

Estratègia i organització. Introducció

Elisabeth Margarit Borràs

PID_00205488



Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

Índex

Introducció	5
1. Presentació del cas pràctic: Pla estratègic del Campus del Motor de Castellolí	7
2. Presentació dels mòduls de l'assignatura	10
2.1. Mòdul 1. La direcció estratègica en organitzacions	10
2.1.1. Materials	10
2.1.2. Cas pràctic	12
2.2. Mòdul 2. Anàlisi de l'entorn intern i extern	12
2.2.1. Materials	13
2.2.2. Cas pràctic	14
2.3. Mòdul 3. Plantejament de solucions	15
2.3.1. Materials	16
2.3.2. Cas pràctic	17
2.4. Mòdul 4. Disseny funcional	18
2.4.1. Materials	19
2.4.2. Cas pràctic	20
2.5. Mòdul 5. Implementació de l'estratègia	21
2.5.1. Materials	22
2.5.2. Cas pràctic	22
Resum	24
Bibliografia	25

Introducció

Metodologia de treball

En aquest mòdul introductorí anirem introduint els diferents temes que tractarem en l'assignatura, fent referència als materials teòrics per consultar per a recordar o aprendre els principals conceptes als quals fem referència:

1) La direcció estratègica en organitzacions

a) **Objectius:** introducció a l'assignatura com a aplicació pràctica dels conceptes d'estratègia davant dels reptes d'organitzacions, ja siguin amb ànim de lucre o sense.

b) Materials per consultar:

- PID_00144793-1-La naturalesa de la direcció estratègica
- PID_00144793-4-Formulació de les estratègies

2) Anàlisi de l'entorn intern i extern

a) **Objectius:** avaluació de la viabilitat de l'estratègia, tant des del punt de vista intern com extern.

b) Materials per consultar:

- PID_00144793-2-Anàlisi externa de l'empresa
- PID_00144793-3-Anàlisi interna de l'empresa

3) Plantejament de les solucions

a) **Objectius:** entendre les repercussions internes i externes de diferents solucions.

b) Materials a consultar:

- PID_00156176-6-El canvi organitzatiu

4) Disseny funcional

a) **Objectius:** entendre les diferents dimensions per tenir en compte en la implementació d'una estratègia.

b) Materials per consultar:

- PID_00156176-3-Superestructura i disseny de l'organització

5) Implementació de l'estratègia

a) Objectius: determinació de cadascuna de les actuacions necessàries per a implementar l'estratègia definida.

b) Materials per consultar:

- PID_00144793-6-Implantació de les estratègies
- PID_00156176-2-Estructura i disseny d'organització de llocs de treball

En paral·lel a cadascun dels conceptes treballats, se'n visualitzarà l'aplicació en un cas real d'una organització sense ànim de lucre: Pla estratègic del Campus del Motor de Castellolí (Anoia).

1. Presentació del cas pràctic: Pla estratègic del Campus del Motor de Castellolí

L'article 116 del Codi de comerç defineix *empresa* de la manera següent:

“El contracte de companyia, per raó del qual dues o més persones s'obliguen a posar en un fons comú béns, indústria o alguna d'aquestes dues coses, per obtenir-ne lucre, és mercantil, sigui de la classe que sigui, sempre que hi hagi estat constituït d'acord amb les disposicions d'aquest Codi.”

L'empresa privada té com a objectiu principal obtenir el màxim benefici, mentre que l'empresa pública o les organitzacions sense ànim de lucre tenen com a objectiu oferir un seguit de serveis a la societat, que són necessaris per al desenvolupament socioeconòmic del país.

El gran repte del segle XXI en aquests darrers tipus d'organitzacions és implantar una gestió empresarial sense perdre de vista el seu objectiu, mitjançant l'aplicació dels mètodes experimentats en empreses privades, però adaptats a les seves característiques.



PLA ANOIA

L'estratègia ets tu.

El cas pràctic de l'assignatura és un estudi fet per encàrrec del Consell Comarcal de l'Anoia per analitzar la viabilitat de mercat, pràctica i econòmica de crear un campus de formació especialitzat en el món del motor de competició.



Durant l'anàlisi del cas veurem les raons que van portar el Consell Comarcal de l'Anoia a decidir fer aquest estudi, quins eren els seus objectius estratègics i quines van ser les solucions aportades.

S'ha proposat donar com a exemple aquest cas pràctic perquè el Consell Comarcal de l'Anoia és un organisme sense ànim de lucre i perquè d'aquesta manera visualitzarem com, sense perdre de vista la gestió empresarial, s'aconsegueixen uns objectius d'àmbit molt més ampli que inclouen l'entorn social, empresarial i econòmic de la comarca.

En paral·lel als mòduls teòrics, el cas pràctic n'abordarà la implementació pràctica en el cas comentat:

- 1) Antecedents
- 2) Estratègia i objectius estratègics
- 3) Anàlisi de l'entorn
- 4) Plantejament de solucions
 - a) Tipus d'entitat jurídica
 - b) Disseny de govern
 - c) Fonts de finançament
- 5) Disseny funcional i organitzacional
 - a) Disseny del campus
 - b) Organització
 - c) Tipus de gestió i lideratge
 - d) Gestió de persones

e) Oferta formativa

6) Pla economicofinancer

7) Comunicació

2. Presentació dels mòduls de l'assignatura

2.1. Mòdul 1. La direcció estratègica en organitzacions

Tal com es defineix en els materials, “l'estratègia és la manera de vincular l'empresa amb el seu entorn”.

L'estratègia no és una cosa etèria inventada per “fer perdre el temps”, sinó que és la guia que ha de servir a l'empresa per a prendre decisions de negoci, de funcionament intern, de mercat, d'inversió, de comunicació... que marcaran i definiran el futur i coherència de l'empresa, tant per als seus clients, com directius, promotors o empleats.

Les organitzacions amb ànim de lucre poden mesurar fàcilment les seves vendes, guanys, quotes de mercat, inversions... però els organismes sense ànim de lucre no compten normalment amb objectius clars, ja que fallen en la definició de la seva missió i visió.

En aquest mòdul veurem, dins de la direcció estratègica, com podem definir la missió i la visió i establir els objectius estratègics.

2.1.1. Materials

En els materials “La naturalesa de la direcció estratègica” podreu trobar els conceptes següents:

1. Les decisions estratègiques
 - 1.1. El concepte d'estratègia
 - 1.2. Nivells de l'estratègia
2. El procés de la direcció estratègica
3. La missió i la visió de l'empresa
 - 3.1. La missió de l'empresa
 - 3.2. La visió i el propòsit estratègic
4. Els objectius estratègics
5. Els valors de l'empresa
 - 5.1. La responsabilitat social
 - 5.2. L'ètica empresarial

Caldrà, doncs, fer una lectura dels punts anteriors per a assolir els conceptes clau relacionats amb la definició d'estratègia amb els seus objectius, els valors associats i la seva relació amb la visió i missió de l'empresa.

En els materials "Formulació de les estratègies" podreu trobar els conceptes següents:

1. Estratègies i avantatges competitius
 - 1.1. Estratègia i avantatge competitiu
 - 1.2. L'avantatge competitiu en costos

2. Introducció a les estratègies corporatives
 - 2.1. El creixement i el desenvolupament de l'empresa
 - 2.2. Les direccions del desenvolupament

3. L'estratègia d'expansió
 - 3.1. Penetració en el mercat
 - 3.2. Desenvolupament de productes
 - 3.3. Desenvolupament de mercats

4. L'estratègia de diversificació
 - 4.1. Concepte i raons per a la diversificació
 - 4.2. L'estratègia de diversificació relacionada
 - 4.3. L'estratègia de diversificació no relacionada o conglomerada

5. L'estratègia d'integració vertical
 - 5.1. Avantatges de la integració vertical
 - 5.2. Riscos de la integració vertical

6. L'estratègia de reestructuració de la cartera de negocis
 - 6.1. Reestructuració del negoci
 - 6.2. Reestructuració de la cartera de negocis

7. Mètodes de desenvolupament: intern i extern
 - 7.1. Desenvolupament intern enfront de desenvolupament extern
 - 7.2. Raons per al desenvolupament extern
 - 7.3. Avantatges i inconvenients del desenvolupament extern
 - 7.4. Tipus de desenvolupament extern

8. Mètodes de desenvolupament: la cooperació empresarial
 - 8.1. La cooperació entre empreses
 - 8.2. Avantatges i inconvenients de la cooperació
 - 8.3. Tipus d'acords

Amb la lectura d'aquests apartats aconseguirem veure com podem formular una estratègia empresarial, els diferents tipus d'estratègies existents i els seus mètodes de desenvolupament.

2.1.2. Cas pràctic

Aquest primer mòdul és la introducció al cas pràctic del Pla estratègic de l'Anoia, en què ubiquem el cas i plantegem l'estratègia del Campus del Motor:



- **Antecedents:** el Pla estratègic del Campus del Parcmotor de Castellolí forma part del Pla estratègic de l'Anoia, com a pla director per al desenvolupament de tot el territori.
- **Estratègia i objectius estratègics:** anàlisi de la viabilitat d'impulsar la creació d'un centre de formació del motor dintre del Parcmotor de Castellolí, amb la definició dels seus objectius estratègics principals i secundaris.

2.2. Mòdul 2. Anàlisi de l'entorn intern i extern

Quan es vol crear una empresa, o es vol prendre una decisió estratègica que n'afecta sensiblement el futur, s'ha de fer una anàlisi que determini si la idea o la decisió és factible, des d'un punt de vista extern (clients, proveïdors, competència, productes...) i des d'un punt de vista intern (recursos, capacitats...).

Aquesta anàlisi donarà una visió realista dels pros i contres de la decisió o decisions per prendre, de manera que no solament la poden rebatre, sinó que també la poden modelitzar o ajudar a prendre les mesures adients per a superar els punts dèbils i vèncer les amenaces, recolzant-se en els punts forts i aprofitant les oportunitats identificades (anàlisi DAFO).

En organitzacions no lucratives l'anàlisi del DAFO és diferent, ja que l'entorn és molt dinàmic i, per tant, la combinació entre fortaleces i oportunitats, tenint en compte els riscos de les debilitats i amenaces, no aportaran plans de creixement, sinó que marcaran plans d'acció del rumb que vol seguir la companyia. La identificació de les diferents combinacions és clau per a determinar els objectius de l'organització.

En conclusió, aquesta anàlisi ha de donar una avaluació de la viabilitat de l'estratègia, tant des del punt de vista intern com extern.

2.2.1. Materials

En els materials “Anàlisi externa de l'empresa” podreu trobar els conceptes següents:

1. L'entorn de l'empresa
 2. Anàlisi de l'entorn general
 - 2.1. El perfil estratègic de l'entorn
 - 2.2. El diamant de Porter
 - 2.3. Els districtes industrials
 - 2.4. El mètode dels escenaris
 - 2.5. Importància de l'anàlisi de l'entorn general per a la competitivitat de l'empresa
 3. Delimitació de l'entorn específic
 4. Anàlisi de l'estructura de la indústria
 - 4.1. Intensitat de la competència actual
 - 4.2. Competidors potencials
 - 4.3. Productes substitutius
 - 4.4. Poder negociador dels proveïdors i dels clients
 - 4.5. Limitacions del model de les cinc forces
 5. La segmentació de la indústria: grups estratègics
 6. Anàlisi dels competidors

Amb la lectura d'aquests apartats hem de ser capaços de fer una anàlisi externa d'una empresa, tant l'anàlisi de l'entorn general com l'anàlisi de l'entorn sectorial, mitjançant una recerca d'informació en profunditat i guiada per les metodologies descrites. Aquesta recerca ha de ser la base d'una anàlisi específica per a identificar les oportunitats i amenaces a què s'enfronta l'empresa.

En els materials “Anàlisi interna de l'empresa” podreu trobar els conceptes següents:

1. El diagnòstic intern de l'empresa
 - 1.1. La identitat de l'empresa
 - 1.2. El perfil estratègic de l'empresa
2. La cadena de valor
 - 2.1. Les activitats de la cadena de valor

2.2. Les interrelacions de la cadena de valor

3. L'anàlisi dels recursos i les capacitats

4. Identificació dels recursos i les capacitats

4.1. Identificació dels recursos

4.2. Identificació de les capacitats: les rutines organitzatives

4.3. La mesura dels intangibles

5. Avaluació estratègica dels recursos i capacitats

5.1. Criteris per a l'obtenció de l'avantatge competitiu

5.2. Criteris per al manteniment de l'avantatge competitiu

5.3. Criteris per a l'apropiació de les rendes de l'avantatge competitiu

6. La gestió dels recursos i capacitats

6.1. Millora de la dotació

6.2. Explotació de la dotació

7. L'anàlisi DAFO

7.1. Utilització de l'anàlisi DAFO

7.2. Problemes de l'anàlisi DAFO

Una anàlisi interna no és un tema fàcil ni obvi. Analitzar una empresa d'una manera objectiva dóna molta informació, de la qual s'han de poder extreure les conclusions que donaran els principals punts forts i dèbils de l'empresa. Aquest capítol dels materials ens ajudarà a fer aquesta anàlisi d'una manera ordenada i seguint una metodologia específica. Així mateix ens ensenyaran a plasmar totes les conclusions en un DAFO. Aquesta eina serà fonamental per a poder prendre decisions estratègiques amb coneixement de causa més adients per a l'empresa.

2.2.2. Cas pràctic

En el cas pràctic visualitzareu aquest apartat d'anàlisi de l'entorn:



Diagnòstic - On som?

La situació actual de la nostra comarca és complicada, no m'agradaria ser pessimista, però tinc l'obligació de ser realista.

- 1 Abans de la crisi ja érem una comarca desfavorida i la crisi econòmica encara ha agreujat més la situació.
- 2 La crisi serà llarga, encara durarà alguns anys.
- 3 Els sectors industrials tradicionals, han caigut. No s'ha trobat un recanvi.
- 4 La construcció que va ser el motor en els últims anys s'ha enfonsat i ja no ho tornarà a ser.
- 5 Tenim pocs llocs de treball de qualitat on es gestioni coneixement i s'aporti valor real. La majoria de treballadors són de coll blau.
- 6 El nivell empresarial és baix.
- 7 Cadascú va per la seva banda, la comarca està plena de regnes de taifes.

- **Context territorial:**
 - Nivell econòmic de la comarca de l'Anoia.
 - Nivell formatiu en l'àmbit de la formació professional.
- **Context sectorial:**
 - Món del motor i del motor de competició, mitjançant les empreses dedicades al món del motor de competició.
 - Formació en l'àmbit del motor de competició, a escala comarcal, nacional i internacional.
- **Context educatiu:** lleis educatives en l'entorn de Catalunya, Espanya i la Unió Europea en els contextos següents:
 - Formació professional.
 - Formació ocupacional.
 - Formació universitària.
 - Esport d'alt rendiment a Catalunya
- **Principals conclusions** de l'estudi que permetrà definir l'oportunitat que es busca per al Parc Motor de Castellolí.

2.3. Mòdul 3. Plantejament de solucions

Aquest és un dels punts més crítics i costosos de qualsevol decisió estratègica, pel fet que en aquest punt s'ha d'assegurar que totes les dimensions de la decisió estan previstes, i avaluades totes les solucions possibles, essent conscient de les repercussions internes i externes.

Aquesta cerca de solucions es planteja a alt nivell, sense entrar en detall, però marcant la solució de manera clara per a poder arribar després al màxim detall.

El plantejament per mostrar ha de donar les claus a la direcció per a la presa de decisions; per tant, ha de ser concís, clar i complet, sense entrar en detalls, però sí donant els que siguin necessaris per a entendre les conclusions o asseveracions fetes.

2.3.1. Materials

En els materials “El canvi organitzatiu” podreu trobar els conceptes següents:

1. El canvi organitzatiu i l'estudi d'aquest canvi
 - 1.1. Motius o forces per al canvi
 - 1.2. Canvis en l'estudi del canvi

2. Elements clau del canvi en les organitzacions
 - 2.1. Contingut, procés, context i criteris d'èxit
 - 2.2. Agents i receptors del canvi

3. Tipus de canvi
 - 3.1. Canvi planificat i emergent
 - 3.2. Canvi incremental i radical

4. Com canvien les organitzacions?
 - 4.1. L'enfocament del desenvolupament organitzatiu: el canvi en etapes
 - 4.2. El canvi com a procés

5. La resistència al canvi
 - 5.1. Components de la resistència al canvi en les persones
 - 5.2. Mites sobre la resistència al canvi
 - 5.3. Com s'ha de tractar la resistència al canvi?

6. Implicacions estructurals, culturals i polítiques del canvi
 - 6.1. Implicacions estructurals
 - 6.2. Implicacions culturals
 - 6.3. Implicacions polítiques

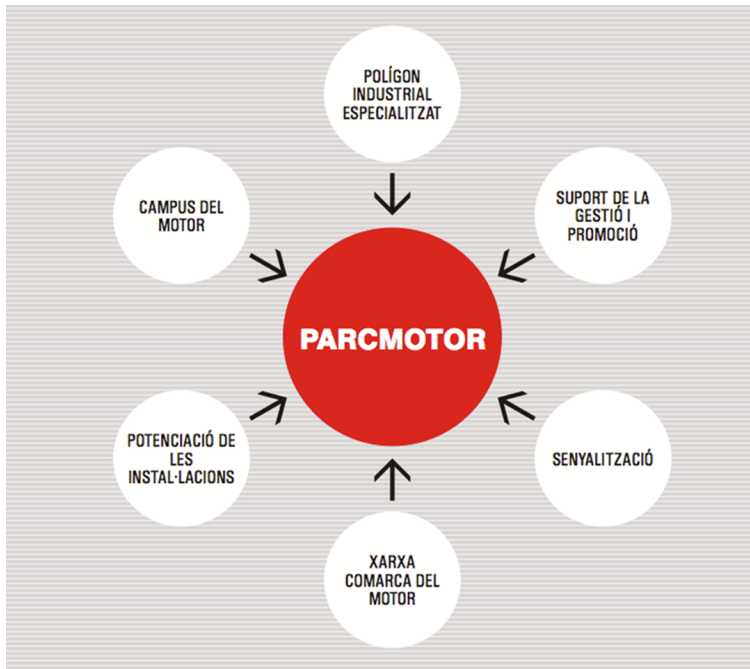
7. El dilema estabilitat/canvi: l'organització ambidextra
 - 7.1. L'organització ambidextra basada en l'estructura
 - 7.2. L'organització ambidextra basada en el context
 - 7.3. Comparació dels dos enfocaments

L'estudi d'aquests apartats ens ha de permetre establir els diferents canvis organitzatius que una decisió estratègica pot comportar i les conseqüències per a l'organització, des del punt de vista cultural, personal o laboral. La lectura

d'aquests materials és imprescindible per a ser conscients de la magnitud del canvi, i per tant, de les diferents tasques que s'hauran de preveure per a garantir que aquest sigui acceptat, assumit i realitzat.

2.3.2. Cas pràctic

En el cas pràctic visualitzareu aquest apartat en el plantejament de solucions:



- Tipus d'entitat jurídica: estudi de quin tipus d'entitat jurídica és millor en funció dels objectius, entitats involucrades, missió, etc.
 - Es tracta de trobar la forma jurídica més adequada per a un centre de promoció pública, sense ànim de lucre, el benefici del qual redundarà en el creixement econòmic i social de la comarca de l'Anoia.
- Disseny de govern: tenint en compte la combinació de l'àmbit polític i de gestió.
 - Òrgans de govern
 - Relacions de dependència jeràrquica o cooperació
- Fonts de finançament: s'ha de donar resposta a la qüestió si el projecte plantejat podria tenir fonts de finançament suficients per a fer-lo factible.
 - Subvencions per CTE de la Generalitat de Catalunya
 - Subvencions per a instal·lacions esportives
 - Subvencions del Consell Superior d'Esports
 - Beques per a pilots de la Federació Catalana de Motociclisme
 - Formació ocupacional
 - Unió Europea
 - Espònsors

2.4. Mòdul 4. Disseny funcional

La solució plantejada s'ha de fer aterrar, de manera que es baixi al màxim al detall per a conèixer totes les repercussions que pot tenir.

Un cop decidida la solució o solucions per adoptar, entrar en el detall és imprescindible per a poder ser conscient de què s'ha de fer i quant costarà. És en aquest punt on obtenim la visió global de la repercussió de la decisió estratègica, tant tècnica i organitzativa com de la viabilitat econòmica.

La viabilitat econòmica és l'eix de treball principal d'aquest punt. La realització d'una proposta d'un compte de resultats a 3 o 5 anys, i també el balanç associat i el pla de tresoreria, donarà la tranquil·litat, o el rebuig, a les solucions proposades.

Per a fer aquesta anàlisi econòmica el més realista possible és crític arribar al màxim detall en tots els aspectes de la solució:

- **Disseny tècnic:** si es necessiten instal·lacions, materials... s'han de dissenyar, quantificar i valorar, per poder incloure'ls en l'anàlisi econòmica. Qualsevol repercussió a escala material ha de ser identificada, descrita i valorada.
- **Disseny organitzatiu:** hem dissenyat a alt nivell els òrgans de govern, però ara s'haurà de conèixer quantes persones seran necessàries per a implementar i engegar la solució. No solament serà necessari conèixer el nombre de persones, sinó també el seu perfil, que estarà associat a un sou, i per tant a un cost. Per a conèixer el perfil necessitarem conèixer els papers i responsabilitats necessaris. En aquest apartat necessitarem saber, no solament l'organigrama complet, sinó també la política de recursos humans i subcontractació, els beneficis socials i la política retributiva que es voldrà implementar en l'organització.
- **Disseny del servei:** el servei s'haurà de dissenyar fins al mínim detall per a poder calcular el possible preu o els ingressos que es podrien tenir (en cas que se'n vulgui treure benefici). En cas de no treure'n beneficis, aquest disseny ens serviria per a demanar subvencions o donacions.
- **Altres aspectes:** s'hauran de tenir en compte altres aspectes no considerats en apartats anteriors, per a tenir la foto completa del tots els costos i ingressos de la solució.

Si hem comentat anteriorment que l'apartat econòmic és l'eix principal d'aquest punt, un altre punt igual o més important és com fer que aquesta solució sigui un èxit en l'organització.

Un dels punts crítics és l'organitzatiu, no solament per les possibles afectacions a les persones (treball, sous, papers, funcions, responsabilitats...), sinó també per la implicació en l'eficiència i qualitat del treball fet, que pot afectar el servei o producte ofert. En aquest sentit, quan l'organització està afectada, la gestió del canvi és un aspecte crític per tenir en compte. En organitzacions en què l'estabilitat és un fet (administracions públiques) implementar canvis en la manera de treballar és costós, i això requereix convenciment i no obligació.

El model de lideratge i de gestió de les persones és fonamental per a garantir l'èxit de la iniciativa.

“Dímelo y lo olvido, enséñame y me acuerdo, implícame y aprendo”.

Benjamin Franklin, 1706-1790.

2.4.1. Materials

En els materials “Superestructura i disseny de l'organització” podreu trobar els conceptes següents:

1. Les unitats organitzatives en l'àmbit col·lectiu: agrupacions de llocs
 - 1.1. El disseny departamental: lògica i funcions
 - 1.2. Diverses perspectives gràfiques per a comprendre la realitat departamental
2. La diferenciació
 - 2.1. Com s'han d'agrupar els llocs per departaments?
 - 2.2. La diferenciació i la dimensió vertical
 - 2.3. Alternatives de disseny intraorganitzatiu de la superestructura
 - 2.4. Alternatives de disseny interorganitzatiu
3. Incorporar la integració i la lògica horitzontal
 - 3.1. Insuficiència de la lògica vertical i funcional
 - 3.2. Dispositius d'enllaç: saltar les barreres organitzatives verticals
 - 3.3. El disseny horitzontal o per processos
4. Dissenyar l'estructura com a procés
 - 4.1. Una perspectiva global
 - 4.2. Planificació o improvisació?

En els materials “Estructura i disseny d'organització de llocs de treball” podreu trobar els conceptes següents:

1. El disseny organitzatiu
2. Com es genera una estructura organitzativa: divisió del treball i coordinació
 - 2.1. Introducció

2.2. La divisió del treball

2.3. Estratègies de coordinació

3. L'estructura organitzativa en l'àmbit dels llocs de treball

3.1. Els llocs de treball, els principis organitzatius i l'especialització

3.2. Àrees organitzatives i tipus de llocs de treball

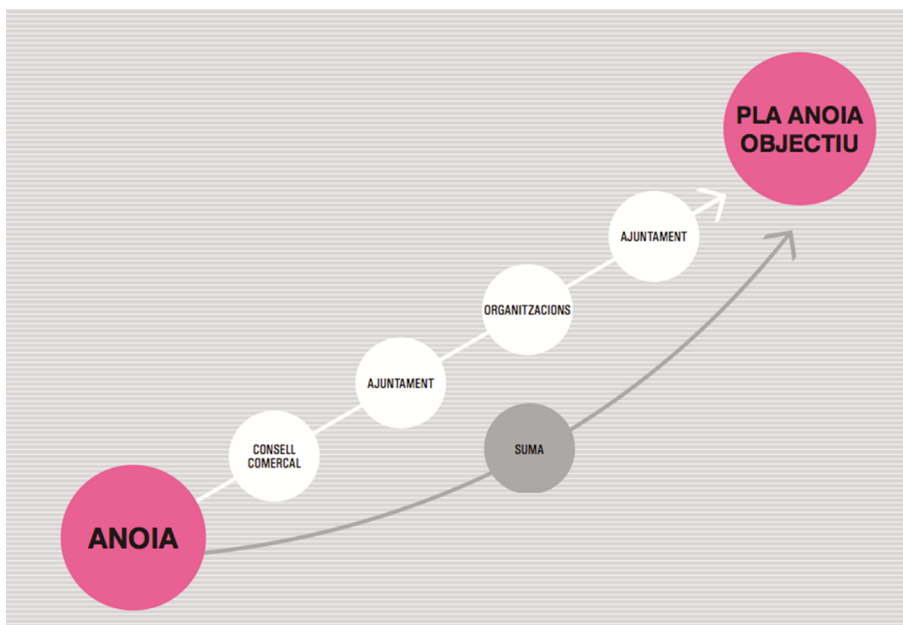
3.3. La descripció i les relacions entre llocs de treball

3.4. Els paràmetres estructurals en els llocs de treball

Aquests materials ens permetran definir i dissenyar fins al mínim detall l'estructura organitzativa de l'empresa, tant des del punt de vista de divisió del treball en departaments, com des del punt de vista dels llocs de treball. Hem de ser capaços de dissenyar una estructura eficient i flexible, que alhora sigui reptadora i incentivadora per als seus treballadors i treballadores, de manera que sempre se cerqui la millora en la qualitat i es focalitzi en el servei als clients o usuaris.

2.4.2. Cas pràctic

En el cas pràctic visualitzareu aquest apartat de disseny funcional i organitzatiu:



- Disseny del campus
 - Creació del Campus del Motor: edificació i urbanització
- Organització
 - Gerència
 - Subdireccions

- Tipus de gestió i lideratge
- Gestió de persones
- Oferta formativa
 - Tipus de formació
 - Descripció dels cursos
- Pla economicofinancer
 - Pla d'inversions
 - Compte de resultats
 - Pla de tresoreria
- Comunicació
 - Gabinet de comunicació
 - Presentació als agents socioeconòmics i les empreses
 - Mecanismes de captació d'alumnes

2.5. Mòdul 5. Implementació de l'estratègia

L'últim pas que s'ha de fer és conèixer com s'ha d'implementar la solució dissenyada. En l'àmbit estratègic un tractament adequat dels recursos d'informació i del coneixement pot donar a l'organització avantatges competitiu decisius. En l'àmbit estratègic un tractament adequat dels recursos d'informació i del coneixement pot donar a l'organització avantatges competitiu decisius. Efectivament,

- Actuacions prèvies necessàries: acords, aliances...
- Tipus de lideratge necessari
- Requisits materials: recursos humans i materials
- Requisits immaterials: polítics, socials o d'altre tipus
- Planificació temporal
- Recursos econòmics addicionals requerits

En aquest punt és molt important començar a dilucidar qui formarà part de l'equip que implementarà la solució dissenyada, tenint en compte les consideracions següents:

1) La implementació d'una estratègia requereix el suport explícit i continu de la direcció, amb accions clares que ho reflecteixin.

2) La elecció de la persona o persones que lideraran la implantació és crítica. Aquestes persones no necessàriament han de ser les persones que, un cop implantada la solució, la gestionin en el dia a dia. S'ha d'analitzar el perfil més adequat en cada cas.

3) La involucració de l'organització afectada és clau per a garantir-ne l'èxit posterior i l'assumpció de la solució implantada.

4) Ser realista és una bona política, perquè sempre sorgeixen problemes en el camí que s'hauran d'anar solucionant a mesura que vagin apareixent.

2.5.1. Materials

En els materials "Implantació de les estratègies" podreu trobar els conceptes següents:

1. La implantació de l'estratègia
 - 1.1. La implantació i el canvi organitzatiu
 - 1.2. Activitats de la implantació estratègica

2. El disseny de l'estructura organitzativa
 - 2.1. Disseny organitzatiu de l'estructura primària
 - 2.2. Disseny organitzatiu de l'estructura operativa

3. Sistemes de direcció i lideratge
 - 3.1. Estils de direcció i lideratge i tipus d'estratègia
 - 3.2. Les activitats del lideratge en la implantació estratègica

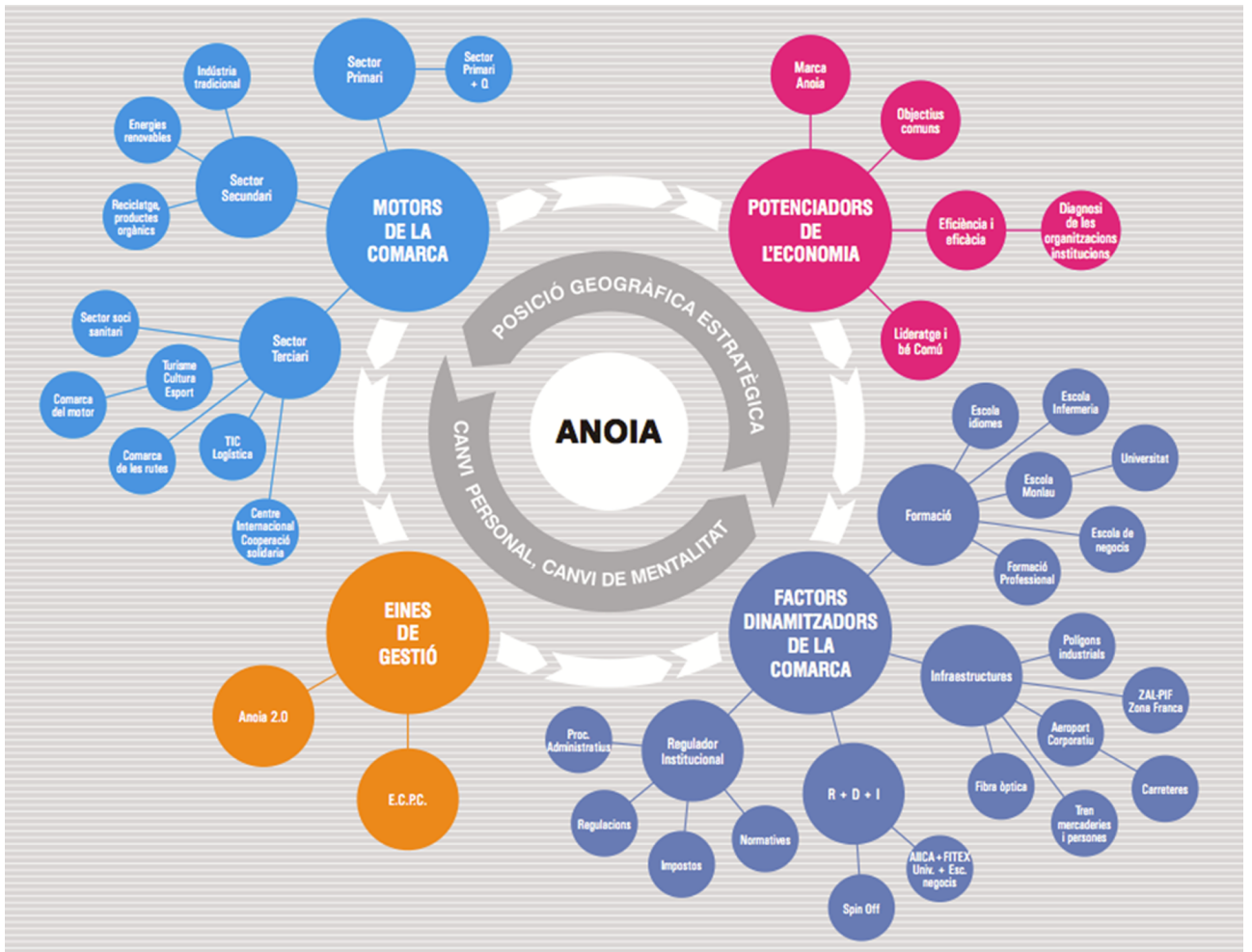
4. La cultura organitzativa i l'estratègia
 - 4.1. El paper de la cultura organitzativa en l'empresa
 - 4.2. Congruència entre estratègia i cultura organitzativa

5. Sistemes de planificació i control
 - 5.1. Sistemes de planificació
 - 5.2. El procés de control estratègic

Amb aquest darrer bloc haurem de ser capaços de fer la planificació del projecte de posada en funcionament de les decisions estratègiques definides, tenint en compte tots els aspectes analitzats i dissenyats en mòduls anteriors. Els materials ens donaran les metodologies per a poder implementar-les, gestionar-les i controlar-les, per tal de garantir-ne l'èxit.

2.5.2. Cas pràctic

Aquest últim mòdul no està desenvolupat en el cas pràctic, perquè, en ser un cas real de l'Administració pública, l'estudi es va plantejar com una de les bases amb les quals s'ha conformat el Pla estratègic de l'Anoia de la Diputació de Barcelona.



Resum

Conclusions

La gestió de la informació i del coneixement és un punt crític en qualsevol tipus d'organització, tant en el món empresarial com dins de l'Administració pública mateixa, i fins i tot en entitats del tercer sector.

Si la informació i el coneixement són recursos clau, aleshores han de ser la base en el disseny de l'estratègia, la seva implementació i el desenvolupament de l'organització adequada per a dur-la a terme, ja que pot donar a l'organització avantatges competitiu decisius.

En aquesta assignatura es pretén no solament que l'alumne experimenti la dificultat i les dimensions que una decisió estratègica pot tenir en una empresa, sinó també que conegui l'aplicació de les mesures i metodologies que té al seu abast per a poder implementar-la amb èxit.

Amb aquest objectiu eminentment pràctic l'alumne podrà entendre les repercussions que qualsevol decisió estratègica pot tenir en l'organització, que, a la fi, són les persones que hi treballen; i per tant, aquestes determinen l'èxit o el fracàs de les iniciatives.

Bibliografia

Bueno Campos, Eduardo (2006). *Dirección estratégica: desarrollo de la estrategia y análisis de casos*. Pirámide.

Canyellas i Pastor, Josep Maria. "Planificació estratègica de les organitzacions no lucratives". *Educació Social* (núm. 37, pàg. 41-59). <http://www.raco.cat/index.php/educaciosocial/article/viewFile/165578/241150>

Cortés, Carlos (2009). *Claves para la gestión de personas en Entidades no Lucrativas*. Fundación Luis Vives. http://www.luisvivesces.org/upload/26/90/Cuaderno_Gestion_7_FINAL.pdf

Diputació de Barcelona. *Pla Anoia*. http://www.diba.cat/documents/175591/762087/promoeco-plans-descarregues-pe_anoia-pdf.pdf

Liderazgo orientado a resultados en las ONG, Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social. http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2011-06_Liderazgo_Orientado_ONG_web.pdf

Navajo, Pablo (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Narcea SA de Ediciones.

S. Cohen, Dans (2007). *Las claves del Cambio. Una Guía de Campo*. Ediciones Deusto.

S. Kaplan, Robert; P. Norton, David (2001). *The strategy-focused Organization*. Harvard Business School Press.

S. Kaplan, Robert; P. Norton, David (2006). *Alignment*. Harvard Business School Press / Ediciones Gestión 2000.

Transformar con éxito las ONG, Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social. http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/Liderazgo_Social/Transformar_con_exito_las_ONG.pdf

