

# Planificación y la Organización Flexible

Por:

Ing. Rodolfo Romero MSc, EEd

[rodolfo.romero@ucr.ac.cr](mailto:rodolfo.romero@ucr.ac.cr)

Profesor / Investigador

Programa Gerencia de la Salud ICAP

# El concepto de organización

---

Una organización **no es un edificio o un conjunto de políticas y procedimientos**; las organizaciones están compuestas por **personas y sus relaciones interpersonales**.

Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayuden a lograr las metas

➔ **resultados.**



Por:

Ing. Rodolfo Romero MSc, EEd

rodolfo.romero@ucr.ac.cr

# La organización es considerada como un sistema de decisiones

En donde la gente participa de forma **consciente y racional**, escogiendo y decidiendo entre alternativas más o menos racionales, de aquellas que le son presentadas.

Las decisiones implican **6** elementos:



# Requisitos para la toma de decisiones

- Hay que definir bien cuáles son las **restricciones** y las **limitaciones**.
- Establecer una **relación costo-beneficio**, especificando hasta los mas mínimos rendimientos que se esperan.
- Se deben conocer los factores internos **formales** de la organización (cultura, organizaciones, manuales, políticas, estructura, recursos disponibles, etc.) y los **informales** (políticas implícitas, hábitos, experiencia, etc.)
- Se deben conocer los **factores externos** de la organización (clientes, proveedores, economía, competencia, etc.)

## TOMA DE DECISIONES



¿Qué es la planificación?

¿Para qué nos sirve planificar ?

# Planificación en Niveles

## **N1: Planificación estratégica**

Incluye toda la organización, es a largo plazo.  
Focaliza el futuro y el destino, es acción global y concentrada  
Evalúa fortalezas y debilidades organizacionales

## **N2: Planes tácticos**

Incluye cada departamento, es a mediano plazo, focaliza lo mediato.  
Traduce e interpreta decisiones estratégicas en la acción departamental

## **N3: Planes operacionales**

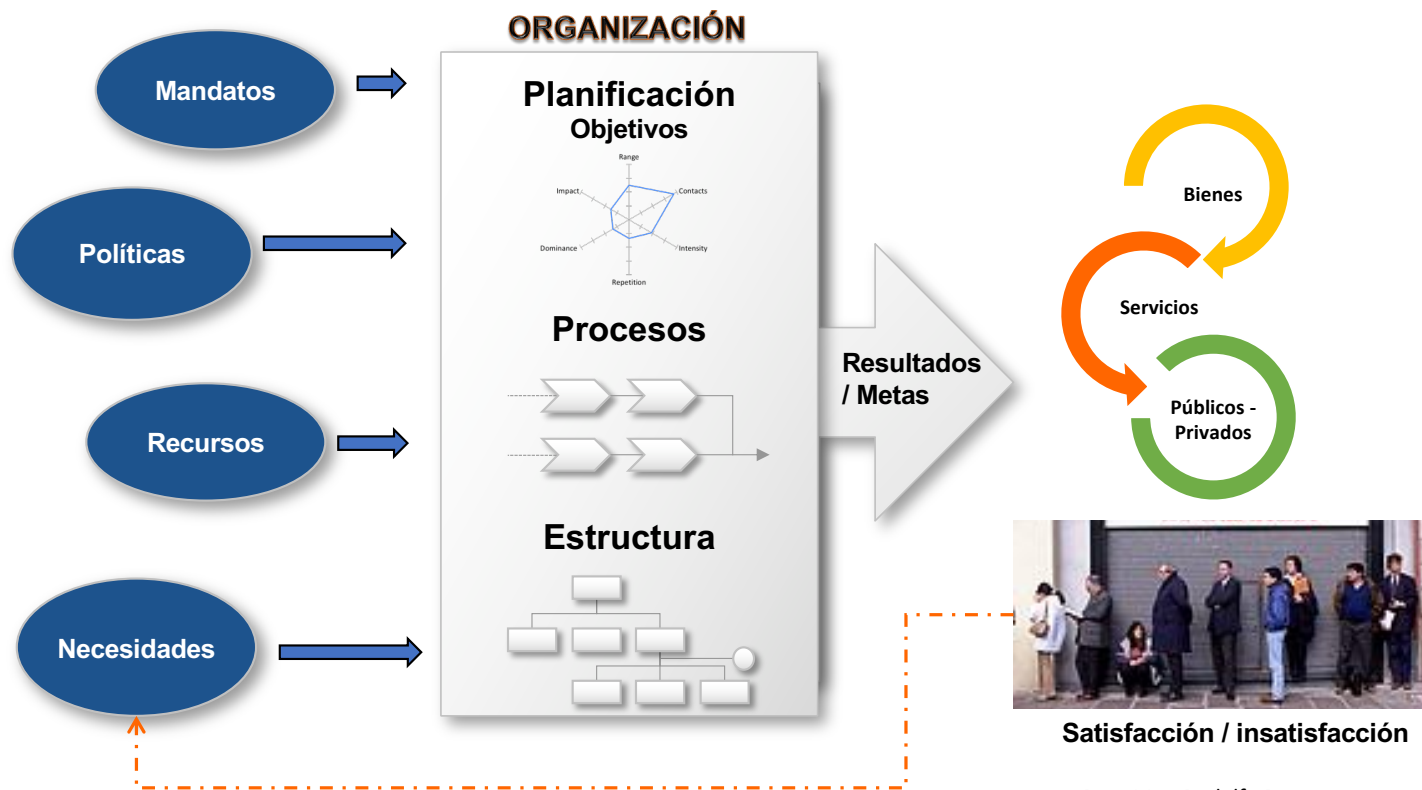
Incluye cada tarea o actividad, es a corto plazo.  
Focaliza lo inmediato o el presente, es acción específica y molecular.  
Transforma planes tácticos departamentales en planes operacionales.

## Planificación Estratégica

- La planificación estratégica se pone en marcha siempre con una o varias **estrategias** como “**carta de navegación**” y a cada una de éstas le corresponderá una **planificación operativa** y un modo particular de evaluar el desempeño y los resultados alcanzados.
- **no toda planificación estratégica es exitosa...**
- Algunas son absorbidas, otras no pasan del papel, otras no valieron la pena **y otras sí resultan.**

# Planificación Estratégica

¿Cómo producen bienes y servicios que respondan al contexto y capacidad de la organización?



Por : Msc. Rodolfo Romero, Ing.  
rodolfo.romero@ucr.ac.cr



# Las Estrategias

- Son modos, maneras y formas de acción que se asumen y promueven para apoyar o para concretar determinada **política**.
- Son alternativas para aplicar la **política** en diferentes ambientes y circunstancias.



# Modelo de Planificación Estratégica por Capas

Por : Msc. Rodolfo Romero, Ing.  
rodolfo.romero@ucr.ac.cr

# Planificación estratégica por capas



# Planificación

Efectividad y Sostenibilidad

Los gobiernos frecuentemente asignan recursos para lograr efectividad no sostenible

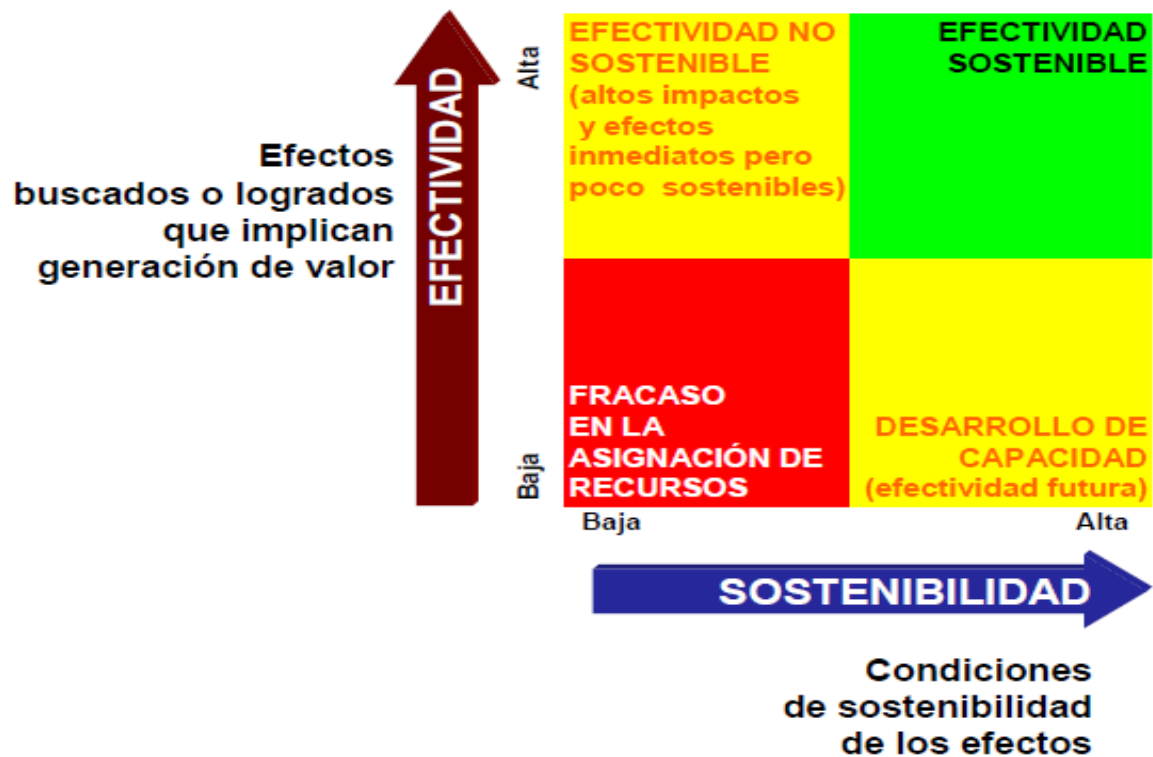
“Pan para hoy y hambre mañana”

- Enfermedades
- Crímenes
- Terremotos
- Cambios en el mercado

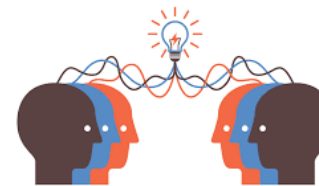
Pérdidas o valor no realizado

# Planificación

Efectividad y Sostenibilidad



# La CADENA de VALOR en un contexto cambiante



INNOVACIÓN

Por:

Ing. Rodolfo Romero MSc, EEd

rodolfo.romero@ucr.ac.cr

## Principios de la **Organización Flexible**

- ✓ Una visión unificada de la organización, que otorga sentido y coherencia a las diversas funciones especializadas.
- ✓ Una **orientación hacia el mercado y los usuarios**, enfatizando la **necesidad de adaptarse a ellos**.
- ✓ Repensar toda la organización en función de las posibilidades abiertas por las nuevas tecnologías, para agilizarla y ubicar los procesos decisorios lo más cerca posible del usuario final.
- ✓ Establecer y explicitar a todo nivel la secuencia de actividades de la **“cadena del valor”**.
- ✓ Coordinar toda la estructura organizacional sobre la base de esa cadena del valor, **en forma transversal y multidisciplinaria**.
- ✓ Considerar como factor clave el hecho de disponer de la **información necesaria en tiempo real**.
- ✓ Conocer y servir al usuario en la medida exacta de sus requerimientos.

Ing. Rodolfo Romero MSc, EEd  
rodolfo.romero@ucr.ac.cr

# Principios de la Organización Flexible

Las estructuras organizativas flexibles adoptan con frecuencia nuevas formas, tales como:

- ✓ Las alianzas y “joint ventures”.
- ✓ Las organizaciones de responsabilidad compartida.
- ✓ **Las organizaciones en red.**
- ✓ Las estructuras de aprendizaje-gestión del conocimiento.
- ✓ Las estructuras de trabajo de alto rendimiento.

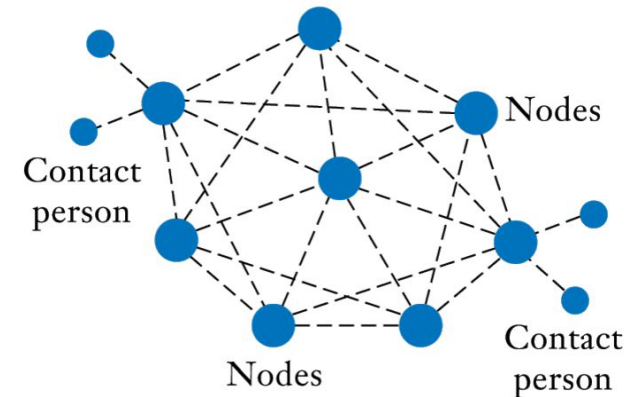
Ing. Rodolfo Romero MSc, EEd  
rodolfo.romero@ucr.ac.cr





## La Organización Flexible

- ✓ Pensar en global y operar en local
- ✓ **Integrar de servicios** (economía de escala)
- ✓ Tender a un **organigrama plano o achatado**, con el menor número posible de niveles jerárquicos (entre más niveles menos flexibilidad)
- ✓ Orientar la gestión **por resultados** no por funciones
- ✓ Las organización (estructura –funcionamiento) en red
  - red por territorio
  - red por servicio
  - red por tema
  - red por afinidad
- ✓ **Plataforma de información** consistente e integrada

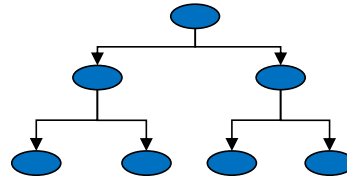


Ing. Rodolfo Romero MSc, EEd  
rodolfo.romero@ucr.ac.cr

# Tipos de Estructura Organizacional

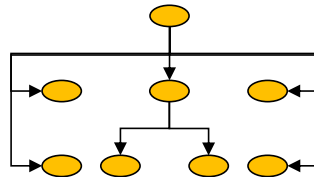
## Jerárquica Burocrática:

- ✓ La autoridad y la jerarquía son esenciales
- ✓ Organización vertical
- ✓ División extrema del trabajo



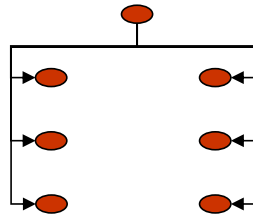
## Línea Staff:

- ✓ Mayor trabajo en equipo
- ✓ Liderazgo más participativo
- ✓ Enlaces son esenciales



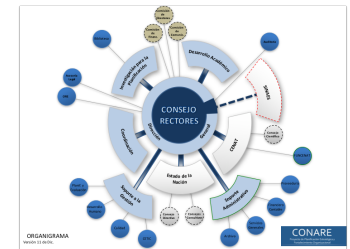
## Matricial:

- ✓ Liderazgo compartido
- ✓ Coordinación es esencial
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Autodirección del personal



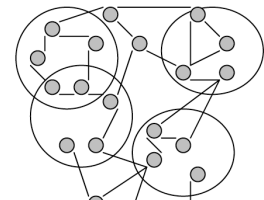
## Circular:

- ✓ Liderazgo compartido
- ✓ Coordinación es esencial
- ✓ Facilita el trabajo por procesos

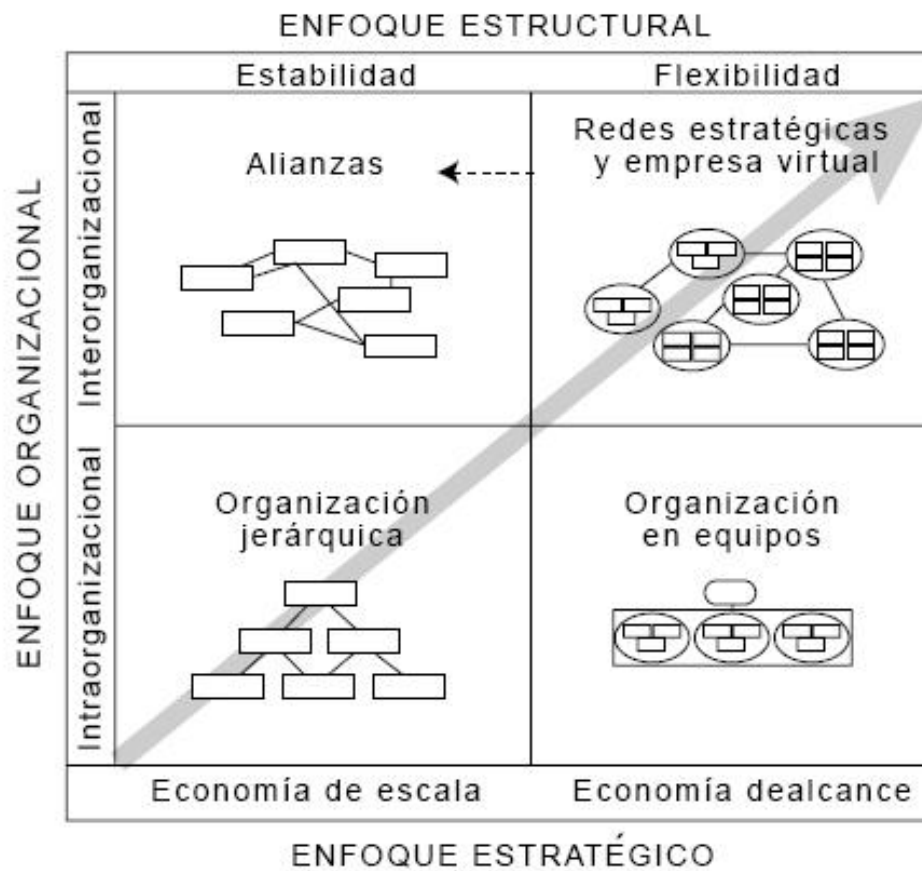


## En Red:

- ✓ Mayor Flexibilidad
- ✓ Liderazgo compartido
- ✓ Coordinación es esencial
- ✓ Trabajador exigido por resultados y competencias



**Gráfica 10**  
**Evolución de los modelos organizativos**



**Fuente:** Adaptado de Bleicher 1996, por Criado Fernández Mar. op. cit. pág. 260