dar a **conocer** *detalladamente* tanto el contexto como lo perseguido y lo planificado
- Hacer **comprender** *plenamente* todo lo que esto conlleva, e incluso
- **Compartir** *emocionalmente* la satisfacción de lograr lo deseado, para así poder
- Lograr **comprometer** *apasionadamente*, a todos y cada uno,
- En el logro exitoso y sostenido de lo ambicionado, pese a las dificultades y la eventual escasez de recursos, con:
 - Un muy alto grado de **cumplimiento**, que -logrado lo deseado- genere
 - Una gran **confianza** en -todos y cada uno- y los haga sentir -con fundamento y a todos los niveles- como
 - Un equipo de una muy elevada **confiabilidad**.