



*Reinventando el Futuro...*



Curso taller

# Liderazgo y Management

**Expositor:**  
Dr. Edgar Eslava Arnao©

*Reinventando el Futuro...*

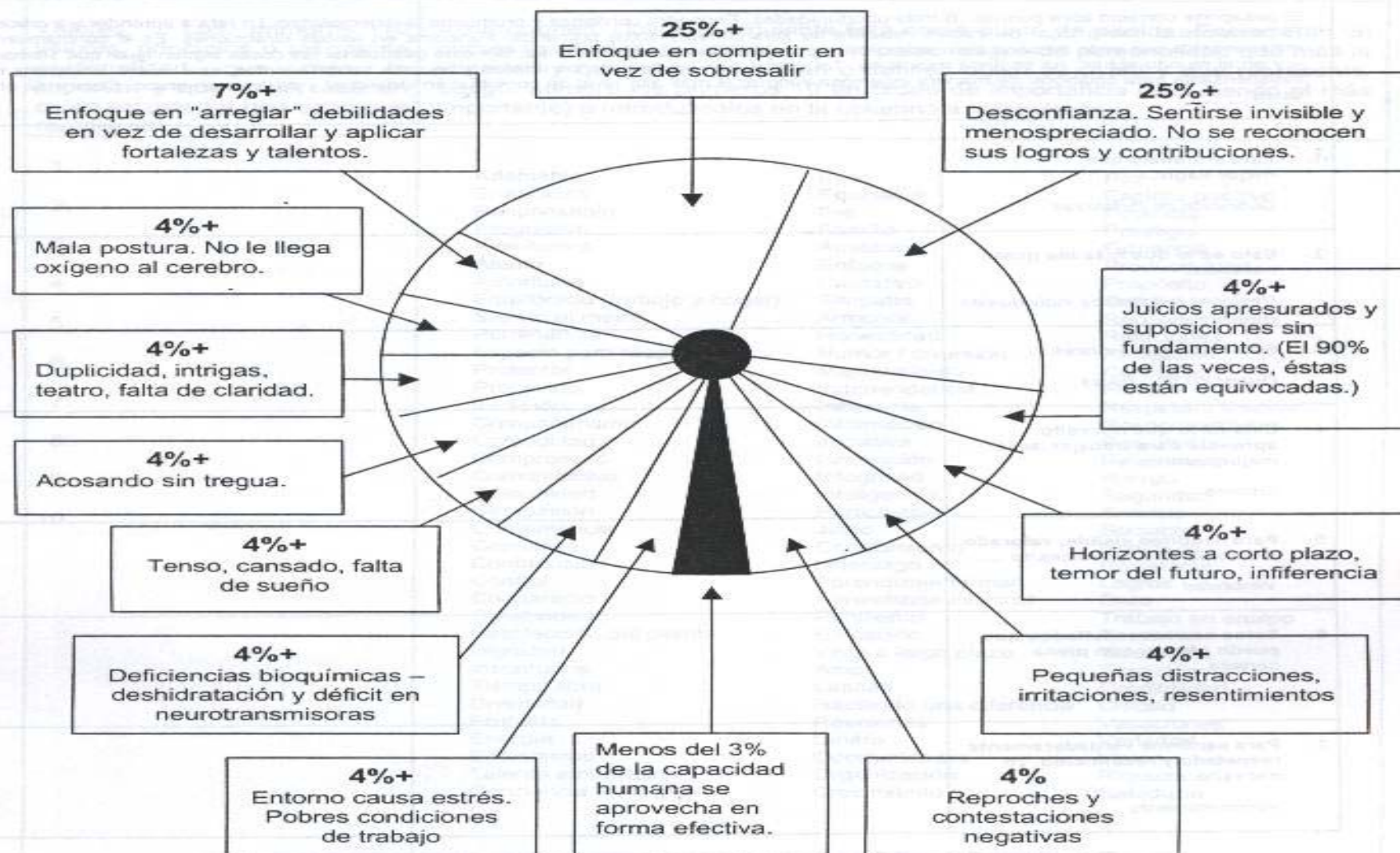
# “Liderazgo Organizacional”



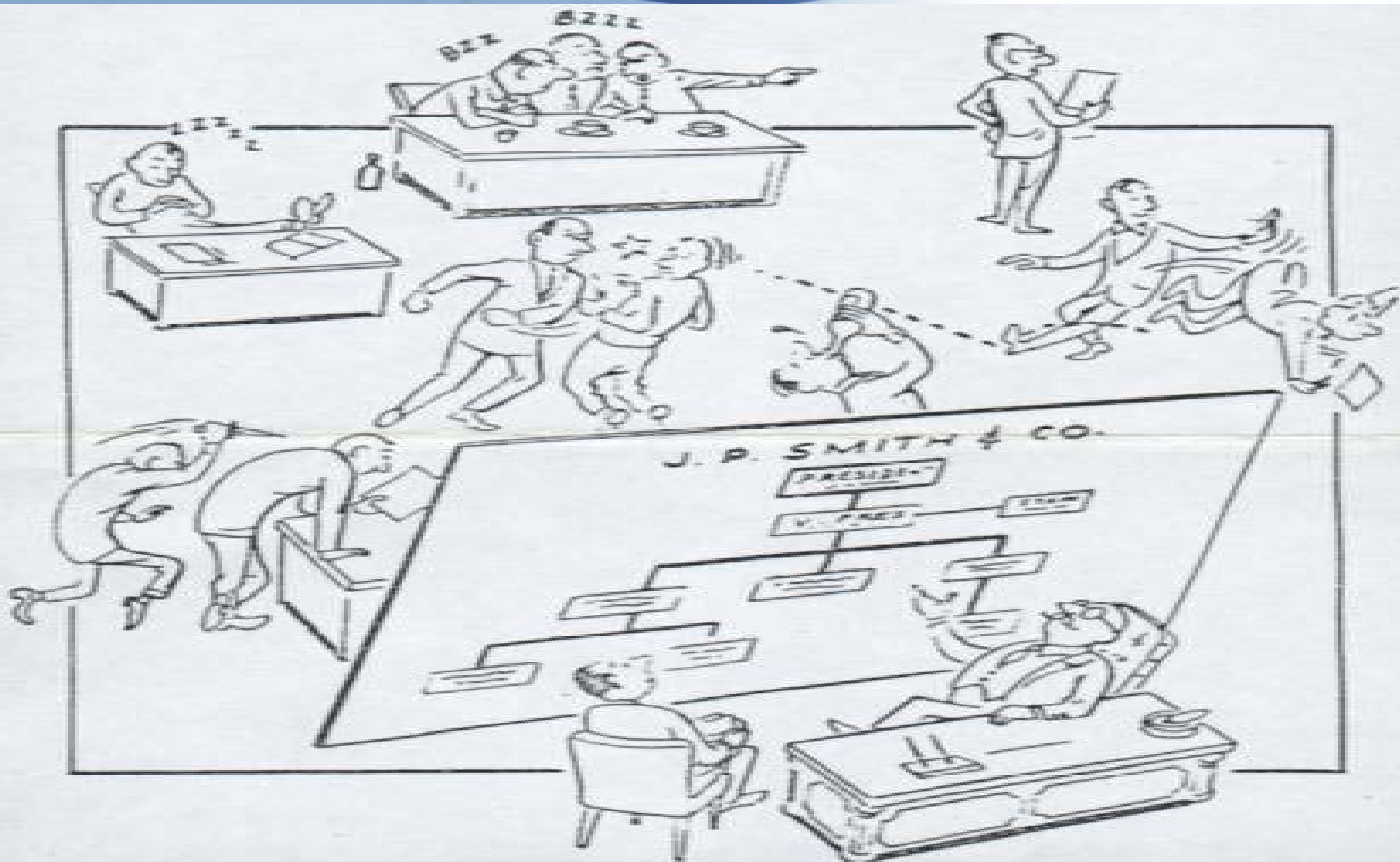
# Capacidades Humanas Desaprovechadas

*Las barreras ocultas que nos impiden realizar nuestro mejor empeño en la vida y el trabajo*

**Robert K. Cooper, Ph.D.**



*Reinventando el Futuro...*



## Los Desafíos mundiales

1. Globalización
2. Tecnología
3. Información
4. Servicios
5. Foco en el Cliente
6. Estructura Organizacional
7. Cultura Organizacional
8. Responsabilidad Social y Ética
9. Personas

Cambio



*Reinventando el Futuro...*

# Principales desafíos en el Perú

**GLOBALIZACION**

**TECNOLOGÍA  
CAMBIO**

**COMPETENCIA**

**LEGISLACIÓN**

**ACCIONISTAS**

**CLIENTES**

**CARGA SOCIAL**

**CALIDAD DEL SERVICIO**

**GERENCIA**

**MERCADO**

**UTILIDADES**

**PROVEEDORES**

**ACREEDORES**

**CARGA TRIBUTARIA**

**CLIENTES**

# Las nuevas condiciones en el mundo de los negocios

1. Incremento constante en la velocidad del cambio.
2. Tecnología en información acelera la toma de decisiones estratégicas.
3. Competitividad global será más dura.
4. Pequeños márgenes de error en la calidad.
5. Acecho de la competencia en búsqueda de encontrar y aprovechar nuestros errores.
6. Clientes cada vez más exigentes y discriminadores.
7. Reducción de los márgenes de utilidad.
8. Necesidad de tener visión global de mercado.
9. Proyectar ventas y predecir el impacto de la empresa.
10. Sensibilidad a las necesidades, expectativas y deseos del cliente.



## Características del siglo 21

- Rápido
- Flexible
- Enfocado al cliente
- Amigable
- Humanista
- Altamente competitivo





Los cambios en el mundo globalizado :  
Tecnología, competitividad, supervivencia,  
Liderazgo gerencial

**Los cambios en el Perú** : privatizaciones, reducción  
Del estado, redimensionamiento de las prestaciones.

**En las empresas** : organizaciones inteligentes, factor humano primer  
imperativo estratégico y ventaja competitiva, la nueva gerencia , cultura,  
satisfacción de los clientes, eficiencia, posicionamiento, crecimiento,  
desarrollo, valores agregados a todo nivel.

**En las personas** : nuevas competencias, adaptación del cambio,  
multihabilidades, empleable mas que empleados.

## Las tres fuerzas del cambio

- PARRIOQUIALISMO VS GLOBALIZACION
- JERARQUIZACION VS EMPOWERMENT
- MECANIZACION VS ORQUESTACION  
DE LA  
TECNOLOGIA

## Los cambios producidos a fines del siglo xx

- ✓ Los Cambios producidos : económicos, tecnológicos y políticos de proporciones históricas :
- ✓ La caída del muro de Berlín.
- ✓ La apertura de fronteras.
- ✓ La formación de bloques regionales: Unión Europea, NAFTA, Mercosur.
- ✓ La informatización de la sociedad.

# Primer microcambio que opera en el Perú Desde 1991

## FACTORES

### EMPRESA TRADICIONAL

### EMPRESA DEL FUTURO

## CULTURA

ESPIRITU DEL TALENTO  
PERDEDOR . CONFORMISMO.

VISION GRANDIOSA A SU  
FUTURO PROMETEDOR

## ESTRUCTURA

FIJA. EL SINDICATO IMPIDE  
LOS CAMBIOS. BUROCRACIA,  
BAJA PRODUCTIVIDAD.

ALTA ROTACION DE  
PUESTOS.  
PROCEDIMIENTOS SIMPLES

## JERARQUIA

EXCESIVOS NIVELES JERARQ.  
UBICAN DEL PODER ENCIMA  
DEL LOGRO.

ESTRUCTURA PLANA  
EL PODER PIERDE VALOR.  
VALE EL CONOCIMIENTO.

## LEGISLACION

LEY DE ESTAB. LABORAL  
FRONDOSA, QUE DESTRUYE  
LA ADM. EFECTIVA

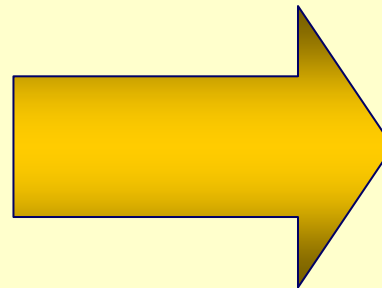
LEY DE CONTRATACION.  
ALTA EFICIENCIA Y  
COMPROMISO.

## CALIDAD

EMPRESAS CERRADAS  
CONCENTRADAS AL PROD.  
FINAL. SE ADMITEN FALLAS

EMPRESAS ABIERTAS AL  
CLIENTE CON CALIDAD  
TOTAL.

# Respuestas potenciales a los cambios del entorno



**NEGACIÓN**

**OPOSICIÓN**

**ADAPTACIÓN**

**REORIENTACIÓN**



## Cualidades corporativas para del siglo 21

- 1- Misión y visión compartida por todos
- 2- Estrategia en el servicio al cliente
- 3- Trabajo en equipo
- 4- Alta motivación de personal
- 5- Resultados sinergeticos con recursos limitados.
- 6- Liderazgo y trabajo en equipos.
- 7- Decisiones basadas en el valor para el cliente.
- 8- Flexibilidad, velocidad, agilidad, adaptabilidad.

## Cualidades corporativas para el siglo 21

9- Niveles excepcionales de innovación y cambio.

10- Aprendizaje, capacitación, desarrollo de personal.

11- Valorización, información, participación del personal (vip).

12 -productos y servicios de extremada alta calidad.

13- Niveles impactantes en el servicio al cliente-satisfacción completa de necesidades y expectativas.

## Modelos de gestión

### Siglo XX

- Estabilidad, fácil predicción.
- Autoridad y control de arriba abajo
- Rigidez de la organización.
- Control por medio de reglas y jerarquía.
- Actitud reactiva.
- Guiada por procesos
- Independencia y autonomía de empresas.
- Integración vertical.
- Enfoque organizacional interno.
- Consenso

### Siglo XXI

- Cambios y mejorar continuas.
- Empowerment
- Liderazgo general.
- Organizaciones virtuales.
- Control por medio de visión y valores.
- Actitud proactiva.
- Guiada por resultados.
- Interdependencia: Alianzas estratégicas.
- Integración virtual con el mundo
- Enfoque en el medio competitivo.
- Discusión constructiva.



*Reinventando el Futuro...*

# “Liderazgo Organizacional”

## Un Líder...Nace o se Hace?

Cualquiera de nosotros puede desarrollar habilidades para convertirse en un líder eficaz.

El primer paso para llegar a serlo, es encontrar como verdaderamente somos (Insigth) y esto afecta nuestra habilidad cuando dirigimos personas.



## Liderazgo

“Capacidad de inspirar y guiar a un equipo humano a que alcance sus metas por más desafiantes que sean”

“Habilidad de influir positivamente en las personas y hacer que hagan lo que no podrían hacer por si mismas”

# ¿Sabemos realmente que hacen los Líderes?

- La teoría clásica refiere que el Líder: organiza, coordina, planifica y controla.
- El liderazgo de hoy tiene muchos otros retos que subyacen fundamentalmente en la estrategia de dirigir y entender a sus colaboradores y cliente.



*ando el Futuro...*

## Liderazgo y Dirección...

El líder asume la responsabilidad por las personas en su grupo.

Es el campeón para la causa...Sin un campeón el grupo se halla sin un timón. A la primera señal de tormenta, la motivación del grupo se derrumbará y la empresa indudablemente fallará.

## Liderazgo y cambio

Como hemos referido el mundo está cambiando constantemente como resulta de la globalización

Toda la organización debe ser flexible y adaptarse si desea sobrevivir

## Un Líder...

- Debe saber quién es...
- Conoce sus fortalezas y debilidades...
- Sabe como desplegar sus fuerzas y como compensar sus riquezas.
- Sabe lo que quiere y porqué lo quiere.
- Sabe como comunicarse con los demás para ganar su cooperación y apoyo.





*Reinventando el Futuro...*

***"Yo no soy lo que me sucedió;  
Yo soy lo que elegí ser".***

***Wilder Marca Tello***

***"La excelencia de un líder se mide por su capacidad  
de transformar los problemas en oportunidades"***

Peter Drucker

***"Los líderes efectivos  
no son predicadores,  
son hacedores".  
Peter Drucker***

## Liderazgo

No necesariamente es un conjunto de características contenidas en una persona, sino la armonía de éstas con la conducta requerida para llevar a cabo la visión, dentro de un contexto cambiante

## Liderazgo

Todos los grupos poseen una estructura de comunicación y una dinámica de interacción cooperativa.

El liderazgo es fundamental para el funcionamiento de una organización con individuos que tienen objetivos parecidos e intereses diferentes.

# Liderazgo y Management

“No todos los gerentes son buenos líderes, ni todos los buenos líderes son gerentes ”

Jefe



Autoridad  
formal

Liderazgo



Autoridad  
informal

## El gerente

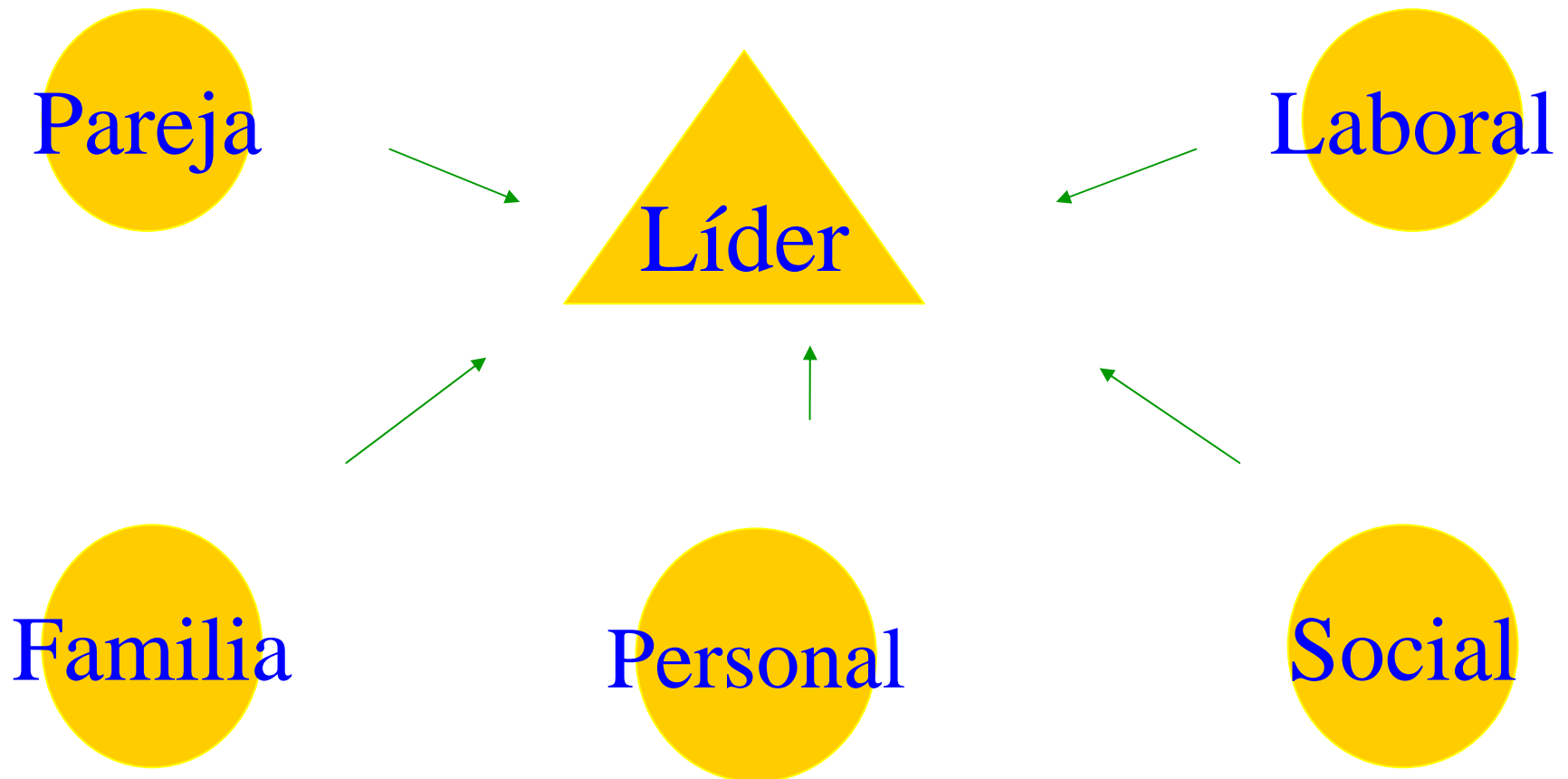
- Autoritario
- Inspira Miedo
- Castiga
- Los Controla
- Llega a tiempo
- Trabajo = Carga

## El Líder

- Participativo
- Inspira confianza
- Enseña
- Los Dirige
- Llega adelantado
- Trabajo = Privilegio



## Roles de Vida



*Reinventando el Futuro...*

De un modo  
práctico, un  
Líder se debe  
Convertir en...

Un director

Un gerente

Un vendedor

Un motivador

Uno que resuelve problemas

Un coach

Un facilitador

Un constructor

Un psicólogo

Un guardián

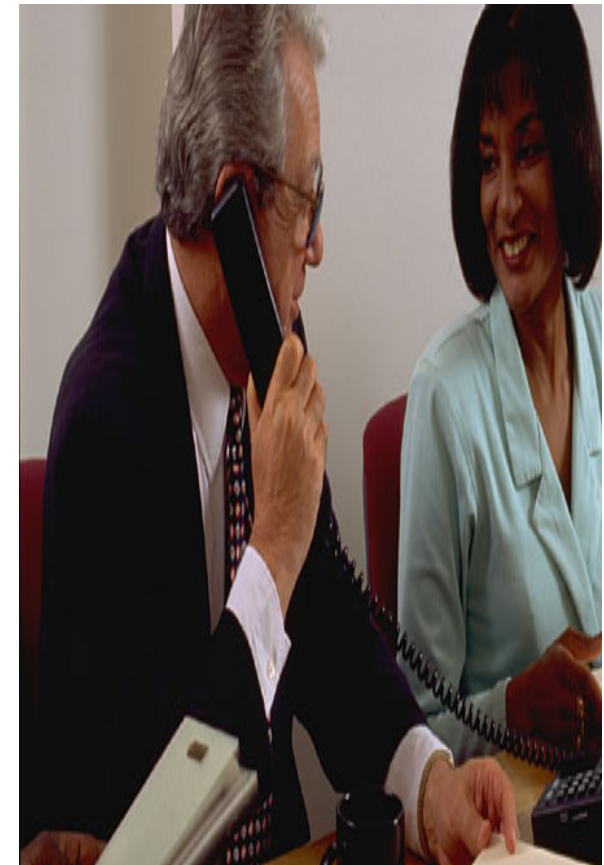
# Importancia del liderazgo en el manejo del capital humano

El Líder es el Conductor y orientador de la dinámica del equipo. El líder :

- Delega autoridad (Empowerment)
- Apoya a sus colaboradores
- Pide sugerencias
- Hace lo que dice que hará
- Cree en el mérito de los demás
- Consistencia en lo que piensa, dice y hace

# Importancia del liderazgo del capital humano

- Admite sus equivocaciones
- Es capaz de influenciar en los demás
- Despierta optimistas
- Crea un clima de aprendizaje
- Forma equipos de alto rendimiento
- Monitor, guía, amigo, consejero





*Reinventando el Futuro...*

**La practica actual establece  
Un nuevo paradigma:**

**“LIDERAZGO GERENCIAL”**

# Gerentes Líderes

## Competencias Técnicas

- Calificación profesional
- Especialización profesional
- Espertice
- Visión del negocio
- Toma de decisiones
- Criterio
- Empowerment gerencial
- Manejo del poder
- Habilidades para la negociación
- Establece los objetivos organizacionales

## Competencias Humanas

- Liderazgo
- Comunicador por excelencia
- Sabe escuchar : Empatía
- Aservitidad
- Motivador
- Resuelve y previene conflictos
- Enseña, guía, orienta, forma a sus colaboradores
- Comparte el poder y las decisiones
- Genera autonomía y desarrolla el talento de las personas.



## Gerentes vs líderes

- Hacer correctamente las cosas.
  - Énfasis en la eficiencia
  - Controlar el trabajo
  - Visión de largo plazo
  - Aceptan status quo
  - Evitan riesgos
  - Se rigen por normas
- Hacen las cosas correctas.
  - Énfasis en la eficacia
  - Confían en la gente
  - Visión de largo plazo
  - Desafían el status quo
  - Asumen riesgos
  - Rompen esquemas

# Micro desafíos del liderazgo gerencial

## Filosofía Empresarial

**Desafío de establecer una  
Filosofía, vision, cultura y  
Un clima organizacional favorable.**

## Naturaleza Social

**Desafío del desarrollo humano y  
Empresarial:  
Aporte social a la comunidad.**

## Organizacion

**Desafío de la sustitución del poder por  
el logro.  
Nuevo paradigma: liderazgo Gerencial.**

## Planeamiento Estrategico

**Desafío de generar y conducir el cambio.**

## Desafíos gerenciales en el mercado Interno

- **Cultura Corporativa de la empresa**
- **Calidad de Servicios y/o productos**
- **Imagen e identidad de la empresa**
- **¿Quién y cómo conformado nuestro equipo gerencial**
- **¿Cuál es nivel del equipo humano operativo y tecn.?**
- **Sistemas de gestión e información gerencial**

- **Políticas y objetivos corporativos**

### **GERENCIA**

- **¿En que debemos ser fuertes y buenos?**

- **Niveles de rentabilidad**
- **Estructura operativa**
- **Capacidad tecnológica**
- **Disponibilidad de insumos**
- **¿Cuál es nuestro Patrimonio?**
- **¿Capital de trabajo y Flujo de caja?**
- **¿Activos que tenemos?**

## Desafíos gerenciales en el mercado externo

**Evolución de la  
economía**

**Políticas del  
gobierno**

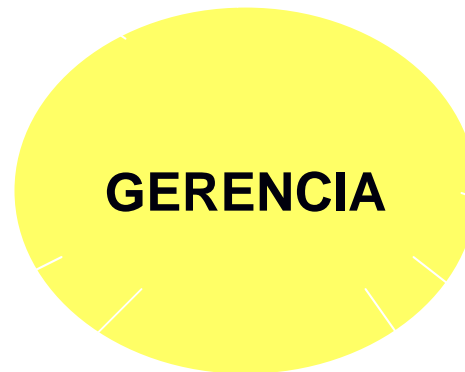
**Deuda  
Externa**

**Ahorro e  
inversión**

**Legislación**

**Evolución de la  
tecnología**

**Benchmarking**



**Evolución  
de la calidad  
de nuestros  
P/S**

**Escenarios posibles  
Del Perú**

**Tendencias del  
mercado**

**Nuevos productos o  
servicios**

**¿Qué hace nuestra  
Competencia?**

**Fidelización de  
Nuestros clientes**

# Los doce retos del gerente líder

1. **Planificación**
2. **Empowerment**
3. **Supervisión y control**
4. **Orientación hacia  
Las metas**
5. **Desarrollo del personal**
6. **Administración del cambio**
7. **Seleccionar a colaboradores**
8. **Formación de equipos**
9. **Poder de negociación**
10. **Resolución de problemas**
11. **Profesionalidad**
12. **Liderazgo gerencial**

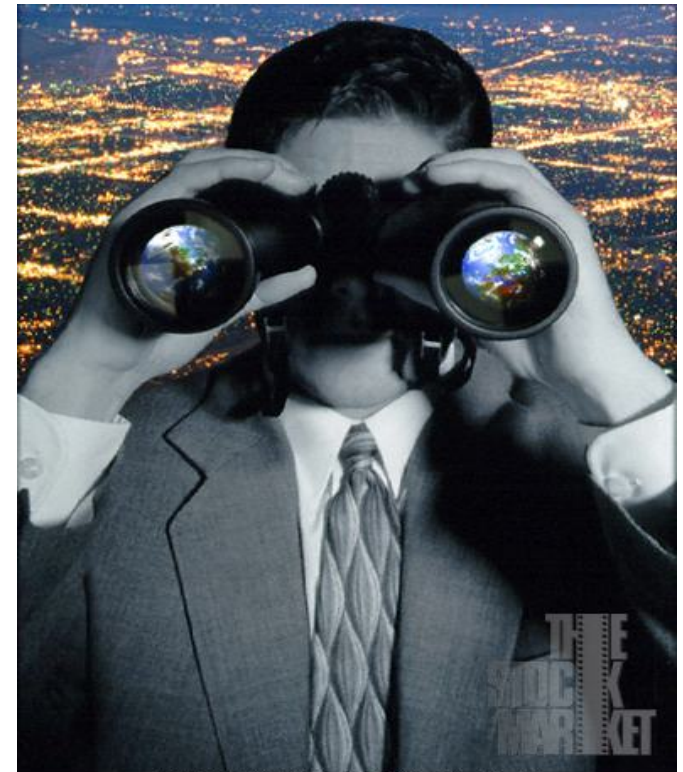
## Características de los gerentes - Líderes Organizacionales

1. Visión
2. Pasión
3. Integridad
4. Confianza
5. Curiosidad
6. Osadía
7. Pensamiento Ganar- Ganar
8. Primero lo Primero
9. Aprendizaje Anticipado
10. Saber Escuchar
11. Sinergia



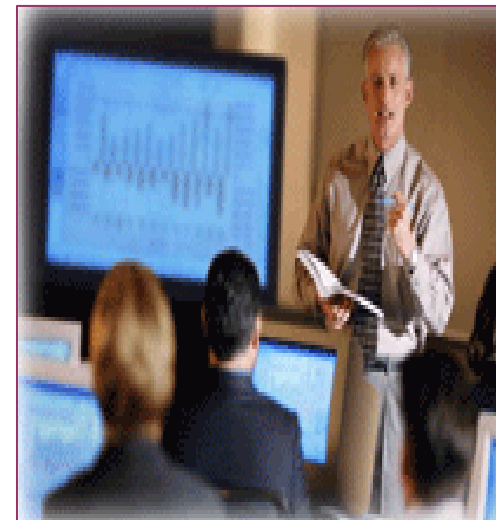
## 1. Visión

Es el verdadero liderazgo porque define la dirección que el pensamiento la emoción el deseo y la conducta han de seguir para hacerla realidad



## 2. Pasión

Esmero, cariño, dedicación y amor que se pone en la administración de las ideas y proyectos importantes en la vida profesional y personal



### 3. Integridad

- Nunca pierde de vista sus objetivos o compromete sus principios y actúa siempre en consonancia con ellos.
- Es serio, honesto, tolerante, confiable, cuidadoso, abierto, leal y comprometido con las mejores tradiciones del pasado.
- Vive la vida de acuerdo con unas creencias, principios o verdades fundamentales que sostiene profundamente



## 4. Confianza

- Se ha ganado la confianza de los demás.
- Refleja los valores y aspiraciones de sus seguidores. Acepta el liderazgo como una responsabilidad, no como un privilegio. Sirve a los demás.



## 5. Curiosidad

Cuestiona todo y siempre quiere aprender algo nuevo. Busca continuamente mejorar, innovar y refinar. Es pionero y explorador





## 6.Osadía

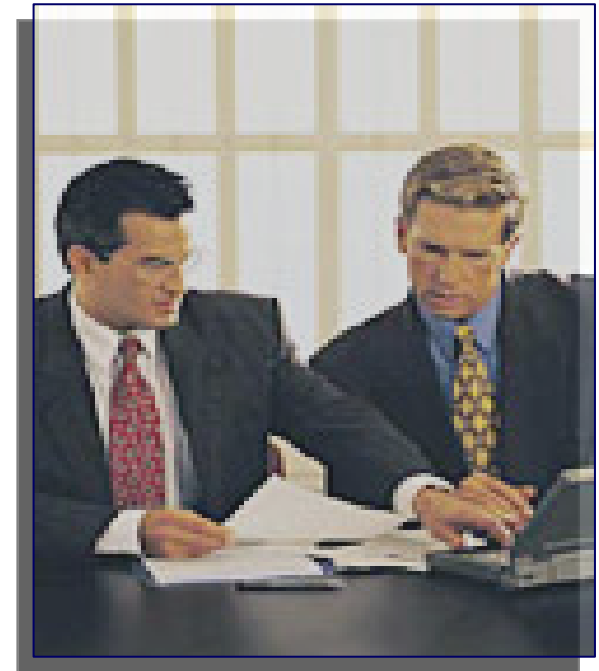
Asume permanentemente riesgos, experimentando y probando cosas nuevas para lograr que las cosas sucedan





## 7. Pensamiento Ganar - Ganar

- Cree que hay mucho para todo el mundo.
- No cree en que, para que una persona triunfe, otra tenga que fracasar.
- Busca soluciones sinérgicas a los problemas
- Intenta Encontrar soluciones en las que se beneficien ambas parte.



## 8. Primero lo Primero

- Se centra en aquellas actividades de gran importancia, aunque no necesariamente urgentes.



## 9. Aprendizaje Anticipado

Es un aprendiz de por vida que está comprometido a promover el aprendizaje organizado.



## 10. Saber Escuchar

Escucha con la fuerte intención de entender total y profundamente a la otra persona, tanto emocional como intelectualmente.

Diagnostica antes de aconsejar.





## 11. Sinergia

Cree que el todo, es más importante que la suma de las partes. Tiene en cuenta las diferencias entre las personas e intenta construir a pesar de esas diferencias.



## Etapas de la formación de un Líder

- Aprender a liderar, es un proceso lento y continuado que se remonta muchas veces a la infancia.
- Formación, seminarios, cursillos y asesoría ayudan a pulir las cualidades de liderazgo que una persona ya posee
- La práctica permite desarrollar sus capacidades y aplicar lo aprendido.



# ¿Cómo lograr ser un gerente líder eficaz?

- 1) Introducir cambios positivos y fijar la dirección de estos, sin perder de vista la misión, visión, los objetivos organizacionales y las metas individuales de los trabajadores.
- 2) Tener habilidad de preparar y motivar a la gente.
- 3) Ser capaz de influir positivamente en la conducta de los demás.
- 4) Tener credibilidad y consistencia en los que piensa, siente y en su actuación.
- 5) Tener un permanente deseo de mejorar.
- 6) Ser realista, creativo, proactivo y comprometido con la organización.
- 7) Tener visión de futuro.
- 8) Saber escuchar a sus clientes externos, internos y proveedores.
- 9) Manejar una conducta ética que sirva de ejemplo a los demás.
- 10) Contagiar el optimismo y la energía a los demás.
- 11) Nunca desanimarse o dejarse vencer por los obstáculos.

## ¿Cómo lograr ser un gerente líder eficaz?

- 12) Visión clara a donde se quiere llegar.
- 13) Alinear a sus colaboradores hacia una visión y misión compartida.
- 14) Formular los propósitos y las metas organizacionales.
- 15) Creatividad.
- 16) Conocimiento del mercado y los negocios.
- 17) Organización de su empresa
- 18) Desarrollar un clima organizacional que comprometa a las personas con lo que están haciendo.
- 19) Retribuir al personal de manera de que su motivación sea congruente con la estrategia organizacional.
- 20) Contratar, seleccionar y entrenar adecuadamente al personal
- 21) Conocer y aplicar las múltiples dimensiones de la compensación al personal

# COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO GERENCIAL

## ESTRATEGICAS

VISION DE  
NEGOCIO

RESOLUCION  
PROBLEMAS

GESTION DE  
RECURSOS

ORIENTACION  
AL CLIENTE

RED DE  
RELACIONES  
EFECTIVAS

NEGOCIACION

## INTRATEGICAS

COMUNICACION

ORGANIZACION

EMPATIA

EMPOWERMENT

COACHING

TRABAJO EN  
EQUIPO

## EFICACIA PERSONAL

### PROACTIVIDAD

- .INICIATIVA
- CREATIVIDAD
- AUTONOMIA  
PERSONAL

### AUTOGOBIERNO

- DISCIPLINA
- CONCENTRACION
- AUTOCONTROL

### GESTION PERSONAL

- GESTION DEL TIEMPO
- GESTION DEL ESTRÉS
- GESTION DEL  
RIESGO

### DESARROLLO PERSONAL

- AUTOCRITICA
- AUTOCONOCIMIENTO
- CAMBIO  
PERSONAL



*Reinventando el Futuro...*



## **ESTRATEGICAS**

**VISION DE  
NEGOCIO**

**ORIENTACION  
AL CLIENTE**

**RESOLUCION  
PROBLEMAS**

**RED DE  
RELACIONES  
EFECTIVAS**

**GESTION DE  
RECURSOS**

**NEGOCIACION**



*Reinventando el Futuro...*

## **INTRATEGICAS**

**COMUNICACION**

**EMPOWERMENT**

**ORGANIZACION**

**COACHING**

**EMPATIA**

**TRABAJO EN  
EQUIPO**

## EFICACIA PERSONAL

### PROACTIVIDAD

- INICIATIVA
- CREATIVIDAD
- AUTONOMIA PERSONAL

### GESTION PERSONAL

- GESTION DEL TIEMPO
- GESTION DEL ESTRÉS
- GESTION DEL RIESGO

### AUTOGOBIERNO

- DISCIPLINA
- CONCENTRACION
- AUTOCONTROL

### DESARROLLO PERSONAL

- AUTOCRITICA
- AUTOCONOCIMIENTO
- CAMBIO PERSONAL



## 1. Estratégicas:

- **Visión del Negocio:** Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que inciden en la competitividad y la actividad del negocio.
- **Resolución de problemas:** .-Identifica los puntos clave de una situación o problema complejo y tiene capacidad de síntesis y de toma de decisiones.
- **Gestión de los recursos.**- Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.
- **Orientación al cliente.**- Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.
- **Red de relaciones efectivas.**- Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y en el sector.
- **Negociación.**- consigue el apoyo y la conformidad de las personas y grupos clave que influyen en su área de responsabilidad.

## 2. Competencias intratégicas

- **Comunicación.**- Comunica de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporciona datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.
- **Organización.**- Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica el seguimiento.
- **Empatía.**- Escucha, tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus sentimientos.
- **Delegación.**- Se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr los objetivos.
- **Coaching.**- Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora ya desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.
- **Trabajo en equipo.**- Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.

### 3. Competencias de eficacia personal

- **Proactividad.-**
  - a)Iniciativa,** Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad.
  - b)Creatividad,** Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se presentan.
  - c)Autonomía personal,** Toma decisiones con criterio propio, no como un resultado de una simple reacción de su entorno.
- **Autogobierno.-**
  - a)Disciplina.-** Hace de cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de las dificultades de llevarlo a cabo.
  - b)Concentración,** Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo período de tiempo.
  - c)Autocontrol.-** Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.

### 3. Competencias de eficacia personal

#### **Gestión personal.-**

- a) gestión del tiempo, prioriza sus objetivos programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.
- b) Gestión del estrés, mantiene el equilibrio personal ante las situaciones de especial tensión.
- c) Gestión del riesgo, Toma decisiones adecuadas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre.

#### **Desarrollo personal.-**

- a) Autocrítica, Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que lo circunda.
- b) Autoconocimiento. Conoce sus puntos fuertes y débiles, tanto en el ámbito personal como profesional.
- c) Cambio personal, Cambia sus comportamientos, con el fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.

# Lo que no debe hacer nunca un gerente líder

**HAGALO TODO  
UD MISMO**

**CONCENTRESE  
EN LOS  
DETALLES**

**HAGA TODO  
COMO SIEMPRE  
LO HIZO ANTES**

**DIGASE TODO  
EL TIEMPO  
“NO TENGO TIEMPO”**

**PIENSE EN EL  
TRABAJO CUANDO  
SE VA A DORMIR**

**ACEPTE TODOS  
LOS COMPROMISOS  
QUE PUEDA**

**PRACTIQUE LOS  
RITUALES A LOS  
QUE ESTA  
ACOSTUMBRADO**

**CONVENZASE DE  
QUE SUS  
SUBORDINADOS  
SON  
INCOMPETENTES**



**ABARQUE MUCHO**

**LLEVESE  
TRABAJO A  
SU CASA**

# Los gerentes-líderes necesitan :

**MOTIVAR**  
personas y  
Grupos



- Compromiso
- identificación
- Rotatividad
- Conflictos

**OPERAR**  
el sistema  
técnico



- Productividad
- Calidad
- Satisfacción del cliente

**RENOVAR**  
la  
Organización



- Complejidad
- Demandas múltiples.
- Cambios
- Competencia

**ADMINISTRAR**  
el futuro



- Crecimiento y sobrevivencia de la organización

**PARA RESPONDER A PROBLEMAS DE**





# Enfoque estratégico de la liderazgo gerencial siglo XXI



## Las estrategias gerenciales del futuro estarán :

- 1- ORIENTADAS HACIA EL MAÑANA,  
constantemente sintonizadas con el futuro a  
largo plazo.
- 2- ORIENTADAS HACIA LAS PERSONAS,  
dedicadas al completo desarrollo de los  
creceres humanos.
3. ORIENTADAS HACIA EL PRODUCTO,  
más comprometidas con el mercado  
consumidor y el valor agregado en el  
servicio.

4. ORIENTADAS HACIA LA TECNOLOGIA,  
dedicadas a emplear y a desarrollar las herramientas  
más avanzadas disponibles.
5. ORIENTADAS HACIA LA CALIDAD,  
interesadas en la excelencia, el servicio y la calidad.
6. ORIENTADAS HACIA LAS PREOCUPACIONES  
GERENCIALES BASICAS, tales como el fabricar  
y vender o el proveer servicios.
7. ORIENTADAS HACIA LA INNOVACION Y ABIERTAS  
A NUEVAS IDEAS, alentando a quienes cuestionan  
las viejas premisas corporativas y que proponen  
los cambios más osados.

## Necesidad de un cambio en el liderazgo gerencial: Reglas

- Mente en estado de alerta.
- Aumento de su percepción empresarial
- Espíritu de conmutación
- Espíritu de exploración selectiva (Información)
- Sustitución de los viejos modelos de liderazgo metacéntrico
- Repensar los procesos
- Práctica del humor
- Incorporar la noción de coraje (Riesgo)

## Las 25 top en el peru (2003)

- 1 J & V Resguardo
- 2 Nextel
- 3 Procter & Gamble
- 4 Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Jhonston
- 5 Warner Lambert Perú (Pfizer Consumer Group )
- 6 Citibank NA Sucursal Lima
- 7 Compañía Peruana de Medios de Pago - Visanet
- 8 Prodac
- 9 Alusud Perú
- 10 Interbank

## LAS 25 TOP EN EL PERU (2003)

- 11. AFP Horizonte
- 12 AFP Integra
- 13 Alicorp
- 14 Banco Sudamericano
- 15 Bank Boston NA Sucursal Perú
- 16 Compañía de Seguridad Prosegur
- 17 Compañía Goodyear del Perú
- 18 Consorcio Minero
- 19 Constructora Norberto Odebrecht Perú
- 20 Farmex
- 21 Grupo Apoyo
- 22 Grupo Ripley
- 23 Novasalud EPS
- 24 Pfizer
- 25 Tim Perú (Claro)



# Empresas peruanas se encuentran entre las 100 mejores para trabajar en América Latina

Veinte empresas peruanas, de un total de 25, fueron incluidas en la lista de las cien mejores empresas para trabajar en América Latina, una lista que elabora por segundo año consecutivo The Great Place To Work Institute. **2004**

Empresas (por orden alfabético)	Países en los que fue premiada	Personal*	Facturación 2003 (US\$ millones)
<b>3M</b> (Comercio)	BRA/ CHI/ PER	150	25
<b>Alusud - Alcoa CSI</b> (industria)	ARG/ BRA/ PER	169	25
<b>BankBoston</b> (Banca)	BRA/ PER	271	n.d.
<b>Belcorp</b> (Consumo masivo)	COL/ PER	649	470
<b>Gia. Peruana de Medios de Pago</b> (Servicios financieros)	PER	104	12
<b>Ernst &amp; Young</b> (Servicios profesionales)	MEX/ PERU	236	18
<b>Grupo Cormin</b> (Comercio internacional)	PER	262	222
<b>IBM</b> (Tecnología)	BRA/ MEX/ PER	232	80
<b>Interbank</b> (Banca)	PER	1.754	117
<b>J&amp;V Resguardo</b> (Servicios de seguridad)	PER	2.750	12
<b>JW Marriot Hotel &amp; Stellaris Casino Lima</b> (Hotelería)	PER	402	21
<b>Kimberly Clark Perú</b> (Consumo masivo)	PER	580	92
<b>Merck Sharp &amp; Dohme</b> (Farmacéutico)	ARG/ BRA/ CHI/ PER	169	n.d.
<b>Microsoft</b> (Tecnología)	ARG/ BRA/ CHI/ COL/ MEX/ PER	51	20
<b>Natura</b> (Comercio)	BRA/ PER	76	5
<b>Odebrecht Perú</b> (Construcción)	PER	626	29
<b>Perú Rail</b> (Transporte)	PER	271	n.d.
<b>Procter &amp; Gamble</b> (Consumo masivo)	ARG/ BRA/ CHI/ MEX/PER	214	164
<b>Unilever</b> (Consumo masivo)	MEX/ PER	129	71
<b>Vega Upaca Relima</b> (Servicios de limpieza)	PER	709	12

\* Para las operaciones en el Perú.





*Reinventando el Futuro...*

# "Gerencia Moderna"

*Reinventando el Futuro...*



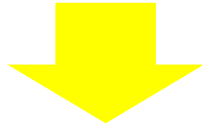
# Las Nuevas Condiciones en el mundo de los negocios

1. Incremento constante en la velocidad del cambio.
2. Tecnología en información acelera la toma de decisiones estratégicas.
3. Competitividad global será más dura.
4. Pequeños márgenes de error en la calidad.
5. Acecho de la competencia en búsqueda de encontrar y aprovechar nuestros errores.
6. Clientes cada vez más exigentes y discriminadores,
7. Reducción de los márgenes de utilidad.
8. Necesidad de tener visión global de mercado.
9. Proyectar ventas y predecir el impacto de la empresa.
10. Sensibilidad a las necesidades, expectativas y deseos del cliente.



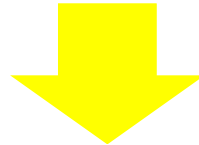
# **Globalización de la economía**

**Mercados globalizados**

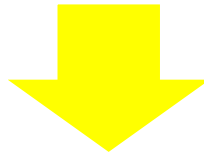


**Empresa competitivas**

(calidad - precio -cantidad -oportunidad – servicio-  
post venta)



**Capital humano competitivo**



**Capacitación sostenida**

**LAS TRES “C” GENERAN UN  
NUEVO MUNDO  
EN LOS NEGOCIOS**

**C**LIENTES



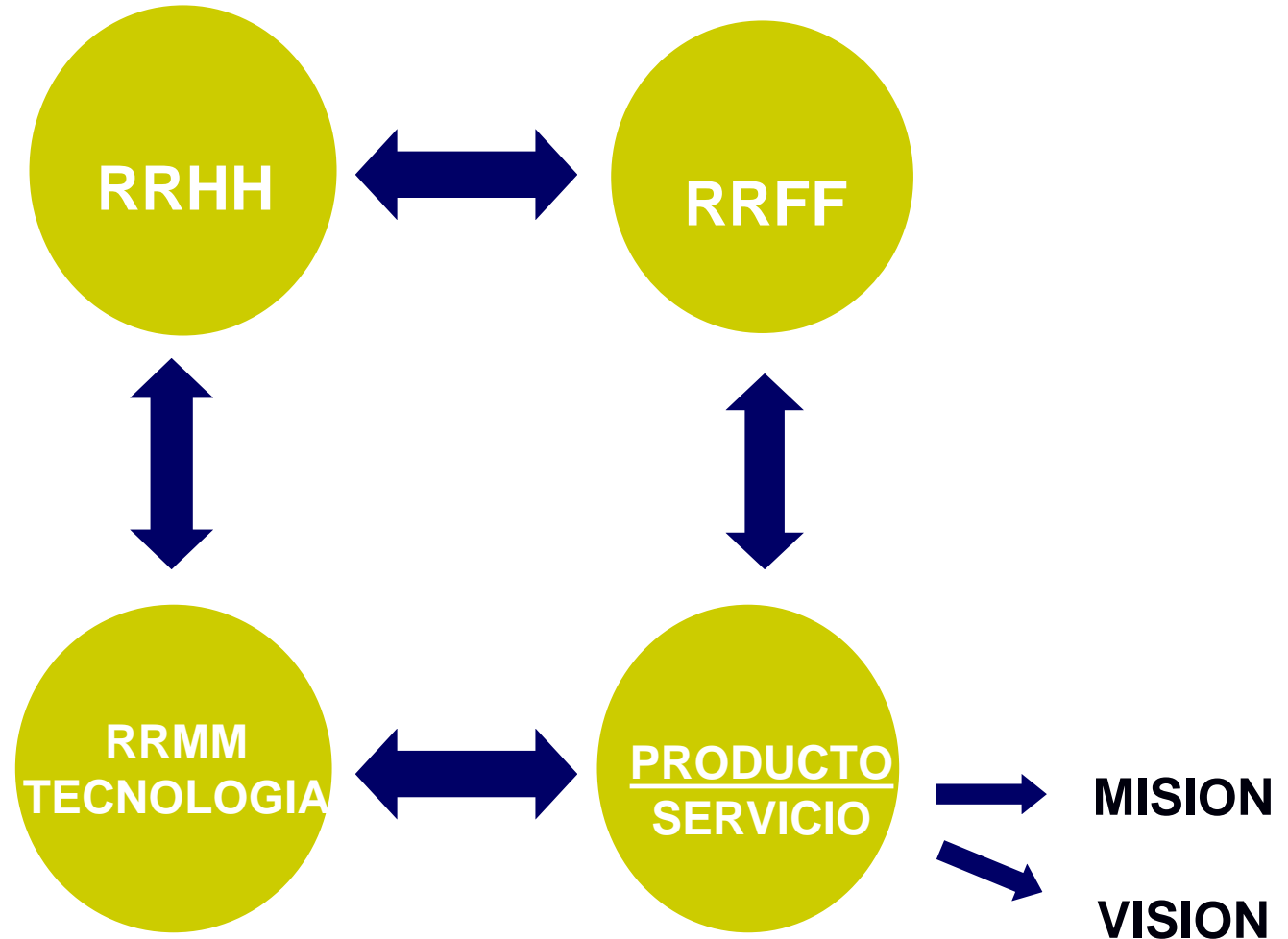
**C**OMPETENCIA

**C**AMBIO



# VISION SISTEMICA EMPRESARIAL

MACRO  
SISTEMA  
EMPRESARIAL



## SIGNIFICADOS TRADICIONALES

SUBDITO  
SUBORDINADO  
RECURSO HUMANO  
EMPLEADO

## NUEVOS SIGNIFICADO

COLABORADOR  
CLIENTE INTERNO  
SOCIO ESTRATEGICO  
PRINCIPAL ACTIVO  
EQUIPO  
POTENCIAL HUMANO

## SIGLO XX

- Siglo de la Relatividad.
- Siglo de la Física Cuántica
- Siglo de los Medios de Comunicación
- Siglo de los Antibióticos
- Siglo de la Angustia
- ( bélico, genocida, pobreza, miseria, droga
- sida, violencia, terrorismo)

## SIGLO XXI

- Siglo de la Biología molecular
- Siglo de la Nanotecnología
- Siglo del Conocimiento y del talento
- Siglo de la Mujer
- Siglo de los post grado

## Dicotomía Empresarial

### ANTES

- El poder del capital.
- La importancia de la estructura.
- La estructura rígida.
- El trabajo controlado.
- Dependencia de sistemas formales de control.
- Cuanto más se centralice la información, mejor.

### AHORA

- El poder del **conocimiento**.
- La importancia del **clima laboral**.
- El **clima creativo**.
- El **trabajo inteligente**.
- Dependencia de **sistemas informales de autocontrol**
- Cuanto más se conecte información con **información**, mejor.

## Dicotomía Empresarial

### ANTES

- El conocimiento más valioso está en la cúpula.
- La integración es mayormente vertical, a través de la relación proveedor interno/cliente interno.
- Manda la jerarquía.
- La gestión se realiza mayormente por funciones.
- Se necesita funcionarios.

-

### AHORA

- El conocimiento más valioso está en **línea**.
- La **integración es horizontal**, a través de la relación contratista/subcontratista.
- Manda el **mercado**.
- La gestión se realiza mayormente por **proyectos**.
- Se necesita **líderes** de proyectos.



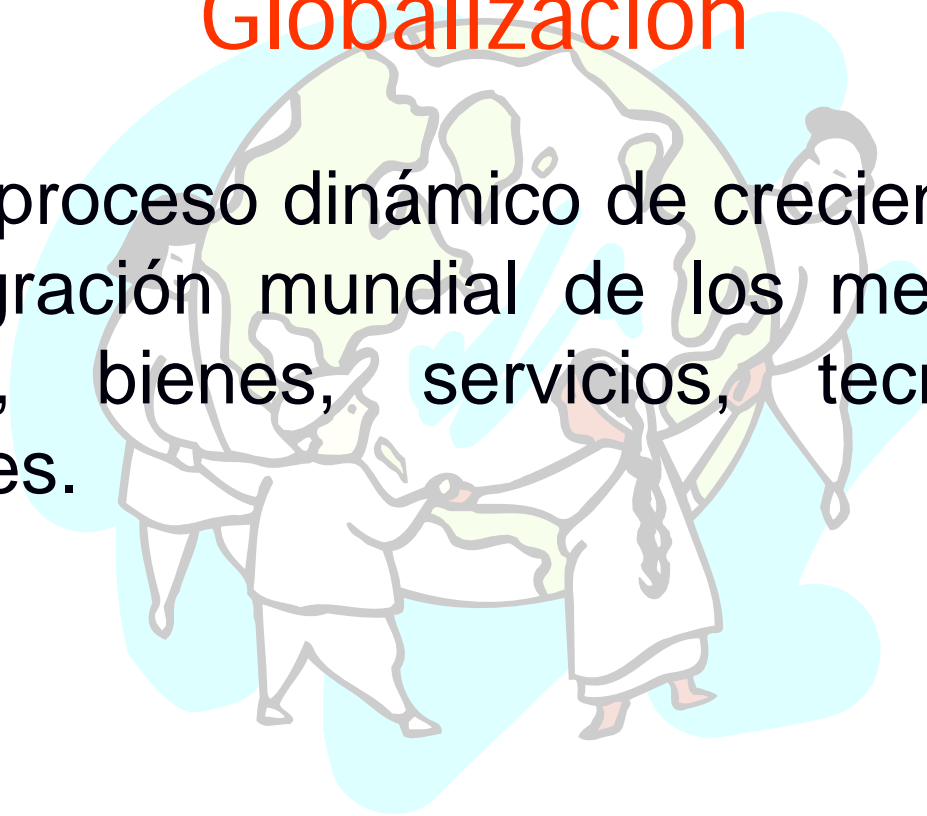
*Reinventando el Futuro...*

# La globalización y sus efectos en las empresas



## Globalización

Es un proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales.



# Factores que determinaron el proceso de globalización

1. La Tecnología
2. La Liberación de los intercambios de bienes, servicios y capitales.

# ¿La globalización es una forma de dominación?

Sin duda la globalización es una forma de dominación de los más fuertes sobre los más débiles

## Proceso de la Globalización

a) Es un proceso de integración de la economía mundial

- ***Primera Globalización:*** Se dio con los Romanos y se vio interrumpida con la vigencia del Feudalismo

***Segunda Globalización:*** Ocurrió en los siglos XIV Y XV, fue interrumpida por las constantes guerras religiosas

## Proceso de la Globalización

- **Tercera Globalización:** Aparece en el siglo XIX, sufre su interrupción con el estallido de la Primera Guerra Mundial.
- **Cuarta Globalización:** Surge al finalizar la Segunda Guerra Mundial, con la creación de instituciones como Las Naciones Unidas, FMI, BM, y principalmente el GATT.



## Proceso de la Globalización

- La cuarta globalización causa más preocupación que entusiasmo por las siguientes razones:
- Progreso globalizante mucho más rápido.
- Abarca un espacio mucho mayor que las anteriores experiencias.

## Proceso de la Globalización

- b) La Globalización es el resultado de la división internacional del trabajo y el aprovechamiento de las ventajas competitivas de las naciones.

## Tipos de Globalización

- Económica.
- Tecnológica.
- Cultural.
- Lingüística.
- Étnica.
- Social.
- Política.
- Psicológica.
- Comunicacional
- Monetaria.
- Comercial.
- Conocimientos.
- Outsourcing.
- Downsizing.

## Ventajas de la globalización

- Organizar el mundo bajo la misma filosofía
- Homogenización cultural
- Necesidad que las empresas sean más competitivas
- Acceso a mejor tecnología en todos los sectores económicos y la mejora de la calidad de los productos y servicios.
- Acceso rápido y masivo a nuevos y mejores bienes de producción
- La Globalización conduce a la paz al disminuir los incentivos para el conflicto:
- El comercio genera riqueza y beneficio para todos
- El libre comercio es el camino más rápido para eliminar el trabajo infantil
- El comercio, la apertura y la globalización refuerzan a los gobiernos democráticos y responsables, y al Estado de Derecho
- El libre comercio es un derecho humano fundamental

# Desventajas de la globalización

- Es un proceso heterogéneo: Econ. Socio-históricos y culturales.
- Constituye la expresión del etnocentrismo cultural.
- Mayor dependencia económica y cultural.
- Países cada más ricos y cada vez más pobres.
- Desaparición de empresas nacionales.
- Pobreza y desempleo
- Tecnología centrada en los países dominantes
- Falta de identidad con lo nacional.
- Invasión de productos extranjeros de menores costos y de mejor calidad
- Cierre de empresas nacionales
- Desempleo masivo y angustia social.
- Desempleo abierto creciente y la precarización de las empresas existentes
- La Globalización destruye empleos
- La Globalización dirige el capital hacia donde los salarios son más bajos, explotando a los trabajadores más pobres
- Deterioro de los estándares ambientales y laborales.
- Cultura norteamericana homogénea alrededor del mundo
- Desigualdad social y económica



*Reinventando el Futuro...*



# Los gerentes frente a la globalización búsqueda de la excelencia



# Filosofía del Compromiso Institucional

Lo esencial en el presente siglo, será conseguir el talento de los mejores empleados, no será donde situar equipos, será cómo encontrar los mejores empleados y motivarlos; será como usted pueda confiar en ellos y ellos en usted.

Reuben Mark, Colgate-Palmolive

Los gerentes que quieren sobrevivir, deben estar preparados para iniciar cambios drásticos. En las organizaciones que enfrentan la necesidad de volver a precisar sus objetivos y reestructurarse a si mismas

Alvin Tofler

# La Gerencia Moderna

- **Peter F. Drucker**, en su libro *La Gerencia de Empresas*, la gerencia es la expresión de la creencia en la posibilidad de tener control sobre la subsistencia del hombre, mediante la organización sistemática de los recursos económicos.
- **Koontz y O'Donnel** en su libro *Curso de Administración Moderna* considera la gerencia, como el proceso de diseñar y mantener el ambiente interno propicio para alcanzar metas comunes mediante un esfuerzo organizado.

# Gerentes - Líderes

1. Introducir cambios positivos y fijar la dirección de estos, sin perder de vista la misión, visión, los objetivos organizacionales y las metas individuales de los trabajadores.
2. Tener habilidad de prepara y motivar a la gente.
3. Ser capaz de influir positivamente en la conducta de los demás.
4. Tener credibilidad y consistencia en los que piensa, siente y en su actuación.
5. Tener un permanente deseo de mejorar.
6. Ser realista, creativo, proactivo y comprometido con la organización.
7. Tener visión de futuro.
8. Saber escuchar a sus clientes externos, internos y proveedores.
9. Manejar una conducta ética que sirva de ejemplo a los demás.
10. Contagiar el optimismo y la energía a los demás.
11. Nunca desanimarse o dejarse vencer por los obstáculos.

## Gerencia y liderazgo

“Los gerentes, deben de entender que, de nada valen las jerarquías impuestas que los puestos siempre pasan : “El puesto no debe hacer a la persona, sino la persona hace al puesto” y que el objetivo esencial, cuando eres gerente, no es siendo dictador, sino tratando de estar más cerca del personal, ganarse su confianza, enseñarles, formarlos y llegar a hacer de ellos un equipo comprometido y eficaz. Entender que, en los actuales momentos, el trabajador se convierte en el “producto” del progreso y en la nueva riqueza de la organización.”

# Competencias técnicas y humanas



## ▪ Competencias Técnicas

- Calificación profesional
- Especialización profesional
- Espertice
- Visión del negocio
- Toma de decisiones
- Criterio
- Empowerment gerencial
- Manejo del poder
- Habilidades para la negociación
- Establece los objetivos organizacionales

## ▪ Competencias Humanas

- Liderazgo
- Comunicador por excelencia
- Empatía
- Aservitidad
- Motivador
- Resuelve y previene conflictos
- Enseña, guía orienta, forma a sus colaboradores
- Comparte el poder y las decisiones
- Genera autonomía y desarrolla el talento de las personas.



## GERENTE TRADICIONAL

- Autoridad: Privilegio de mando
- Ordena: Aquí mando yo
- Empuja al grupo
- Existe por la autoridad conferida
- Investidura de mando
- Impone autoridad y poder
- Inspira temor, se le sonríe de frente y se le critica a espaldas.
- Cuando hay errores: busca al culpable
- Asigna deberes, Ordena

## GERENTE LIDER

- Autoridad: Privilegio de servicio
- Sirve: Aquí sirvo yo....
- Va al frente del grupo
- Existe por la voluntad de la gente
- Actitud de entrega y amistad
- Autoridad que subyuga y convence
- Inspira confianza, inyecta fuerza. Fortalece al grupo
- Corrige, pero comprende, enseña, sabe esperar, rehabilita al caído.
- Da el ejemplo, trabaja con ellos

# Las estrategias gerenciales del futuro estarán :

- 1- Orientadas hacia el mañana,  
Constantemente sintonizadas con el futuro a largo plazo.
- 2- Orientadas hacia las personas,  
Dedicadas al completo desarrollo de los creceres humanos.
3. Orientadas hacia el producto,  
Más comprometidas con el mercado consumidor y el valor agregado en el servicio.

4. Orientadas hacia la tecnología,  
Dedicadas a emplear y a desarrollar las Herramientas más avanzadas disponibles.
5. Orientadas hacia la calidad,  
Interesadas en la excelencia, el servicio Y la calidad.
6. Orientadas hacia las preocupaciones Gerenciales básicas, tales como el fabricar y vender o el proveer servicios.
7. Orientadas hacia la innovación y abiertas  
A nuevas ideas, alentando a quienes cuestionan Las viejas premisas corporativas y que proponen Los cambios más osados.

## Características de una gerencia eficaz

1. Visión clara a donde se quiere llegar.
2. Alinear a sus colaboradores hacia una visión y misión compartida.
3. Formular los propósitos y las metas organizacionales.
4. Creatividad.
5. Conocimiento del mercado y los negocios.
6. Organización de su empresa
7. Desarrollar un clima organizacional que comprometa a las personas con lo que están haciendo.
8. Retribuir al personal de manera de que su motivación sea congruente con la estrategia organizacional.
9. Contratar, seleccionar y entrenar adecuadamente al personal
10. Conocer y aplicar las múltiples dimensiones de la compensación al personal

# Competencias gerenciales

## ESTRATEGICAS

VISION DE  
NEGOCIO

RESOLUCION  
PROBLEMAS

GESTION DE  
RECURSOS

ORIENTACION  
AL CLIENTE

RED DE  
RELACIONES  
EFECTIVAS

NEGOCIACION

## INTRATEGICAS

COMUNICACION

ORGANIZACION

EMPATIA

EMPOWERMENT

COACHING

TRABAJO EN  
EQUIPO

## EFICACIA PERSONAL

### PROACTIVIDAD

- .INICIATIVA
- CREATIVIDAD
- AUTONOMIA  
PERSONAL

### AUTOGOBIERNO

- DISCIPLINA
- CONCENTRACION
- AUTOCONTROL

### GESTION PERSONAL

- GESTION DEL TIEMPO
- GESTION DEL ESTRÉS
- GESTION DEL  
RIESGO

### DESARROLLO PERSONAL

- AUTOCRITICA
- AUTOCONOCIMIENTO
- CAMBIO  
PERSONAL

# Metamorfosis gerencial

1. Mente en estado de alerta.
2. Aumento de su percepción empresarial
3. Espíritu de conmutación
4. Espíritu de exploración selectiva (Información)
5. Sustitución de los viejos modelos de liderazgo metacéntrico
6. Repensar los procesos
7. Práctica del humor
8. Incorporar la noción de coraje (Riesgo)



# Estrategias para la gerencia del siglo XXI



1. No juegue de acuerdo a las reglas de la competencia.
2. Innovar o Morir.
3. Vuelva a examinar a su empresa para encontrar activos estratégicos.
4. Desarrolle la inclinación por la velocidad y la acción.
5. Sea proactivo y experimental.
6. Rompa barreras.
7. Emplee a toda su gente y todas sus capacidades.
8. Globalice tanto su perspectiva como las bases de su conocimiento
9. Admita que la revolución eco-industrial está sobre nosotros.
10. Haga del aprendizaje organizacional una religión de la empresa.
11. Evalúe su desempeño.

# Decálogo de la gestión empresarial

1. No gastes más de lo que tienes.
2. Precisa donde estás y a donde vas.
3. Recuerda que el quebrado no vale nada
4. Ten presente que los pasivos son ciertos y los activos inciertos.
5. Es mejor un porcentaje de algo que un 100% de nada.
6. No olvides que dos muertos no hacen un vivo.
7. No creas que la virgen se aparece más de una vez.
8. La peor muerte es por la terquedad.
9. Las facturas siempre se pagan.
10. Haz lo posible por salir en la foto.

# Características de las empresas exitosas

## 1.- Liderazgo y gestión corporativa

- \* Énfasis en el largo plazo.
- \* Estratégica compartida por todos.
- \* Benchmarking constante.
- \* Organizaciones planas.
- \* Focalización de energías “saber hacer”
- \* Visión global: nuevos mercados, alianzas estratégicas.
- \* Ejecutivos involucrados en los procesos
- \* Equilibrio entre la importancia de las Funciones.

## 2. Administración de recursos humanos

- \* Énfasis en el equipo y no en el individuo
- \* Sistemas de evaluación y recompensa basados en el desempeño de la empresa o el equipo.
- \* Rotación de tareas: gente con visión de conjunto.
- \* Empowerment.
- \* Alto compromiso con la educación

### 3.- Administración de los procesos

- \* Desarrollo de productos y servicios.
- \* Diseño en busca de la manufacturabilidad.
- \* Estrecha relación con un reducido número de proveedores y distribuidores.
- \* Sistemas justo a tiempo (jit).
- \* Mejoramiento continuo.
- \* Calidad total. (Tqm)
- \* Reingeniería de procesos.
- \* Contabilidad y costos basados en actividades.

# Desafíos gerenciales en el mercado Interno

- **Cultura Corporativa de la empresa**
- **Calidad de Servicios y/o productos**

- **Imagen e identidad de la empresa**
- **¿Quién y cómo conformado nuestro equipo gerencial**

- **¿Cuál es nivel del equipo humano operativo y tecn.?**

- **Sistemas de gestión e información gerencial**

- **Políticas y objetivos corporativos**



## **GERENCIA**

- **¿En que debemos ser fuertes y buenos?**

- **Niveles de rentabilidad**
- **Estructura operativa**

- **Capacidad tecnológica**

- **Disponibilidad de insumos**

- **¿Cuál es nuestro Patrimonio?**

- **¿Capital de trabajo y Flujo de caja?**

- **¿Activos que tenemos?**



# Desafíos gerenciales en el mercado externo

**Evolución de la  
economía**

**Evolución de la  
tecnología**

**Escenarios posibles  
Del Perú**

**Políticas del  
gobierno**

**Benchmarking**

**Tendencias del  
mercado**

**Deuda  
Externa**

**GERENCIA**

**Nuevos productos o  
servicios**

**Ahorro e  
inversión**

**Evolución  
de la calidad  
de nuestros  
P/S**

**¿Qué hace nuestra  
Competencia?**

**Legislación**

**Fidelización de  
Nuestros clientes**

## Gerente tradicional

- Hace del trabajo una carga
- Indica como se hacen las cosas
- Se guarda el criterio del éxito
- Maneja y utiliza a la gente
- Masifica a las personas
- Dice: Vaya....
- Trabajo solo, desconfía de los demás
- Llega a tiempo
- Busca triunfos personales
- Su compromiso es consigo mismo

## Gerente líder

- Hace del trabajo un privilegio
- Enseña como deben hacerse mejor el trabajo, capacita, brinda autonomía.
- Comparte el éxito
- Prepara y desarrolla a la gente
- Conoce a todos sus colaboradores
- Dice: Vamos.....
- Trabaja en equipo, forma líderes, tiene compromiso real con todos
- Llega adelantado
- Busca el triunfo colectivo
- Compromete al grupo con la misión

# La organización y sus gerentes necesitan :



# **ENFOQUE ESTRATEGICO DE LA GESTION GERENCIAL SIGLO XXI**

**FILOSOFIA  
LIDERAZGO-GERENCIAL  
MISION – VISION  
PROYECTO DE EMPRESA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL**

**CLIMA DE TRABAJO**

**RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACION**

**FIDELIZACION DEL MERCADO INTERNO  
COMPROMISO - IDENTIFICACION  
EQUIPOS - PRODUCTIVIDAD**



## MARKETING EXTERNO

- Técnica
- Fiabilidad de los p/s
- Buena relación calidad-precio
- Respuestas a las expectativas y necesidades del cliente

- Notoriedad
- Imagen de la marca
- Diferenciación
- Sentimientos elitistas

- Adhesión a los  
Conceptos transmitidos  
por el p/s

**COMPRA Y CONSUMO POR  
EL CLIENTE**

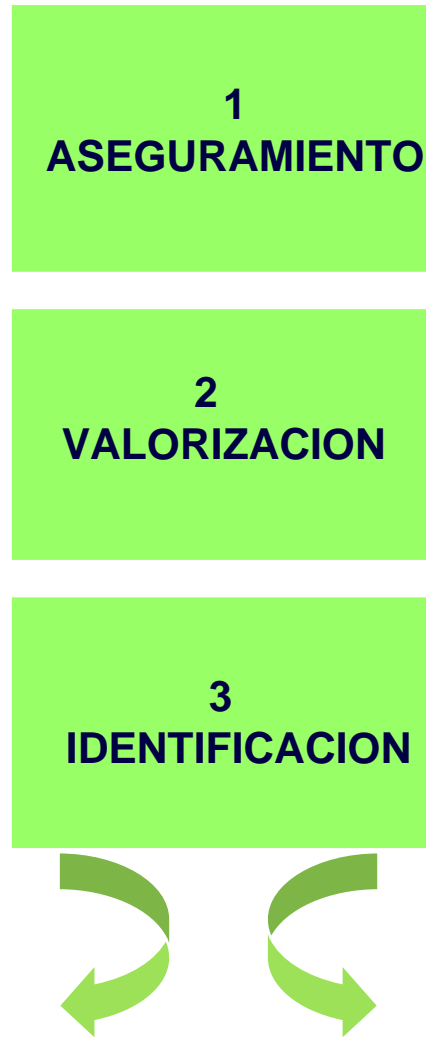
## MARKETING INTERNO

- Proyecto de empresa
- Management- gerencia
- Organización
- Condiciones de trabajo
- Desarrollo del personal.

- Notoriedad
- Imagen de su empresa
- Diferenciación
- Sentimientos elitistas

- Adhesión a los  
Conceptos transmitidos  
Por la empresa

**IMPLICACION Y  
MOTIVACION DEL  
PERSONAL**



**Mercado externo  
"binomio"  
producto-mercado**

**CALIDAD**

PRODUCTO O SERVICIOS  
FIABLES DE ALTA  
TECNOLOGIA  
DE BUENA RELACION  
CALIDAD-PRECIO

**PROFESIONALIDAD**

CAPACIDADES  
TECNICAS Y HUMANAS

**PROXIMIDAD**

GEOGRAFICA  
PSICOLOGICA

**Mercado interno  
"binomio"  
hombre-organización**

**1. RECONOCIMIENTO**

Ser considerado  
en función de  
los resultados  
obtenidos

**2. DESARROLLO  
PERSONAL**

Aprender para  
enriquecerse  
desarrollarse  
esperar

**3. EQUIDAD**

Remuneracion justa  
y estimulante



# Excelencia Organizacional

(Basado en el concepto de Calidad Total desarrollado por el Dr. Edward Deming)

- Sobrepasar permanentemente las expectativas o necesidades (explícitas o implícitas) del cliente (interno o externo).
- Producto (bien o un servicio) que supere los requisitos de calidad, cantidad, oportunidad, precio y servicio de post-venta.
- Participación de todas las áreas y trabajadores de la organización.

# Modelo de Excelencia en la Gestión

1. Liderazgo-Gerencial
2. Planeamiento Estratégico
3. Orientación hacia el Cliente Interno
4. Orientación hacia el Cliente Externo y el Mercado
5. Información y Análisis
6. Gestión de Procesos
7. Resultados



## 1. Liderazgo-Gerencial

- Conducir al personal hacia metas comunes y duraderas.
- Establecer valores y políticas
- Orientación hacia el cliente Interno y Externo
- Desarrollar a los trabajadores
- Impulsar la innovación y el liderazgo

## 2. Planeamiento Estratégico

- Proceso para fijar los objetivos y planes estratégicos y operativos; así como la manera como se efectúa el despliegue de los mismos.
- Se valora el énfasis que se pone en la aplicación de los conceptos de la filosofía de la calidad.

### 3. Orientación Hacia el Cliente Interno

Desarrollo y aplicación de políticas de personal que expresen el pensamiento de la alta dirección respecto a la planificación, selección, evaluación, capacitación y desarrollo; que garanticen el logro de los objetivos, la continuidad del negocio y el mantenimiento de un clima laboral armonioso que propicie una alta motivación de los trabajadores.

# Buenas Prácticas de Recursos Humanos

- Planificación de Personal
- Selección de Personal
- Evaluación del desempeño
- Capacitación
- Acciones de Desarrollo
- Modelo de Excelencia



## 4. Gestión Orientada Hacia el Cliente Externo y el Mercado

- Conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes.
- Estar atento al desarrollo tecnológico y la oferta de los competidores.
- Responder rápidamente a las necesidades.

## 5. Información y Análisis

La calidad, cantidad, oportunidad y diseminación de la información en toda la organización para la adecuada toma de decisiones estratégicas y operativas que permitan alcanzar los objetivos de la organización.

## 6. Gestión de Procesos

Se refiere a la preocupación que debe existir en la organización por normalizar o estandarizar sus procesos operativos y administrativos y establecer mecanismos que permitan la revisión periódica para optimizarlos.

## 7. Resultados

Este criterio permite conocer en forma tangible los logros de la organización referidos a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, logros financieros, de personal, de relaciones con proveedores, socios y de eficiencia organizacional.



*Reinventando el Futuro...*



# Herramientas en la Gestión Moderna en las organizaciones

# Las herramientas en la gestión empresarial





## RIGHTSIZING: El dimensionamiento correcto

- El entorno competitivo cada vez más exigente, demanda resultados más elevados.
- El Problema, consiste en determinar cuál es la estructura adecuada para posibilitar la consecución de tales resultados.
- Los actuales sistemas de desarrollo corporativo, se sustentan de manera prioritaria en la búsqueda del tamaño correcta, que permita por un lado el ajuste de las estructuras internas y el crecimiento empresarial.

## RIGHTSIZING: El dimensionamiento correcto

- Es necesario desarrollar programas de ajuste estructural de las empresas que permitan un dimensionamiento acorde con las potencialidades propias y el tamaño de los mercados objetivo.
- Adecuar los recursos y limitaciones de la empresa a un modelo que permita el óptimo y eficiente manejo empresarial.

# RIGHTSIZING: El dimensionamiento correcto

## Problemas

- El fraccionamiento empresarial
- Las fusiones empresariales
- La velocidad de la innovación

# RIGHTSIZING: El dimensionamiento correcto

## **Soluciones:**

- El análisis de los entornos
- La apertura del mercado/competividad
- Las alianzas con los proveedores

# RIGHTSIZING: El dimensionamiento correcto

## Consecuencias:

- Cambio en las estrategias estructurales.
- La concepción estratégica.
- La visión de la empresa.

# RIGHTSIZING: El dimensionamiento correcto

## **Dificultades:**

- Identificación del negocio.
- La base cuantitativa.
- Desconocimiento de la rentabilidad.
- Los procesos.



# MERCHANDIZING

“Parte del marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar al posible comprador el producto o servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas.”

Academia Francesa de Ciencias Comerciales

“Conjunto de métodos y técnicas conducentes a dar al producto un activo papel de venta por su presentación y entorno, para optimizar su rentabilidad.”  
Masson J. E.

# Las cinco reglas



## Factores que condicionan una compra

1. Información: conocimiento del producto
2. Notoriedad e imagen: publicidad, promoción y calidad del producto configuran la imagen de la marca.
3. Identificación: envase, diseño y colores
4. Motivación: establecimiento, ofertas, descuentos, relación precio-calidad.
5. Ubicación: colocación dentro del establecimiento

## Outsourcing

Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente calificadas.

# ¿Que es outsourcing?

## Especializacion - alianzas - innovación

- Herramienta gerencial para transformar las organizaciones tradicionales
- Estrategia de transferir la planeación, administración y operación de ciertas funciones no estratégicas a una tercera independiente para dirigir los esfuerzos al core bussines o desarrollo del negocio central.
- Adelgazamiento - subcontratación - terceriarización de sus áreas de soporte empresas de manufactura conjunta – cofabrizacion USA(1996) 100 mil millones en outsourcing
- Nuevos proveedores con nuevos conocimientos, experiencia y creatividad para agregar valor al servicio-producto

*Reinventando el Futuro...*



**KAIZEN**

改善

Cambio Mejor

FILOSOFÍA PARA EL MEJORAMIENTO  
CONTINUO DE LAS PERSONAS Y LAS  
ORGANIZACIONES



## ¿Qué es “Kaizen”?

- El término Kaizen es relativamente nuevo. De acuerdo a su creador, Masaaki Imai, proviene de dos ideogramas japoneses: “Kai” que significa *cambio* y “Zen” que quiere decir *para mejorar*. Así, podemos decir que “Kaizen” es “cambio para mejorar” o “mejoramiento continuo”, como comúnmente se le conoce.
- De esta manera el **KAIZEN** significa sumergirse en **UN PROCESO CONSTANTE DE CAMBIO PARA MEJORAR**.



**Masaaki Imai**

# Definiciones kaizen

**KAI          ZEN**

**CAMBIO + MEJOR**

**=**

**Mejoramiento Continuo**

- 1.- Elección de la mejor manera de hacer las cosas, o cambio de un método actual de trabajo para lograr un objetivo.**
- 2.- Es la acumulación de pequeños cambios.**

## Características :

1. Son pequeñas mejoras.
2. Aplicación del sentido común.
3. La idea es desarrollada por el propio trabajador.
4. Beneficia a la persona que realiza la labor.
5. La mejora es tangible o demostrable.
6. El costo de la mejora es insignificante.
7. En el futuro pueden realizarse otras mejoras.

## Empowerment libertad vs control

“ Es una nueva herramienta gerencial para la dirección del potencial humano, que implica un proceso educativo que permite delegar el poder, la autoridad y la responsabilidad, creando espacios de desarrollo personal y organizacional y la autonomía psicológica para crear, innovar tener iniciativa y gerenciar el propio trabajo”

# Liderazgo y empowerment

“otorgar poder de decidir y actuar”

## EMPRESA TRADICIONAL

- ❑ Acuerdo jerarquico
- ❑ Los sentimientos son tabu
- ❑ Trabajar: esperando reconocimiento
- ❑ Poder centralizado
- ❑ Controlar y dirigir
- ❑ Organizacion jerarquica (piramide)
- ❑ Mantener el linvel de subditos
- ❑ Mantener el poder sobre el poder sobre el logro
- ❑ Fomento del temor
- ❑ Clima rigido
- ❑ Imponer ideas

## NUEVO ENFOQUE

- ❑ Todos somos responsables
- ❑ Los sentimientos son importantes
- ❑ El reconocimiento al personal: fuente vital
- ❑ Compartir el poder
- ❑ Libertad y control
- ❑ Organizaciones circulares
- ❑ Formar equipos de alto renidmiento
- ❑ Logro colectivoautonomia psicologica
- ❑ Fomento del compromiso
- ❑ Clima abierto
- ❑ Consenso creatividad e innovacion

## Beneficios del empowerment

- Disponer de mayor tiempo a las tareas de dirección.
- Perfecciona los conocimientos del personal.
- Propicia un clima que facilita la motivación.
- Proporciona normas para valorar el rendimiento.
- Mejora los resultados de trabajo.
- Perfecciona la organización de la empresa.



# DOWNSIZING

**DOWNSIZING = ACHICAMIENTO = REDUCCION**

El downsizing es una variable de la reingeniería su aplicación, Busca la mejora de la competitividad, eficiencia y rentabilidad.

Objetivos :

1. Reducción de costos de personal (No es un despido masivo).
2. Reestructuración de los puestos de trabajo.
3. Eliminación de niveles jerárquicos excesivos, se orienta al achatamiento de la organización.
4. Incorporación de tecnología
5. Implica el rediseño de los procesos de trabajo.
6. Mayor delegación de responsabilidad al personal.

## DOWNSIZING

8. Mejora del nivel competitivo y posicionamiento
9. Adaptacion al mercado global
10. Capacidad de respuesta al mercado
11. Rejauste de márgenes financieros
12. Rentabilidad y no salir del mercado
13. Responder rápidamente a los cambios del mercado
14. Reposicionamiento con el uso de su inteligencia y creatividad

# OUTPLACEMENT

“Es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo”

## Efectos del despedido

- Constituye una fuerte perturbación vital produciendo respuestas de ansiedad, fuerte daño a la autoestima, sentimientos de culpa, deterioro del autoconcepto, síntomas psicosomáticos, hipertensión, tensión, depresión, deterioro de la salud física. Pérdida de bienestar y la insatisfacción con la propia vida, abandono y progresivamente patología más severa: alcoholismo, adicción a drogas.
- En el plano familiar, las relaciones familiares se tornan paulatinamente tensas, frías o distantes, aumentan los roces y fricciones sociales cambio de roles, que afectan a los hijos en especial a los de edad escolar.

## Objetivos del OPC

- Contribuir a disminuir al mínimo posible la duración del período de paro o cesantía del desvinculado.
- Proporcionar asesoría técnica y psicológica, convirtiéndolo en un proceso integrado de vida natural a la vida organizativa.
- Asesorar a los ejecutivos en el despido.
- Percibir que la desvinculación sea percibida, como un desafío y una nueva oportunidad.
- Evaluar y facilitar a los despedidos para su reinserción o reconversión laboral.
- Mejorar la calidad de vida y temor a la jubilación.
- Desarrollar en forma completa la gestión de RR.HH.

# BENCHMARKING

## Renovar o morir

“ Es un proceso continuo y sistemático para evaluar y comparar los productos, servicios, operaciones, precios, mejores productos o servicios, plazos de entrega más cortos, mayor calidad, mejor servicio y post venta etc. de organizaciones líderes con el objeto de mejorar nuestra organización”



# BENCHMARKING

¿ Cómo conseguir estas mejoras?

- Unas veces innovando con nuestros propios recursos
- Otras practicando el **KAIZEN**, filosofía japonesa que involucra a todos en el proceso de mejora continua.
- Aprendiendo de otras empresas que ya han realizado esta mejora u otras similares.

## La Reingeniería

la reingeniería, es un proceso para rediseñar las operaciones de los negocios a fin de lograr tres objetivos básicos:

- Reducir los costos operativos.
- Aumentar la calidad del producto/servicio.
- Mejorar el servicio al cliente

## Planeamiento Estratégico

Es el proceso mediante el cual una organización define su filosofía y visión de futuro y las estrategias para alcanzarla, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Supone la participación activa de todos los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre los factores claves de éxito, su revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión proactiva.

## ¿Que es la calidad total?

Es una nueva filosofía de trabajo, cuyo objetivo es la satisfacción permanente de las necesidades o expectativas (explícitas o implícitas) del cliente externo o interno) a través de un producto (bien o servicio) que es elaborado mediante el esfuerzo mancomunado de todos los integrantes de la organización quienes hacen posible que el producto final reúna las características técnicas exigidas a lo largo de su vida útil, se encuentre en el mercado en la cantidad y oportunidad requerida, se entregue a un precio justo y con un excelente servicio de post-venta.

# Balanced Scorecard

Es un instrumento de gestión que permite a las empresas implementar su plan estratégico y monitorear los avances que vienen alcanzando en la implementación.

## Principios

Existen cinco principios de una organización basada en la estrategias para lograr resultados evolucionarios:

- Traducir la estrategia a términos operativos.
- Alinear la organización con la estrategia.
- Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos.
- Hacer de la estrategia un proceso continuo.
- Novilizar el liderazgo para llegar al cambio.



# Traducir la estrategia a términos operativos

## Perspectivas:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva de proceso interno
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento



*Reinventando el Futuro...*



# EL MANAGEMENT y sus desafios

[www.chiavenato.com.br](http://www.chiavenato.com.br)

## Los Desafíos

1. Globalización
2. Tecnología
3. Información
4. Servicios
5. Foco en el Cliente
6. Una Nueva Estructura
7. Una Nueva Cultura
8. Énfasis en las Personas
9. Competitividad

Cambio

# El Siglo 21

**Era Industrial  
Clásica  
( 1900 - 1950 )**

**Era Industrial  
Neoclásica  
( 1950 - 1990 )**

**Era de la  
Información  
( después de 1990 )**

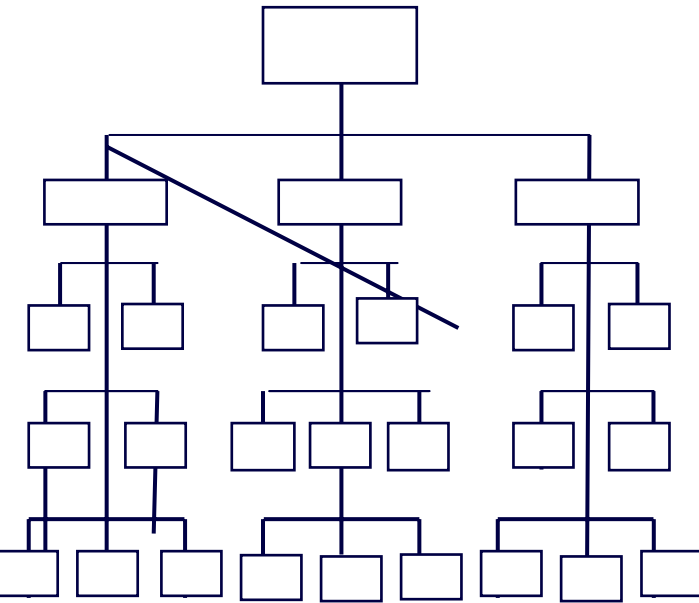
**Jerarquía**

**Matriz**

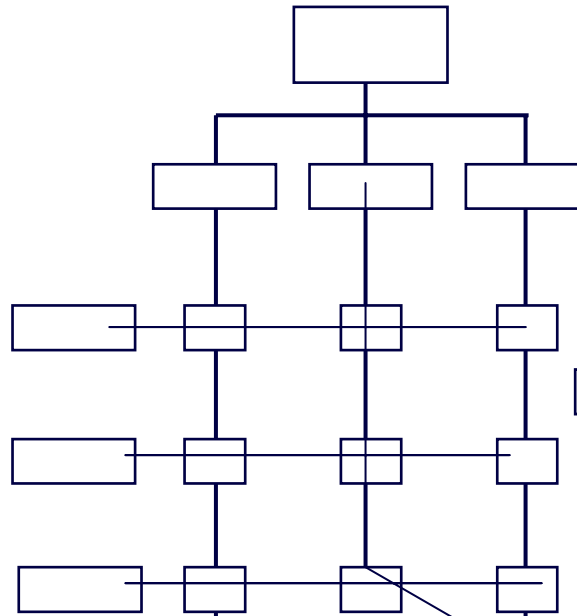
**Redes Internas**

**Estabilidad**

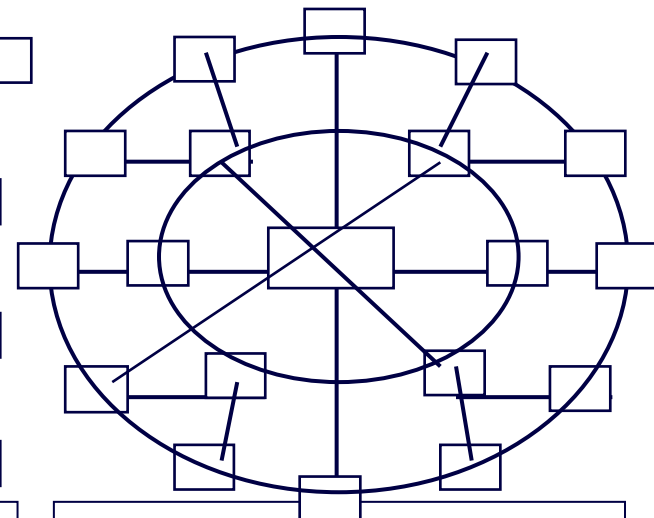
**Cambio**



**Relaciones Industriales**



**Recursos Humanos**

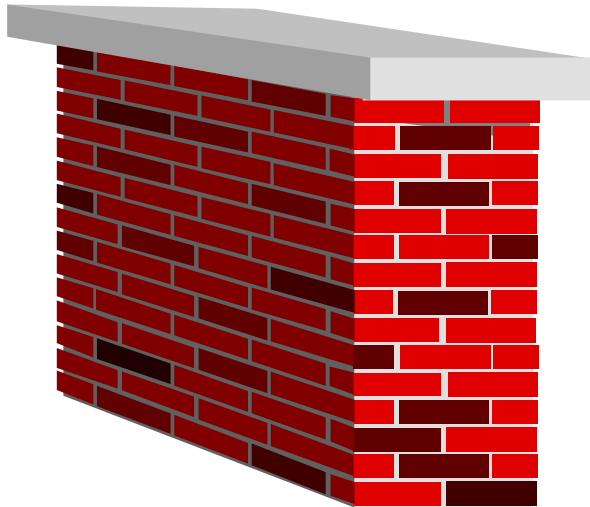


**Gestión de Personas**

# De la Era Industrial para la Era de la Información

**De:**

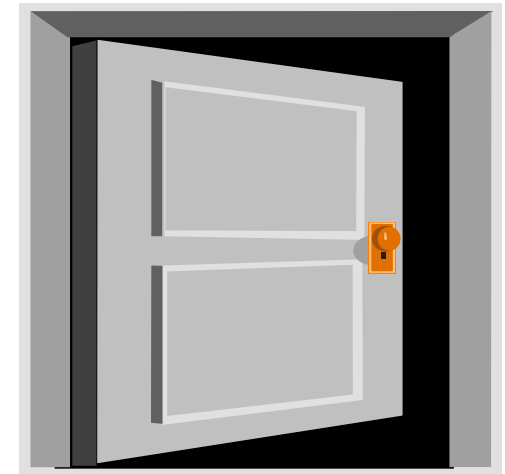
**Trabajo con máquinas,  
herramientas y instrumentos**



**Fabrica**  
**Personas como**  
**Obreros serviles a la Tecnología**

**Para:**

**Trabajo a través de la  
computadora o terminales**



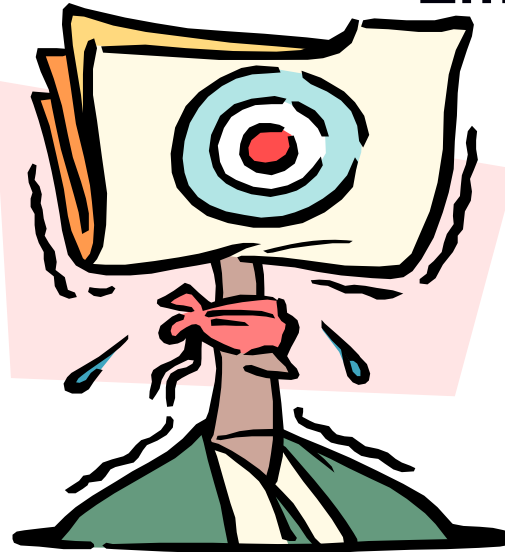
**Oficina**  
**Personas como**  
**Utilizadores de la Tecnología**

# La Vieja Economía

## Empresas tradicionales

Argamaza, ladrillo, baldosa

Empresas concretas



# La Nueva Economía

## Empresas punto.com

Bits y bites

Empresas virtuales



# Del Local para el Global

**De:**

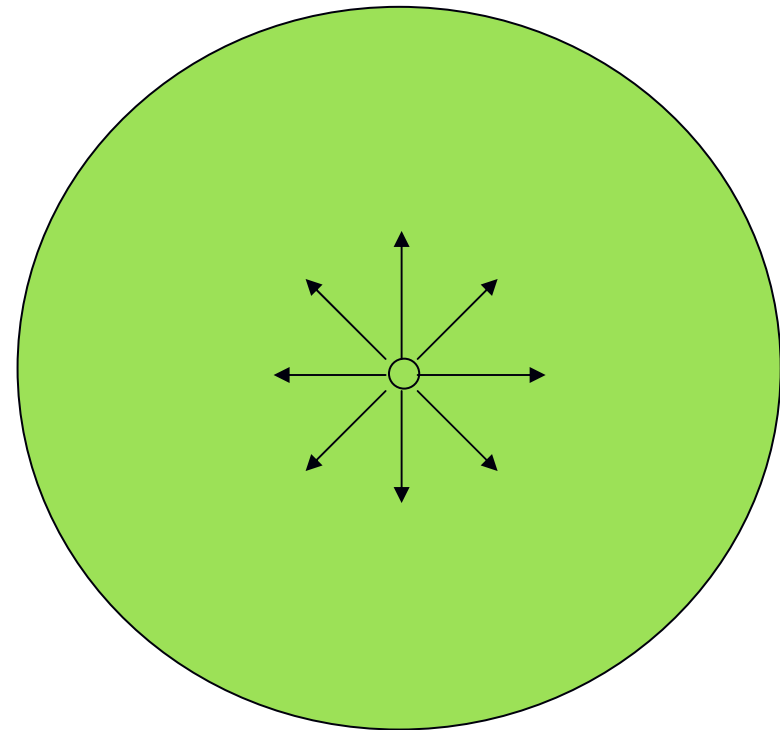
**Mercados locales  
Foco inmediato y restricto  
Visión citadina y parroquial**

**Para:**

**Mercados Globales  
Foco mundial y planetario  
Visión cosmopolita**



**Proximidad y inmediatismo  
Énfasis en la venta  
Miopia mercadológica**



**Globalización y competitividad  
Énfasis en la logística  
Búsqueda de oportunidades**

# De Énfasis en el Producto para Énfasis en el Cliente

## De:

**Foco en el producto  
Cómo hacer el producto**



**Introversión administrativa  
Preocupación con el resultado  
inmediato del trabajo y con su eficiencia**

## Para:

**Foco en el cliente o usuario  
Para quien hacer el producto**

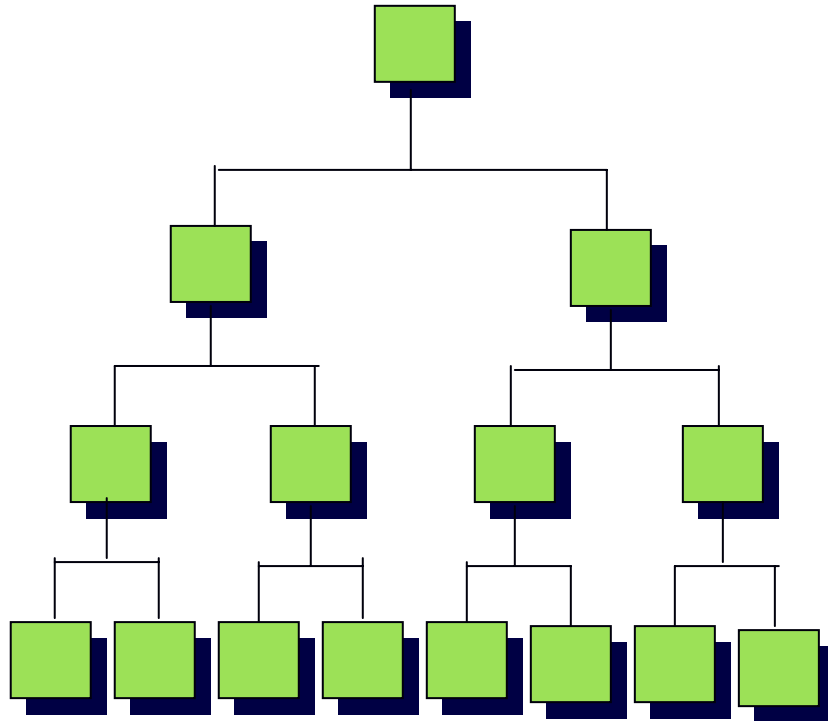


**Extroversión administrativa  
Preocupación por el cliente  
y su satisfacción**

# De la Burocracia para la Adhocracia

**De:**

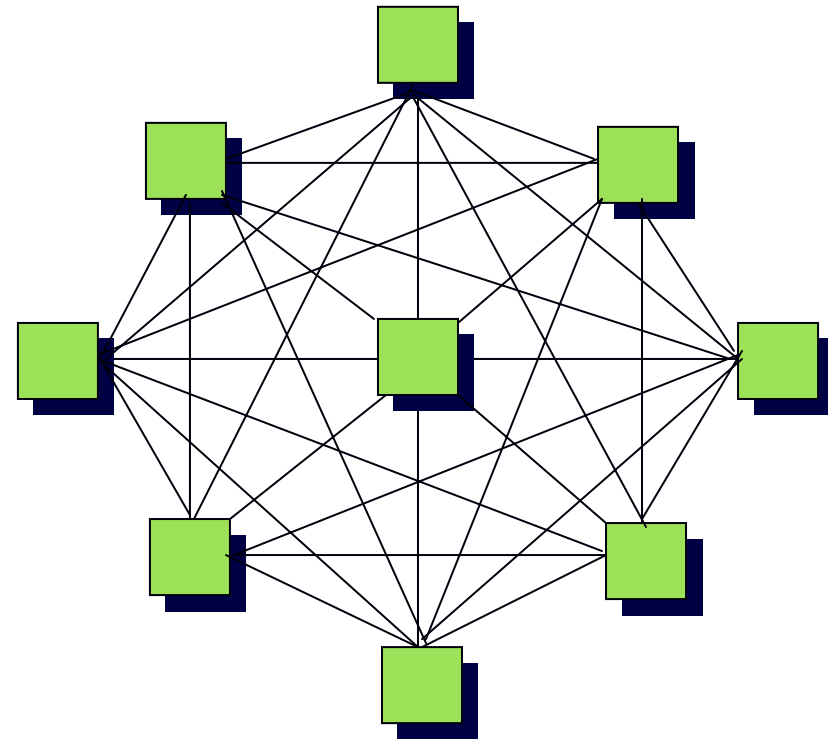
Organizaciones burocráticas,  
jerárquicas, centralizadas  
y verticalizadas



**Cadena de mando. Jerarquía.  
División del Trabajo.  
Departamentos.**

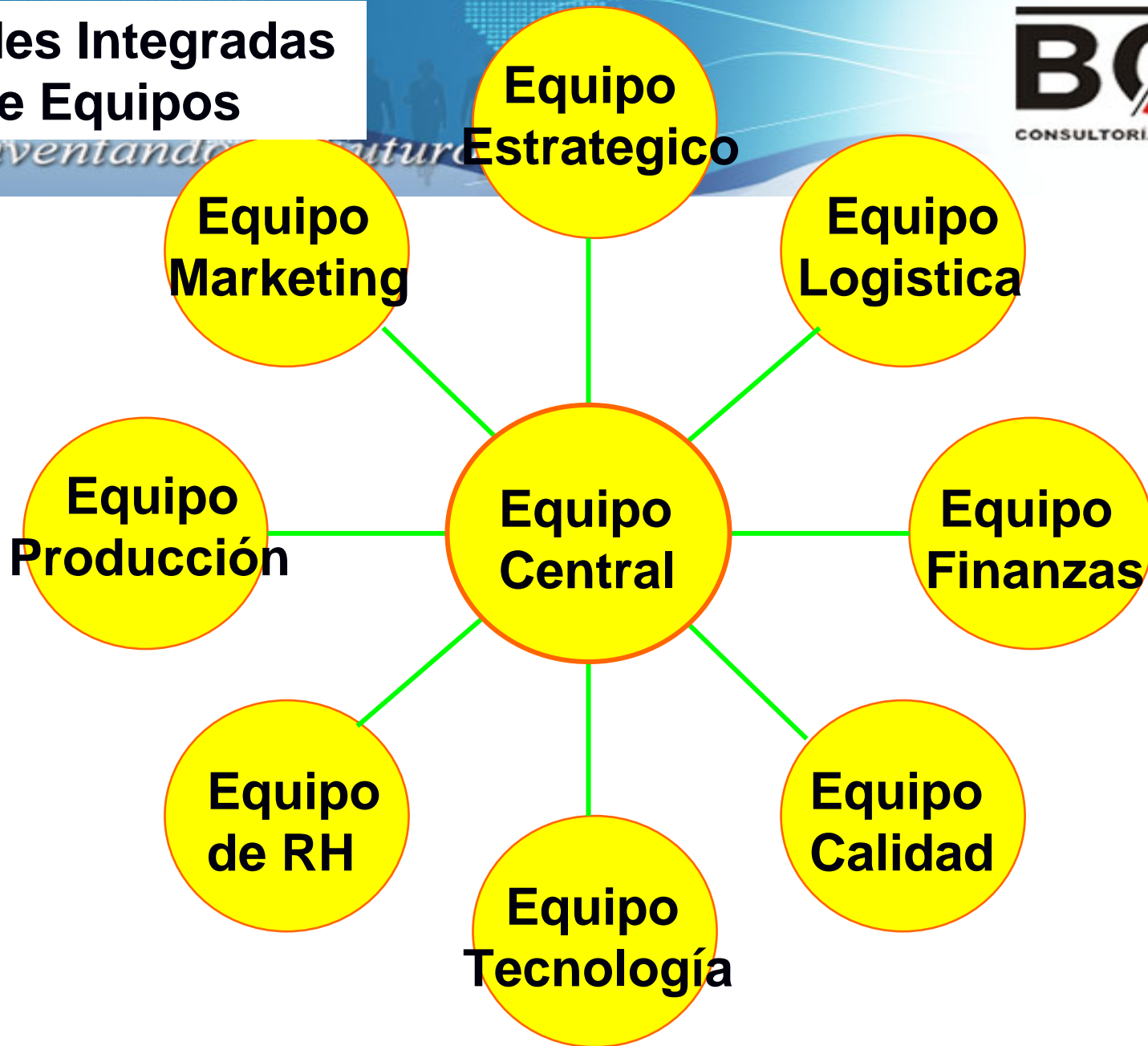
**Para:**

Organizaciones orgánicas,  
seltas, compactas, horizontales  
y descentralizadas



**Redes Integradas de Equipos.  
Flexibilidad. Sinergia.  
Unidades de Negocios**

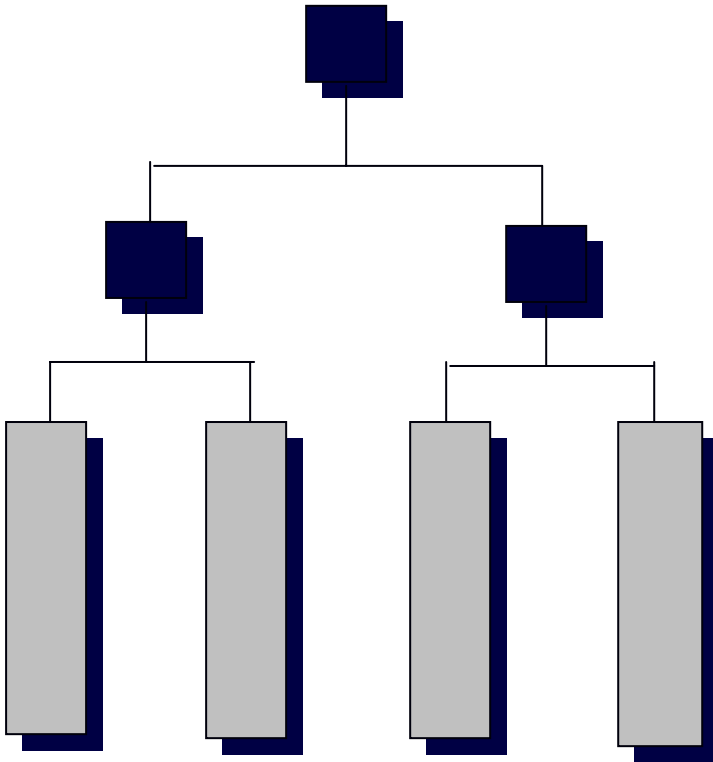
# Redes Integradas de Equipos



# Del Permanente para el Efímero

**De:**

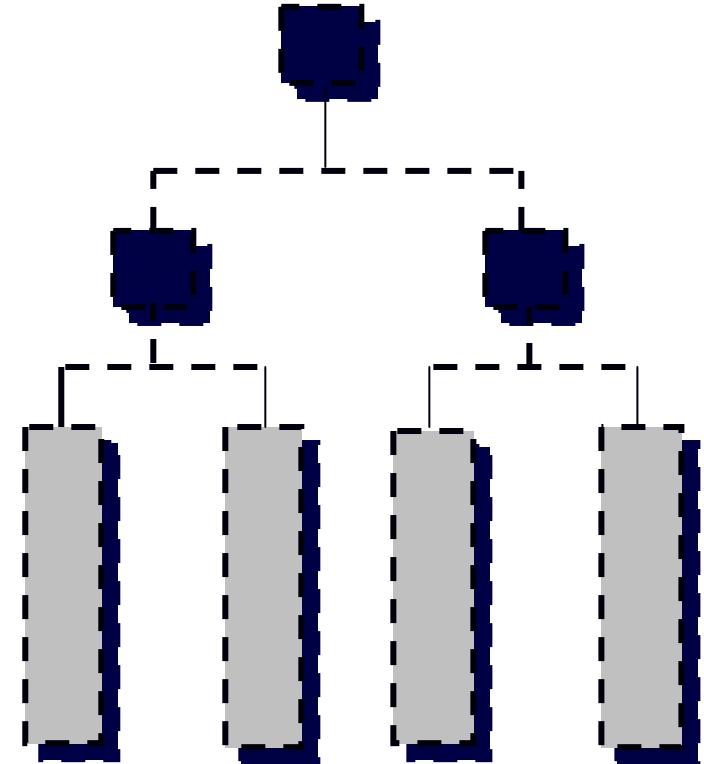
Organizaciones definitivas,  
estáticas, rígidas y  
permanentes



**Mantenención del Status Quo.  
Tradición. Visión para el Pasado.**

**Para:**

Organizaciones provisorias,  
efímeras, sueltas y  
dinámicas

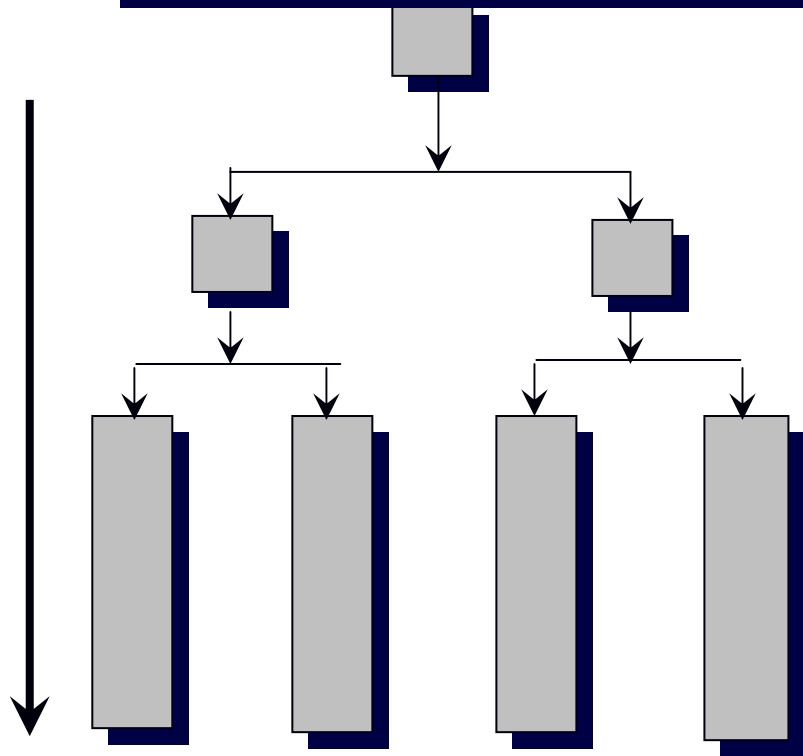


**Cambio. Creatividad y Innovación.  
Visión para el Futuro.**

# Del Comando para la Orientación

**De:**

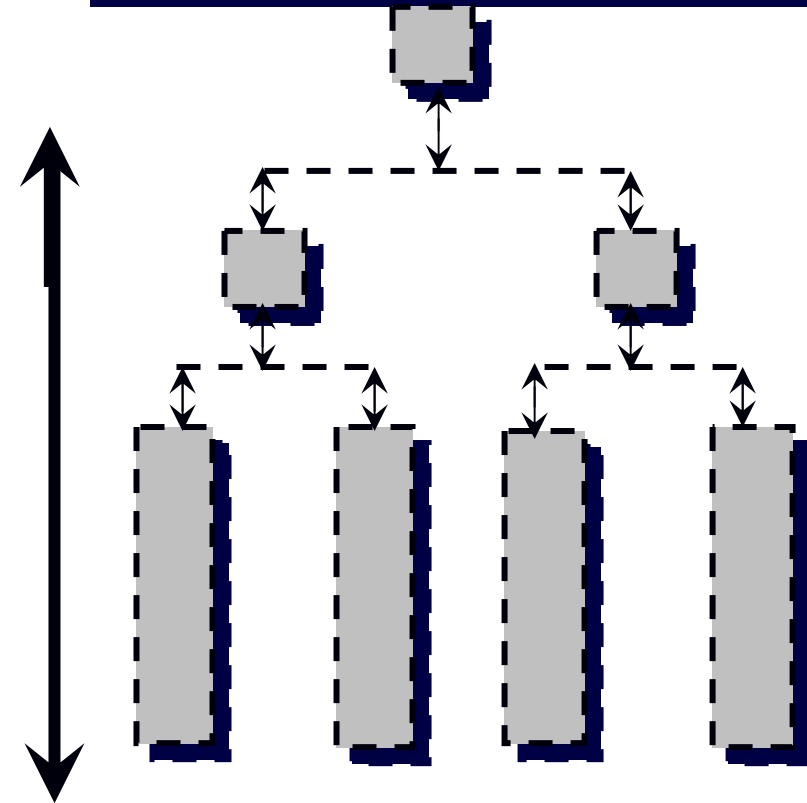
**Comando basado en la  
autoridad jerárquica**



**Ordenes y Instrucciones.**

**Para:**

**Orientación y conducción basada  
en el liderazgo democrático**



**Filosofía, Misión y Visión.**



# Misión

**Razón de ser de una organización**  
**Papel de la organización en la sociedad**  
**Lo que somos**



# Visión

**Proyecto de futuro de la organización**  
**El futuro que se pretende alcanzar**  
**Lo que queremos ser**

# De la Obediencia para la Colaboración

**De:**

**Conformidad y obediencia  
a las órdenes superiores**

**El jefe piensa, decide  
y impone sus decisiones**

**Subordinados**

**Hacer siempre la misma cosa,  
no pensar y no discutir**

**Para:**

**Cooperación y colaboración  
basados en el compromiso**

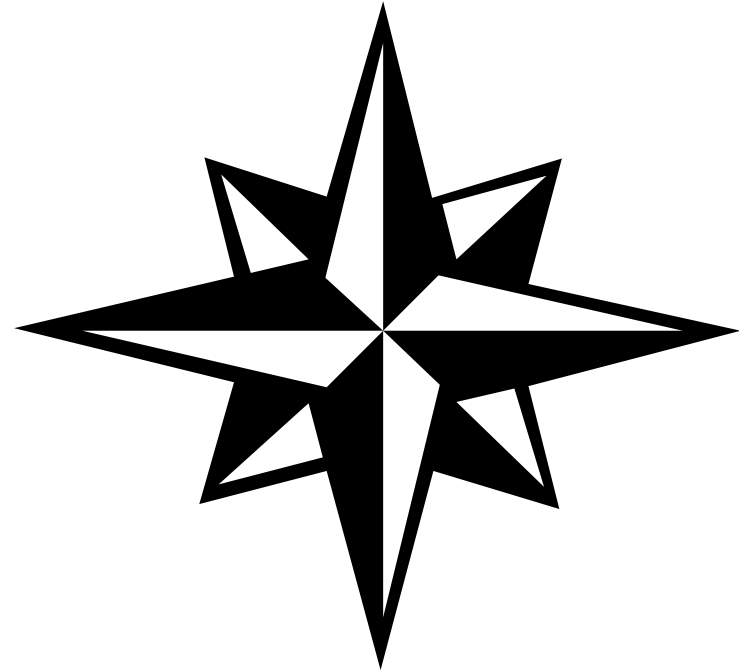
**El lider, piensa, orienta,  
aconseja y asesora a  
los subordinados**

**Las personas piensan, hacen,  
discuten y sugieren,  
cooperando y colaborando  
para el alcance de los  
objetivos**

**Hacer, pensar, discutir,  
tentar, error, crear y innovar**

**Mantenimiento  
del statu quo**

**Obediencia y conformidad**



**Cooperación, colaboración  
y creatividad**

**Innovación**

# Del Muscular para el Cerebral

## De:

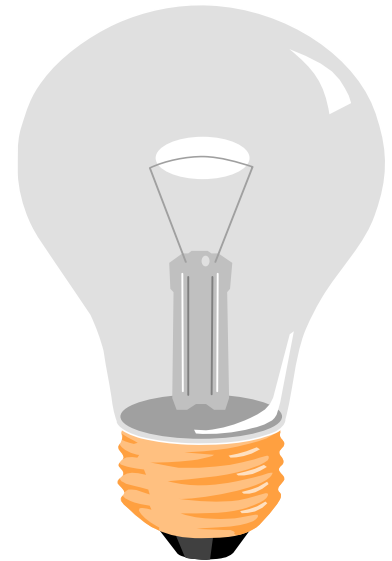
Trabajo físico, manual, servil,  
rutinario, repetitivo y monótono



**Personas como  
Proveedores de Mano-de-Obra  
Enfasis en el Músculo**

## Para:

Trabajo mental, cerebral,  
creativo, innovador y desafiante



**Personas como  
Proveedores de Conocimiento.  
Enfasis en el Cerebro**

- No hacer mecánicamente las cosas sin pensar.
- Se debe pensar antes de hacer las cosas y agregar valor intelectual.

# De Seguidores de Reglas para Emprendedores

**De:**

**Empleados contratados y  
que lo puntual diariamente**

**Para:**

**Emprendedores internos o  
externos que “rompen reglas”**

**Reglas y reglamentos internos.**

**Horario rígido de trabajo.**

**Jerarquía de autoridad.**

**Descripción del cargo.**

**Evaluación del desempeño.**

**Salario mensual fijo.**

**Misiones, metas y resultados  
a alcanzar.**

**Énfasis en la contribución.**

**Medios quedan por cuenta de  
cada persona.**

**Participación en los resultados.  
Remuneración variable.**

**Rutina**

**Burocratas conservadores  
y tradicionalistas**

**Ruptura**

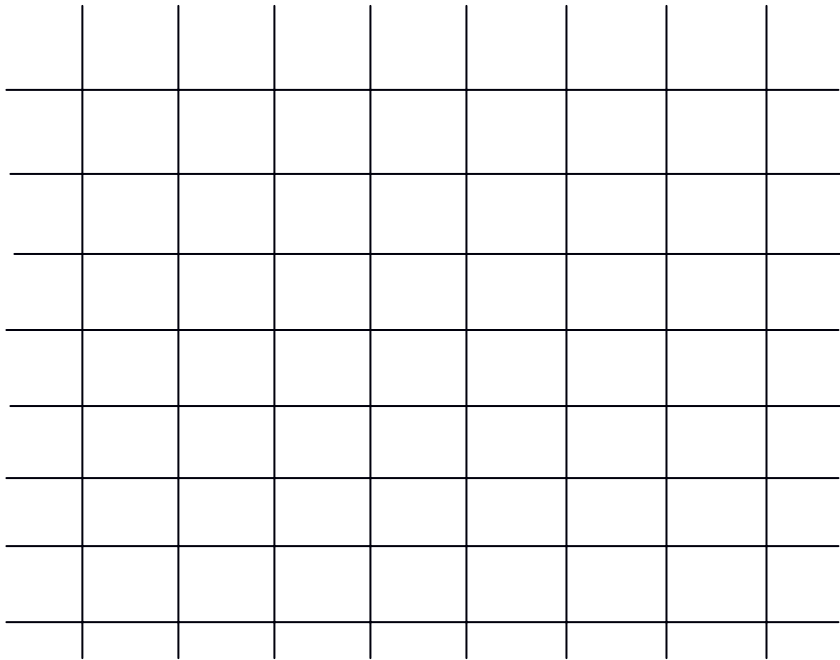
**Emprendedores creativos  
e innovadores**



# Del Solitario para el Solidario

**De:**

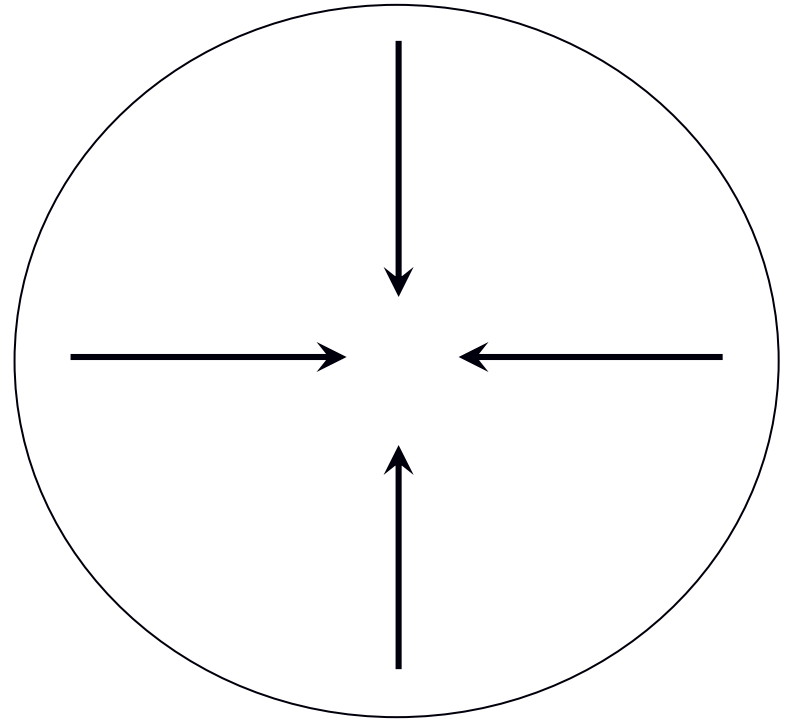
**Trabajo individual, aislado,  
solitario y confinado socialmente**



**Énfasis en la Eficiencia Individual**

**Para:**

**Trabajo grupal, conjunto,  
solidario en equipos integrados**



**Énfasis en la Sinergia Grupal**

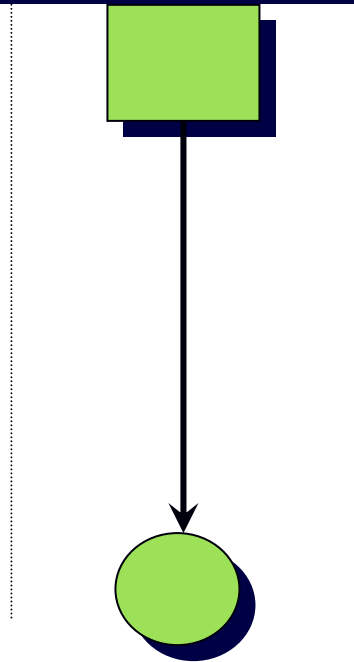
- Equipos, equipos y más equipos:
- Células de Producción
- Grupos de Trabajo
- Integración y Interacción
- Sinergia y Intercambio
- Conectividad



# De la Especialización para la Multifuncionalidad

**De:**

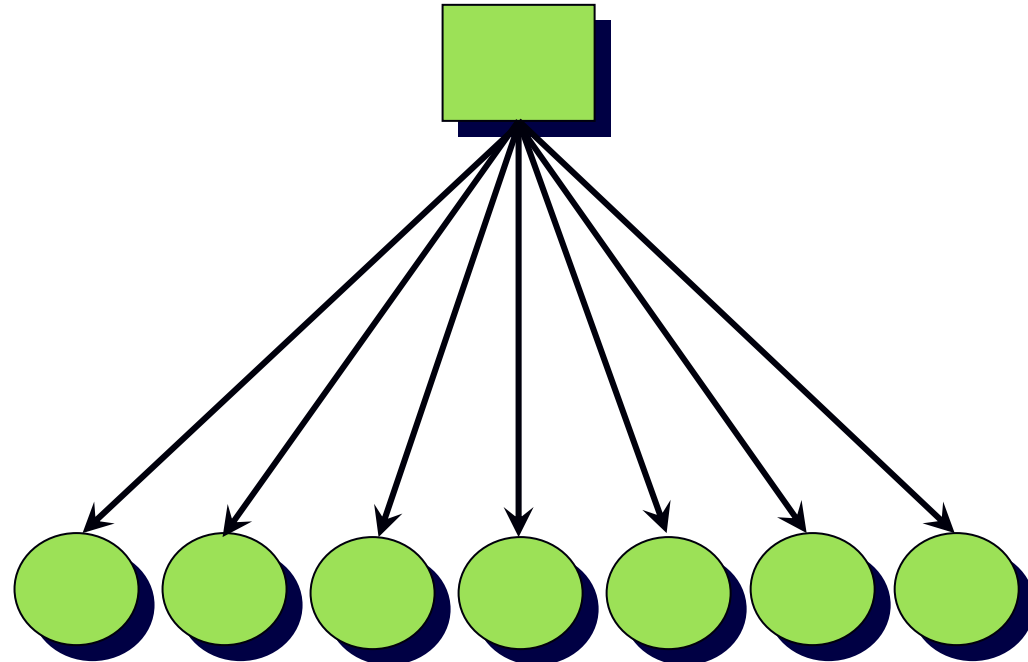
Trabajo parcial, fragmentado,  
dividido y especializado



**División del Trabajo  
y Especialización**

**Para:**

Trabajo variado, completo,  
multifuncional y en equipo



**Visión global del Trabajo  
y Multifuncionalidad**

# Del Trabajo en Tiempo Integral para el Tiempo Parcial

## De:

Trabajo realizado dentro de la empresa a tiempo completo

## Para:

Trabajo realizado en cualquier lugar y en tiempo parcial o free lance

Concepto tradicional del empleo.

Trabajo vitalicio y exclusivo hasta la jubilación.

Contrato de trabajo.

Horario definitivo y rígido diario y vacaciones anuales.

Nuevo concepto de trabajo: just in time.

No precisa ser hecho diaria o periodicamente. És hecho en cualquier tiempo o lugar.  
Trabajo remoto (home office) o cooperativas (workstations).  
Outsourcing  
Internet o Intranet.

**Personas como Empleados de una sola Empresa**

**Personas como Proveedores de Actividades para muchos Clientes**

## Empleabilidad:

Capacidad de conquistar y de mantener un empleo a largo plazo



## Ocupabilidad:

Capacidad de conquistar y de mantener una actividad a largo plazo

# De Recursos Humanos para "Socios" de la Empresa

## De:

Administración de las Personas  
o Recursos Humanos

Las personas son administradas  
a través de la planeación,  
organización, dirección y control  
de recursos humanos.

Recursos son inertes y estáticos.  
No tienen vida propia.

Las personas son dependientes  
de la empresa.

**Personas como Recursos Empresariales**

## Para:

Administración con  
las Personas

Las personas ayudan a  
administrar los demás recursos:  
Financieros, tecnológicos,  
materiales, informacionales, etc.

Las personas son "Socios" del  
negocio: toman decisiones,  
diagnostican situaciones,  
sirven al cliente.

**Personas como Socios del Negocio**



# De Gerentes para Líderes

**De:**

Jefes Autocráticos  
y Controladores

**Para:**

Líderes Democráticos  
e Incentivadores

Conocimiento Técnico

Especialización en una Función

Posición jerárquica

Cargo definido

Roles específicos

Conocimiento Humanista

Visión Sistêmica

Visión del Cliente

Trabajo en Equipos

Crear Nuevos Negocios



**Mantener los Negocios de la Empresa  
para Obtener Lucros y Ahorros**

**Generar Nuevos Negocios para  
Mantener la Empresa en el Mercado**

**Policiamiento y  
Fiscalización**

**Atitud Autocrática  
y Impositiva**



**Incentivo y  
Motivación**

**Actitud Democrática  
e Incentivadora**



# Del Capital Financiero para Capital Intelectual

## De:

Balance Contable, numérico y tradicional

Balance del patrimônio físico.

Énfasis en datos numéricos.

Evaluación del pasado.

Ativos tangibles y materiales.

Enfasis en recursos financieros y materiales

**Resultados Financieros de la Empresa**  
**“Hacer”**

## Para:

Balance Patrimonial del Conocimiento

Balance del patrimonio global.

Énfasis en el valor agregado.

Prospección del futuro.

Activos intangibles y invisibles

Enfasis en el conocimiento.

**Resultados Intangibles de la Empresa**  
**“Pensar”**

*Reinventando el Futuro...*

## Conocimiento

**Know-how de la actividad.  
Actualización permanente.  
Aprendizaje continuo**

## Conocimiento

**Know-how de la actividad.  
Actualización permanente  
Aprendizaje continua**

## Talento

**Aplicar el conocimiento.  
Visión propia  
Saber pensar y  
agregar valor**

# Competencias durables





*Reinventando el Futuro...*

# Macrotendencias en RR.HH



## Una Nueva Generación de Conceptos

- No administrar Recursos Humanos
- No administrar personas
- Ahora debe administrarse con las personas
- No más personas como empleados
- Pero, personas como parceros (Socios) de la organización
- Contribución (metas o resultados) y no medios
- Endomarketing
- Administración Holística

## Downsizing y enjugamiento al nivel del esencial

- Tercerización y desmovilización.
- Costos fijos en costos variables
- Mejoría de la relación costo / beneficio
- Agilidad y flexibilidad
- Creatividad y innovación
- Departamentos en equipos multifuncionales

# Transformación de una área de prestación de servicios en una área de consultoria interna

- De funciones para procesos
- De actividades burocráticas y rutinarias para actuación en nivel estratégico

## Transferencia de decisiones y acciones para la Gerencia media.

- Administrar con personas, es un componente estratégico muy importante
- Gerentes como gestores de personas y multiplicadores del proceso de preparar y desarrollar personas
- ARH como responsabilidad de línea y función de staff

## Estrecha relación con el negocio de la empresa

- ARH como base de la planeación estratégica
- Filosofía de RH

## Énfasis en una cultura democrática y participativa

- Participación y compromiso
- Clima organizacional y satisfacción de las personas
- Calidad de vida
- Las mejores empresas para donde trabajar

# Utilización de mecanismos de motivación y realización personal.

- Oportunidades y reconocimiento
- Metas y objetivos
- VIP



# Adecuación de las prácticas y políticas de RH a las diferencias individuales de las personas.

De padronización y homogeneidad para flexibilidad  
- Variabilidad



*Reinventando el Futuro...*



## Foco en el cliente – interno o externo.

- Satisfacción del cliente
- Calidad en los servicios

## Del solitario para el solidario.

- Expansión del concepto de cargo
- Equipos multifuncionales.
- Fuerte interacción social

## Preocupación con la creación de valor en la empresa.

- Esfuerzos incrementales para la creación de riqueza
- Agregar valor.
- Patrimonio humano

## Preocupación en preparar la empresa y las personas para el futuro

- De comportamiento pasivo y reactivo para una visión proactiva y focalizada en el futuro.
- Inconformidad y provisoriedad
- Renovación y revitalización

## **Preocupación con la gestión del conocimiento y mejora del capital intelectual.**

- Era de la Información: de capital financiero para capital intelectual
- Agotamiento de los factores tradicionales de producción
- Organizaciones son más educativas
  - universidades corporativas

# Utilización intensiva del benchmarking como estrategia para la constante mejora de los procesos y servicios

- Visión focada en el ambiente externo
- Competitividad





*Reinventando el Futuro...*

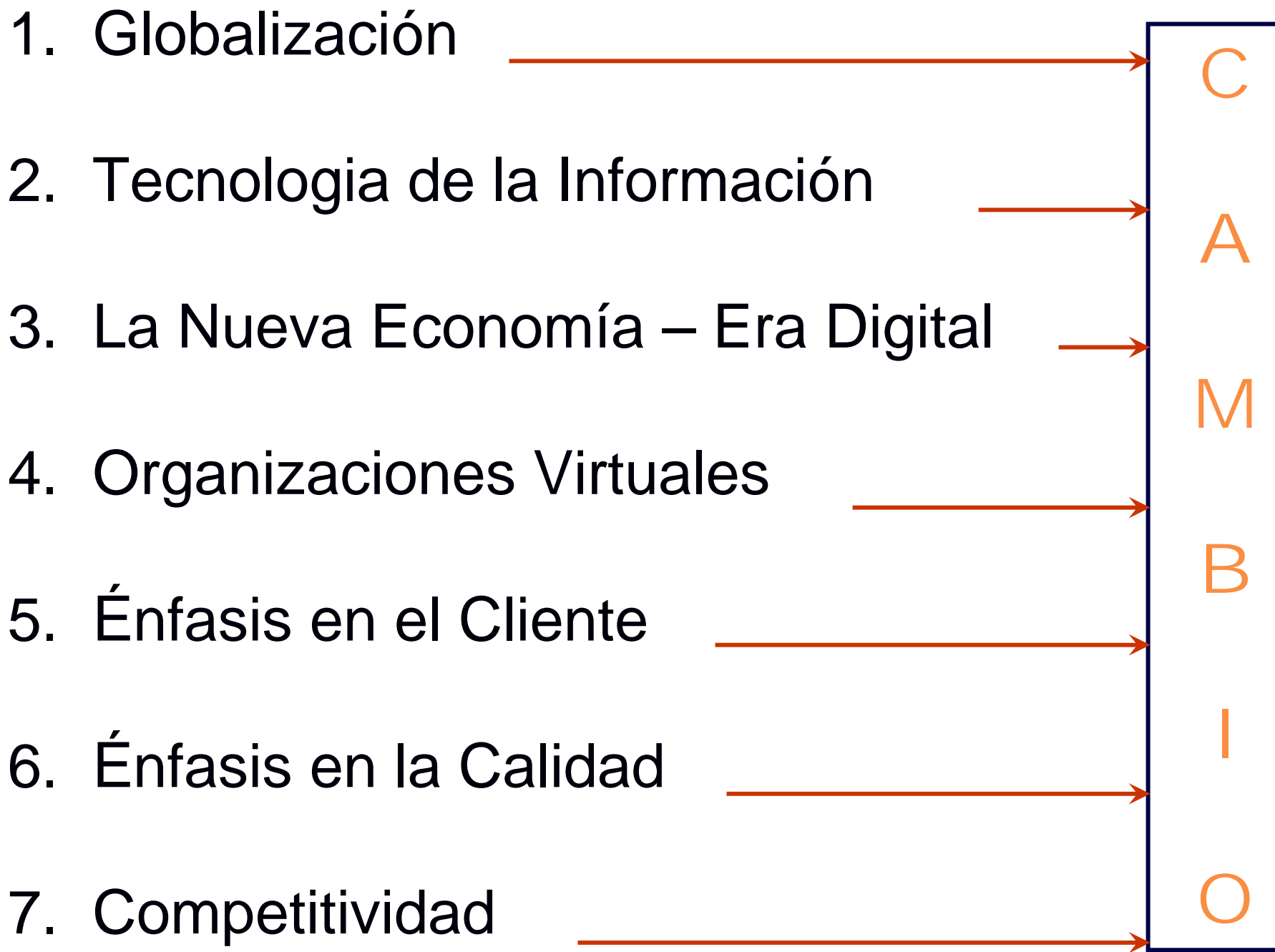


# Gestión de Recursos humanos en un mundo globalizado y competitivo



*Reinventando el Futuro...*

# Los cambios recientes



# Lecciones de la globalización

## Puntos Críticos:

- \* **Fuerte Competición**
- \* **Cambio Acelerado**

## Puntos Positivos:

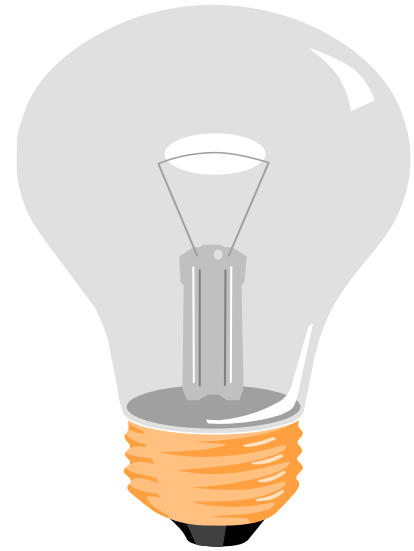
- \* **Visión Focada en el Ambiente Externo**
- \* **Nuevas Oportunidades de Negocios**
- \* **Aprendizaje continuado**
- \* **Benchmarking**
- \* **Innovación**

*Reinventando el Futuro...*



# Las tendencias en RR.HH

# Los Avances:



1. Una nueva filosofía de acción
2. Area de consultoria interna
3. Descentralización hacia los gerentes
4. Relación con el negocio
5. Tendencia hacia el downsizing
6. Cultura participativa y democrática
7. Intensa motivación
8. Adecuación a las diferencias individuales
9. Foco en el cliente - interno o externo
10. Creación de valor
11. Gestión del conocimiento
12. Preparación para el futuro

# UNA NUEVA FILOSOFIA DE ACCIÓN

1

- No más administrar recursos humanos
- No más administrar las personas

- Ahora se debe administrar con las personas

**Personas como Socios o Parceros de la Organización**



# METAMORFOSIS DE LA AREA DE RH

- De una área de prestación de servicios
- De una área operacional de ejecución

- En una área de consultoría interna
- En una área estratégica y de orientación
- No hacer: enseñar a hacer

**Una área que no hace – Pero que hace hacer**

# TRANSFERENCIA DE LAS DECISIONES Y ACCIONES PARA LA GERENCIA MEDIA

- No más centralizar y monopolizar

- Ahora debe descentralizarse delegar y desmonopolizar

**Los Gerentes como Gestores de Personas**

# INTIMA RELACIÓN CON EL NEGOCIO DE LA EMPRESA

- No más la mantención del status quo
- No más la visión del pasado

- ARH como líder del cambio organizacional
- La misión de la organización

**Del Nivel Operacional para el Nivel Estratégico**

# DOWNSIZING:

## ENJUGAMIENTO DE LA ÁREA

- No más tener todas las funciones posibles
- No más hacer todas las tareas

- Ahora es limitar a su esencia básica (core business)
- Desmobilización
- Tercerización y outsourcing
- Equipos de procesos

**Los Gerentes como Líderes de Personas**

# ÉNFASIS EN UNA CULTURA DEMOCRATICA Y PARTICIPATIVA

- No más autocracia y comando rígido y centralizado

**Ahora és delegar**

- Facultar
- Liderazgo
- Empowerment
- Politicas abiertas

**Los Gerentes como Facilitadores del Cambio**

# UTILIZACIÓN DE MECANISMOS DE MOTIVACIÓN

- No más motivación negativa basada en puniciones o en castigos
- No más énfasis en médios, reglas o reglamentos

- Ahora es énfasis en metas y resultados
- Participación en los resultados
- Saludable clima organizacional

**Los Gerentes como Impulsores de Personas**

# ADECUACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE RH A LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES

- No más padronizar y homogenizar las prácticas para todos
- No más administrar por el promedio de las personas

- Ahora es flexibilizar y personalizar
- Remuneración flexible
- Beneficios flexibles
- Horario flexible

**Las Personas como seres humanos únicos**



# FOCO EN EL CLIENTE

- No más el foco en la especialidad o en la función
- No más el foco en los servicios

- Ahora es el foco en el cliente y sus problemas
- Foco en soluciones
- Cadena de valor

**Oferta de soluciones para el cliente**

# CREAR Y AGREGAR VALOR

- No más hacer siempre las mismas cosas o tareas
- No más el énfasis en los servicios

- Ahora es innovar
- Mejora continua
- Desarrollo de las personas y de la organización
- Los activos intangibles

**Mejoría y desarrollo continuos**

# CONTINUA PREPARACIÓN DE LA EMPRESA Y DE LAS PERSONAS PARA EL FUTURO

- No más la rutina y lo cotidiano

- Creación del destino
- Énfasis en la misión de la empresa
- El soporte de la visión
- Búsqueda de innovación

**Los Gerentes como Misioneros y Visioneros**

# GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- No más tener los mejores talentos
- No más mantener el statu quo

- Ahora es poner en practica y acción el conocimiento corporativo y generar valor
- Conocimiento: el activo básico

**Los Gerentes como Gestores de Personas**



*Reinventando el Futuro...*

Los mejores lugares  
para que trabajar

## Las Estrellas:

1. Salarios
2. Beneficios
3. Oportunidades de carrera
4. Entrenamiento y desarrollo
5. Seguridad y confianza en la gestión
6. Orgullo del trabajo y de la empresa
7. Claridad y abertura en la comunicación interna
8. Clima Laboral
9. Responsabilidad social

## Ejercicio grupal

### Caso N°1 “Evan Morgan”

Reunirse con su respectivo grupo y resuelva las preguntas indicadas en el caso.





*Reinventando el Futuro...*



# “ Introducción al Management”

# Management

- Culturas orientales y occidentales
- Secretos escondidos en la antigüedad y la historia.
- La historia del desarrollo de la humanidad es la historia del management.
- Necesidad de congregarse en grupos para tareas superiores, se reconoció la necesidad de resolver los prob. Que planteaban las tareas
- Surge el conocimiento científico como reflejo sistematizado de las leyes y principios que rigen la realidad objetiva.

## Management

- Los procesos de desarrollo organizacional cada vez más complejos convirtieron al management en un campo de acción definido no abarcado por disciplinas o ciencia existente.
- Necesidad de procesos internos, relaciones con el personal, estructura interna y los recursos, funcionamiento, procesos de producción y prestación de servicios.
- El registro antiguo de “Administración” es el código de Hammurabi, 200 a.c., la Biblia y los papiros egipcios 1300 a.c. destacan la importancia de la organización y administración de la burocracia pública en el antiguo Egipto, otras referencias Mesopotamia, Asiria, Grecia, Perú, México, Ecuador, Bolivia y Chile.

# Management

- Sentaron las bases del management Fray Luca Paccioli, Adam Smtih, Charles W. Babbage y Robert Owen.
- 1895 Frederick W. Taylor , los istyematizo en una filosofía.
- Finales siglo XIX, búsqueda de métodos de administración, la transformación del capitalismo premonopolista en moniopolista coadyuvo al crecimiento de la administración .
- Siglo XX Taylor postula a la administración como ciencia.
- Harold Kontz denomino “selva administrativa”

# Management

- El management como conductor de los esfuerzos organizacionales, siempre ha respondido como “ciencia” a la mejora de la relación entre la organización y el entorno.
- Resolver la contradicción entre una situación externa y la capacidad a adaptarse a ella, la capacidad de cambiarla en aras de un crecimiento gradual y continuo.

## Escuela Clásica de la Administración

- Frederick Taylor (Administración científica)
- Henri Fayol (Enfoque anatómico)
- Modelos de administración inicios del s. XX
- Mejora de los métodos de trabajo e intenta crear una ciencia de la administración.



## Escuela Humanística

- Se inicia después de la muerte de Yaylor
- 1940 logra aceptación en USA y su divulgación en Europa después de la 2da. Guerra mundial.
- Teóricos como Orway Tead, Mary Parker Follet y Chester Barnard (teorías de transición).
- Aplicación de la psicología y la sociología en la administración.
- Teoría de la relaciones humanas, representados por Elton Mayo y Kurt lewin.



## Enfoque Estructuralista

- “Teoría de la Burocracia” de Max Weber
- Teoría de la organización
- Cubre vacío del mecanicismo clásico y romanticismo humanista
- Base para el trabajo del administrador.
- La teoría Estructuralista representa un síntesis de la teoría clásica y de la RR.HH. Inspirados en los trab. De Max Weber y Marx.

## Escuela Neoclásica de la Administración

- Ciencias del comportamiento en la función de la administración.
- Constituye una versión actualizada y ecléctica de la teoría clásica.
- Repres. Peter Drucker, Harold Koontz, Cyrill O'Donnell y Ernest Dale.
- Enfoque de management por objetivos

## Enfoque Conductista de la Administración

- Teoría conductista, Douglas Mc Gregor , A. Maslow, Fredericick Herzberg, David MacClellan, Rensis Likert y Herbert Simon.
- Teoría del D.O. propuesta por Warren Bennis, Edgar H. Schein y William J. Reddin.
- Nueva visión de la práctica administrativa basada en el comportamiento humano.
- Se plantea la relativa dificultad encontrada al aplicar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización.

## Escuela Sistémica de la Administración

- Agrupa a la cibernética, teoría matemática de la administración, teoría de las contingencias, teoría de sistemas.
- Norbert Wiener, Johan Von Neuman, Ludwig Von Bertalanffy, David Kaltz, Robert L. Kahn y Stanford L. Optner.
- Propone una nueva forma de analizar la organización reconociendo la importancia de la relación entre las partes para alcanzar el propósito del todo. (Enfoque sistémico)

## Teoría de la Excelencia

- Tom peter, Robert Waterman, Nacy Austin
- Publicaciones “En buscar la excelencia”  
“Pasión por la Excelencia” y Prosperando en el caos”
- Carencia de base más científica por que sólo apunta a buenos ejemplos, pero no dice como llegar a ser tan buenos como ellos.

# El Control de la calidad Total

- Se inicia en USA a inicios del siglo XX
- 1960-1970 Japón
- Retorna a USA 1980.
- Walter Shewhart Control estadístico
- E. Deming “nuevo modelo de administración”
- Joseph M. Juran “triplogía de la Planeación”
- Philip Crosby “cero defectos” y costos.
- A. Feingenbaum “control total de la calidad”
- K. Ishikawa “Círculos de calidad”
- Nuevo enfoque de administración que representa un análisis integral de la E.
- Empresa Binomio proveedor-cliente, búsqueda de la calidad en función de las exigencias del cliente.
- Se propone el mejoramiento continuo “Kaizen”



## Teoría Z

- Propuesta por William Ouchi
- Basada en prácticas directivas japonesas y algunas americanas.
- Recoge ideas prevalecientes en la cultura empresarial japonesa, propone una vía de administrar denominada “Ringi”.
- Es un principio eminentemente participativo, se trata de conjugar intereses de la gente con la E., en busca de una mejor calidad en el servicio al cliente y mejores desempeños organizacionales.



# Enfoque de Reingeniería

- Michael Hammer y James Champy .
- Reingeniería 1994, nueva forma de comportamiento administrativo en cuya esencia se encuentra el pensamiento discontinuo.
- Propone mejorar radicales y espectaculares, basándose en la reinvención de los procesos organizacionales, orientados a la satisfacción del cliente.
- Propone nuevo paradigma sobre como organizar y conducir los negocios.
- Crea nuevos principios y procedimientos operacionales.
- Champy propone la Reingeniería del proceso administrativo correcto.
- Se basa en el papel vital este proceso juega en la transformación de los demás proceso.

## Conclusión : Una propuesta de principios

- Más allá de las modas administrativas y de las mutaciones semánticas que enriquecen el lenguaje del management.
- Conviene buscar verdaderos principios que rigen el comportamiento de las organizaciones.
- Debemos rescatar que la administración establece principios técnico-organizativos y no principio teórico-generales.
- Ha habido trascendencia de una a otra escuela
- Las ideas son pilares para el proceso administrativo se desarrolle en bases sólidas.

## Sistemas de principios teóricos conceptuales del Management

- **Autonomía** – Decisiones de valor para su E. correspondencia entre responsabilidad y autoridad.
- **Competencia Humana**- Un buen management depende del manejo eficaz y eficiente de los RR.HH de la E.
- **Objetividad**- Conocimiento profundo de las leyes que gobiernan el desempeño de la E., será posible actuar objetivamente a favor de su mejora.

## Sistemas de principios teóricos conceptuales del Management

- **Orientación a la calidad sistémica.**-El objetivo de toda E. define la finalidad para la cual se han ordenado los medios y sus relaciones.
- **Mejora-** La máxima potencia de una E., se logra cuando se mantiene de manera continua en movimiento de mejora.
- **Situación Límite-** las O. se enfrentan de manera constante a situaciones límite que se oponen a su mejora.

## Sistemas de principios teóricos conceptuales del Management

- **Contingencia-** El management es consecuencia del análisis de las condiciones concretas de la O. en cuestión, para derivar de ahí la forma de actuar de manera práctica encada caso.
- **Restricción-** toda O. ve frenada la tendencia creciente de su desempeño por alguna limitación introducida en la operación que definen la frontera del sistema y hacen posible explicar las condiciones bajo las cuales opera.

## Sistemas de principios teóricos conceptuales del Management

- **Íter cambiabilidad-** la meta de la O. puede cambiar de acuerdo a la etapa de desarrollo por la que este transita.
- **Suficiencia.-**La clave consiste en poseer y controlar los recursos y competencias centrales que constituyen la esencia de la O.
- **Conectividad-** Toda O. se forma únicamente como resultado de la acción recíproca de las partes que la integran.



## Sistemas de principios teóricos conceptuales del Management

- **Unidad de Administración y la información.** El management, se materializa en la toma de decisiones, pero sólo se puede decidir sobre lo que se conoce, y para ello hace falta determinada cantidad y calidad de información.
- **Medición.** Si algo no se puede medir, tampoco se podrá administrar, y por lo tanto poco podrá hacerse a favor de la mejora.



## Mensaje final

Los gerentes, deben de entender que, de nada valen las jerarquías impuestas que los puestos siempre pasan : “El puesto no debe hacer a la persona, sino la persona hace al puesto” y que el objetivo esencial, cuando eres gerente líder, es no siendo dictador, sino tratando de estar más cerca del personal, ganarse su confianza, enseñarles, formarlos y llegar a hacer de ellos un equipo comprometido y eficaz. Entender que, en los actuales momentos, el trabajador se convierte en el “producto” del progreso y en la nueva riqueza de la organización.

## Mensaje final

¡SABIA USTED QUE.....!

Según los más destacados expertos y gurús , en el presente siglo, sólo existirán dos tipos de gerentes:

los **gerentes lideres modernos** (eficientes y eficaces), y los **gerentes no lideres** muertos o dinosaurios

esta sentencia nos da a entender que en el presente siglo el mercado gerencial no admitirá a gerentes mediocres o regulares.

**¡PREPAREMONOS PARA SER GERENTES LIDERES MODERNOS!**