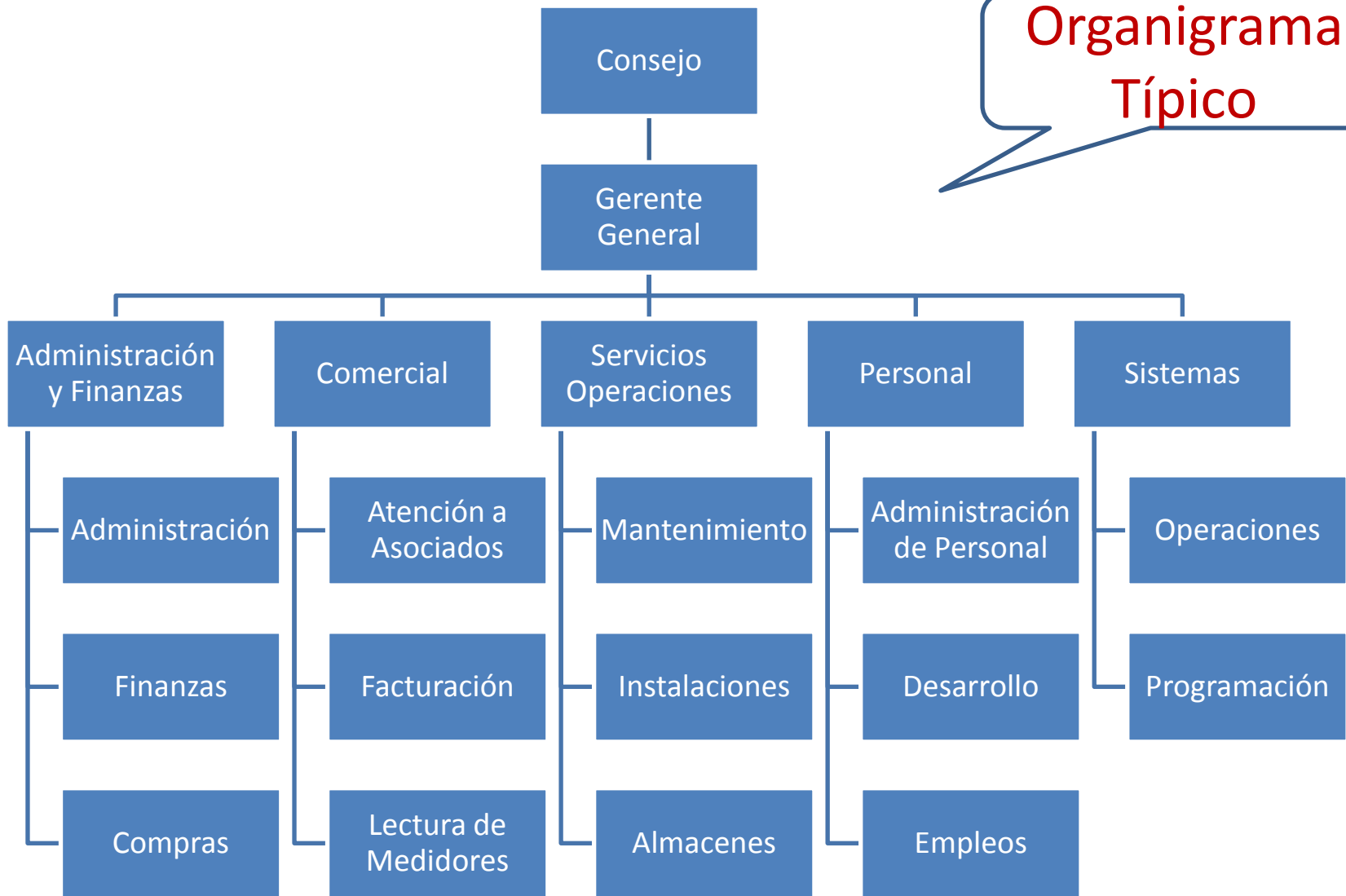
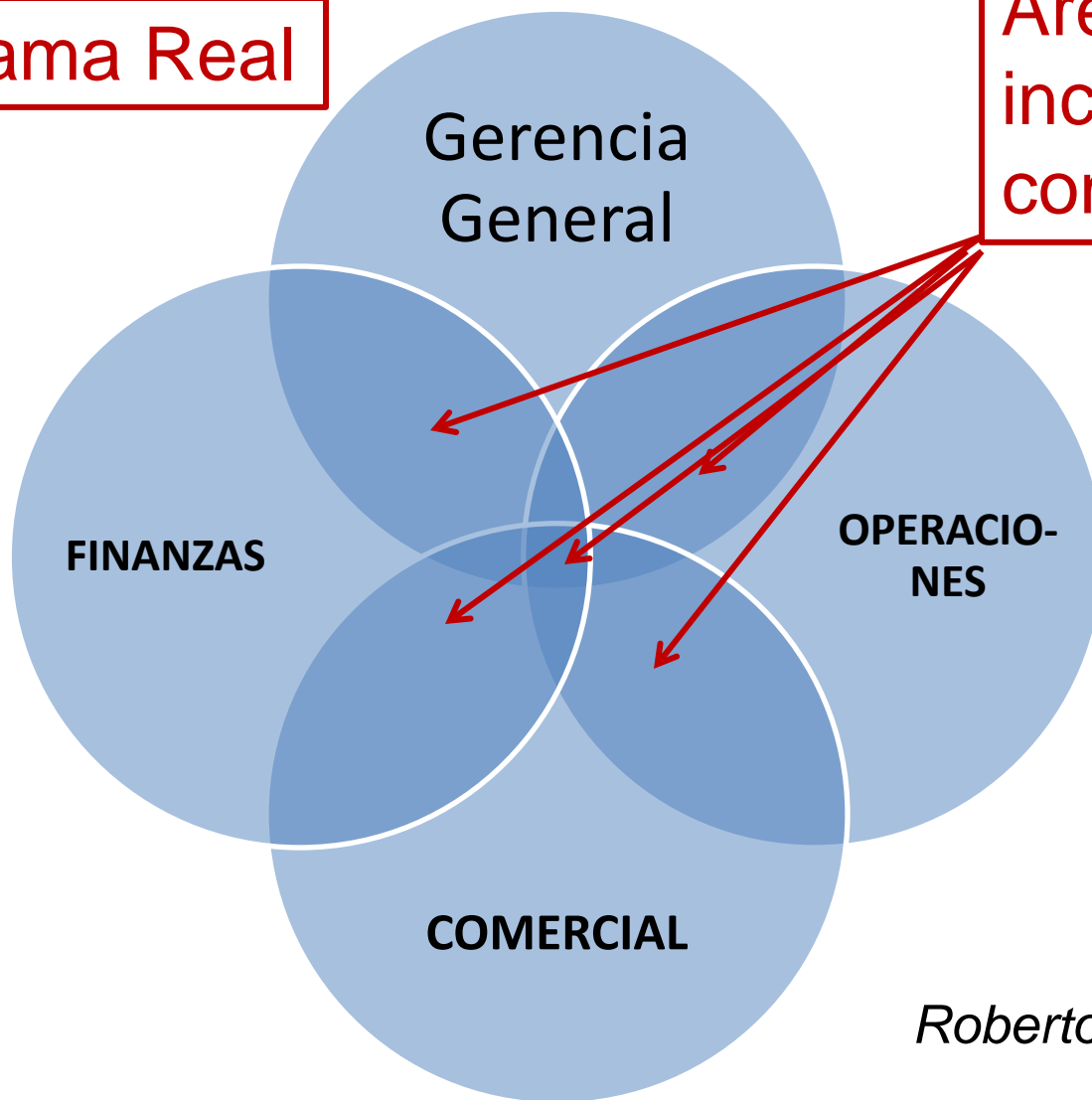


¿Con qué fluidez logramos nuestras Fines?

Organigrama
Típico



Organigrama Real



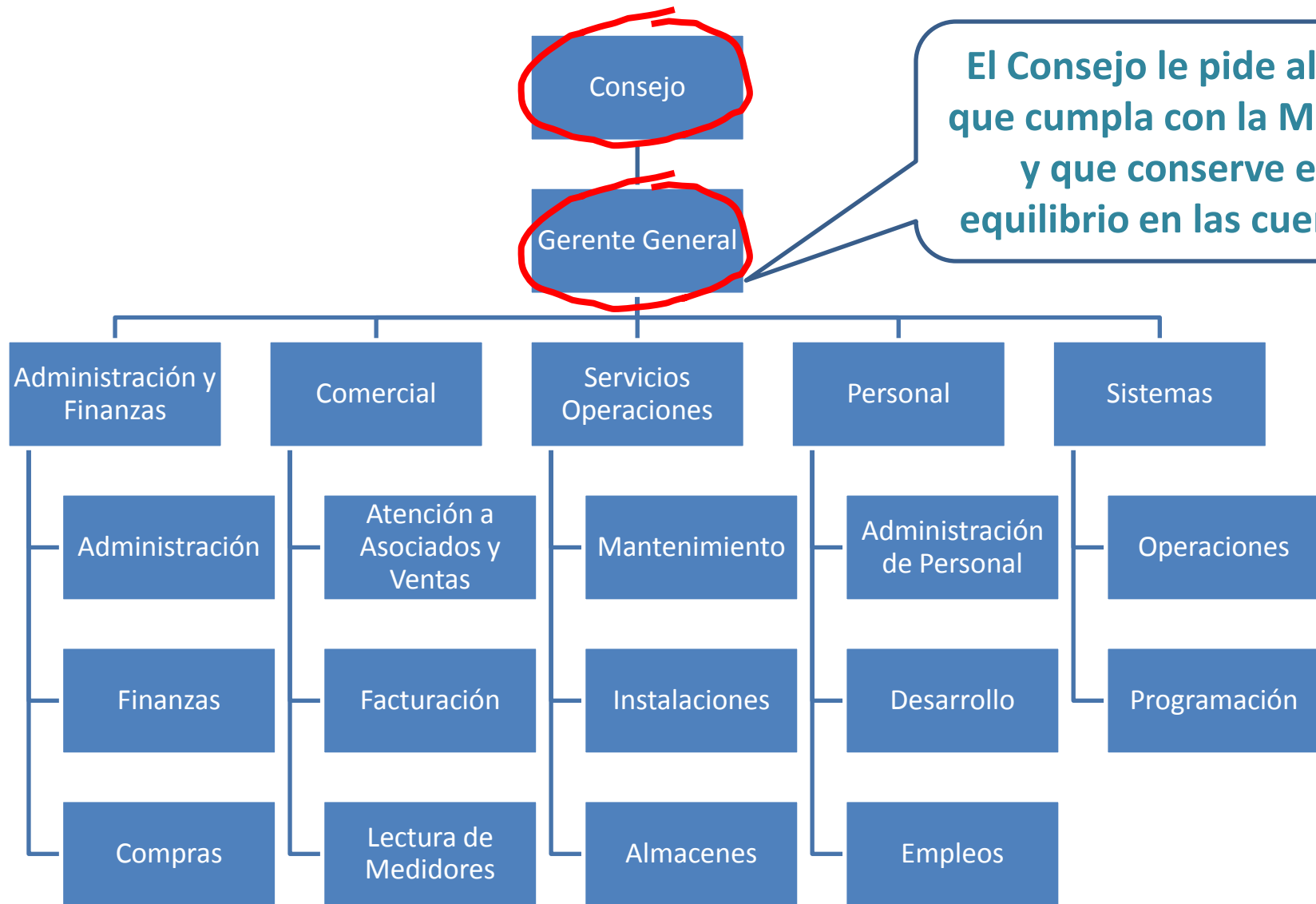
Roberto Campitelli

Si bien cada Área o Sector manifiesta y debería operar en función de los objetivos organizacionales de la Misión (ESTRATEGIA)

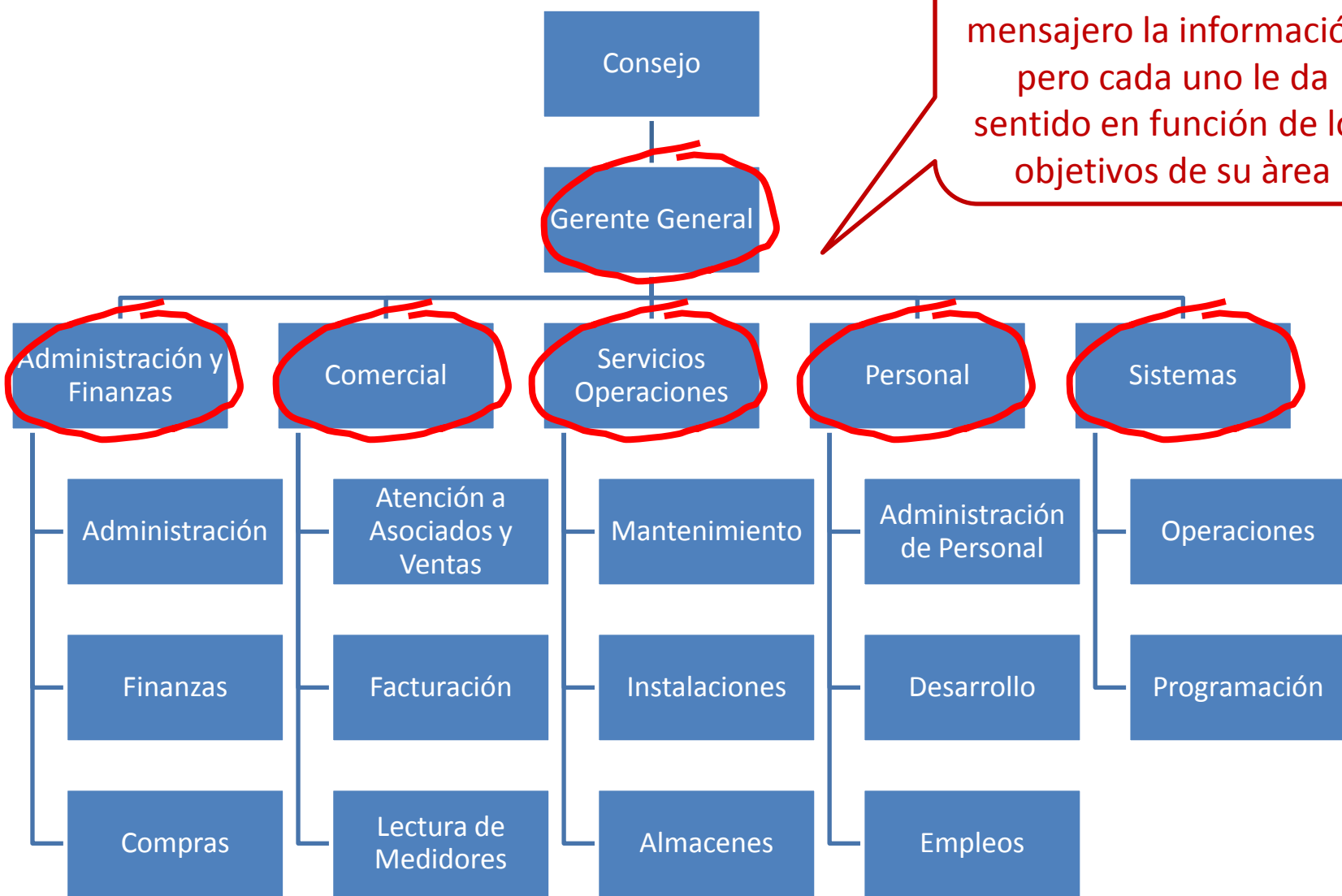
Vemos que cada una actúa para cumplir sus propios objetivos Y... NO ESTÁ MAL



Ejemplos...



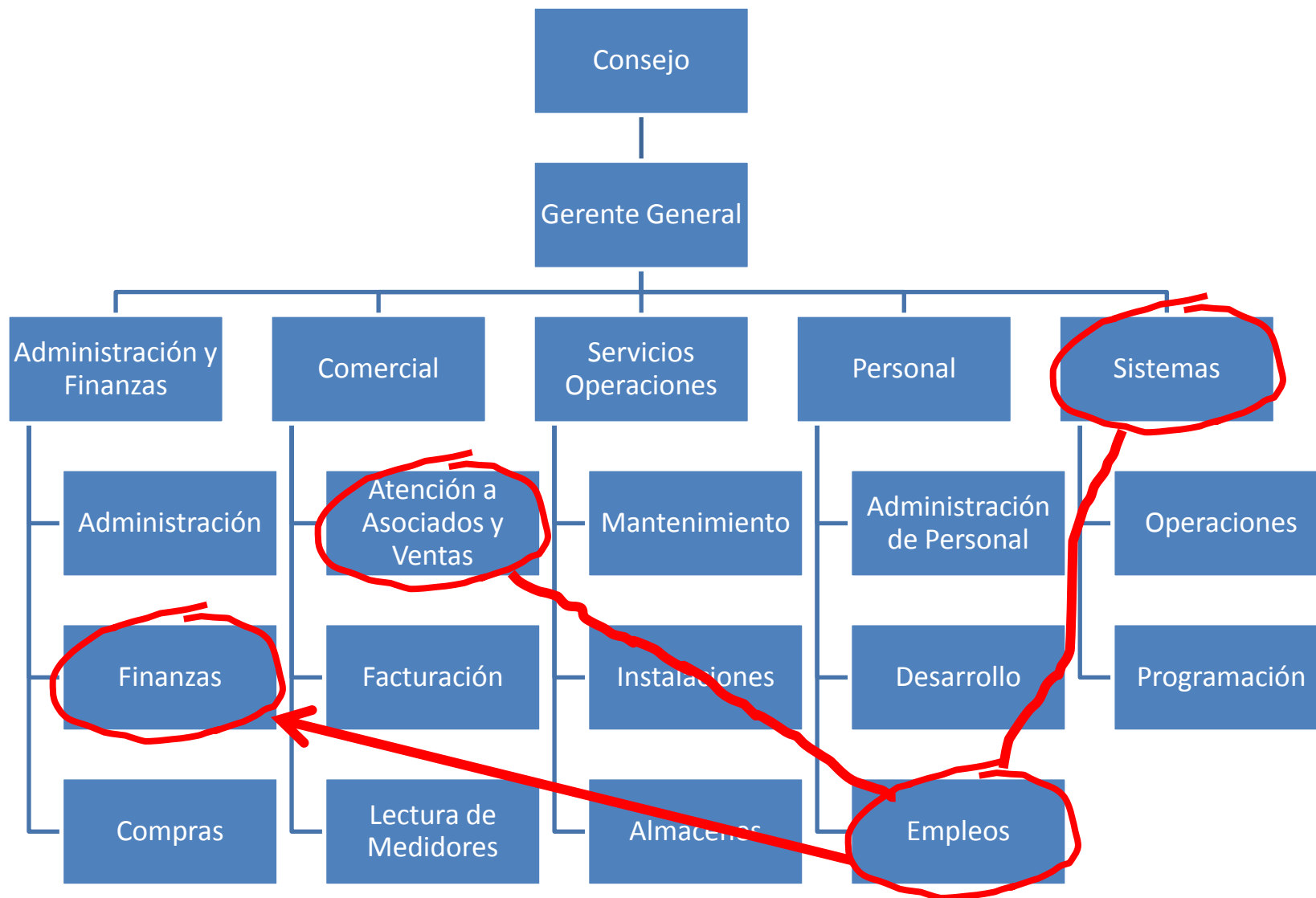
El Consejo le pide al GG que cumpla con la Misión y que conserve el equilibrio en las cuentas

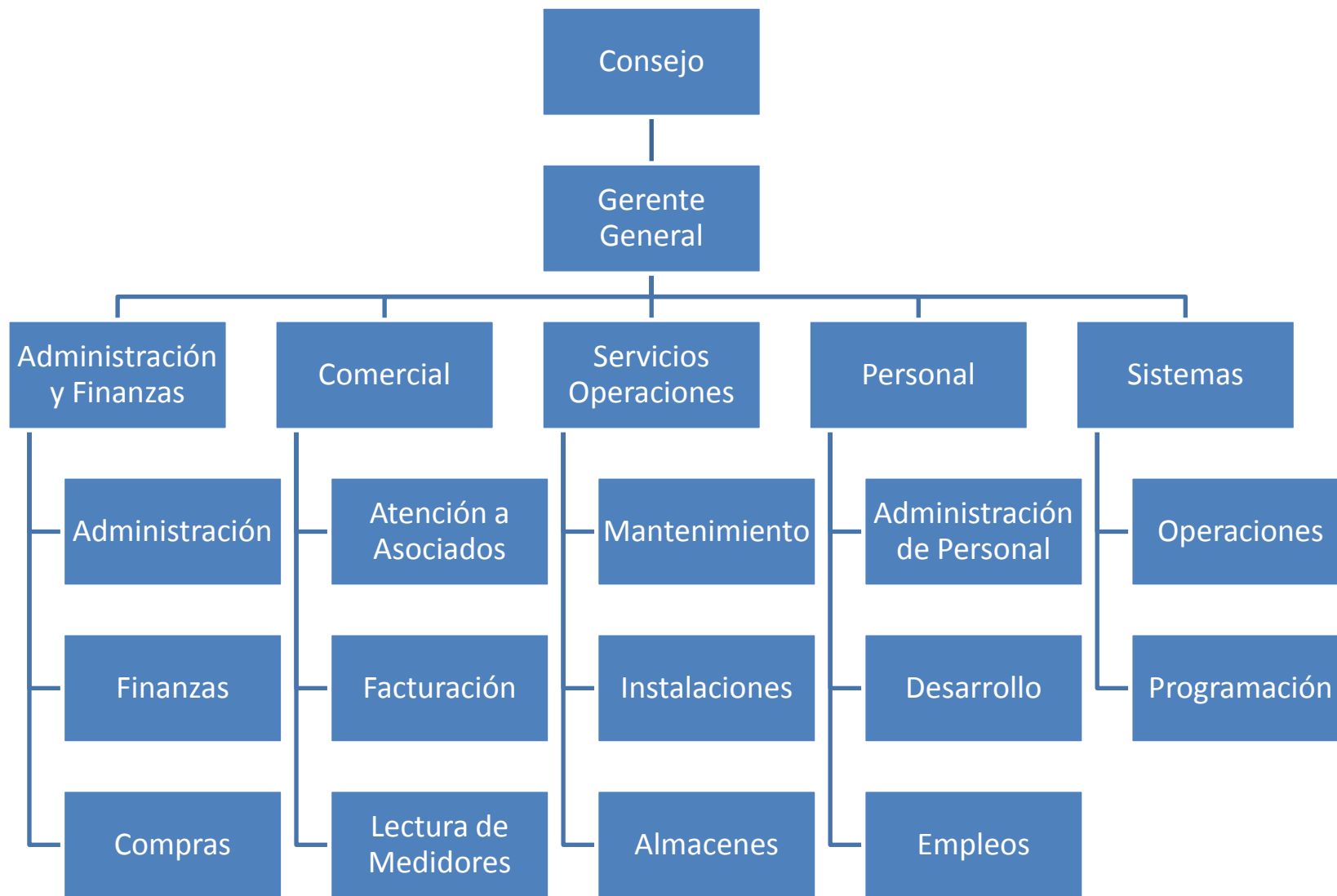


El GG transmite como un mensajero la información, pero cada uno le da sentido en función de los objetivos de su área



Mantenimiento quiere satisfacer en tiempo y forma a los asociados, le pide a **Almacenes** que tenga siempre los materiales necesarios disponibles, que a su vez le pide a **Compras** que haga lo suyo. Se toma su tiempo y busca los mejores precios, pero... **Finanzas** odia el capital inmovilizado por su costo financiero.





¿Distinta Racionalidad?

El comercial piensa como comercial, el de finanzas como tal, el de mantenimiento en función de sus objetivos, el de sistemas tal como aprendió...

Cada uno toma decisiones de buena fe pero puede perjudicar a los otros y a la eficiencia global por toma de decisiones individuales

El resultado es...

CONFLICTO



Ineficiencias



Costos Ocultos



No se evalúan
Costos de Oportunidad

Así como la **estrategia** determina la postura de rumbo de una empresa, su **naturaleza interna** determinarán las posibilidades de alcanzarla. Al nivel de acople entre las condiciones y dinámicas internas de una organización y los requerimientos que le impone su estrategia le vamos a llamar ***alineamiento organizacional***

P. Polizzi

Las posibilidades de **crear** mayor **valor** por parte de las organizaciones está cada vez más determinado por sus **recursos intangibles**: entre ellos las personas.

El alineamiento organizacional de una empresa se fundamenta y constituye desde el soporte humano requerido para hacer realidad su estrategia.



CLIMA ORGANIZACIONAL

1. ¿Cuáles son las dimensiones que los empleados más valoran de un lugar para trabajar? ¿Porqué?
2. ¿Cuáles de estas dimensiones son higiénicas y cuáles son funcionales a la estrategia de la empresa?
3. ¿Cuál es el juicio que los empleados hacen de cada dimensión al expresar la realidad percibida en la Org?
4. ¿Cuáles son las principales brechas importancia-evaluación en las distintas dimensiones del clima organizacional?
5. ¿Cuáles de estas brechas son más críticas desde la posibilidad de dar soporte de energía y consistencia a la estrategia?
6. ¿Qué iniciativas se deberán implementar para cerrar estas brechas?

CULTURA ORGANIZACIONAL

1. ¿Cuál es el sistema de premisas y valores que conforman la cultura organizacional ?
2. ¿Cuál es el sistema de premisas y valores que deberían existir en la organización para disponer de una cultura interna consistente con la estrategia?
3. En función de lo anterior, ¿Cuáles son las brechas entre la cultura organizacional deseada y la existente?
4. ¿Cuáles premisas y valores que actualmente existen en la organización se deben mantener? ¿Cuáles se deben remover o cambiar?
5. ¿Cuáles son los grupos de empleados cuya cultura organizacional está en más sintonía con la deseada y cuáles menos?

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

1. ¿Cuáles son los éxitos, logros o “momentos de gloria” en la historia de la empresa?
2. ¿Qué habilidades o competencias explican esos logros y éxitos?
3. ¿Cuáles son las cosas que como grupo humano la empresa hace bien y mejor que otras?
4. ¿Cuáles de esas competencias son funcionales a la estrategia?
5. ¿Qué nuevas competencias organizacionales hay que desarrollar para darle mayor soporte humano a la estrategia?

P. Polizzi

ENFOQUE ORGANIZACIONAL

1. ¿Cuál es el nivel de información del personal sobre la estrategia?
2. ¿Cuál es su nivel de comprensión? ¿Les da sentido?
3. ¿Cuál es el nivel de compromiso hacia ella?
4. ¿Cuántos estarían dispuestos a dar un esfuerzo extra por alcanzarla?
5. ¿Cuántas visiones sobre la estrategia de la empresa existen en la organización?
6. ¿Cuán antagonistas son estas visiones?
7. ¿Generan actitudes y comportamientos muy disímiles?
8. ¿Qué podemos hacer por unificar la visión que existe con la estrategia de la empresa?

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

¿Comparten la Áreas la información que disponen de los Asociados y la Comunidad?

TOMA DE DECISIONES

Cooperación: ¿Los mandos medios y altos comparten la toma de decisiones?

Compromiso: Aquellos que deben ejecutar las decisiones...
¿Participan de ellas?

Benson Shapiro