

PRIMERA PARTE

CAPÍTULO 1

De las Burocracias mecánicas a las redes de organizaciones:

Un viaje arquitectónico

Arquitectura: El arte de dar forma al espacio conforme a las necesidades y aspiraciones humanas. Limita el espacio de tal modo que podamos habitar en él, creando un marco en torno a nuestras vidas.

Los arquitectos convencionales trabajan en el espacio tridimensional, dentro del cual las personas se mueven. De un modo similar, los arquitectos de organizaciones trabajan en el espacio conductista, dentro del cual las personas actúan. Crean oportunidades y restricciones para la acción.

Los arquitectos físicos diseñan con luz. Ésta configura el espacio, modela formas y revela texturas. En forma análoga, el arquitecto de organizaciones puede diseñar el espacio de información. La información ilumina a la organización revelando el estado actual de sus actividades, decisiones, eventos, etc., y también puede contener los conocimientos y experiencias de la organización.

Los arquitectos deben diseñar la organización informal. Esto puede ser denominado el espacio de valoración en el diseño de organizaciones.

La relación de una compañía con sus clientes, sus posturas hacia la excelencia, la innovación, la calidad y la autonomía de los empleados.

Cuatro factores esenciales en la creación de diseños eficientes:

- Predominio del Objetivo: La forma acompaña a la función. Cuando un diseño arquitectónico satisface las necesidades para las cuales fue creado, perdura por muchas generaciones. Cuando los managers intentan hacer que sus organizaciones cumplan funciones para las cuales no fueron diseñadas se arriesgan a enfrentar la frustración y el fracaso. Sólo mediante un diseño completamente nuevo puede lograrse un verdadero cambio.

Al buscar la forma adecuada para sus organizaciones, es muy importante que los directivos evalúen objetivamente el propósito estratégico de las mismas y la gestión primordial. Cualquier cambio producido puede indicar que las formas que ha funcionado bien durante tantos años están necesitando una transformación

- Afinidad arquitectónica: tener un estilo arquitectónico capaz de satisfacer las expectativas del arquitecto, los requisitos de la situación y las necesidades de las personas que viven allí.

La forma internacional surgió poco después de finalizada la Segunda Guerra Mundial con la expansión de las compañías norteamericanas en el exterior. El principal cometido de la forma internacional es la transferencia de conocimientos. Proporciona a las subsidiarias una mayor libertad en lo que se refiere a las prácticas directivas y métodos de información.

Entre los componentes de estas arquitecturas existen desigualdades críticas con respecto a las culturas, los valores, y competencias requeridas, y los procesos de construcción en las sedes y sucursales.

Las fuerzas políticas, económicas y competitivas, la cultura nacional y la personalidad de los fundadores, desempeñan un papel clave en determinar el tipo de arquitectura que se está creando.

- El uso de materiales estructurales capaces de sostener la arquitectura: Los nuevos materiales posibilitan crear nuevas arquitecturas. Por otra parte, la simple existencia de un material revolucionario no garantiza la aparición de una nueva arquitectura que lo aproveche.

En términos de organización, el papel de la jerarquía como método principal para coordinar, controlar y facilitar la comunicación, ha recibido un dramático impacto con la tecnología de información, la cual vendrá a ocupar el puesto de un material estructural.

Tecnología de la información como material estructural

Para emplear cualquier material estructural, uno debe comprender sus capacidades. Los avances tecnológicos amplían los límites de las posibilidades actuales.

Comunicaciones: En toda la organización, las comunicaciones constituyen una de las finalidades básicas.

Transmitir sonidos, imágenes a cualquier persona en cualquier momento y parte del mundo permitirá concebir organizaciones libres de las limitaciones creadas por las distancias geográficas y las diferencias horarias.

Vínculo: Desde principio de los 80, se han documentado las ventajas de utilizar la tecnología de la información para crear una mayor integración o vínculo entre las distintas partes de una organización, o entre ella y sus clientes o proveedores.

Además, un enriquecimiento de los vínculos servirá para desdibujar los límites externos y facilitar las alianzas entre compañías.

Desarrollo de conocimientos: Una de las áreas más apasionantes de la tecnología de la información es la de inteligencia artificial. Debido a que las expectativas de la gente crecía más rápido de lo que era posible obtener en término de resultados, se han hecho grandes adelantos en el campo de la robótica.

Además, los sistemas que buscan incorporar los conocimientos humanos al software de los ordenadores se encuentran entre los más importantes para la organización.

- Disponibilidad de las tecnologías complementarias que se necesiten.

Tecnologías complementarias: requisitos que son críticos para la organización pero que no resultan vitales ni para su arquitectura básica ni para su gestión.

Enumeración de varias tecnologías complementarias compatibles con los requisitos de nuevas arquitecturas de organizaciones:

*Métodos de selección de personal acordes a las necesidades de los nuevos diseños laborales

*Educación y sistemas de entrenamiento compatibles con la nueva forma de trabajo

*Sistemas de feedback, evaluación y recompensa compatibles, en particular aquellos que se refieren a estructuras de trabajo grupales y emplean altos niveles de automatización

*Métodos y tecnología que permitan la intimidad y seguridad necesarias para emplear sistemas más automatizados

*Diseño de instrumentos para crear, observar y modificar procesos laborales automatizados.

Arquitectura de la organización en el siglo XXI: ¿ Hacia dónde nos dirigimos?

El problema del diseño.

La raíz de cada nuevo proyecto debería encontrarse en las funciones que deben cumplirse (Problema de diseño)

Algunas de esas funciones comprende:

- ◆ Ser competitivo con los costes de los productores más eficientes abasteciendo productos que superen los requisitos de los clientes
- ◆ Satisfacer las necesidades cambiantes de los mercados locales
- ◆ Aprender tanto de los éxitos como de los fracasos
- ◆ Aprovechar las innovaciones, ya sea de ideas provenientes del interior de la compañía como del exterior
- ◆ Alcanzar compatibilidad con los principales valores y culturas de la comunidad

Organización en red

- Los bienes materiales e intelectuales residen en múltiples sitios
- Los recursos no están concentrados en el centro ni tampoco se distribuyen en unidades comerciales
- No todos los comercios o unidades desempeñan el mismo papel en la organización
- La interdependencia entre unidades esta dada a través de objetivos comunes, procesos de conducción e incentivos conjuntos
- Los modelos de interacción son dinámicos y se establecen por necesidad más que por un plan estricto
- No se emplea la jerarquía como forma principal de comunicación, coordinación o inicio de las acciones
- El sistema de valores esta caracterizado por la cooperación, la confianza, la autoridad del conocimiento y el valor del aprendizaje
- Su amplio alcance y conocimientos técnicos pueden ser desplegados rápidamente para enfrentar problemas y oportunidades.

La red debe ser cultivada y sus posibilidades de éxito dependen en gran medida de la gente que la integra.

Organización Plataforma: esta diseñada para redistribuir sus recursos rápidamente según los cambios requeridos en la gestión y en la estrategia básica. Su principal virtud es el cambio inherente.

Diseño a nivel de unidad: se ocupa de conducir el flujo de trabajo y configurar los grupos laborales dentro de la organización, es decir, las pautas que sirven para dar forma a la arquitectura de organizaciones a nivel de unidad.

Conclusión:

Para que las innovadoras organizaciones alcancen el éxito, deberá existir armonía entre las actitudes de la gente y las nuevas estructuras, procesos y tecnologías.

Como los valores cambian muy lentamente, las arquitecturas de las organizaciones evolucionarán de forma gradual.

A diferencia de lo que ocurre con la tecnología, la cual puede efectuar adelantos que dejen atrás generaciones anteriores, la arquitectura de la organización es una forma de arte social que se mantiene ligada a las necesidades de sus consumidores y las personas que trabajan en ella.

CAPÍTULO 2

Diseñar organizaciones bien adaptadas: un sistema para comprender las nuevas arquitecturas.

La arquitectura de organizaciones: Una cuestión de equilibrio.

¿Qué requisitos debe tener presente un arquitecto de organizaciones?

Por un lado, debe crear una arquitectura que permita a la organización ejecutar sus diversas estrategias y realizar las tareas requeridas. Las mismas son simples dispositivos creados para cumplir con el trabajo, para ejecutar estrategias, crear beneficios favoreciendo a clientes, accionistas, sociedad en general.

Por otro lado debe considerar el modo en que la arquitectura se adaptará a los individuos que trabajar para la organización ya que la misma es creada para satisfacer necesidades, deseos y aspiraciones de sus accionistas.

Una mirada elemental a las organizaciones

Muchos teóricos han afirmado que sería más fácil comprender a las organizaciones si se las considera como sistemas sociales abiertos.

Sistema: Conjunto de elementos vinculados entre sí donde un cambio en cualquier de los elementos afecta a todos los demás. Un sistema abierto interactúa con su entorno.

Las organizaciones muestran las características básicas de los sistemas. Es por eso que resulta sencillo concebir a las organizaciones como sistemas.

Independencia Interna

Los cambios en un componente de la organización suelen tener repercusión sobre los demás porque las partes se encuentran conectadas entre sí.

Capacidad de Feedback

El sistema puede ser controlado mediante la información sobre el rendimiento. Las organizaciones pueden corregir errores, efectuar cambios e incluso realizar mejoras a través de este feedback.

Equilibrio

Cuando un incidente causa un desequilibrio en el sistema, éste reacciona volviendo a la estabilidad.

Adaptación

Cualquier sistema necesita adaptarse a los cambios externos para sobrevivir. La organización debe mantener un equilibrio favorable de transacciones insumo / producción con el exterior.

Modelo de congruencia para la conducta de las organizaciones

Este modelo considera que las organizaciones están construidas por componentes que interactúan. Estos

componentes existen en un estado de relativo equilibrio y estabilidad, se adaptan entre sí.

Este modelo de congruencia para la conducta de las organizaciones se basa en lo bien que los componentes se amoldan entre sí, en la congruencia de los componentes.

La eficacia de la organización refleja la congruencia de sus componentes.

Insumos (Input)

En el modelo de congruencia, los insumos incluyen elementos que integran el contexto de la organización.

Existen varios tipos de factores que constituyen el contexto de la organización como por ejemplo:

- Entorno: Impone exigencias a la organización, puede aplicar restricciones sobre las actividades de la organización

(limitaciones por falta de capital o tecnología y prohibiciones aplicadas por reglamentos del gobierno.) y ofrecer oportunidades para la organización.

- Recursos: Activos de la organización (empleados, tecnología, capital, información, posición de la organización en el mercado)
- Historia de la Organización: El funcionamiento actual de una organización se encuentra influenciado por los acontecimientos pasados

Claridad en el objetivo

Rendimiento (output)

El rendimiento es lo que la organización produce, cómo se desempeña y cuán efectiva resulta.

Hay tres factores que deben tenerse en cuenta cuando se evalúa el desempeño de la organización:

- La capacidad de la organización para cumplir sus objetivos
- El empleo de los recursos (si la organización es consciente de su potencial y si lo utiliza para alcanzar sus objetivos)
- Flexibilidad (si la organización es capaz de adaptarse a los cambios en su entorno)

La organización como proceso de transformación

En este modelo, la organización y sus principales componentes son el medio fundamental para transformar la energía y la información de insumo en rendimiento.

Componentes de la organización

- Trabajo: constituye la actividad básica de la organización que debe ser compatible con la estrategia.
- Las personas que realizan las tareas: La cuestión en este punto es identificar las características de los empleados, sus conocimientos, aptitudes individuales, necesidades, preferencia, percepciones o expectativas que los mismos tienen. También se deben tener en cuenta los factores demográficos como el sexo y la edad.
- Organización formal: Las estructuras y procedimientos que se elaboran en forma explícita para que los individuos desempeñen tareas compatibles con la estrategia de la organización.
- Organización Informal: medidas o disposiciones tácitas, que a pesar de no estar escritas en ningún lado,

pueden ejercer una influencia considerable sobre el comportamiento.

En consecuencia, una organización puede ser considerada un conjunto de componentes: la tarea, los individuos, la organización formal, y la organización informal.

El concepto de congruencia

En una organización, existe un relativo grado de congruencia entre cada pareja de sus componentes. La congruencia entre dos componentes se define como el grado en el cual las necesidades, exigencias, objetivos y estructuras de un componente son compatibles con las necesidades, exigencias, objetivos y estructuras del otro. Por lo tanto, la congruencia permite determinar lo bien que cada pareja de componentes se adapta entre sí.

La hipótesis de congruencia

Cuanto mayor sea el grado de congruencia entre los componentes más efectiva será la organización, es decir, más cerca de cumplir su estrategia.

Una organización alcanza un máximo de efectividad cuando su estrategia es compatible con el medio y cuando los componentes son congruentes con la tarea necesaria para aplicar esta estrategia.

SEGUNDA PARTE

Diseño de medidas formales en la organización

Diseño de organizaciones:

- A nivel Empresa: Se ocupa de la forma general de la organización. Esta sección se ocupa en gran medida de cuestiones relacionadas con el empleo de adquisiciones y empresas conjuntas como vehículo para aplicar la estrategia.
- A nivel Unidad: Se ocupa de proyectar unidades comerciales, divisiones, plantas, grupos de trabajo y puestos individuales.

CAPÍTULO 3

Administrar la dinámica de las adquisiciones: Cómo transitar el camino entre la decisión y la integración

Adquisición: cuando una empresa (la matriz) obtiene el control sobre otra (la adquirida) con intención de conservarla y gobernar sus operaciones.

La combinación de dos compañías puede proporcionar una ventaja estratégica significativa debido a sus fuerzas complementarias, sus capacidades, sus posiciones en el mercado, sus activos, sus productos, y su tecnología. Sin embargo, los resultados de las adquisiciones han sido algo frustrantes.

¿ Por qué ha sido tan pobre el resultado de las adquisiciones?

Debo a estrategias mal combinadas, diferencias industriales, que no permiten la transmisión de conocimientos, mala elección del momento, falta de recursos, sobreestimación de los activos.

Se presentan problemas de incompatibilidad cultural, resistencia de los empleados y dificultad para combinar diferentes funciones, unidades y actividades.

Perspectiva de la adquisición

- Perspectiva estratégica: la mira se encuentra en la decisión de adquirir y en la elección de qué adquirir. Este aspecto se concentra fundamentalmente en los asuntos financieros.

Perspectiva de los Recursos Humanos: La mira se encuentra en los problemas de integración que surgen después de la adquisición, el impacto de la misma sobre los individuos y cómo éstos responden al el denominado a esa experiencia traumática de cambio (síndrome de fusión)

Perspectiva de la dinámica en la organización: Se ocupa del vínculo entre las cuestiones estratégica y el impacto sobre los recursos humanos. Concibe a la adquisición como un cambio en la organización.

Modelo básico de cambio

Estado Actual Estado de transición Estado Futuro Ideal

Los cambios en las organizaciones pueden verse como un movimientos que partes de un cierto estado para llegar a un estado futuro ideal.

El estado de transición es el período mediante el cual se produce la transición. El mismo, resulta crítico y resulta efectivo cuando se alcanza ese estado futuro, cuando se cumplen las expectativas que movilizaron la adquisición y cuando se minimizan los costes asociados a la misma.

Integración de la adquisición y modelo de management.

Se considera que hay tres fases en toda adquisición:

- Etapas previa
- Negociación
- Etapas Posterior

En general en la primera se priorizar lo financiero, en la segunda la planificación de la integración y en la tercera el control de daños.

¿ Cómo elaborar una estrategia efectiva de integración?

Los factores que deberían considerarse a la hora de elaborar y aplicar una estrategia de integración serian:

El contexto y la historia

Característica de la empresa matriz

La integración se ve influenciada por la identidad de la empresa matriz, las motivaciones de la misma para efectuar su adquisición, por el modo en que la adquisición se adapta a los objetivos de la matriz, por los motivos por los cuales se decidió adquirir la compañía., la historia de la empresa matriz, su estado financiero, su situación de liquidez, recursos y estilo de management.

Características de la empresa adquirida

La integración se ve influenciada por el estado general de la empresa, su historia previa con las adquisiciones, sus expectativas y fantasías, su historia reciente y los factores que motivaron a la empresa a realizar el trato.

Grado de diferencia

Grado de compatibilidad entre la empresa matriz y la adquirida, sus similitudes y diferencias en término de managements , sus culturas, aptitudes, orientaciones, sistemas de operación, etc.

Estas diferencias pueden conducir a conflictos

Tercera Parte interesada

Los planes de integración deben considerar quiénes son esas partes interesadas, cuáles son sus beneficios y cuánto poder poseen para influenciar los acontecimientos durante el período de integración.

Estrategia de Integración

Constan de tres componentes:

- **Influencia estratégica:** Se realiza una adquisición por la expectativa de que las dos entidades combinadas crearán una nueva entidad más valiosa que las anteriores a fin de beneficiarse con la combinación. La adquisición está motivada por la creación de un valor que tenderá beneficiar a las dos partes y a lograr un mejor aprovechamiento de recursos de una o ambas partes.

Esta influencia estratégica motivan, justifican y recompensan la inversión efectuada al adquirir la compañía.

- La empresa adquirida puede tener recursos o capacidades que acrecientan ciertos valores de la matriz como por ejemplo:
 - ◆ Acceso al mercado
 - ◆ Productos o servicios
 - ◆ Acceso al capital
 - ◆ Tecnología
 - ◆ Redes de distribución
 - ◆ Recursos de management
 - ◆ Gente
 - ◆ Nombre y reputación
 - ◆ Economías de escala
 - ◆ Diversificación
 - ◆ **Factores críticos para el éxito:** Aspectos de la integración que resultan a la vez necesarios y suficientes para el éxito.
 - ◆ **Grado y ritmo de integración:** Grado de integración necesario entre la matriz y la adquirida, y el ritmo al cual debe ser efectuada.

Ante cada adquisición la empresa matriz debe decidir cuán intensiva será la integración.

Según el cuadro de integración, **en un extremo**, la compañía adquirida conserva su autonomía. En el **otro extremo**, la integración puede llegar a ser completa, la compañía adquirida es asimilada por la matriz, de tal modo que la primera deja de existir como entidad separada.

Entre esos dos extremos existe una gama de alternativas:

Integración Acoplada: Algunas actividades y funciones de la compañía adquirida se integran con la matriz, y otras permanecen independientes.

Integración de Acoplamiento Libre: Aquellas en las cuales se integra un mínimo de actividades para alcanzar influencia estratégica, pero en su mayoría la empresa adquirida continúa funcionando como entidad independiente.

Integración Operativa: No están consolidadas por completo, todavía pueden ser identificadas como entidades, pero todos los principales procedimientos y operaciones se encuentran estrechamente unidos a la matriz.

¿Cuál es el grado de integración apropiado durante las etapas iniciales de adquisición?

Eso depende de cómo evolucionan las estrategias y de las operaciones a integrar.

Problemas: Existen tres problemas típicos en el cambio de management:

- ◆ **Poder:** Debido al choque de culturas y estilos operativos entre las dos organizaciones, se debe reformar la topografía política de la empresa adquirida con claros ganadores y perdedores
- ◆ **Ansiedad:** el cambio significativo provoca ansiedad y estrés en la gente ya que significa una incertidumbre y temores. La adquisición lleva consigo una carga psicológica.
- ◆ **Control:** Durante ese período se suspende el control de ipso y el sistema de recompensas en la empresa adquirida.

Componentes: El proceso de integración debe incluir 4 componentes principales:

- ◆ **Acción estratégica:** los pasos necesarios para obtener la influencia estratégica buscada.
- ◆ **Restauración y mantenimiento comercial:** medidas necesarias para corregir cualquier problema inmediato
- ◆ **Management de Transacción:** Instrumentos y conceptos que den forma a la dinámica política de la empresa adquirida, que motiven la conducta constructiva y que administren el estado para entender el control (comunicación intensiva, recopilación de datos, feedback, símbolos y lenguaje y una conducta directiva orquestada.
- ◆ **Respaldo personal:** es necesario que los individuos reciban asesoramiento psicológico y otros mecanismos de apoyo en el proceso de integración debido al impacto que estos pueden llegar a sufrir.

RESUMEN

La planificación debe comenzar con un análisis del contexto estratégico y la historia de la adquisición, incluyendo las características de ambas compañías, sus diferencias, las partes interesadas y el acuerdo en sí. Sobre la base de este análisis puede elaborarse una estrategia de integración que identifique los puntos de influencia estratégica, los factores críticos de éxito y el grado y ritmo de la integración.

Finalmente se puede diseñar el proceso de integración incluyendo las medidas estratégicas, la restauración y mantenimiento comercial, las disposiciones vitales para manejar la transición y el suministro de apoyo personal.

Sugerencias para que ellos que planifican y ponen en practica adquisiciones significativas:

- ◆ combinar los planes de integración con los términos del acuerdo
- ◆ efectuar un diagnostico antes de la adquisición
- ◆ identificar los puntos de influencia estratégica y los factores críticos de éxito
- ◆ definir cual será el grado y ritmo de integracion

- ♦ tener planificada las etapas iniciales del proceso de integración antes de notificar el acuerdo
- ♦ emplear conceptos que pertenecen al manejo de la transición
- ♦ crear sistemas para aprender y modificar sobre la marcha.

Nadler

Capítulo 4

La construcción de sociedades estratégicas: crear y administrar empresas

conjuntas eficientes

Muchas compañías ven a las empresas conjuntas como un instrumento accesibles para obtener nuevas tecnologías y mercados, o como una forma de cobrar impulso dentro de la industria uniendo sus fuerzas a la de un grupo exitoso.

Razones para la formación de una empresa conjunta

Las empresas conjuntas son alianzas comerciales estratégicas que las compañías han comenzado a formar como respuesta a los rápidos cambios en la estructura empresaria. La lucha por ganar posición competitiva ha dado origen a las alianzas como fusiones, adquisiciones de influencia, privatizaciones y empresas conjuntas.

El mundo se ha vuelto demasiado complicado como para que una organización ingrese a nuevos mercados o cree nuevas empresas por su cuenta. Las empresas conjuntas proporcionan una forma efectiva de influencia. En los próximos años la mayoría de las compañías serán miembros de grupos que compiten unos contra otros tratando de controlar los mercados. A las compañías individuales les resultará cada vez más difícil seguir adelante.

Las compañías que desean introducir nuevos productos encuentran atractivas a las empresas conjuntas, puesto que el porcentaje de éxito para un producto nuevo es mas alto cuando el producto es introducido en un mercado existente con tecnología conocida. Las posibilidades de éxito son considerablemente bajas si el producto es presentado en un mercado nuevo o con una nueva tecnología.

Etapas de una empresa conjunta

El desarrollo o evolución de una empresa conjunta consiste en una serie de etapas.

Cuatro etapas de una empresa conjunta (E.C.)

Su éxito se ve afectado por el modo en que una organización responde a la etapa 1 y por la forma en que más adelante, los nuevos socios responden a las siguientes etapas.

♦ Etapa 1: Evaluación

Durante esta fase una organización debería recopilar y evaluar tres clases de información.

Evaluación de la

organización

- ◊ Plan estratégico
- ◊ Requisitos de management en la E.C.
- ◊ Disposición para el cambio

Evaluación de las oportunidades

- ◊ Productos
- ◊ Tecnología
- ◊ Mercados
- ◊ Personas
- ◊ Capital

Evaluación de los

socios potenciales

- ◊ Organización A
- ◊ Organización B
- ◊ Organización C
- ◊ etc.

Evaluación de actividades

Juntas, todas estas actividades constituyen el período durante el cual se realiza el acuerdo

Evolución de la organización

Plan estratégico. Es particularmente importante alcanzar un acuerdo sobre los objetivos a largo plazo. Esto proporcionará orientación y estabilidad para superar cualquier dificultad que se presente a corto plazo.

Una clara comprensión estratégica también proporciona la ocasión de evaluar la compatibilidad con un socio potencial. Los posibles socios comparten una serie de objetivos complementarios cuando se proponen iniciar una E.C.

Es posible distinguir tres clases de objetivos entre las organizaciones asociadas y la E.C. Primero los objetivos convergentes sirven como base a la organización entre las tres entidades (es común a las tres). Estos son los objetivos y actividades comunes que suelen recibir la mayor atención al iniciarse la E.C., puesto que representan las principales razones por las cuales ha sido creada. Además cada organización tiene otro conjunto de objetivos que le pertenecen exclusivamente y son compatibles con las otras dos. Estos no interfieren con el desempeño de los socios en la empresa conjunta. El tercer conjunto de objetivos contiene el potencial de conflicto

Reconocer y comprender estos objetivos posibilita un discernimiento mas preciso de las posibles áreas problemáticas antes de que se forme la E.C.

Requisitos en la conducción de una empresa conjunta. Los socios deben cooperar, ser flexibles y con frecuencia compartir responsabilidades en la conducta de la empresa.

En esta etapa lo que debe ser evaluado es la disposición de la organización a aceptar las condiciones impuestas por estos requisitos internos.

Preparación para el cambio. Los inconvenientes pueden presentarse en las organizaciones asociadas o en la E.C.

Los problemas asociados con la introducción de cambios se manejan mejor desarrollando un plan específico para administrar la aplicación de este cambio. No es suficiente evaluar y decidir el contenido apropiado para la empresa, es decir su estructura, su diseño, su personal, etc. El proceso de crear y aplicar ese contenido también es muy importante.

Evaluación de la oportunidad comercial

Una mala interpretación de la oportunidad comercial es la principal causa de descontento con el proyecto. Es evidente que para tomar la decisión de embarcarse en una E.C. resulta fundamental comprender a fondo la oportunidad que se busca y sus límites.

Evaluación de los posibles socios

Al escoger un socio, las firmas a una organización que ofrezca las aptitudes, los recursos y los atributos que satisfagan los requisitos de la oportunidad comercial que desean.

Cuando no existe historia de haber trabajado junto a un posible socio, las firmas suelen pasar por un largo período de cortejo durante el cual llegan a conocerse y a desarrollar una base empírica. Con socios nuevos, lo mejor es proceder en forma sucesiva. Antes de comprometerse con una E.C. grande y ambiciosa, primero gestione un pequeño proyecto y evalúe sus resultados. Esto permitirá que ambos socios se conozcan mejor. La ausencia de confianza creará una relación muy difícil entre los socios, lo cual afectará la conducción de la E.C..

La importancia de evaluar con precisión cosas tales como el estilo de management y la cooperación es fundamental. Con estilos culturales incompatibles resulta muy difícil para los socios conciliar sus diferencias sobre la forma de conducir la E.C..

También es importante que los socios tengan opiniones similares sobre algunas de las cuestiones críticas. Los socios también deben estar dispuestos a dedicar el tiempo que sea necesario a la E.C..

También es conveniente que ambos socios atribuyan el mismo nivel de confianza a la E.C..

La combinación de todas estas consideraciones da como resultado el perfil del socio conveniente, cuyas características se muestran en la siguiente lista:

- ◇ Ofrece los recursos necesarios
- ◇ Es financieramente sólido
- ◇ Es confiable y respetado
- ◇ Su estilo de management y su cultura son compatibles
- ◇ Es capaz de resolver conflictos y diferencias
- ◇ Es colaborador y flexible
- ◇ Es experimentado en E.C.
- ◇ Comparte la necesidad de crecimiento
- ◇ Concuerda con los objetivos a largo plazo de la E.C.
- ◇ Está dispuesto a comprometerse
- ◇ Atribuye similar nivel de importancia a la E.C.
- ◇ Aporta una contribución comparable

◊ Comprende el negocio de la E.C.

Un último tema a tener en cuenta es el contrato formal de la empresa. El convenio documenta la comprensión, la responsabilidad y los compromisos de los socios. Un acuerdo claro y completo evitará muchas de las sorpresas, malentendidos y conflictos que pueden surgir cuando la empresa ha sido iniciada formalmente.

◊ **Etapas 2: Planificación y diseño**

Este trabajo se efectúa antes y después de cerrar el trato en forma legal. Un elemento importante de esta segunda etapa es la provisión de personal y la estructura de management.

Estructura y personal

Existe un porcentaje de fracaso mucho mayor cuando ambos socios se implican ejecutivamente en la E.C. que cuando solo uno de ellos tiene el dominio. Las probabilidades de supervivencia aumentan cuando uno de los socios administra la empresa conjunta como si fuese una subsidiaria. También el éxito de la E.C. aumenta con la autonomía del gerente general.

¿Cómo pueden hacer ambos socios para compartir las responsabilidades de la conducción sin restringir la independencia del gerente general? De todas las posibilidades de diseño la mejor es la estructura de colaboración, pero es la que más dificultades trae a la hora de hacerla funcionar. En este caso, el gerente general de E.C. presenta sus informes a una junta directiva compuesta por gerentes de ambas organizaciones asociadas. El gerente y el personal de la E.C. suelen provenir de una de las empresas asociadas o de ambas.

La dificultad de este diseño se encuentra en la necesidad de negociar todas las diferencias entre las empresas asociadas. Para que la estructura funcione, las empresas asociadas deben ser especialmente compatibles en estilo y orientación.

En la estructura funcional, un socio se torna dominante en la conducción de la E.C.. El otro socio adopta un rol pasivo. El gerente general de la E.C. presenta sus informes directamente al socio dominante. El gerente y el personal de la E.C. suelen provenir del socio dominante.

Estilo de management

El mejor gerente de una E.C. suele ser aquel que funciona bien en las organizaciones matrices.

Cuando la responsabilidad de conducir las operaciones es compartida, resulta especialmente importante que el gerente general de la E.C. tenga un estilo de participación. Es más probable que una propuesta sea aceptada y apoyada si el manager ha solicitado la opinión de expertos provenientes de ambas organizaciones asociadas.

Otro beneficio del estilo de participación es que disminuye la probabilidad de que el gerente parezca favorecer a una de las partes.

El gerente de la empresa conjunta debe ser la persona que ejerza el control. Los socios que intervienen directamente en la empresa debilitan la autoridad del gerente y sus esfuerzos por lograr una integración de la E.C. con las organizaciones.

Sistemas de apoyo

Los empleados deben ser considerados competentes, respetados y capaces para las tareas que habrán de desempeñar. La tendencia de las firmas es de retener su gente mas calificada para sus propias operaciones. Mediante esta estrategia no contribuyen al éxito de la E.C., y envían un mensaje indirecto a sus socios respecto de su compromiso con la misma.

◇ **Etapas 3: Ejecución**

Por lo general, la energía y el entusiasmo que caracterizan a la etapa inicial no se extienden a la ejecución del diseño.

Cualquier organización nueva puede fracasar rápidamente si su puesta en marcha no recibe la atención directiva adecuada. Por lo tanto el eje de la etapa 3 es asegurar la puesta en marcha y la ejecución exitosa de la E.C. (buen manejo del cambio). La previsión del cambio y la incertidumbre asociada con él crearán problemas que deberán ser manejados en forma adecuada. Un buen manejo del cambio implica lograr una buena comprensión del cambio imperante, desarrollar una imagen del estado futuro ambicionado y llevar a la organización a un período de transición que enlace a uno con otro.

Los problemas que surgen en los inicios de una E.C. son los mismos que aparecen con cualquier cambio importante en la organización: problemas de poder, de ansiedad y de control.

Poder

Una organización es un sistema político compuesto por diferentes individuos, grupos o coaliciones que compiten por el poder. En el caso de las empresas conjuntas, la imagen que ésta proyecta es muy importante en la dinámica de poder. Si la E.C. es vista como un éxito, los managers pueden competir por los mejores cargos y prometer puestos a sus subordinados. De este modo, el personal es elegido según las ambiciones personales y no en base a los requisitos laborales. Por otro lado, si la E.C. es considerada demasiado riesgosa. Por temor a ser reclutado para el nuevo proyecto, los managers pueden actuar de un modo político y hacer acuerdos para protegerse. Lo peor de esta estrategia es que si los managers consideran que la E.C. constituirá un fracaso su conducta colaborará para que esto se vuelva realidad.

Ansiedad

A medida que aumenta la incertidumbre sobre el futuro, lo mismo ocurre con la ansiedad.

La ansiedad creada por los cambios suele traer como resultado problemas en la conducta y el desempeño. Es posible que la gente se resista a los cambios que perciben.

Control

Es sencillo perder el control durante los períodos de cambio. A medida que se realizan transformaciones fundamentales en la estrategia, se torna cada vez más difícil vigilar el desempeño e impulsar a la organización hacia los objetivos adecuados. La redistribución de personas, tareas, materiales y sistemas puede resultar en una pérdida de control directivo

Cada uno de estos problemas sugiere una forma adecuada de manejar el cambio. Los problemas de poder requieren que el sistema político de la organización se adapte a la dinámica política apoyando los cambios. Una posible medida a tomar incluye conseguir el apoyo de grupos de poder pertenecientes a la organización. Otra posibilidad es moldear la distribución de poderes haciendo que los dirigentes apoyen los cambios necesarios. También

se podría implementar el uso de símbolos para reforzar la identificación con la empresa recién formada.

Los problemas con la ansiedad sugieren la necesidad de motivar conductas constructivas. La participación al planificar y aplicar los cambios, así como las recompensas por conductas que apoyen la formación de la nueva empresa son otras medidas que pueden tomarse.

Los directivos pueden superar los problemas de control creados por el cambio si dedican el mismo grado de atención, recursos y habilidad que consagrarían a cualquier otro proyecto importante. Deberían pensar en qué otros cambios serán necesarios para que todo el conjunto de sistemas funcione en forma efectiva.

Un modo final de ayudar a mantener el control durante la puesta en marcha, es vigilar y evaluar los progresos empleando el feedback.

◊ **Etapas 4: Desarrollo**

Después del período inicial, el gerente general debe continuar reforzando la identidad e independencia de la empresa conjunta. Aquí la empresa debe establecer su identidad aparte de las organizaciones matrices. Instaurar esta independencia implica la creación de una actitud mental en la cual la E.C. es vista como algo diferente de las organizaciones asociadas. Debe generarse la lealtad de los empleados hacia la E.C.. Resultará muy difícil motivarlos para que apoyen a la E.C. si estos creen que pueden regresar a sus organizaciones de origen cuando lo deseen, o si sienten que las cosas no funcionan bien. La gente debe estar comprometida con la empresa y con su éxito. Ese compromiso no puede lograrse cuando los empleados se encuentran psicológicamente identificados con otra organización y otro trabajo.

Capítulo 5

Diseñar sistemas laborales de alto rendimiento: organizar personas, trabajo, tecnología e información

Perspectiva Histórica

Modelos tradicionales

A principios de siglo, un norteamericano llamado F.W. Taylor desarrolló un modelo "científico de organización utilizando como pautas las máquinas de la Rev. Industrial. Taylor creía en un amplio análisis del sistema laboral, y en la eliminación de cualquier posible causa de cambio.

Aproximadamente para la misma época, Max Weber articuló un modelo de management llamado *burocracia*, el cual era una teoría coherente de organización que contenía los siguientes elementos:

- ◊ Las organizaciones deben ser creadas en torno a un sistema claro de relaciones jerárquicas, con una cadena establecida de mando como mecanismo fundamental de coordinación
- ◊ Las organizaciones deben ser gobernadas por un sistema claro y consistente de reglas escritas y procedimientos
- ◊ Los operarios deben estar capacitados para cumplir con sus tareas.

La burocracia mecánica que surgió con la fusión de las ideas de Taylor y Weber mejoró el desempeño individual y la coordinación entre unidades de la organización. A medida que fue

madurando este modelo de organización como una máquina estableció un modelo industrial que persiste hasta nuestros días.

Relaciones humanas

A pesar del dramático éxito obtenido por el modelo de organización como una máquina, la productividad se produjo a costes enormes. Las empresas carecían de la motivación y la creatividad de la gente, las cuales no podían ser aprovechadas. La coordinación entre las unidades era difícil.

El modelo de burocracia mecánica terminó por sufrir tres problemas

- ◆ A medida que fue creciendo el ritmo de los cambios, las organizaciones basadas en este modelo se tornaron menos eficientes.
- ◆ Cuando los trabajadores comenzaron a ser personas mas educadas, con mayor movilidad y el deseo de recibir retribuciones mas allá de lo económico, las organizaciones construidas en base a este modelo tuvieron mayores dificultades para motivar y satisfacer a los trabajadores.
- ◆ Con el correr del tiempo, las organizaciones basadas en este modelo tendieron a tornarse mas complejas, menos sensibles y mas difíciles de manejar.

Orígenes de los sistemas laborales de alto rendimiento

Los sistemas laborales de alto rendimiento se remontan a una serie de experimentos realizados a fines de los '40. Las investigaciones revelaron que el alto rendimiento resultaba cuando el diseño del sistema técnico y el de los sistemas sociales de trabajo eran congruentes; es decir, que el alto rendimiento exigía que las necesidades del sistema social de la organización y las del sistema técnico fuesen consideradas por igual y en forma simultánea durante el proceso de diseño. En lugar de adaptar trabajos y personas al sistema técnico óptimo, era necesario el perfeccionamiento conjunto de ambos sistemas (el social y el técnico).

Las investigaciones condujeron al desarrollo de un sistema laboral denominados *sistemas sociotécnicos*. En el núcleo del modelo sociotécnico se encuentra el concepto de dos elementos del sistema laboral (el social y el técnico) diseñados para adaptarse el uno al otro. Cuando se alcanzaba un nivel mas alto de adaptación sociotécnica, se incrementaba el rendimiento.

En la práctica, el diseño sociotécnico también condujo a la formación de equipos autorizados para dirigir sus propios procesos y flujos laborales. Fueron conocidos como equipos de trabajo autónomos(década de los '70).

Al mismo tiempo, otros experimentos intentaban extender algunos conceptos del diseño sociotécnico mediante su aplicación a sistemas laborales más grandes. Para fines de los '70, cientos de plantas nuevas habían sido diseñadas y construidas en los Estados Unidos con un alto porcentaje de éxito, empleando principios sociotécnicos en sus diseños y reflejando cambios significativos en la arquitectura de la organización.

Definición

Los *sistemas laborales de alto rendimiento* (SLAR) son una arquitectura de la organización que reúne al trabajo, la gente, la tecnología y la información perfeccionando la congruencia o adaptación entre ellos.

Los sistemas laborales de alto rendimiento pueden ser caracterizados como:

- ◇ *Una forma de pensar acerca de las organizaciones:* En lugar de adaptar personas a los requisitos del sistema técnico, los SLAR acentúan la adaptación entre trabajo, gente, tecnología e información.
- ◇ *Un conjunto de principios para diseñar organizaciones:* Los SLAR comprenden principios de diseño muy específicos que orientan al diseñador.
- ◇ *Un proceso para aplicar este principio de diseño:* Los SLAR también incluyen una serie de pasos genéricos para el diseño de sistemas laborales y organizaciones.
- ◇ *Una variedad de características de diseño específicas de la organización:* Se emplean mecanismos muy específicos como equipos de trabajo autónomos, enriquecimiento del trabajo y jerarquías planas.

Principios de diseño

Los SLAR son un conjunto de principios de diseño que se aplican a situaciones particulares de las organizaciones. Se diferencian diez principios:

- ◆ *Diseño concentrado en el cliente y el entorno.* El diseño debe estar determinado por los requisitos y condiciones del entorno. El diseño se inicia afuera de la organización, comenzando con los requisitos, para luego regresar al trabajo y los procesos de la organización. El principal propósito del diseño de SLAR es permitir que grupos de personas trabajen juntas para elaborar productos y servicios que satisfagan los requisitos de los clientes en un entorno cambiante.
- ◆ *Unidades autónomas capacitadas.* Las unidades de una organización deben ser diseñadas en torno a partes completas del trabajo. El objetivo es alcanzar la máxima interdependencia dentro de la unidad de trabajo. Para esto se necesita de cierta coordinación entre las unidades.
- ◆ *Rumbo y objetivos claros.* Es importante que exista claridad sobre los requisitos de la producción total. Las unidades autónomas capacitadas deben tener una misión clara, requisitos de producción definidos y una forma de evaluar el rendimiento, lo que proporcionará a la unidad la información necesaria para diseñar y administrar su propia estructura laboral.
- ◆ *Control de errores.* Esto implica que la unidad posea la información y las herramientas que le permiten detectar y prevenir los errores.
- ◆ *Integración sociotécnica.* En lugar de diseñar el sistema técnico para las personas, o de elegir a las personas con respecto al sistema técnico, el objetivo es alcanzar un perfeccionamiento conjunto para crear un sistema de trabajo integrado, capaz de responder a los requisitos de los clientes y del entorno.
- ◆ *Acceso a la información.* El flujo de información debe ser diseñado de tal forma que los miembros de la unidad puedan crear, recibir y transmitir la información necesaria.
- ◆ *Trabajos enriquecidos y compartidos.* La competencia de la unidad autónoma capacitada aumenta si las personas que la componen están adiestradas en varias capacidades. Los trabajos mas amplios incrementan la autonomía individual, el aprendizaje y la motivación interna.
- ◆ *Recursos humanos capacitados.* Dentro de una organización, muchas de las políticas y prácticas en recursos humanos reflejan el modelo de burocracia mecánica. El diseño de SLAR implica la necesidad de crear prácticas de recursos humanos coherentes con las unidades autónomas capacitadas como la selección local, la retribución basada en la aptitud, el feedback entre pares, las bonificaciones, la reducción al mínimo de rangos y jerarquías, y la distribución de ganancias.
- ◆ *Capacitar estructuras de management, procesos y cultura.* El principio de diseño procura que el sistema anfitrión sea compatible con la unidad autónoma capacitada y actúe en su apoyo.

En las primeras etapas del diseño de SLAR esto puede significar el diseño de un padrinazgo protector, pero al fin requerirá que el sistema sea rediseñado: distintas formas de estructura y coordinación, distintos modos de planificar y presupuestar, distintos tipos de sistemas de información, y procesos de management radicalmente diferentes.

- ◆ *Capacidad para volver a configurarse.* Éste es, de alguna forma, un resultado de la aplicación de los otros principios. La unidad de trabajo (o unidades) debe tener la capacidad para volver a configurarse según las necesidades. Se supone que las organizaciones están diseñadas para anticipar o responder a los requisitos y cambios del entorno. Si este se modifica a un ritmo cada vez mayor, existe una ventaja competitiva para aquellos que pueden anticipar y responder mas rápido a estos cambios. Esto implica la creación de unidades capaces de aprender: de reunir información, de comprender las consecuencias de sus acciones y de ganar discernimiento.

Al combinar estos diez principios, el diseñador crea organizaciones muy distintas al modelo tradicional de burocracia mecánica. Para destacar esta diferencia, podemos comparar los principios de los dos sistemas con el siguiente cuadro:

Tradicional

- ◇ Diseño de impulso interno
- ◇ Unidades fraccionadas y altamente controladas
- ◇ Requisitos ambiguos
- ◇ Inspección de errores
- ◇ Predominio del sistema técnico
- ◇ Flujo de información limitado
- ◇ Trabajos limitados y fraccionados
- ◇ Recursos humanos controlados y restringidos
- ◇ Control sobre la estructura de management, los procesos y las culturas
- ◇ Diseños estáticos que dependen de los directivos superiores

SLAR

- ◇ Diseño con eje en los clientes y el entorno
- ◇ Unidades autónomas capacitadas
- ◇ Orientación y objetivos claros
- ◇ Control de errores en su origen
- ◇ Integración sociotécnica
- ◇ Acceso a la información
- ◇ Trabajos enriquecidos y compartidos
- ◇ Recursos humanos capacitados
- ◇ Estructura de management, procesos y cultura capacitados
- ◇ Capacidad para reconfigurarse

Comparación entre el sistema tradicional y el de alto rendimiento

Desempeño

Los datos que arrojan las investigaciones y experiencias sugieren que las unidades de SLAR producen los siguientes resultados:

Costes reducidos. Las unidades de SLAR han demostrado ser capaces de producir artículos comparables, con la misma tecnología básica, a un coste significativamente menor que sus análogos tradicionales (en general de un 40 a un 50% menos).

Mayor calidad. Muchos de los principios de SLAR son compatibles con los de la calidad total. Por lo tanto o resulta sorprendente que las unidades de SLAR tengan menos porcentaje de error y mas calidad en el servicio o producto.

Mayor motivación interna. Al sentir que el trabajo, el producto y el proceso les pertenece, los empleados experimentan un mayor nivel de compromiso y motivación interna.

Menos ausentismo y cambio de personal. Los sentimientos de compromiso y pertenencia al equipo parecen conducir a permanencias mas largas, junto con menores niveles de ausentismo y tardanzas.

Incremento en el aprendizaje. El énfasis puesto en la adquisición de aptitudes individuales conduce a una mejor recepción de las nuevas ideas y una mayor valoración del aprendizaje.

Mayor capacidad de adaptación. Como los que se encuentran implicados en el trabajo tienen la capacidad de reconfigurarse o rediseñar el proceso laboral, estas unidades parecen ser capaces de responder mas rápido a los cambios y adaptarse a las modificaciones del entorno, la tecnología o las necesidades de los clientes. Esto conduce a una ventaja competitiva importante.

Proceso de diseño

Enfoque

El enfoque de SLAR es mas que un simple conjunto de principios de diseño. En él esta presente una forma de pensar en el proceso de diseño. Hay varias hipótesis que sustentan este proceso.

El proceso de diseño debe estar impulsado por un diagnóstico. Los SLAR no son una solución universal; mas bien son un modo de emplear el diseño para mejorar el desempeño de la organización o resolver problemas empresarios. No en todas las situaciones constituyen la mejor alternativa; por lo tanto, el proceso de diseño debe incluir una fase de diagnóstico en el cual se examinen el sistema imperante, su desempeño y sus problemas.

El proceso de diseño debe incluir una recopilación de datos, tanto del sistema técnico como del social.

El proceso de diseño debe ser participativo. Quienes suelen poseer los datos mas precisos y completos sobre la verdadera naturaleza de los sistemas sociales y técnicos son aquellos que trabajan en ellos. Por esto resulta difícil, si no imposible, que personas de afuera elaboren diseños de SLAR efectivos.

Etapas

Los diseñadores de sistemas laborales de alto rendimiento han desarrollado varios procesos de diseño diferentes, pero la mayoría de ellos sigue una lógica relativamente uniforme tal como se muestra en la figura (siguiente hoja).

El proceso se inicia con un análisis de los requisitos del entorno, de los clientes y de la estrategia.

La segunda etapa es un análisis del proceso laboral. Esto incluye un examen y una descripción del flujo laboral, de los elementos del sistema técnico, y de los procesos y estructuras que rigen el trabajo en la organización formal imperante.

La tercera etapa consiste en el análisis del sistema social. Esto comprende recopilación de datos sobre patrones de comunicación, valores, prácticas laborales, modelos informales de conducción, normas y otros ítem.

La cuarta etapa es diseñar la nueva organización. Esto comprende la aplicación de 10 principios de diseño (mencionados anteriormente) a la unidad particular.

La quinta y sexta etapa comprenden la ejecución. En la etapa 5 se elabora un plan de transición para las cuestiones técnicas y sociales de la organización. La estrategia de cambio necesita comprender, explicar y administrar las cuestiones previsibles como el poder, la ansiedad y el control, las cuales siempre surgen cuando se efectúa un cambio sustancial en la organización. En la etapa 6 son ejecutados los planes de transición.

Proceso de diseño de sistemas laborales de alto rendimiento

Una característica importante del proceso de diseño es una séptima etapa, la cual es continua. Debe existir una forma de evaluación que determine si el sistema está funcionando bien. Una evaluación periódica puede servir como catalizador de la renovación. La evaluación, la reflexión, el aprendizaje y el perfeccionamiento proporcionan a las unidades de SLAR la capacidad para rehacerse con el tiempo.

Diseño y rediseño

Aunque se emplean los mismos procesos básicos en el diseño de organizaciones nuevas o existentes, deben destacarse algunas diferencias significativas.

Resulta mas sencillo diseñar una instalación nueva que rediseñar un sistema laboral existente. Aquellos que tienen intereses creados en la organización muestran una resistencia natural a los cambios. Además existen costes asociados con el rediseño, los cuales incluyen inversión de capital e interrupción del proceso laboral.

Durante la etapa de rediseño, las cuestiones relacionadas con el cambio de management requieren una atención adicional.

Otras estrategias de perfeccionamiento

Los sistemas laborales de alto rendimiento son una entre varias estrategias de perfeccionamiento que se han hecho populares en años recientes. Por supuesto que se están descubriendo muchas otras estrategias, y para evitar confusiones puede resultar útil examinar brevemente la relación entre los SLAR y algunas de estas otras tendencias.

Probablemente, los sistemas laborales de alto rendimiento esten ligados en forma más directa con lo que podría darse en llamar *Diseño estratégico de la organización* , o el diseño de las organizaciones complejas empezando desde arriba hacia abajo. Los nuevos diseños estratégicos han comenzado a orientarse hacia nuevas formas de estructurar y vincular a los

grupos mediante organizaciones en red, empresas conjuntas, alianzas, jerarquías planas, etc. Por el contrario, los SLAR son un proceso de diseño de abajo hacia arriba, comenzando con el trabajo y los requisitos externos. Los SLAR y el diseño estratégico de la organización son complementarios. Las unidades de SLAR tienen más posibilidades de éxito cuando el diseño de la organización global es compatible con los principios de SLAR. En forma similar los diseños estratégicos tienen más probabilidades de éxito cuando conducen a consecutivas reconsideraciones de trabajo.

Otra estrategia de perfeccionamiento, *la participación de los empleados* se basa en el descubrimiento de que cuando los empleados participan, se sienten más motivados, se comprometen más con la organización, la calidad aumenta y se toman decisiones más acertadas.

En muchas organizaciones, se han iniciado importantes avances hacia el *management de calidad total*. Esta estrategia se basa en los conceptos del perfeccionamiento de la calidad, incluyendo la satisfacción de los requisitos de los clientes, los procesos de control estadísticos, el management por prevención y el perfeccionamiento continuo. Los SLAR son altamente compatibles con la calidad total; de hecho gran parte de sus principios son idénticos a los de la calidad total, no obstante, los SLAR cubren ciertos vacíos en la estrategia de la calidad total.

Arquitectura Organizativa Públicos Internos

– 20 –

24

Etapas

Desarrollo

Etapas

Establecimiento

Etapas

Planificación

Y diseño

Etapas

Evaluación

Analizar requisitos de los clientes, el entorno y la estrategia

Analizar el proceso laboral

Analizar el sistema social

Diseñar una nueva organización/sistema

Evaluar, reflexionar, aprender

y perfeccionar

Establecer

Plan de transición