

# Organización Empresarial: Dinámica de las Organizaciones

PDGE  
Programa de Desarrollo en Gestión Empresarial

Año de realización: 2010-2011

**PROFESOR**  
Antonio Méndez

## Resumen del ponente:

**Titulación:** Licenciado en Psicología por la Universidad Complutense de Madrid.

**Especialización y cursos complementarios:** Master en Dirección de RRHH y Organización por la Cámara de Comercio e Industria de Madrid. Diplomado en Liderazgo estratégico por la Universidad de St.Gallen (Suiza) y en Comunicación por el Instituto para la Comunicación Estratégica de Ticino (Suiza).

**Experiencia y proyectos:** 20 años de experiencia en el área de RRHH. Entre las posiciones ocupadas podemos destacar: Director de Personas y Organización en el Hotel Villa Magna, liderando el proyecto PAUSE. Anteriormente, fue Director de RRHH y Calidad en RAIL GOURMET ESPAÑA, S.A.. (Proveedores de *Catering y Servicio a Bordo para el tren de Alta Velocidad-RENFE*) donde tuvo oportunidad de coordinar proyectos internacionales de Benchmarking estratégico, Desarrollo de Competencias, Implantación del Cuadro de Mando Integral, etc., y HR Manager en la multinacional japonesa NEC.

Profesor en el área de Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos en el Instituto de Empresa, Profesor de Gestión por Competencias en los Masteres de Dirección de Recursos Humanos Full-time y Executive de la Escuela de Negocios San Pablo CEU de Madrid, Profesor del MBA en Liderazgo Estratégico en la escuela de Negocios San Pablo-CEU de Madrid. Profesor de Dirección estratégica y Gestión del Cambio en la Universidad Politécnica de Madrid , en la Nebrija y en la Universidad Menéndez Pelayo de Granada.

**Especialización actual:** Director de Consultoría Asociado y Coach Ejecutivo: Desarrollando y ejecutando proyectos estratégicos de Organización y Desarrollo de RRHH y Gestión Estratégica del Cambio para empresas como: Telefónica, Microsoft Ibérica , Vodafone ó Digitex entre otras.

**Contacto:** [www.amendez.es](http://www.amendez.es)

[Correo@AMendez.es](mailto:Correo@AMendez.es)

<http://menguzan.blogspot.com/>

# Algunas cuestiones previas....

- ¿ Qué entendemos por Empresa ( Organización )...?
- ¿ Qué entendemos por Dinámica de la Organización ?
- ¿ Qué entendemos por conducta laboral ?
- ¿ Quién ó quienes son los responsable/s de la conducta laboral ?
- ¿ Qué entendemos por cultura en una Organización ( Empresa ) ?
- ¿ Qué elementos son esenciales en la cultura y la estrategia de una Empresa ?
- ¿ De quién depende que la conducta laboral del empleado esté orientada a los objetivos estratégicos ?
- ¿ Cómo podemos transmitir los objetivos a los empleados y medir su grado de cumplimiento; además del grado de alineamiento de su conducta con aquella que la Organización está solicitando ?

# Itinerario formativo

1. Alineación estratégica en la dinámica de las Organizaciones
2. Cultura y Estrategia
3. Diferentes enfoques de Organización, Organigrama y Cadena de Valor.
4. El organigrama y su dimensión vertical y horizontal
5. El cambio y su gestión
6. La dinámica de la organización para una respuesta estratégica: Competencias “core”.  
*Estrategia del Océano Rojo y del Océano Azul*
7. Conclusiones

©: *Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).*  
*Documentación elaborada por EOI-Escuela de Negocios.*  
*Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI-Escuela de Negocios.*

# Capítulo 1

## *Alineación estratégica en la dinámica de las Organizaciones*

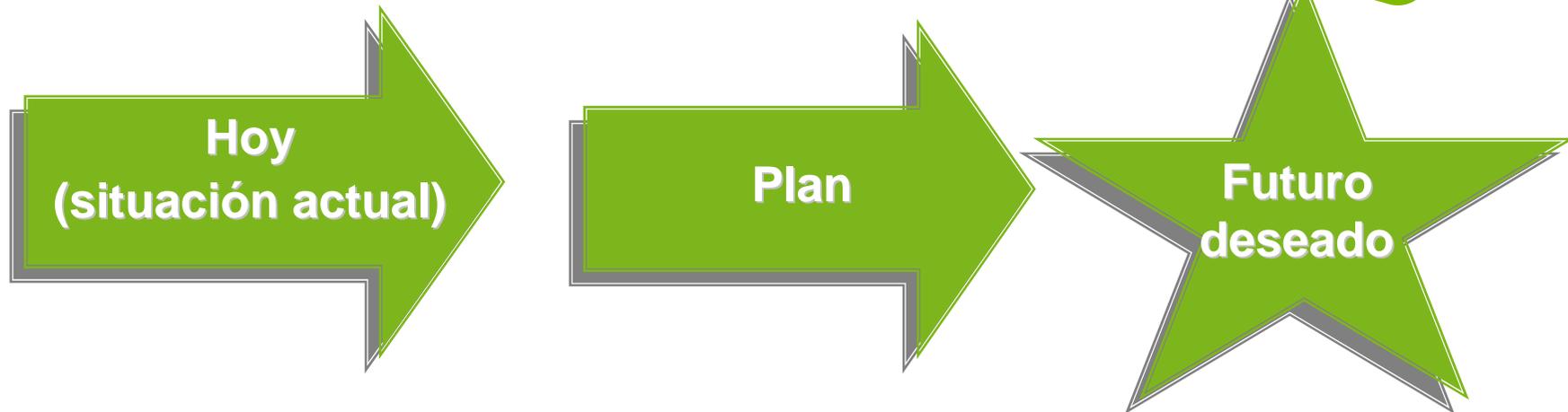


# ALINEACIÓN ESTRATEGICA



# PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA EN LA ORGANIZACION

# Planificación Estratégica



- Cómo es la empresa( Análisis interno-externo, objetivos , mercado, productos).
- De quién es la competencia.
- De qué recursos dispone (humanos, financieros y técnicos).
- Cómo es el entorno y cómo puede evolucionar

- Qué decisiones y medidas se deben llevar a cabo para alcanzar los objetivos planteados

- Dónde se desea que se encuentre la empresa en un plazo de tiempo determinado

# ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



# Capítulo 2

*Cultura y Estrategia*



# CULTURA y ESTRATEGIA en la dinámica de las Organizaciones

# La cultura y los valores en las Organizaciones



La Visión y Misión valores y Competencias





El fin básico de las organizaciones es generar valor a los principales stakeholders ó grupos de interés:

- accionistas
- clientes
- empleados



# Concepto de cultura en una Organización

- ✓ Conjunto de valores, creencias y actitudes.
- ✓ Son normas implícitas que influyen sobre los comportamientos en el contexto laboral
  - ✓ Culturas externas o macroculturas
    - ✓ Entornos nacionales
    - ✓ Entornos multinacionales
  - ✓ Subculturas internas o microculturas ( “microclima” )
    - ✓ De cada uno de los departamentos de la empresa

# Algunas ideas sobre la Cultura en las Organizaciones

Todas las culturas tienen aspectos positivos y negativos

Difícilmente las culturas se manifiestan en las organizaciones en estado puro. La combinación de culturas es lo habitual.

Cualquier cultura bien gestionada puede ser eficaz.

La cultura tarda tiempo en implantarse y modificarse

Hay que clarificar la estrategia antes de cambiar la cultura

# Tipos de Cultura

## HUMANISTA



Centrada en las personas.  
Personal: integrados y abiertos.  
Propicia el desarrollo y compromiso activo.  
Se valora la creatividad y la calidad.

## EVASION



- Se evitan los conflictos y problemas.
- Estar de acuerdo: aprobación y aceptación.
- Limita expresión de ideas, se castigan los errores.
- Las acciones y decisiones deben implicar poco riesgo.

## BUROCRATICA



- Conservadoras, tradicionales, niveles jerárquicos
- Las personas se tienen que adaptar a normas y procedimientos.
- Toma de decisiones lenta.
- La innovación y participación es limitada

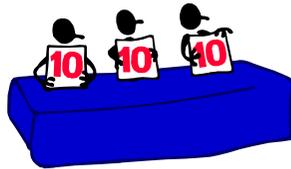
# Tipos de Cultura

## COMPETITIVA



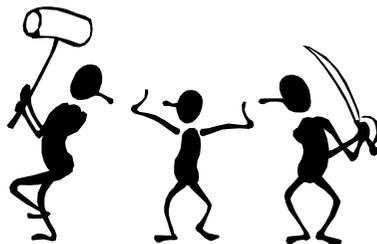
- Lo importante es ganar; funciona el binomio " ganar-perder ".
- Se trabaja en contra de alguien, no con alguien.
- Se reduce la cooperación.
- Se valora y recompensa: Solo Resultados, eficiencia. (el qué y no el cómo)

## PERFECCIONISTA



- Evitar errores, dominar temas y trabajar en exceso.
- El trabajo persistente, la dedicación, la cantidad de horas
- Se pierde el objetivo y se centran los detalles. ( "a la parálisis por el análisis ")

## OPOSICION



- Enfrentamiento, la destrucción, negativismo.
- El status por ser crítico. Oposición por ideas o personal
- Conflicto permanente, disolución de grupos.
- Decisiones demasiado diluidas para ser eficientes.

# Tipos de Cultura

## AUTORITARIA



- Rígidamente estructuradas por el poder.
- El poder: el estatus, control subordinados, jefes serviles.
- Comunicación rígida, ocultan información.
- Poca integración, participación.
- Falta de iniciativa, flexibilidad y cumplimiento de órdenes.

## DESARROLLO



- Anima la creatividad y calidad a través del desarrollo
- Fomenta el individualismo y el trabajo en equipo como vehiculo de aprendizaje y mejora continua.
- Cuando se logra la cohesión del grupo son muy eficientes
- Se desarrollan personas con alto nivel de excelencia.
- Errores, parte del aprendizaje. ( "*error como oportunidad de mejora*")

# Cultura Organizativa y Estrategia Empresarial



La Cultura Organizativa es, sin duda, una variable que puede facilitar, retrasar o incluso impedir la implantación de la estrategia empresarial.

Cuanto mayor sea la coherencia entre **CULTURA** y **ESTRATEGIA** mayor será la probabilidad de éxito en su puesta en práctica.



# **ELEMENTOS ESENCIALES DE LA ESTRATEGIA EN LA DINAMICA DE LAS ORGANIZACIONES**

*( Misión, Visión, Valores & Competencias )*

## MISION, VISION, VALORES Y COMPETENCIAS

### Misión

Es el propósito de la empresa; es decir, la razón de ser. En su declaración queda perfectamente definido el campo de actividad de la empresa.

### Visión

Es la imagen que se crea para representar el futuro ideal de la organización; es decir, hacia donde se dirige la empresa. Tiene las siguientes características:

- Evoca una imagen mental clara y positiva de un estado futuro.
- Crea orgullo de pertenencia , energía y un sentido del cumplimiento.
- Encaja con la historia, cultura y valores de la organización.
- Llena de sentido y significado a las actividades diarias.
- Hace que la gente actúe.

### Valores

Son los pilares básicos sobre los que se asientan las decisiones empresariales.

### Competencias

Son la traducción de los valores y cultura de la empresa en conductas; es decir, en comportamientos observables y, por lo tanto, medibles y gestionables.



# Visión

*“Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo. Primero evoca en tus hombres el anhelo de descubrir mares lejanos”*

*(Antoine de Saint-Exupery ,1900-1944)*



# Ejemplo de: MISION y VISION

*Rail Gourmet España, S.A.*

*Por lo tanto ....*

**La misión es el hoy, la visión es el mañana y la estrategia es el camino para alcanzar la visión, apoyándonos en los valores y demostrándolos a través de las competencias.**

## Caso Práctico en Equipo ( I )

- *Crear una Empresa y definir su :*
  - *MISION*
  - *VISION*
  - *VALORES*
  - *COMPETENCIAS*

EJERCICIO

**Empresa.:** \_\_\_\_\_

**MISION**

Por qué existe la Empresa ?

**VISION**

Donde quiere llegar ? Hacia dónde vamos ?

**VALORES**

En qué cree la Empresa?

**COMPETENCIAS CORPORATIVAS ( " Core Competences " )**

**EJERCICIO**



# HERRAMIENTAS ESTRATEGICAS



*“ Simplemente, no se puede gestionar algo que no se puede medir”*

*Richard Quinn  
Vicepresidente de calidad de  
Sears merchandising Group*

# Qué es un análisis DAFO...?

- ✓ Un tipo de análisis de carácter estratégico que establece los puntos **FUERTE, DEBILES, AMENAZAS y OPORTUNIDADES** de una Empresa u Organización.
  
- ✓ Se compone de un doble análisis:
  - ✓ **INTERNO:**
    - ✓ Debilidades y Fortalezas
  
  - ✓ **EXTERNO:**
    - ✓ Amenazas y Oportunidades

## Caso Práctico en Equipo ( II )

- **Elaborar :**

- **Análisis DAFO**

- **Interno** ( DEBILIDADES Y FORTALEZAS )
- **Externo** ( AMENAZAS Y OPORTUNIDADES )

EJERCICIO

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>	
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>

**EJERCICIO**

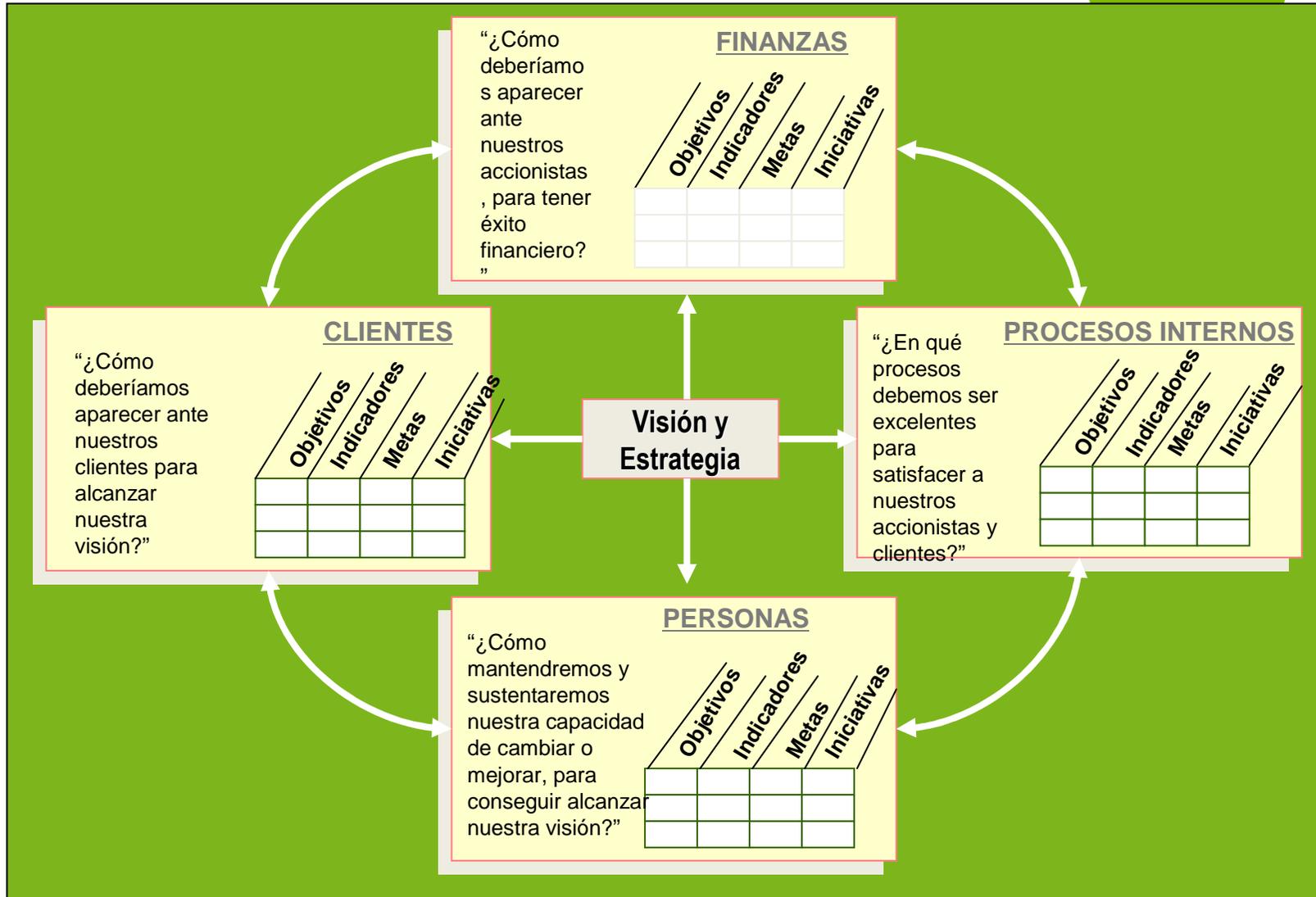
## Caso Práctico en Equipo ( III )

### ■ **Elaborar :**

#### ■ **Organigrama de la Empresa**

- *DIRECTOR GENERAL Y DIRECCIONES FUNCIONALES ( con sus jefes y responsables de departamento )*
- *NUMERO DE PERSONAS EN CADA UNA DE LAS DIVISIONES FUNCIONALES DE LA EMPRESA. ( especificando personal propio y subcontratado (outsourcing) en su caso )*

# PERSPECTIVAS DEL C.M.I.



# Cuadro de Mando Integral



## Definición y Beneficios :

- El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que relaciona la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos en torno a cuatro perspectivas.
- Los beneficios de la implantación del Cuadro de Mando Integral se pueden integrar en cinco apartados:
  - 1.- Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos concretos y medibles en el corto, medio y largo plazo
  - 2.- Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera eficaz y rápida.
  - 3.- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
  - 4.- Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.
  - 5.- Genera las bases para el proceso de evaluación del desempeño y mejora continua.

# Asignación de los Objetivos a cada Unidad



Objetivos	Área	Operaciones	Comercial	Financiero	Marketing	RRHH
Financiera						
Cliente/Mercado						
Organización y Procesos						
Personas						

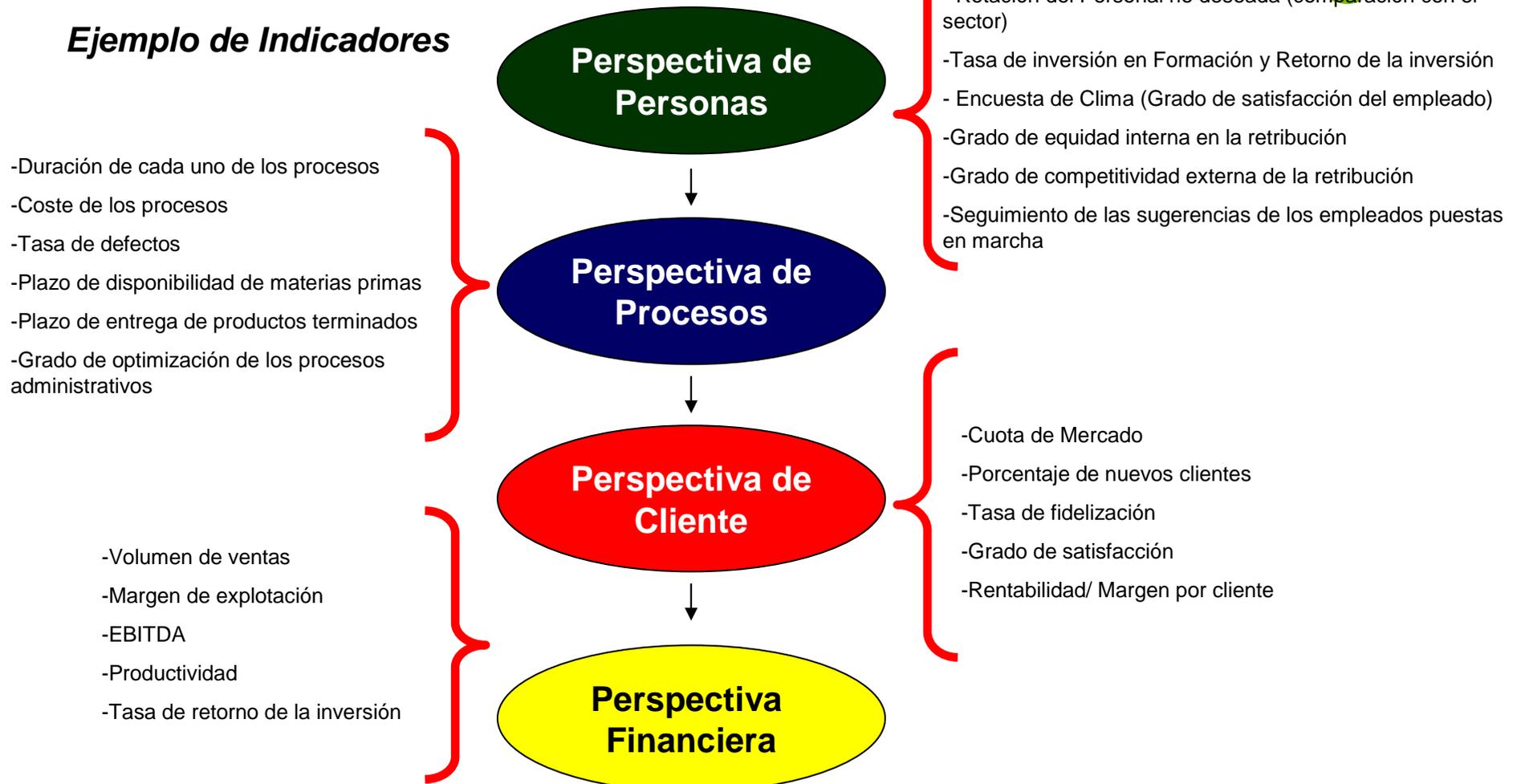
## REQUISITOS DE LOS OBJETIVOS

- **MEDIBLES**, identificando con claridad el criterio de medida y su ponderación.
- **ALCANZABLES**, aunque retadores, pero realistas.
- **RELEVANTES**, coherentes, integrados y orientados a apoyar los objetivos estratégicos de la Compañía (Cuadro de Mando Integral).
- Acotados en el **TIEMPO**, con plazo o fecha límite, especificada para su ejecución.
- **ESPECÍFICOS**, definiendo correctamente lo que hay que alcanzar y lo que ha de hacer para alcanzarlo.

(Proceso **MARTE**)

# ¿Qué Medimos para Crear Valor en las Organizaciones?

## Ejemplo de Indicadores



Fuente: Walker y Newman, S.L. 2004

# Vinculación con el CMI: Las 4 Perspectivas



**Incrementar beneficio anual**   **Incremento ingresos totales**   **Reducción gastos totales**   **Mejorar tasa de ROI**

Perspectiva  
Financiera

**Incrementar venta cruzada**   **Incrementar margen ventas**   **Desarrollar nuevos mercados**   **Fidelización de clientes**   **Incrementar cuota mercado**   **Desarrollo nuevos productos**

Perspectiva de  
Cliente/Mercado

**Mejorar compra de materia prima**   **Incrementar eficiencia producción**   **% eliminación quejas externas**   **Optimizar procesos admvos**   **Mejorar ratio eficiencia gestión industrial**

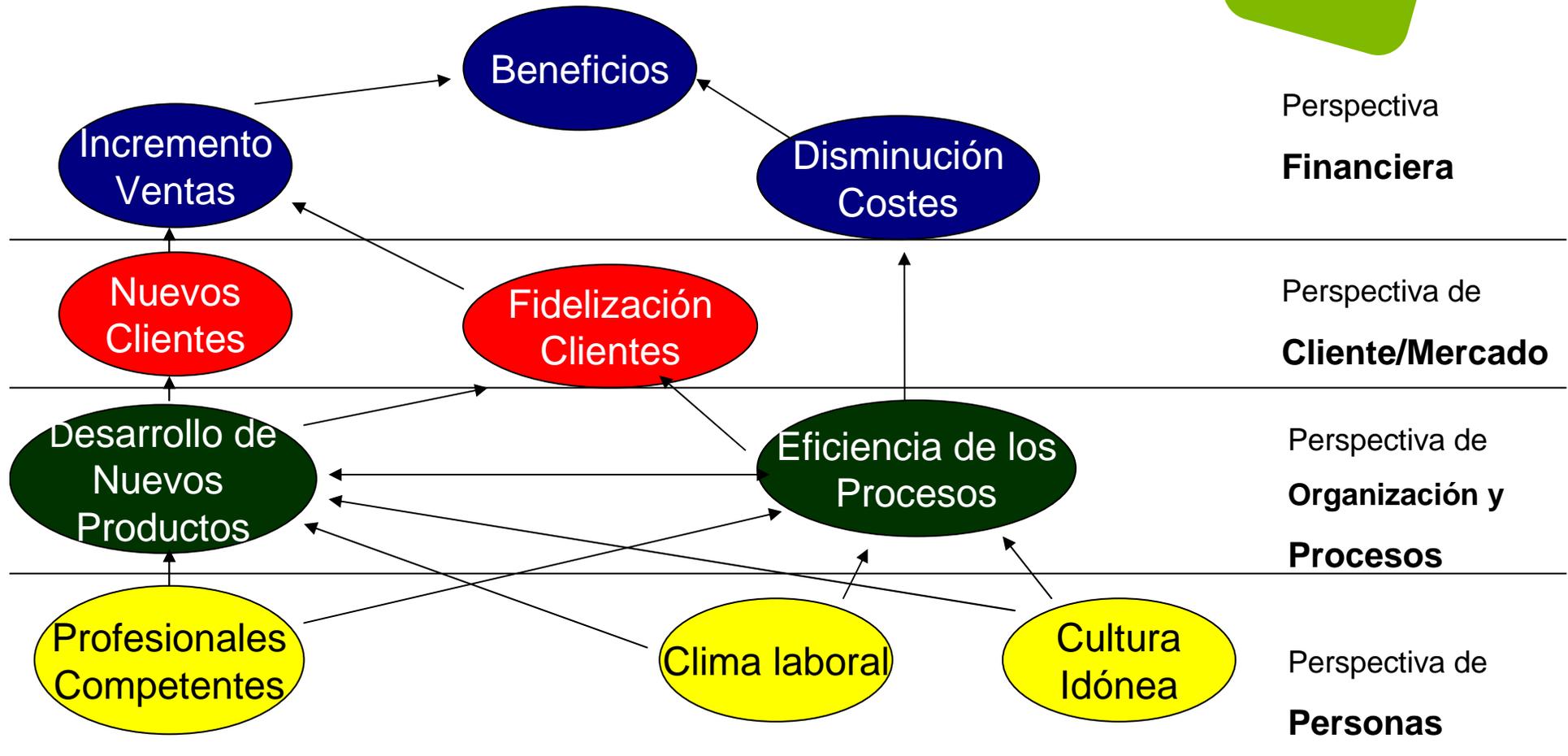
Perspectiva de  
Organización y  
Procesos

**Adecuación persona-puesto**   **Mejora del clima laboral**   **Indicador polivalencia**   **Mejora comunicación interna**   **Mejora procesos RRHH**

Perspectiva de  
Personas

# Coherencia con el CMI

( Mapa estratégico )



Fuente: Walker y Newman, S.L. 2004

# EL CMI VINCULA LA VISIÓN CON LOS OBJETIVOS PERSONALES DE LOS EMPLEADOS



## Caso Práctico en Equipo ( IV )

### ■ **Elaborar :**

#### ■ ***Cuadro de Mando Integral***

- *DEFINICIÓN DE METAS.*
- *VINCULACIÓN Y COHERENCIA ( Mapa Estratégico )*

EJERCICIO

## Ejercicio:

### Definición y Metas en las 4 Perspectivas

---

Perspectiva  
**Financiera**

---

Perspectiva de  
**Cliente/Mercado**

---

Perspectiva de  
**Organización y  
Procesos**

---

Perspectiva de  
**Personas**

EJERCICIO

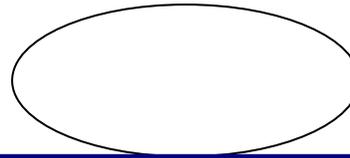
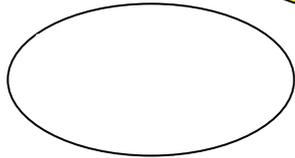
# Ejercicio: Vinculación y Coherencia con el CMI (Metas)



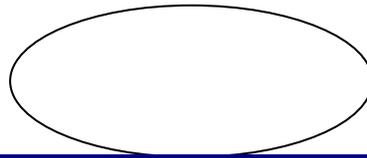
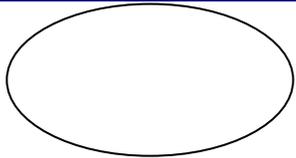
( Mapa estratégico )



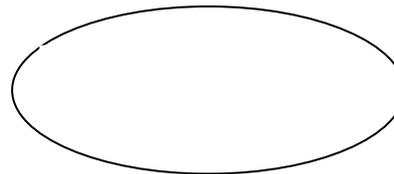
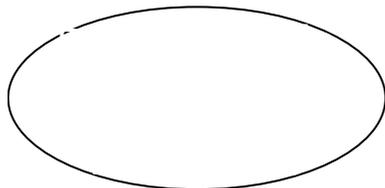
Definir Meta Final



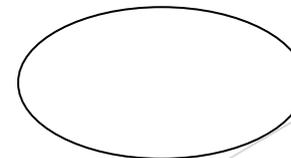
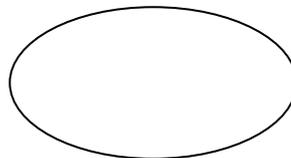
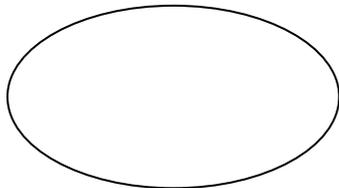
Perspectiva  
**Financiera**



Perspectiva de  
**Cliente/Mercado**



Perspectiva de  
**Organización y  
Procesos**



Perspectiva de  
**Personas**

**EJERCICIO**

# LOS 5 PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN BASADA EN LA ESTRATEGIA



# Capítulo 3

*Diferentes enfoques de Organización , Organigrama y  
Cadena de Valor*

# El triángulo estratégico





El fin básico de las organizaciones es generar valor a los principales stakeholders:

- accionistas
- clientes
- empleados

¿Cómo maximizamos nuestro valor?

# Cadena de valor en las Organizaciones



# Claves para la Satisfacción del cliente





# Dinámica de las Organizaciones

**Organigrama**: la estructura jerárquica y la división del trabajo en la organización.

- **Diferenciación**: Aspecto interno para la especialización y división del trabajo
- **Integración**: Grado en el que diferentes funciones trabajan juntas y coordinan esfuerzos



# Dimensión vertical de una organización

**Autoridad:** Fundamento del funcionamiento de la organización. Derecho legítimo a tomar decisiones y decir a los colaboradores lo que hay que hacer.

**Reside en la posición más que en la persona.**

**JEFE ≠ LIDER**

# DINAMICA DE LAS ORGANIZACIONES Y EI ARTE DEL LIDERAZGO



# LIDERAZGO PERSONAL

- Decisiones equilibradas (Clientes, Empleados, Accionistas y Sociedad)
- Gestionar el presente pensando en el futuro.

**GESTIÓN DEL NEGOCIO**

**GESTIÓN DE UNO MISMO**

**Liderazgo eficaz**

**GESTIÓN DE LOS DEMAS (Equipo)**

- Fortaleza emocional
- Autoconocimiento
- Resiliencia
- “Aparcar el ego”

- Comprometer al equipo
- Gestionar emociones
- Empowerment
- Foco en la participación activa



# Dimensión vertical de una organización

**Jerarquía:** niveles de autoridad en la pirámide organizativa. Hay una relación entre niveles y eficacia operativa.

**Nivel de reporting:** Número de personas bajo un supervisor.

- ¿Cuál es el número ideal de colaboradores directos?
- Organizaciones altas vs organizaciones planas
- ¿cuáles son las ventajas e inconvenientes?



# Dimensión vertical de una organización

## **Delegación:**

Asignación de la responsabilidad y autoridad a un subordinado (Empowerment) .

Requiere feed-back.

## **Responsabilidad:**

Asignar una tarea a una persona que pueda realizarla. Se debe delegar con autoridad.

Responsabilidad sin autoridad no es delegación.



# Dimensión horizontal

## **Departamentos de línea:**

Responsabilidad de las principales actividades

Supervisores con más poder y autoridad

## **Departamentos Staff (soporte):**

Proveen de profesionales y especialistas a la línea en aspectos como: RRHH, legal, finanzas.

**Antes:** monitorización y control

**Ahora:** soporte estratégico y asesoría experta

# Capítulo 5

*El Cambio y su gestión*



## La necesidad del cambio

Aquello que hoy es excelente tan sólo nos permitirá, como mucho, subsistir el día mañana.

# El cambio y su contexto



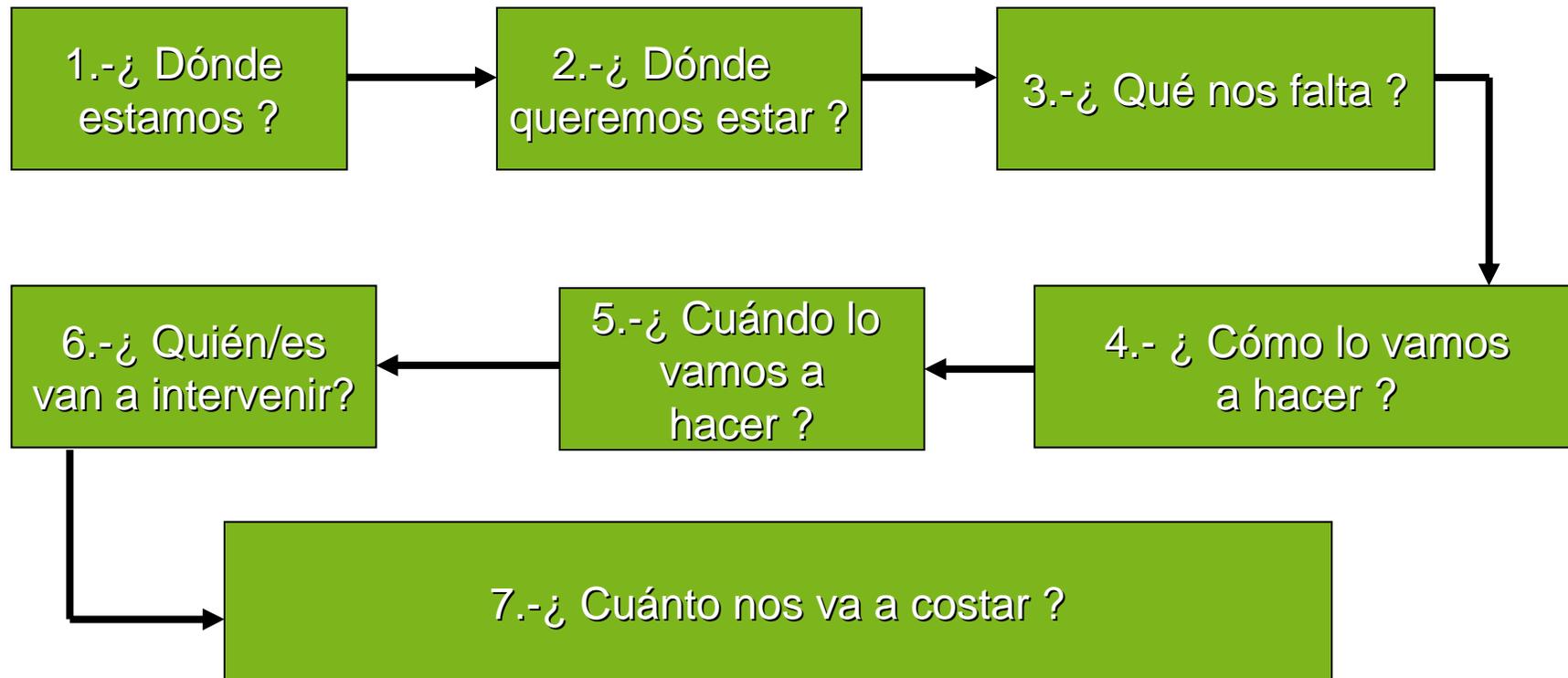
## Fuerzas del cambio

El mundo está cambiando:

- Nuevas tecnologías
- Mercado y competencia
- Globalización
- Liberalización
- Fusiones y adquisiciones
- Alianzas estratégicas
- Realidades culturales
- Realidades político - económicas
- Marco legal
- Etc

# El cambio y su contexto

Las 7 preguntas clave para gestionar el cambio  
( última parte del trabajo en equipo )



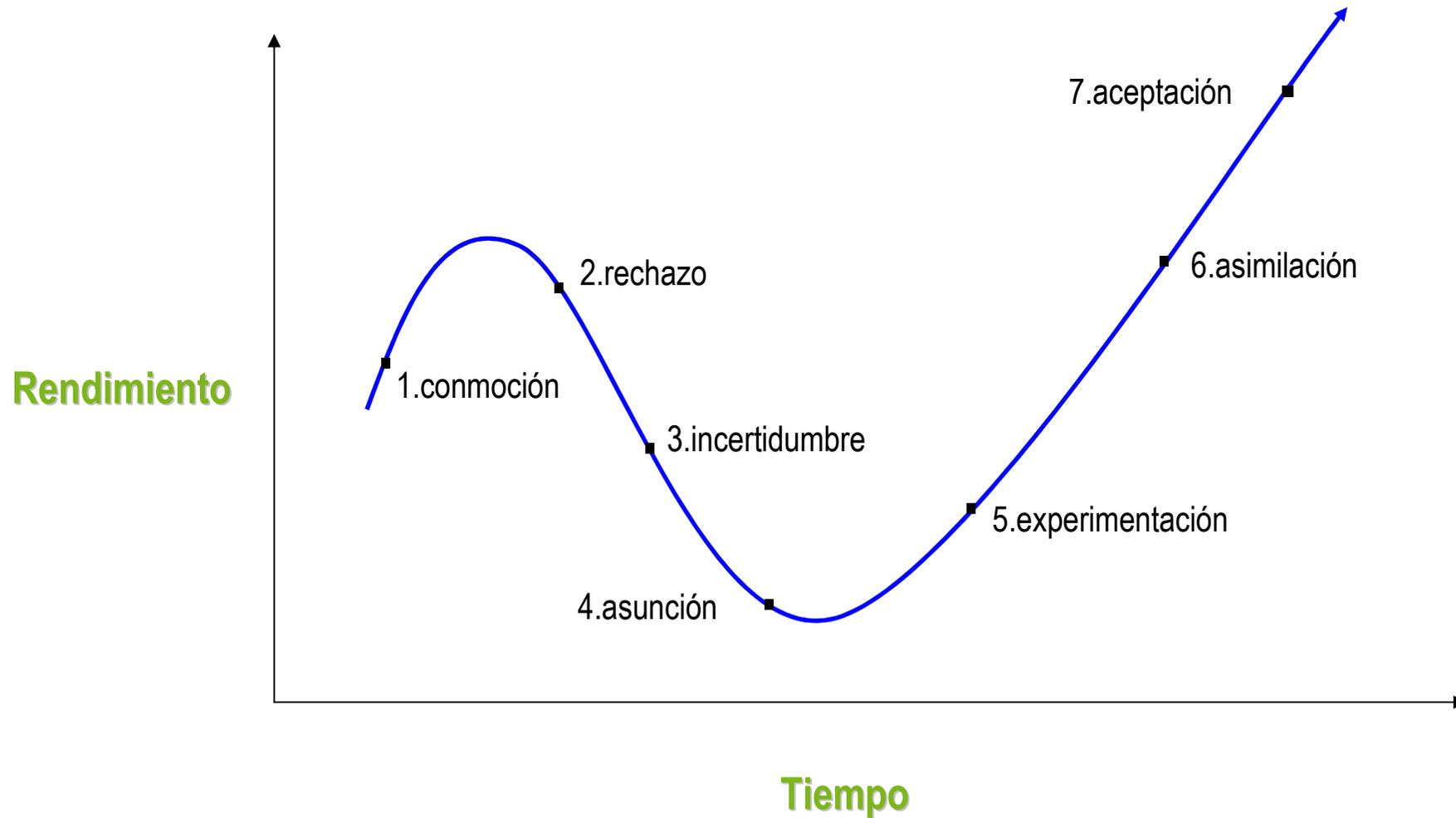


# El cambio y su contexto

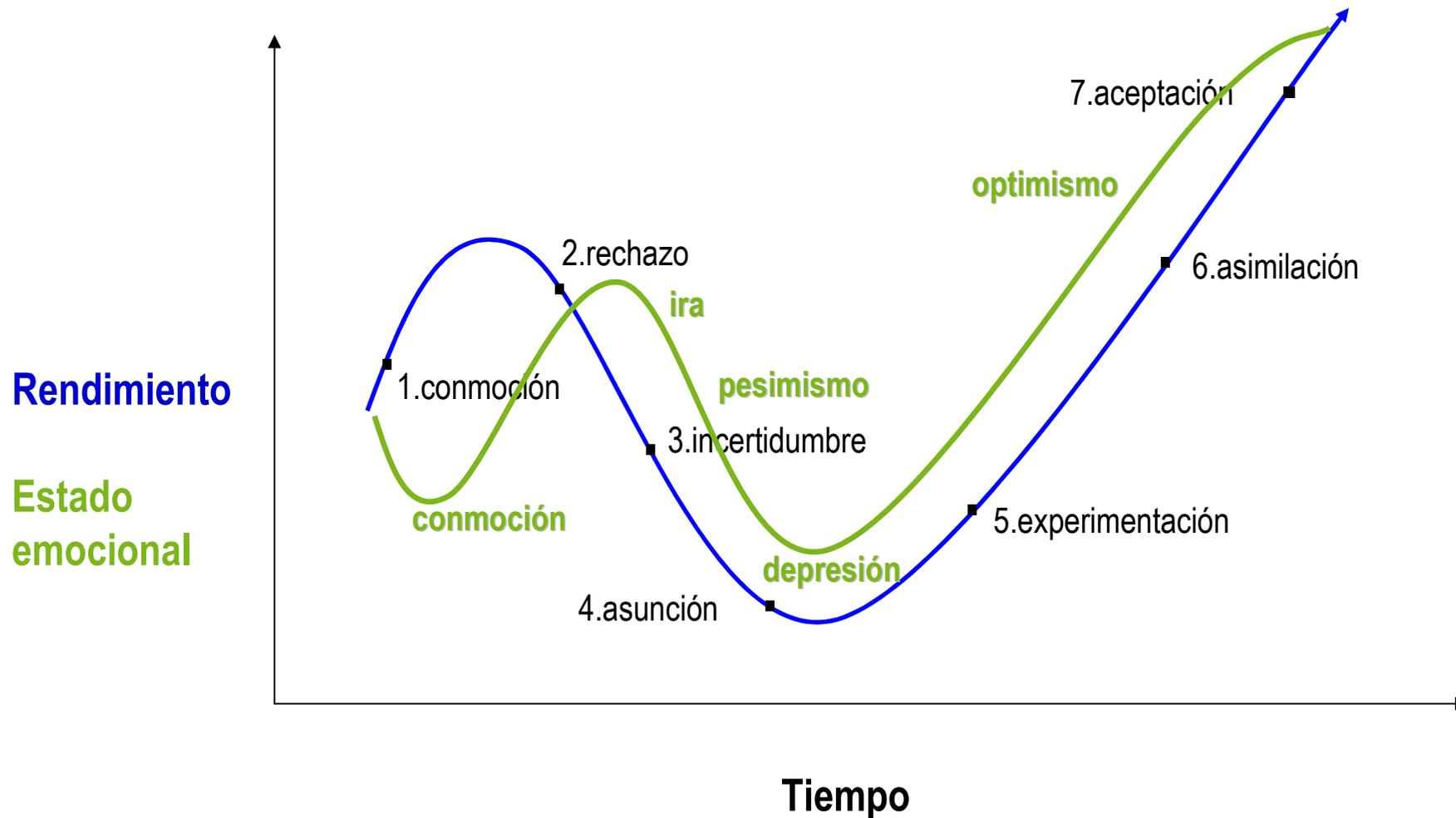
Algunas razones por las cuales el cambio no se produce:

- Ausencia de razones impulsoras
- Objetivos no claros
- Falta de planificación
- Falta de apoyo al más alto nivel de la organización
- Incapacidad para involucrar a los afectados
- Fijación de plazos irrealizables
- Demasiada complacencia
- Falta de asunción de la cultura de la empresa
- Falta de COMUNICACIÓN adecuada.

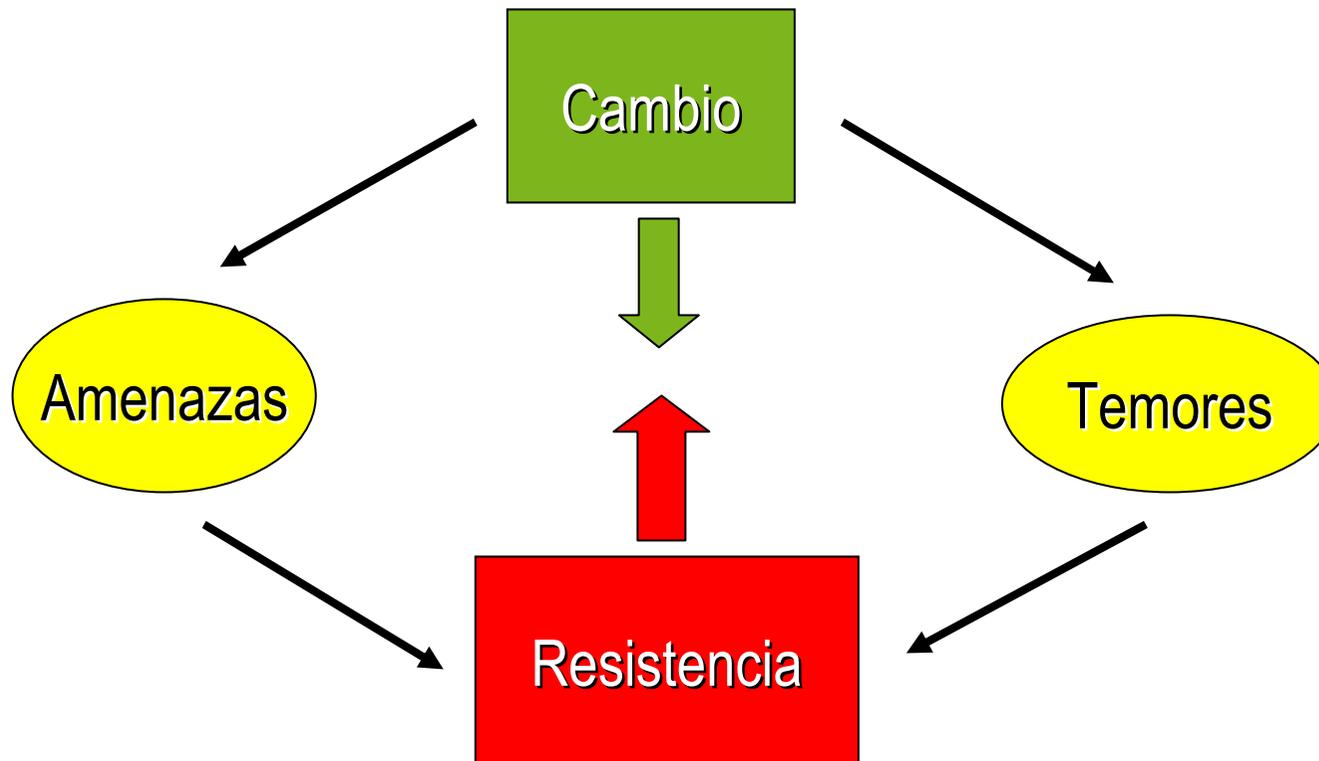
# Las etapas del cambio en las personas



# Las etapas del cambio en las personas



Todo proceso de cambio genera de manera casi inevitable una resistencia al cambio (resistencia a salir de nuestra “zona de Confort”)





# Inteligencia emocional frente a inteligencia racional

Inteligencia emocional (parte creativa): hemisferio izquierdo del cerebro

Inteligencia racional (parte analítica): hemisferio derecho del cerebro

# Sentido emocional

## Dimensiones

### **Intrapersonal** (énfasis en uno mismo)

- Autoconciencia
- Autoconfianza ( conducta asertiva )
- Automotivación

### **Interpersonal** (énfasis en los demás)

- Empatía
- Optimismo
- Responsabilidad social

# Solución de Conflictos (La conducta Asertiva)

**EOI** Escuela de  
organización  
industrial

*Mis derechos son importantes. Los derechos de los demás son tan importantes como los míos.*

## CONTINUO CONDUCTUAL

**SUMISA**

ACTUO DENTRO  
DE UNOS LIMITES  
MUY ESTRECHOS.



**Frustración, tensión,  
ansiedad, úlceras ...**

**ASERTIVA**

EXPRESO LIBRE Y  
CLARAMENTE MIS  
PENSAMIENTOS Y  
SENTIMIENTOS ... SIN  
LESIONAR LOS  
DERECHOS Y  
SENTIMIENTOS DE LOS  
DEMAS



**Equilibrio, respeto,  
comunicación  
efectiva, liderazgo.**

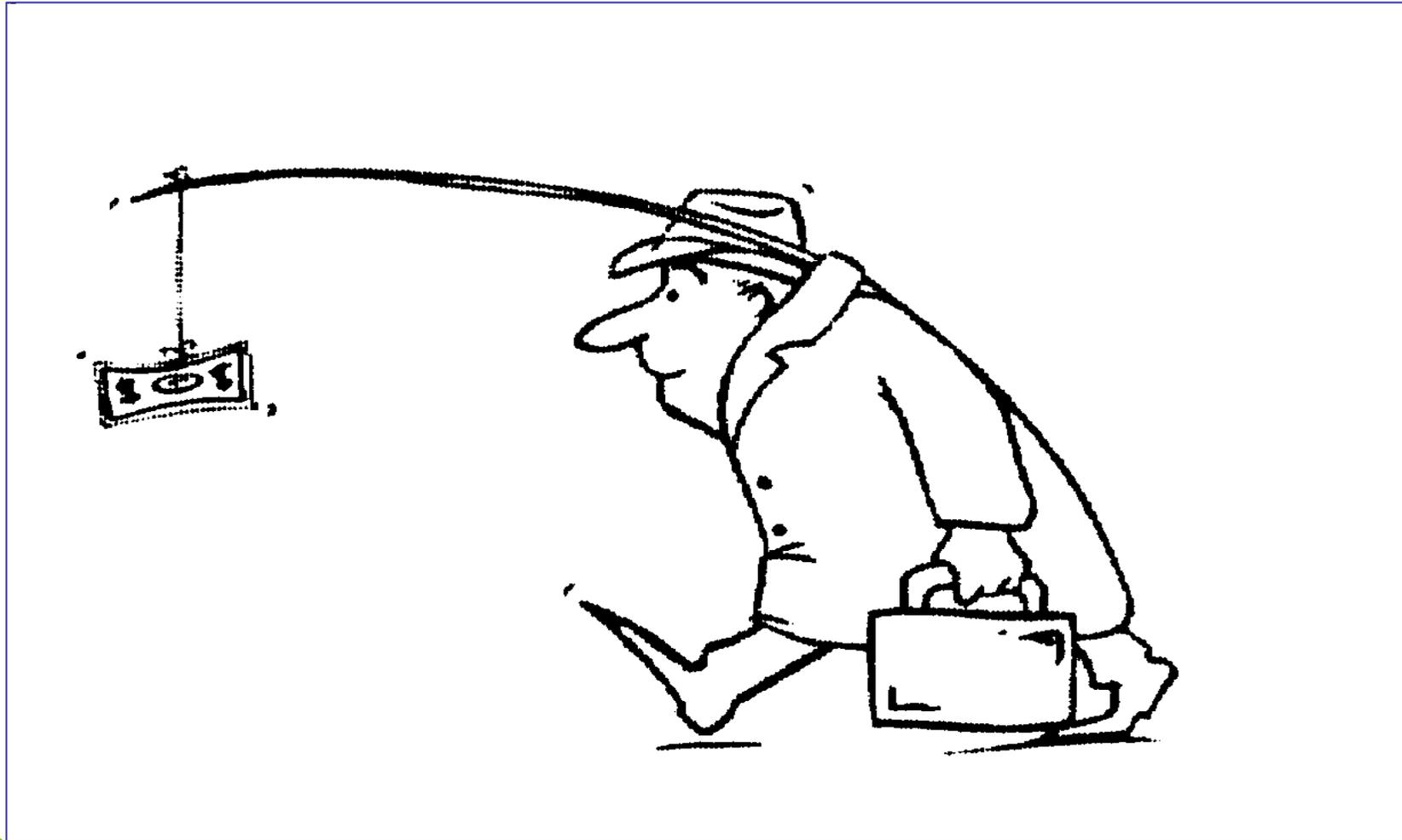
**AGRESIVA**

MENOSPRECIO  
LOS DERECHOS Y  
SENTIMIENTOS DE  
LOS DEMAS

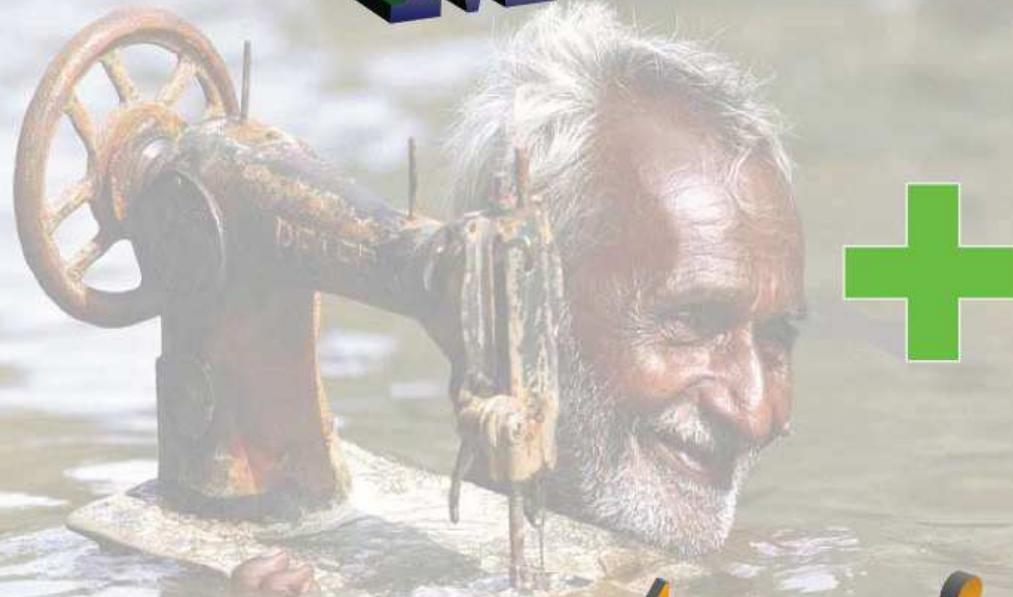


**Conflicto, agresión,  
rechazo.**

# ¿ Quién me motiva a mi...?



MOTIV-ACCIÓN = **MOTIVO**



**Acción**

# ***Si motivación es MOTIVO + ACCIÓN....***

**1- ¿ De quién depende el motivo...?**

**2.- ¿ De quién depende la acción...?**

## Los 3 pilares básicos de la motivación.

- El primer y único responsable de estar motivado es uno mismo.
- “Yo” soy responsable de tener claro el motivo de mi actuación.
- Mi motivo determina mi conducta:
  - Actúo como VICTIMA ( Problema )
  - Actúo como RESPONSABLE ( Reto )

## ... de VÍCTIMA a RESPONSABLE

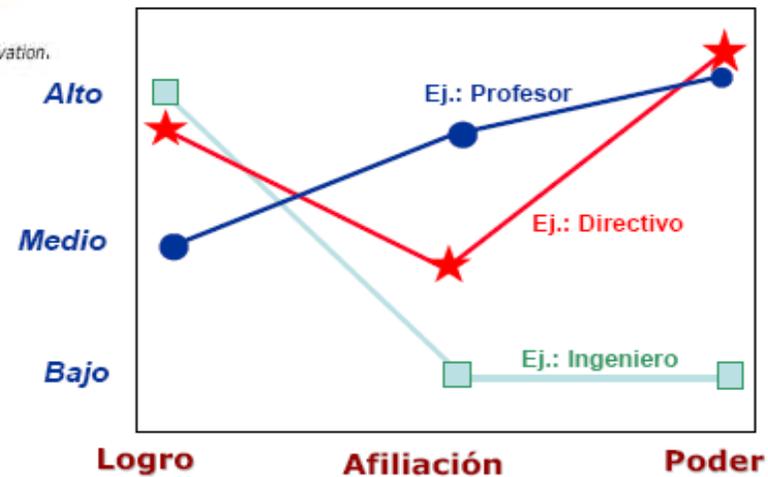
<b>víctima</b>	<b>responsable</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• espectador</li><li>• espera</li><li>• control externo</li><li>• pasado</li><li>• pesimista</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• protagonista</li><li>• actúa</li><li>• control interno</li><li>• futuro</li><li>• optimista</li></ul>
MIEDO	CONFIANZA
<b>“callejón sin salida”</b>	<b>“camino de éxito”</b>

# Las 3 principales motivaciones según McClelland

Los motivos constituyen una energía que impulsa, selecciona y dirige nuestros comportamientos.

- Logro:** Impulso de medirse contra estándares, conseguir objetivos, establecerse y superar metas.
- Afiliación:** Inclinação a llevarse bien con los demás, crear buen ambiente.
- Poder:** Deseo de querer influir en los demás.

Fuente: David McClelland (1985) *Human Motivation*.



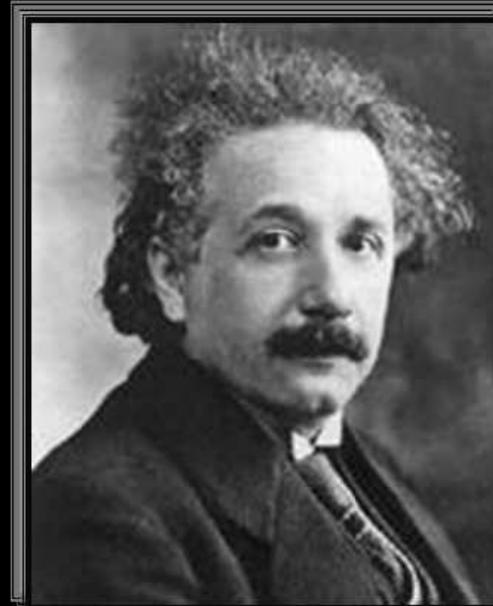
¿ Quién me motiva a mi...?

¿ ?

... depende de ti...!

“Todos nosotros nacemos  
genios, ... y nos enseñan a ser  
idiotas”.

Einstein



# Creencias limitantes...

*Yo no puedo...*

*valgo y soy lo  
que tengo.*

*Yo no valgo para  
esto.*

*La gente/las cosas  
no cambian.*

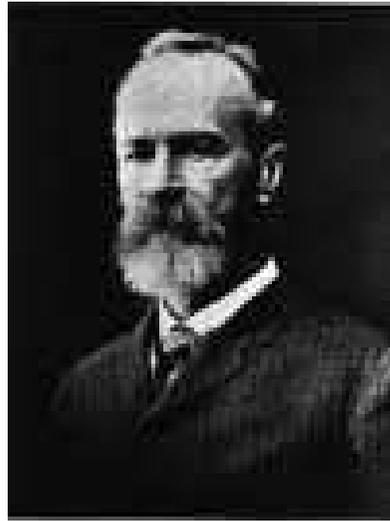
*No te puedes  
fiar de nadie.*

*Esto es imposible.*

*Aquí las cosas siempre se  
han hecho así...*

*Más vale lo malo  
conocido....*

## ... que condicionan nuestra vida.



**William James**  
Filosofo estadounidense  
( 1842-1910 ) difusor del  
Pragmatismo.



**El descubrimiento más  
grandioso de mi generación es  
saber que los seres humanos  
pueden cambiar sus vidas al  
modificar su actitud mental.**

**William James**

El ingrediente vital para el éxito es...

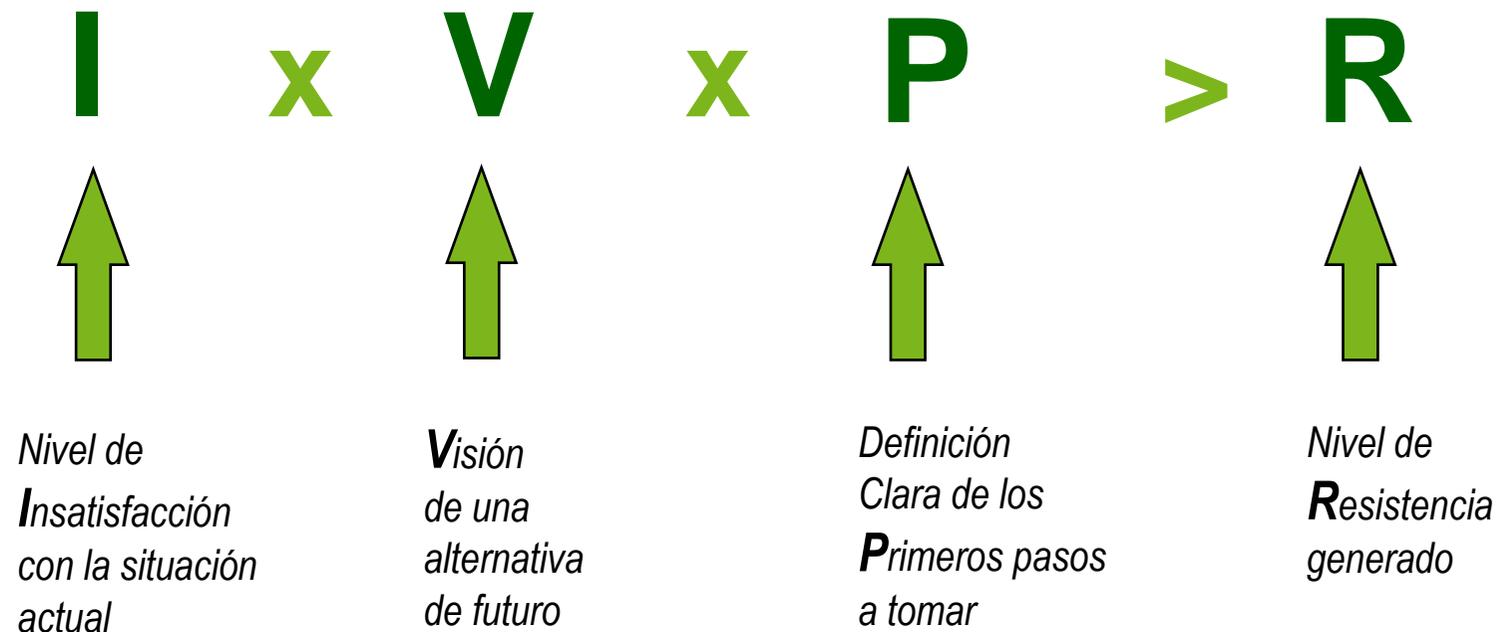
**COMPROMISO**



# Distribución del éxito entre : APTITUD y ACTITUD



# La fórmula del cambio



Fuente: Beckard and Harris (1987),

# Influencia del liderazgo en la gestión del cambio



# ESTILOS DIRECTIVOS QUE GENERAN CONFIANZA PARA EL CAMBIO

## 12 CONDUCTAS



1. **HABLAR CLARO**
2. **DEMOSTRAR RESPETO**
3. **CREAR TRANSPARENCIA**
4. **CORREGIR ERRORES**
5. **MOSTRAR LEALTAD**
6. **PRESENTAR RESULTADOS**
7. **MEJORAR**
8. **AFRONTAR LA REALIDAD**
9. **CLARIFICAR LAS EXPECTATIVAS**
10. **PRACTICAR LA RESPONSABILIDAD**
11. **ESCUCHAR PRIMERO**
12. **MANTENER LOS COMPROMISOS**

# PRINCIPALES COMPETENCIAS DIRECTIVAS DEMANDADAS EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

## 8 COMPETENCIAS



1. **Autoconocimiento.**
2. **Capacidad de Innovación.**
3. **Autocontrol**
4. **Resiliencia**
5. **Actitud positiva**
6. **Gestión del estrés**
7. **Visión estratégica**
8. **Orientación a resultados**



## ¿Qué hay en todo proceso de cambio?

Las personas experimentamos cierto miedo/temor cuando escuchamos la palabra cambio.

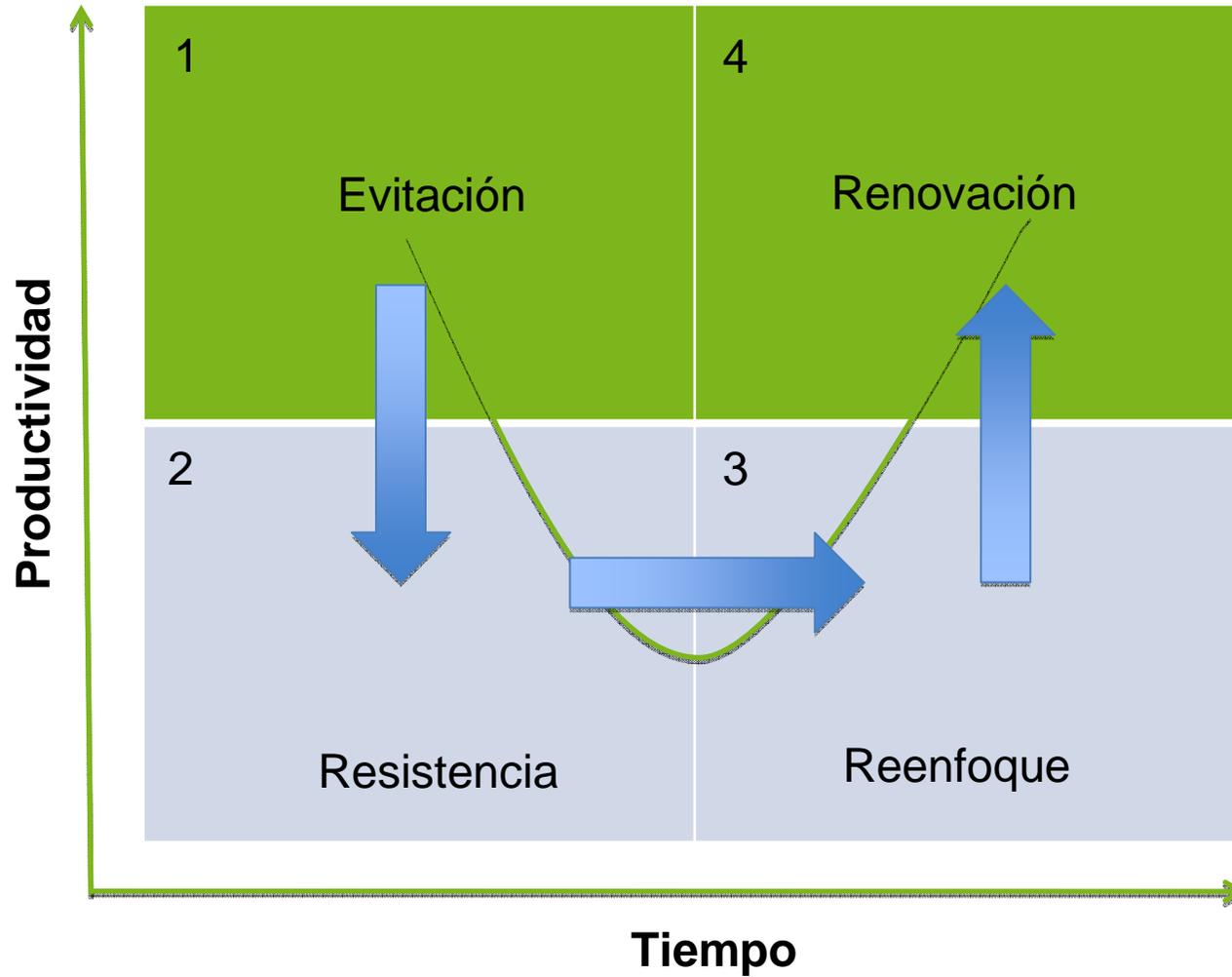
Las investigaciones indican

- 20% de las personas están abiertas al cambio
- 80% opondrán resistencia

Un proceso altamente emocional: a menudo descrito por los expertos como “proceso psicológico”

Lo nuevo e impredecible genera aprensión, inseguridad y miedos ( al salir de nuestra “zona de confort”.)

# El Proceso de Transición



## Lo que puedes dar por descontado...

Las personas estarán confundidas acerca de lo que tu esperas, incluso aunque pienses que ya se lo has explicado.

Se mostrarán escépticas y se comportarán con cautela (autoprotección)

Los empleados mirarán hacia sus emociones; es necesario admitir sentimientos de pérdida e inseguridad

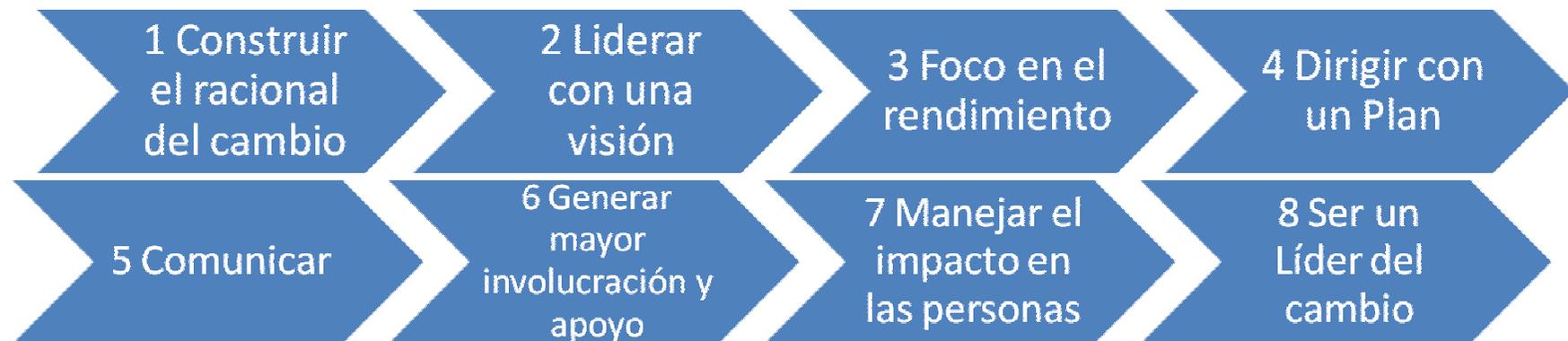
Necesitarán ayuda para hacer la transición

Habrà vacilaciones

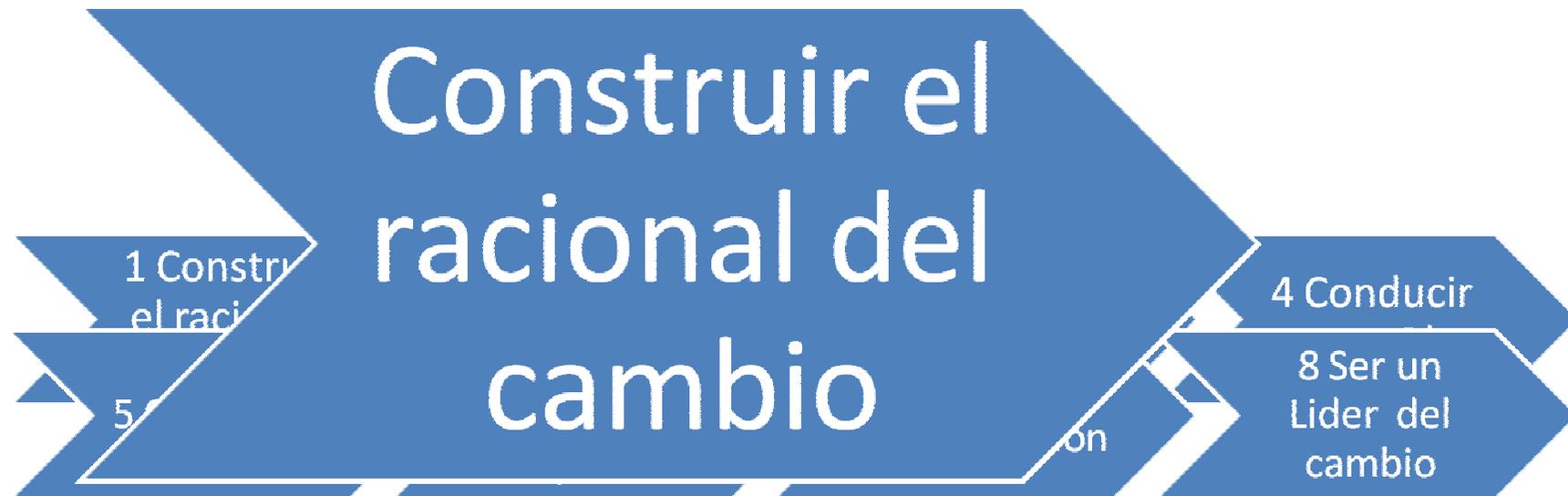


# LOS 8 PRINCIPIOS CLAVE PARA INFLUIR Y GESTIONAR EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

## Los 8 Principios para influir y gestionar el Cambio



## Los 8 Principios para la Gestión del Cambio



# 1.Construir el racional del cambio

## Objetivos

Revisar la situación competitiva de mercado, tendencias tecnológicas y rendimiento financiero. Razones para abandonar el “estatus quo”.

Expresar con claridad las implicaciones del no cambio

Crear un sentimiento de “ necesidad de cambio”.



# 1.Construir el racional del cambio

## Preguntas clave

¿Por qué y para qué es importante este cambio?

¿Son los resultados esperados consistentes con los objetivos estratégicos de la Organización?

¿Son los resultados esperados consistentes con los valores organizativos?

¿Cuáles son los beneficios que el cambio aportará a la Organización? ¿A nuestros clientes?

¿Cuáles serían las consecuencias de no ejecutar el cambio?



## 1.Construir el racional del cambio (cont.)

### ¿Por qué fallan las organizaciones en esta fase?

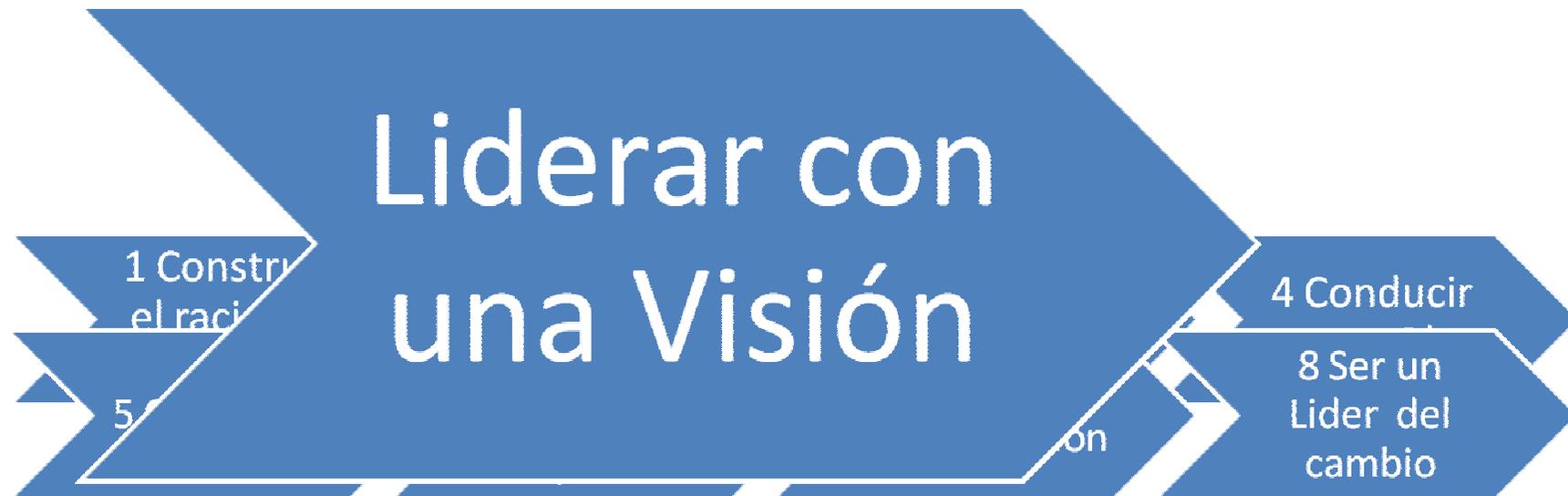
Subestimar la dificultad de mover a las personas fuera de su zona de confort

Los ejecutivos se paralizan ante una posible reacción defensiva, pérdida de moral, resultados de negocio a corto plazo...

Muchos managers y pocos lideres

Cuando 2/3 de los managers de la organización están honestamente convencidos de la necesidad del cambio, entonces podemos ir adelante

## 2.Liderar con una Visión





## 2.Liderar con una Visión

### Objetivos

Crear una imagen del futuro clara, fácil de comunicar y atractiva para clientes, grupos de influencia y empleados

Unir a las personas alrededor de un gran propósito

La Visión necesita ser convincente y persuasiva para las personas, no sólo para la Organización



## 2.Liderar con una Visión (cont.)

### Preguntas clave

¿Qué cambiará?

¿Qué impacto tendrá en las habilidades de las personas y en el desempeño de su trabajo?

¿Cómo ayudará a las personas a hacer su trabajo mejor, más rápido y de forma más eficiente?

¿Cómo vamos a medir el éxito?

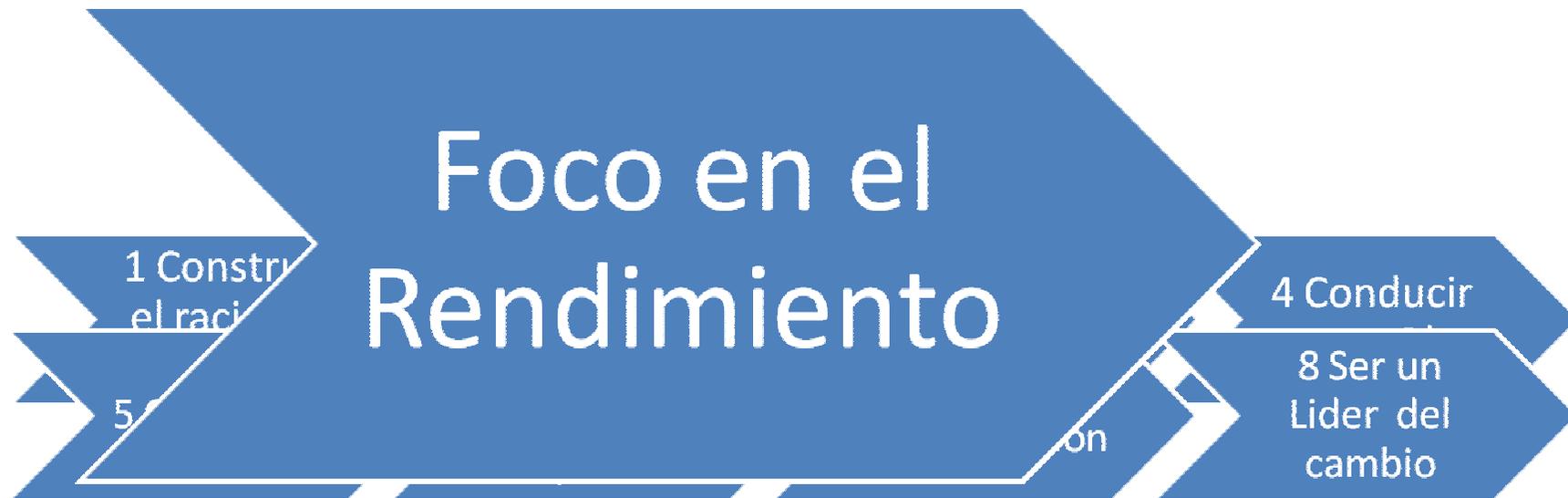
## 2.Liderar con una Visión (cont.)



### ¿Por qué es clave la Visión?

- ❖ Clarifica la dirección general del cambio
- ❖ Motiva a las personas a tomar acción en la dirección adecuada
- ❖ Acaba con debates interminables y simplifica la toma de decisiones
- ❖ Ayuda a coordinar las acciones de diferentes grupos de manera rápida y eficiente
- ❖ ¿Cómo afectará a nuestros empleados, clientes, etc?
- ❖ ¿Cómo mejorará la calidad y reducirá costes?

### 3.Foco en el Rendimiento





### 3. Foco en el Rendimiento

- Los procesos de cambio llevan tiempo, por lo que es aconsejable crear objetivos a corto para alcanzar y una vez alcanzados: celebrarlos. ( Ayuda a mantener la motivación)
- Algo de presión puede ser un elemento útil en los procesos de cambio ya que el largo plazo en los procesos de cambio rebaja los niveles de urgencia
- Reconocer y recompensar a las personas involucradas en la consecución de objetivos

## 4. Dirigir con un Plan





## 4. Dirigir con un Plan

- Es necesario crear un grupo que lidere el cambio con suficiente “poder e influencia” para dirigirlo
- Tiene que haber una mezcla adecuada de posición, conocimiento, credibilidad y liderazgo
- El Plan debe ser exhaustivo en cuanto a estructuras, habilidades, sistemas, etc. que necesitan ser cambiados

## 5.Comunicar



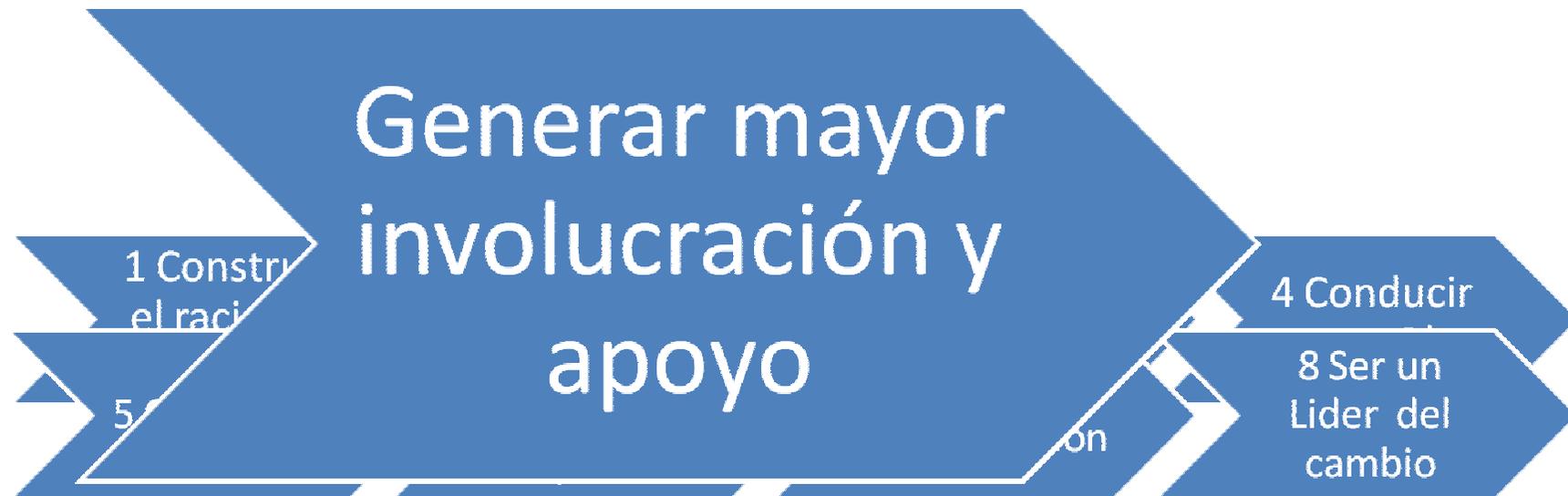
## 5.Comunicar



### Elementos clave:

- Usar cada oportunidad y medio disponible para comunicar la nueva Visión y la estrategia
- Asegurar que el Grupo de trabajo y el Comité de Dirección son, con su conducta, un patrón a imitar ( “ *leading by example*” )
- Usar metáforas, analogías y ejemplos- una imagen verbal vale más que mil palabras
- Repetir, las ideas calan más hondo cuando se han escuchado muchas veces ( “efecto lluvia fina” )
- Explicar los objetivos del cambio las veces que haga falta.

## 6. Generar mayor involucración y apoyo





## 6. Generar mayor involucración

### Objetivos

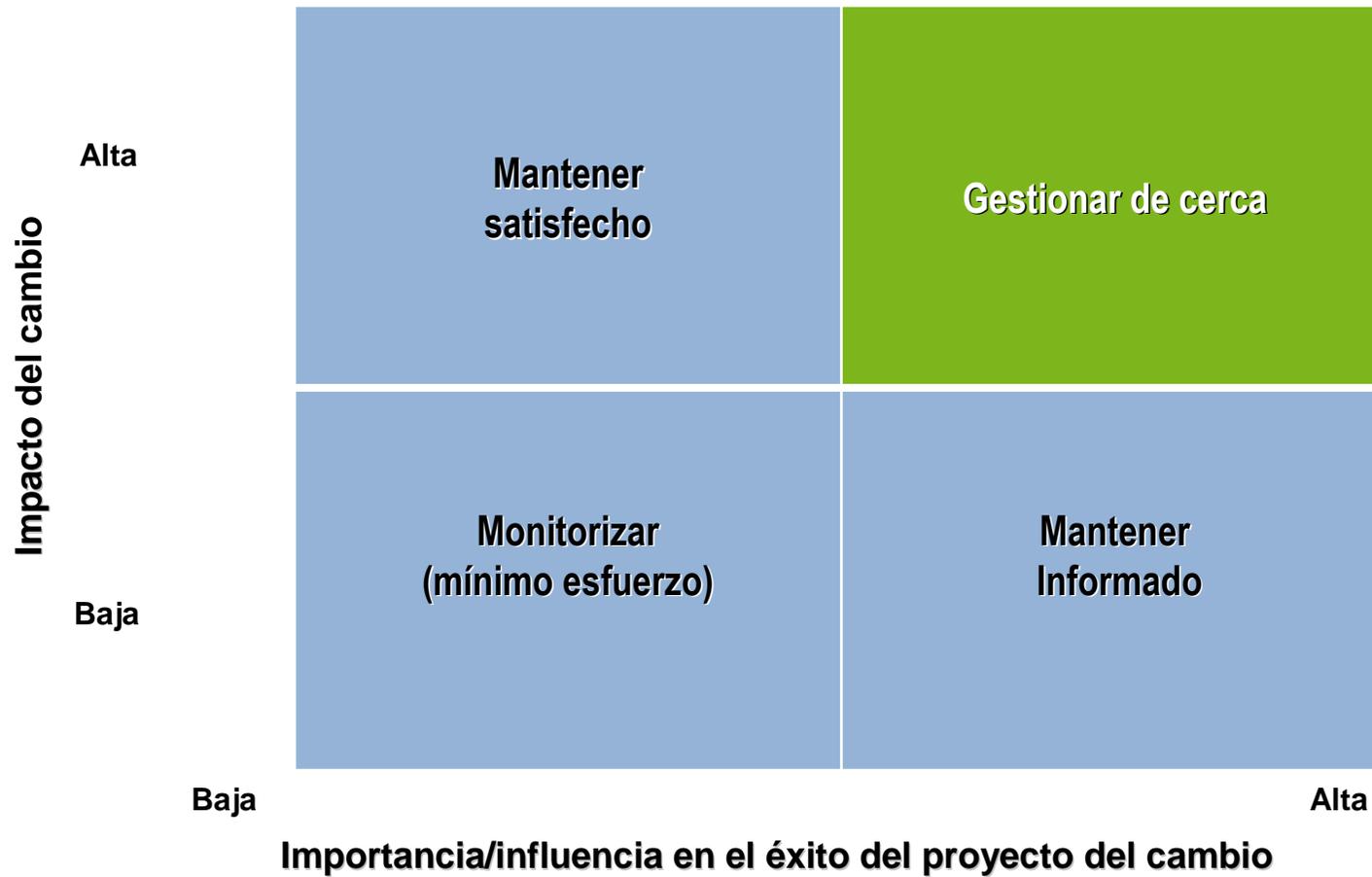
- ❖ Generar un sentimiento de propiedad hacia el cambio a través de la inclusión ( hacerles participes del cambio ).
- ❖ Reclutar un número suficiente de líderes del cambio, desde todos los niveles organizativos
- ❖ Dar a cada uno un papel que desempeñar con autoridad y responsabilidad dentro de su ámbito de competencia (“Delegación con empowerment” ).

# La gestión de los grupos de influencia

## Implica

- ❖ Evaluar y trazar un mapa, que te permita evaluar la rapidez para generar apoyo
- ❖ Identificar las preocupaciones, riesgos y sus correspondientes planes de acción
- ❖ Prepararte para conseguir el apoyo de otros
- ❖ Decidir cuando NO debes malgastar tu energía

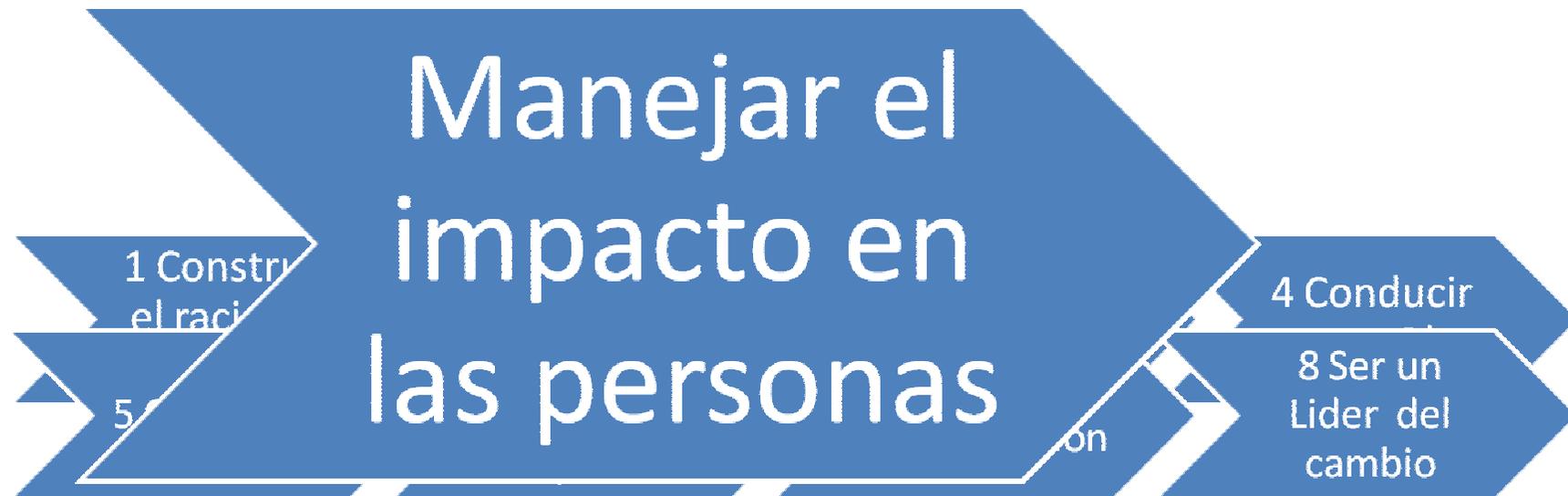
# Matriz de los Stakeholders



# Evaluación de stakeholders

Evaluación	Definición	¿Qué hacer?
<b>Arquitectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo y/o individuos que gestionan el proyecto de cambio</li> <li>• Sponsors y baluartes del cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claves para construir el racional del cambio</li> <li>• Mantenerles involucrados de manera regular</li> <li>• Usar su input para acciones y decisiones clave</li> </ul>
<b>Oponentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen un alto nivel de comprensión del proyecto pero un bajo nivel de acuerdo</li> <li>• Potencialmente pueden verse afectados en su situación (“pérdida”)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender las razones de su bajo nivel de acuerdo</li> <li>• Si la pérdida es más percepción que realidad, convencer a través de hechos y datos</li> <li>• Argumentar las razones de su baja aceptación</li> </ul>
<b>Indiferentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuos o grupos sin una posición definitiva sobre el proyecto</li> <li>• En general tienen un conocimiento medio sobre el proyecto y un acuerdo medio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar dudas y lagunas y ajustar mensajes</li> <li>• Averiguar sus puntos de vista sobre temas clave y abordar sus preocupaciones</li> <li>• Tener cuidado de no convertirlos en oponentes</li> </ul>
<b>Bloqueadores</b>	<p>Muestran resistencia al proyecto y a sus objetivos, debido a su bajo conocimiento y acuerdo, por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comunicación</li> <li>• Percepción de pérdida a causa del proyecto</li> <li>• Error de conocimiento sobre asunciones del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar de forma proactiva</li> <li>• Explicar y eliminar miedos</li> <li>• Buscar sus puntos de vista una vez comience a desarrollar comprensión del proyecto( buscar su compromiso y participación ).</li> </ul>
<b>Seguidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen un bajo nivel de entendimiento del propósito y objetivos del proyecto</li> <li>• Apoyan el proyecto y tienden a dejarse arrastrar con la mayoría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar su entendimiento en términos de beneficio futuro</li> <li>• Mantener informados y positivos</li> </ul>

## 7. Manejar el impacto en las personas



# El cambio desde el punto de vista personal

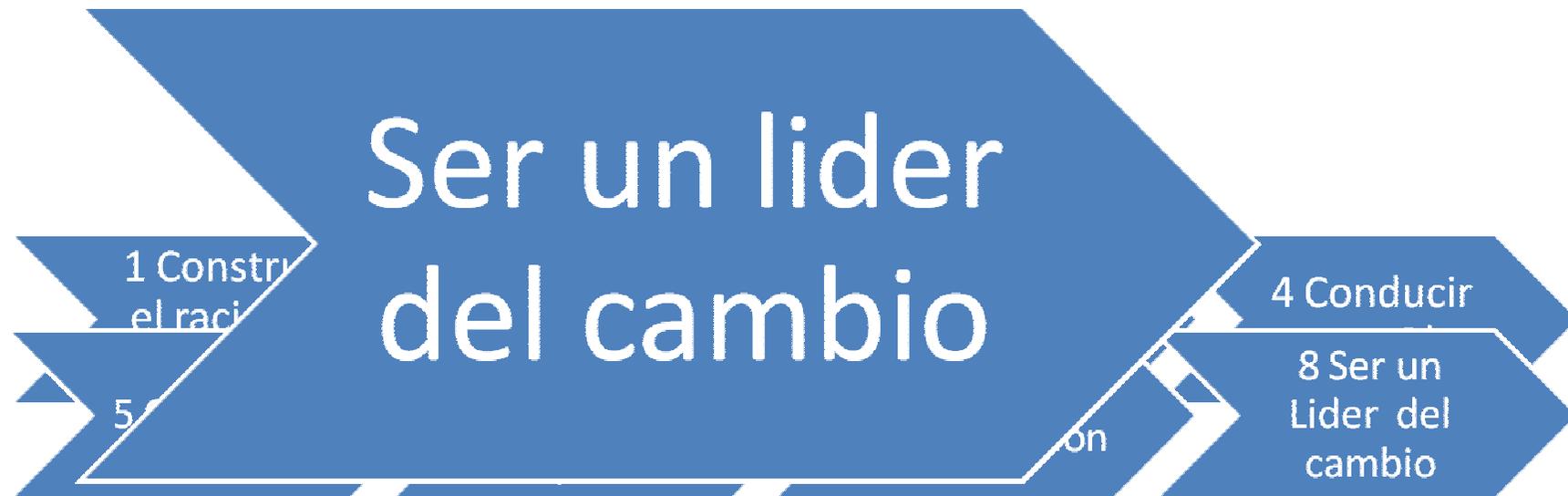
**A nivel personal el cambio implica pasar por tres estados**

*(William Bridges)*



Estados	Definición	¿Qué hacer?
<b>Finalización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angustia y bloqueo, el cambio no se entiende bien</li> <li>• Hay mecanismos de negación, se perciben más los riesgos y no las oportunidades</li> <li>• Tiene que ver con el duelo y con el “dejar ir algo”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar el caso con detalle, junto a la visión</li> <li>• Informar sobre la secuencia del cambio (redundar en información) y la no marcha atrás</li> <li>• No culpar y respetar el pasado (orgullo)</li> <li>• Fomentar participación</li> </ul>
<b>Transición</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pierde el anclaje, el modelo de referencia (confusión)</li> <li>• Se continua por inercia con tareas inútiles</li> <li>• Hay limitaciones de análisis y ejecución (muchas cosas, poco tiempo, falta información)</li> <li>• Se pierde foco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar marco de referencia</li> <li>• Sostener el cambio con comunicación y formación</li> <li>• Poner a la gente a aprender, haciendo. Probar y ver que cosas funcionan y cuales no</li> <li>• Definir objetivos, metas realistas y puntos de control, para priorizar</li> <li>• Crear mecanismos para dar feedback</li> </ul>
<b>Nueva Etapa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se empieza a funcionar con los nuevos parámetros</li> <li>• Los nuevos conceptos no están totalmente definidos; aparecen dudas.</li> <li>• Las funciones no están claras; hay algunas superposiciones, se forman cuellos de botella</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener éxitos rápidos que motiven a las personas y celebrarlos.</li> <li>• Reafirmar lo hecho y compartir experiencias</li> <li>• Comunicar, comunicar, comunicar</li> <li>• Definir con claridad quién está a cargo de qué</li> <li>• Revisar políticas, funciones, procesos</li> <li>• Vigilar conductas y actitudes de los líderes, para asegurar el ejemplo</li> </ul>

## 8. Ser un líder del cambio



## 8. Ser un líder del cambio

### ¿Qué hacen los auténticos líderes del cambio?

- ❖ Preguntan y animan a los demás a expresar sus puntos de vista y preocupaciones
- ❖ Fomentan un espíritu crítico sobre qué hacemos, para qué lo hacemos, para quién lo hacemos, cómo lo hacemos, qué no hacemos...
- ❖ Perciben en todo momento como se encuentran cada uno de sus colaboradores durante el proceso de cambio
- ❖ Responden con honestidad a preguntas difíciles; si no saben la respuesta o no pueden decirlo, lo admiten con honestidad.
- ❖ Son coherentes, con lo que DICEN y después HACEN.



# LECCIONES APRENDIDAS



## Lecciones aprendidas....

- **Evaluar** la disposición al cambio de la organización **antes de cambiar**.
- Articular una **clara visión del cambio**.
- Implantar un **plan de comunicación bidireccional**.
- Desarrollar **modelos de apoyo durante el proceso** tipo coaching y mentoring.
- **Coordinar** la situación de cambio y los valores culturales.
- **Asignar grupos** para analizar procesos y sobre ellos **realizar acciones de seguimiento continuo**.
- Ajustar los **Sistemas de Gestión del Desempeño** (performance management) de acuerdo a los objetivos del cambio.



**Y ahora comienza el camino....**

*Somos lo que hacemos día a día...*

*La excelencia, pues, no es un acto, sino un hábito.*

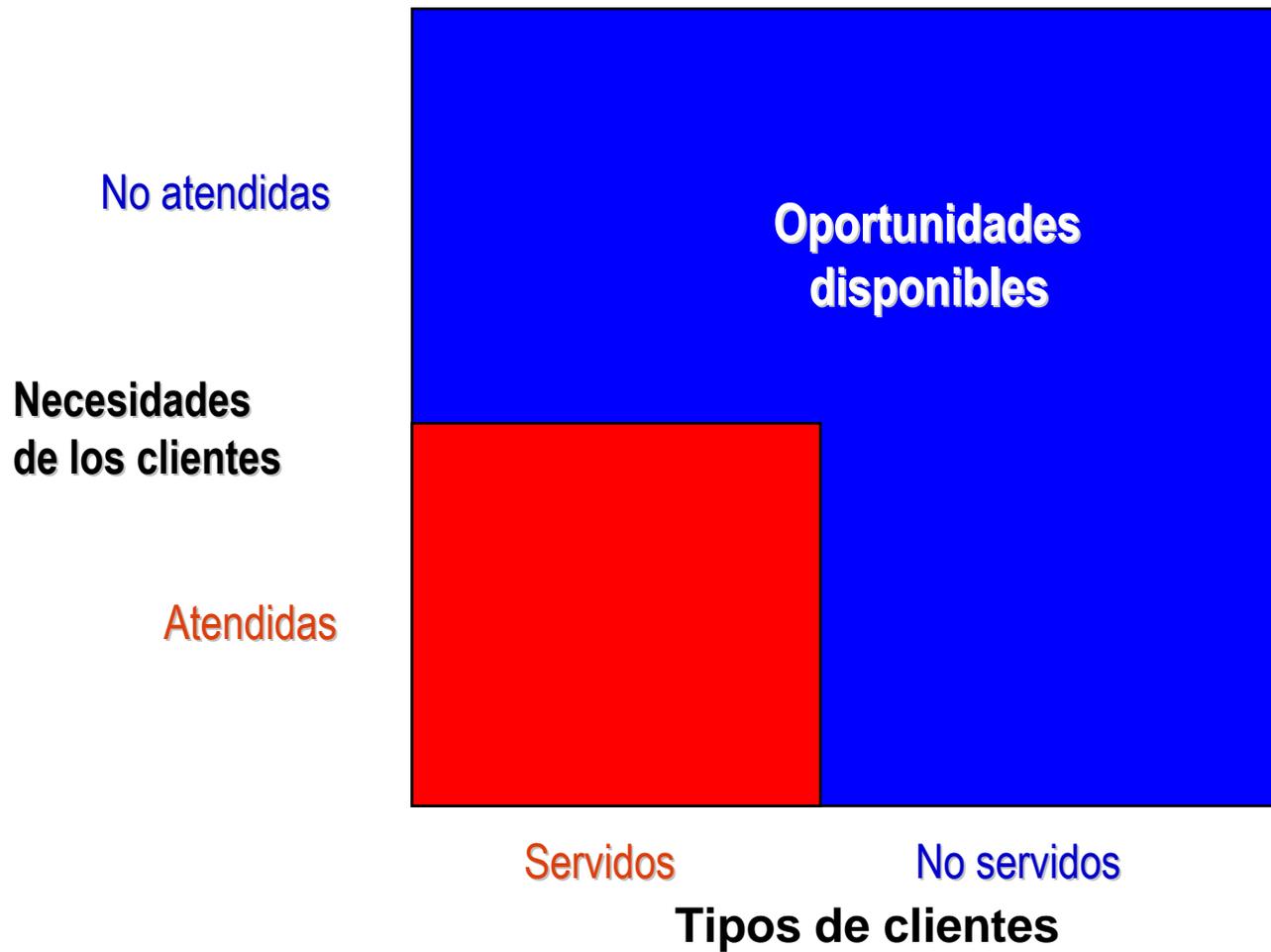
*Aristóteles*

# Capítulo 6

*La dinámica de la organización para una respuesta estratégica:  
Competencias" core ".  
Estrategia del Océano Rojo y del Océano Azul*

# El cambio en las empresas

## La creación de nuevos mercados



# Organización para una respuesta estratégica



El diseño de la organización está influida por la respuesta estratégica.

Competencias “core”: Hoy las compañías compiten no sólo con el producto, sino con sus fortalezas y experiencias ( “Know-how” )

# Organización para una respuesta estratégica

Competencias “core”: capacidades (experiencia, conocimiento) que posibilita a una determinada Compañía ser el líder en proveer una serie de bienes ó servicios.

Una competencia “core” añade valor al cliente, hace de los productos algo diferente respecto a Competidores ( Competencia Disruptiva ) y se usa también para nuevos productos

# Ejemplo de Competencia Disruptiva

## Propuesta de valor diferenciada



Viva la República Independiente de tu Casa!

# Ejemplo de Competencia Disruptiva

## Propuesta de valor diferenciada



# Ejemplo de Competencia Disruptiva

## Propuesta de valor diferenciada



# Estrategias



## Océano Rojo

- Competir en el espacio existente
- Retar a la competencia
- Explotar la demanda existente
- El valor determinante es el precio



## Océano Azul

- Crear un espacio sin competencia
- Hacer la competencia irrelevante
- Captar y crear demanda nueva
- Romper el valor clave del precio

## 6 PRINCIPIOS DE LA ESTRATEGIA DE OCEANO AZUL

**1.- RECONSTRUIR LAS FRONTERAS DEL MERCADO**

**2.- CENTRARSE EN LA PERSPECTIVA GLOBAL, NO SÓLO EN LAS CIFRAS.**

**3.- IR MÁS ALLÁ DE LA DEMANDA EXISTENTE.**

**4.- DESARROLLAR UN MODELO DE NEGOCIO PROPIO.**

**5.- SUPERAR LOS OBSTÁCULOS DE LA ORGANIZACIÓN.**

**6.- INCORPORAR LA EJECUCIÓN EN LA ESTRATEGIA.**

# Capítulo 7

*Conclusiones*

**Hoy todo lo tangible se imita. Sólo lo intangible puede no ser imitado. ( “Know-how” )**

**La clave = Talento:**

- Aptitud: Conocimiento  
Experiencia
  
- Actitud: Motivación  
Creatividad



# Para diferenciarse: Romper fronteras

Entrar en sectores alternativos

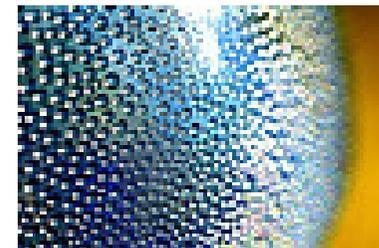
Desarrollar alianzas estratégicas

Analizar la cadena de compradores

Ofertar productos y servicios complementarios

Combinar lo funcional y emocional

Mirar a través del tiempo



# Entrar en sectores alternativos

## Bodegas de Vino en Hoteles y Spas:



- Bancos en Tiendas:



- Jugueteterías en agencias de viaje:



# Desarrollar Alianzas Estratégicas

Escuelas de Óptica con:

– Colegios



– Escuelas de Negocio:



# Combinar lo funcional y emocional



*RENFE: acortamos distancias, acercamos personas.*

# Mirar a través del tiempo

Prever indicadores y tendencias y sino, CREARLAS...



# Mirar a través del tiempo

Prever indicaciones y tendencias

- Sensores y cámaras
- Ingeniería Genética
- Robótica
- Redes





## Analizar el ciclo de experiencia del cliente

1. Compra
2. Recibe
3. Usa
4. Complementa
5. Mantiene
6. Elimina

# Convertir al cliente en “fan”





# Conclusiones

Cualquier aproximación a una organización tiene sus fortalezas y limitaciones. Hay que conseguir potenciar las primeras y disminuir al máximo las segundas.

*“Mi meta es crear una organización sin fronteras, capaz de hacer cualquier cosa en cualquier momento y en cualquier lugar del mundo ”*

Jack Welch  
CEO General Electric



*Muchas gracias  
por  
vuestra atención....*

*©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).  
Documentación elaborada por EOI-Escuela de Negocios.  
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de EOI-Escuela de Negocios.*