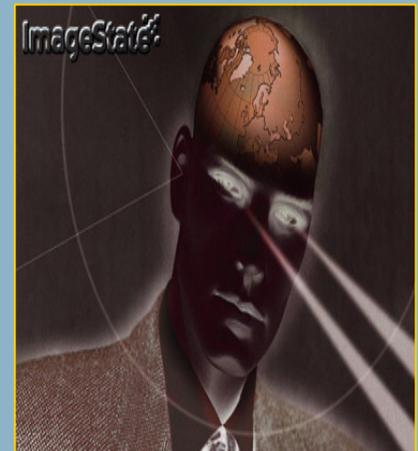




Desarrollo Organizacional

Dr. Edgar Eslava Arnao





Desarrollo Organizacional

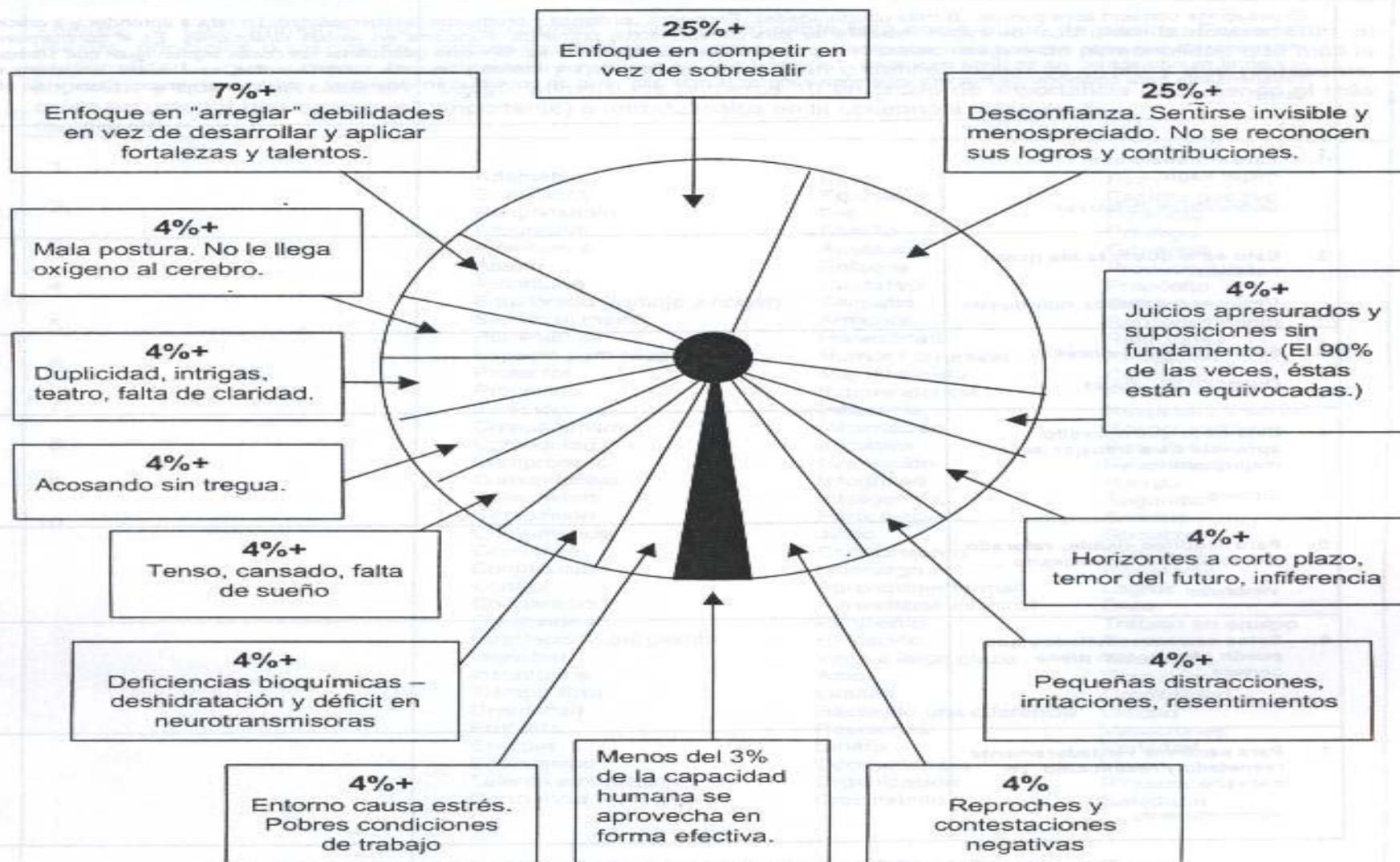
DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

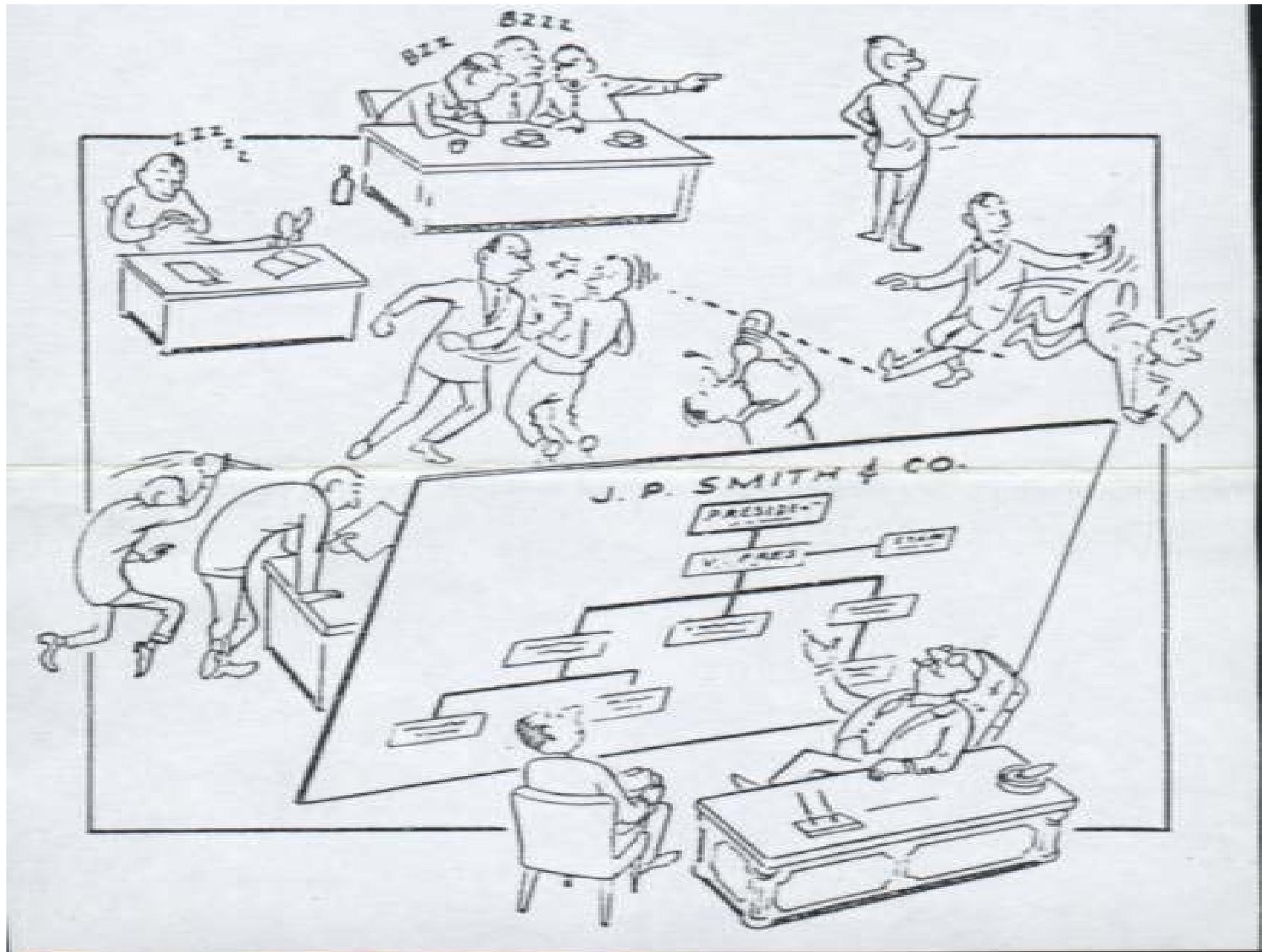
2

Capacidades Humanas Desaprovechadas

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

Robert K. Cooper, Ph.D.









DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

¿QUÉ VE USTED?



www.quecurioso.com.ar

Aparición del pensamiento administrativo

Nombre y Año Principal contribución a la administración

ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

<p>Frederick W. Taylor Shop management (1903) Principles of scientific management (1911) Testimony before the special House Committee(1912) <i>Padre de la Administración Científica</i></p>	<p>Su preocupación principal era aumentar la Productividad mediante una mayor eficiencia de la producción y una mayor remuneración para los trabajadores con la aplicación del método científico. Sus principios recalcan el uso de la ciencia, la creación de armonía y cooperación en el grupo, el logro de la producción máxima y el desarrollo de los trabajadores.</p>
<p>Henry L. Gantt (1901)</p>	<p>Propuso la selección científica de los trabajadores y una cooperación armónica entre ellos y la administración. Desarrolló la gráfica que lleva su nombre</p>
<p>Frank y Lillian Gilbreth (1900)</p>	<p>A Frank se le conoce principalmente por sus estudios de tiempos y movimientos. Lillian, psicóloga industrial, centró su atención en los aspectos humanos del trabajo y en la comprensión de las personalidades y necesidades de los trabajadores.</p>

TEORÍA MODERNA DE LA ADMINISTRACIÓN OPERACIONAL

Henry Fayol
Administration Industrielle et Générale
(1916)

Se le conoce como el padre de la teoría moderna de la administración. Dividió las act. Industriales en 6 grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y gerenciales. reconoció la necesidad de enseñar la Administración: Formuló 14 principios de la administración, Tales como la autoridad y la responsabilidad, la unidad de mando, cadena escalar y el espíritu de equipo.

CIENCIAS DE LA CONDUCTA

Hugo Munsterberger (1912)

Aplicación de psicología a la industria y la administración

Walter Dill Scout (1911) Aplicación de psicología a la publicidad, mercadotecnia y el personal

Aplicación de psicología a la publicidad, mercadotecnia y el personal

Max Weber

Teoría de la burocracia

Vilfredo Pareto (1896–1917)
(libros la administración)

Conocido como padre del enfoque de los sistemas Sociales de la organización y la administración

Elton Mayo y F.J. Roethlisberger (1933)

Estudios famosos en la planta Hawthorne de Western Electric. Influencia de las actitudes sociales y las relaciones de los grupos de trabajo sobre el desempeño.

TEORÍA DE SISTEMAS

Chester Barnard

*The functions of the executive
(1938)*

La tarea de los administradores es mantener un Sistema de esfuerzo cooperativo en una Organización formal. Recomendaba un enfoque amplio de sistemas Sociales de la administración.

Recientes teóricos de la administración

Chris Argyris, Robert R. Blake, C. West Churchman, Ernest Dalem, Keith Davis, Mary Parker, Frederik Herzberg, G.C. Homans, Harold Koontz, Rensis Likert, Douglas Mc Gregor, Abraham H. Maslow, Lyman W. Porter, Herbert Simon, George A Steiner, Lyndall Urwick, Norbert Wiener y Joan Woodward, Peter Senge, Peter Druker, John Naibith

Peter F. Drucker (1974)

Escritor muy prolífico sobre muchos temas generales de la administración y gerencia

W. Edwards Deming

(Después de la 2da Guerra Mundial)

Introdujo el control de calidad en Japón

Laurence Peter (1974)

Observó que con el tiempo las personas ascienden a un nivel de incompetencia

William Ouchi (1981)

Estudio prácticas administrativas japonesas seleccionadas adaptadas al ambiente estadounidense

Thomas Peters y Robert Waterman (1982)

Identificaron características de compañías consideradas excelentes

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 Etica**
- 9. Personas**

Cambio

Lecciones de la globalización

Puntos Críticos:

- * Fuerte Competencia
- * Cambio Acelerado

Puntos Positivos:

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

LOS CAMBIOS MUNDIALES

LOS CAMBIOS EN EL MUNDO GLOBALIZADO :

TECNOLOGÍA, COMPETITIVIDAD, SUPERVIVENCIA, GERENCIA PROACTIVA, MEDIO AMBIENTE.

LOS CAMBIOS EN EL PERÚ: PRIVATIZACIONES, REDUCCIÓN DE EMPRESAS ,
DESPIDOS, CONTRATOS, REDIMENSIONAMIENTO DE LAS PRESTACIONES,
NEGOCIACION LABORAL, SINDICATOS, ESTABILIDAD LABORAL

CAMBIOS EN LAS EMPRESAS : ORGANIZACIONES INTELIGENTES, EL FACTOR HUMANO PRIMER IMPERATIVO ESTRATÉGICO Y VENTAJA COMPETITIVA, LA NUEVA GERENCIA (LIDERAZGO GERENCIAL), CULTURA, SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES, EFICIENCIA, POSICIONAMIENTO, CRECIMIENTO, DESARROLLO, VALORES AGREGADOS A TODO NIVEL.

EN LAS PERSONAS : NUEVAS COMPETENCIAS, ADAPTACIÓN DEL CAMBIO, MULTIHABILIDADES, EMPLEABLE MÁS QUE EMPLEADO.



LAS NUEVAS CONDICIONES EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS:

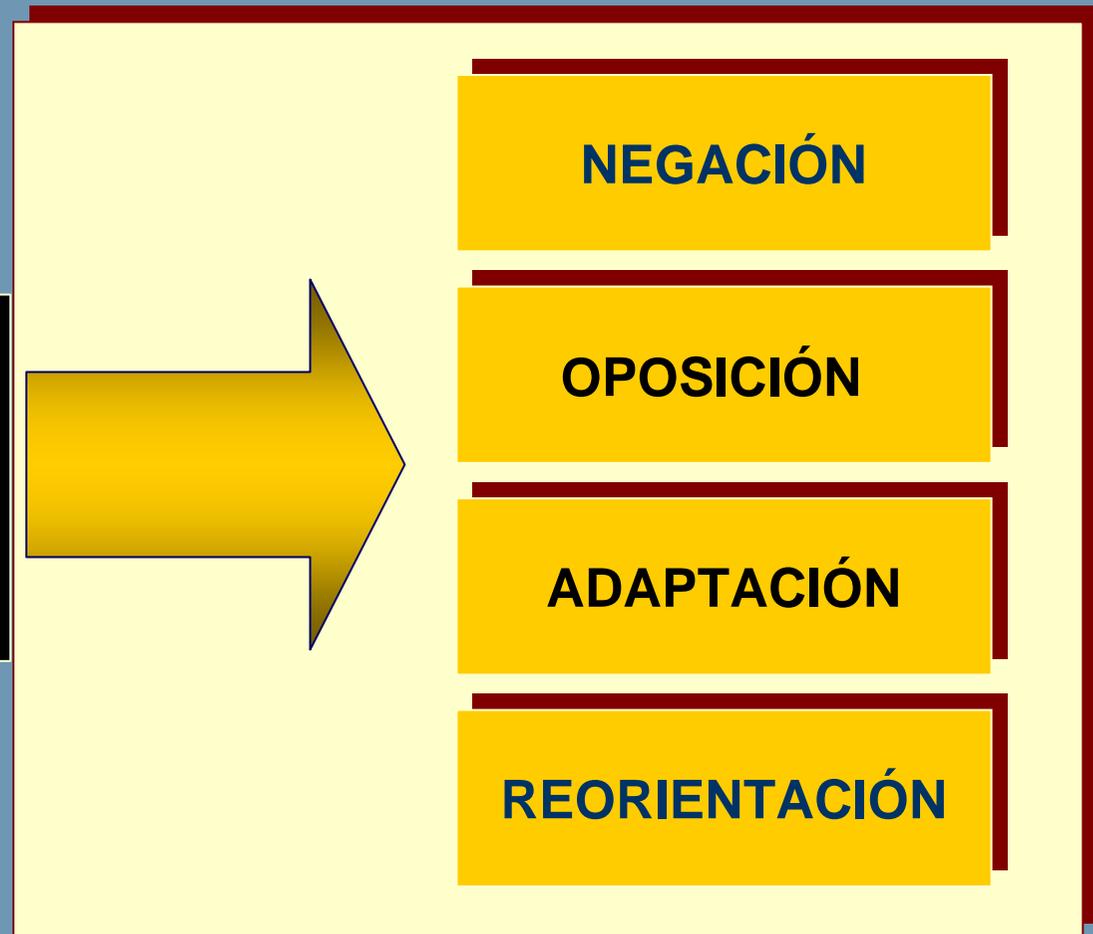
1. Incremento constante en la velocidad del cambio.
2. Tecnología en información acelera la toma de decisiones estratégicas.
3. Competitividad global será más dura.
4. Pequeños márgenes de error en la calidad.
5. Acecho de la competencia en búsqueda de encontrar y aprovechar nuestros errores.
6. Clientes 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.



LAS TRES FUERZAS DEL CAMBIO

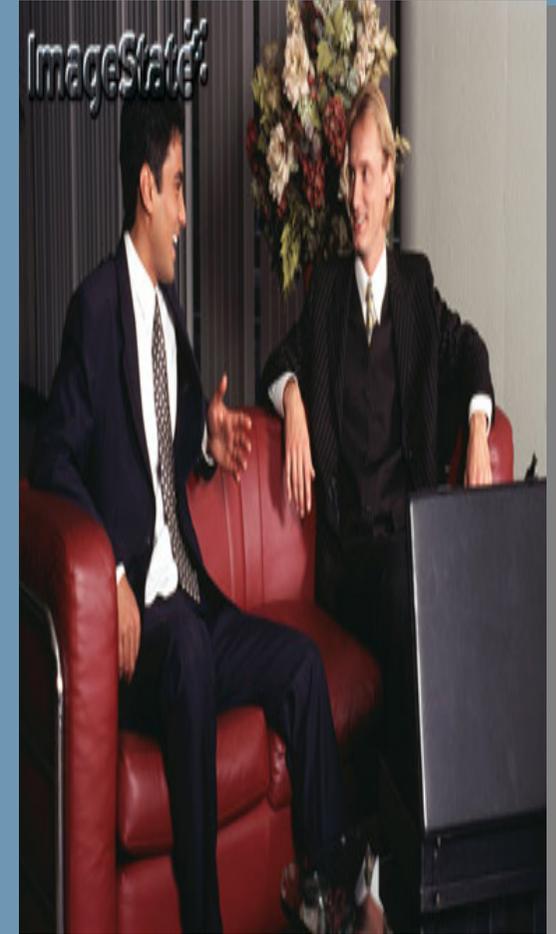
- **PARRIOQUIALISMO VS GLOBALIZACION**
- **JERARQUIZACION VS EMPOWERMENT**
- **MECANIZACION VS ORQUESTACION
TECNOLOGIA**

Respuestas potenciales a los cambios del entorno

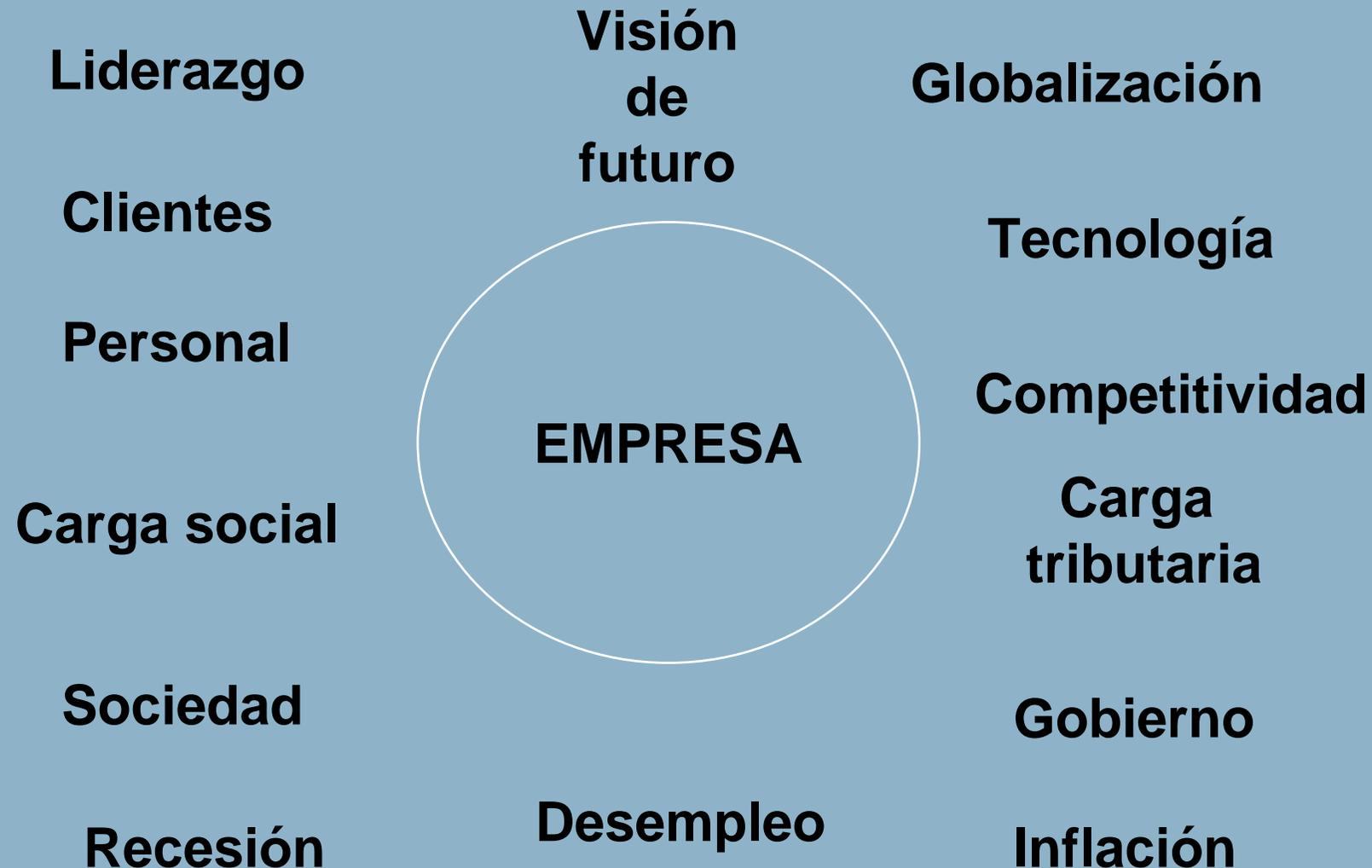


¿ PORQUÉ LA GENTE SE RESISTE AL CAMBIO?

- Cambio rutina diaria
- Cambio de cultura, nuevos hábitos
- Significa hacer un esfuerzo adicional
- Temor a lo desconocido
- Asumir nuevos roles y retos.
- Pérdida de poder, estatus.
- Nuevos aprendizajes
- Inestabilidad laboral
- Pérdida de amigos y gente conocida
- Inseguridad personal
- Cambiar antiguos paradigmas de freno



PRINCIPALES DESAFIOS DE LAS ORGANIZACIONES



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

CLIENTES



COMPETENCIA

CAMBIO

Globalización de la economía

Mercados globalizados



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



Capital Humano competitivo



Capacitación sostenida

LA GLOBALIZACION Y SUS EFECTOS EN LAS EMPRESAS



GLOBALIZACION

Conceptualización

Globalización, proceso creciente de comunicación e interdependencia entre los países del mundo.
Unifica mercados, sociedades y culturas

Tipos de Globalización

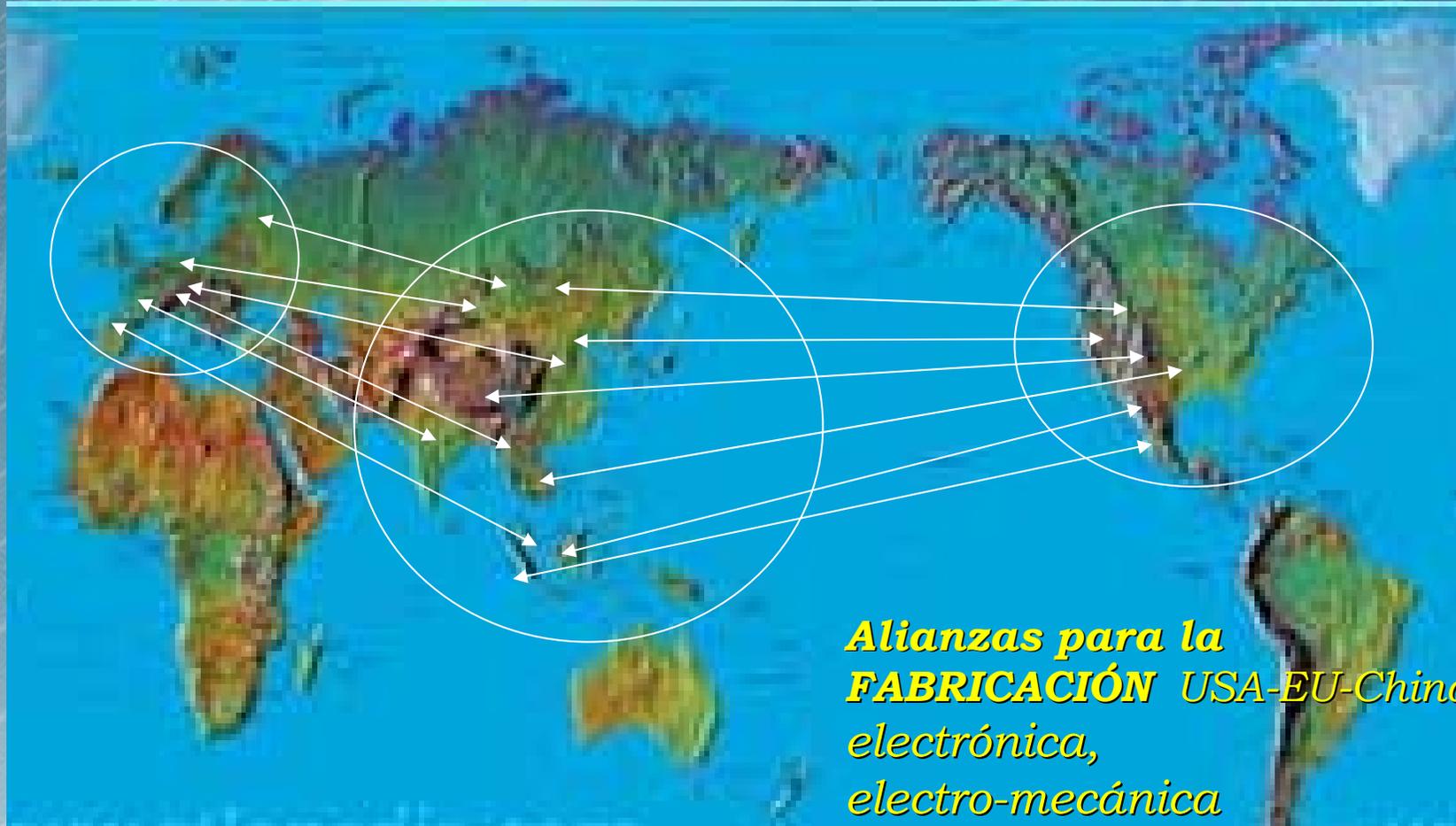
- Económica
- Monetaria
- Comercial
- Cultural
- Social
- Política
- Lingüística
- Comunicacional
- Psicológica
- Conocimientos
- Etnica
- Outsourcing
- Downsizing

Efectos de la Globalización

- Cambios en sociedades y la economía mundial
- Apertura de mercados a nivel mundial
- Interdependencia entre naciones
- Creciente competitividad
- Libre comercio internacional
- Competencia entre empresas
- Nuevos capitales
- Inversiones
- Homogeneidad mundial de la sociedad
- Influencia cultural y social
- Nuevos paradigmas de eficiencia

EL COMERCIO MUNDIAL Y SUS TENDENCIAS

ASIA: Especialización en manufacturas masivas para el mundo
Madurez de la producción en masa y mano de obra barata



Alianzas para la FABRICACIÓN USA-EU-China
*electrónica,
electro-mecánica
y textil-vestido*

CINCO REVOLUCIONES TECNOLÓGICAS EN 230 AÑOS

Big-Bang

Agotamiento

1^a

1771 La 'Revolución Industrial'

2^a

1829 *Época del hierro, la máquina de vapor el ferrocarril*

3^a

1875 *Época del acero y la ingeniería pesada*

4^a

1908 *Época del petróleo, el automóvil y la producción en masa*

5^a

1971 *Época de la informática y las Telecomunicaciones*

Siglo XXI *Época de biotecnología, nanotecnología, bioelectrónica
Medio ambiente.....?*

DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

27

UN CONJUNTO DISTINTO DE OPORTUNIDADES CADA

La Revolución de las TICs (1975-2000)

MICROELECTRONICA

BARATA

SOFTWARE

Relojes digitales

Calculadoras de bolsillo

Televisión por cable

Computadoras personales

Teléfonos inalámbricos

Teléfonos celulares

Hornos de microondas

Discos compactos (CD)

Agendas electrónicas

Tomografía computarizada

Tarjetas de crédito digitales

Cajeros automáticos

Fax y contestadoras

Correo electrónico

DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

28

Ventajas de la Globalización

- **Organizar el mundo bajo la misma filosofía**
- **Homogeneización cultural**
- **Empresas más competitivas**
- **Acceso al avance tecnológico de los sectores económicos**
- **Mejora calidad de productos y servicios**
- **Mayor comercio genera riqueza y beneficio para todos**
- **Libre comercio, camino más rápido para eliminar trabajo infantil**
- **El comercio, la apertura de mercados 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

- **Proceso heterogéneo: económico, social, histórico y cultural**
- **Constituye la expresión del etnocentrismo cultural**
- **Mayor dependencia económica y cultural**
- **Países cada vez más ricos y cada vez más pobres**
- **Desaparición y cierre de empresas nacionales**
- **Pobreza y desempleo**
- **Falta de identidad con lo nacional**
- **Invasión productos extranjeros de menores costos y de menor calidad**
- **Reduce empleos, aumenta el desempleo masivo y la angustia social**
- **Desempleo abierto creciente y la precarización de empresas existentes**
- **La globalización dirige el capital hacia zonas donde los salarios son más bajos, explotando a los trabajadores más pobres.**

CARACTERISTICAS DE UN DESARROLLO ORGANIZACIONAL EXITOSO

- 100 % de satisfacción del cliente.
- 100% de actividades que agregan valor.
- Cero desperdicios.
- Cero defectos.
- 100% de motivación de su personal.
- Sólida política de Recursos Humanos.
- Basan sus ventajas competitivas en la fortaleza y desarrollo de su principal activo : El Capital Humano.
- Invierten en la educación, entrenamiento y formación de su capital humano.

Características de las empresas exitosas

1.- LIDERAZGO Y GESTION CORPORATIVA

- Énfasis en el largo plazo.
- Estrategia 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.

Características de las empresas exitosas

2.- ADMINISTRACION 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**

Características de las empresas exitosas

3.- ADMINISTRACION DE LOS PROCESOS

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

Best Human consulting

Herramientas Gerenciales
para la Dirección Estratégica de Empresas

DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

35

ORIENTACIONES MODERNAS DE LA ADMINISTRACIÓN



DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

36

1. Reingeniería

- **Modelo de negocios para abordar cambios en las organizaciones. Incorpora estrategia corporativa, visión de procesos, personal y tecnología para lograr mejorar el desempeño de los indicadores claves y crear una ventaja competitiva sustentable en el tiempo. También se puede definir como la revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, servicio y velocidad.**
- **Se trata de trabajar mejor, más rápido y más barato que la competencia sin importar la ubicación de ésta, ya sea en el interior del país o en el exterior. Por tanto, es necesario hacer mejor, más rápidos y más económicos los procesos esenciales de la empresa.**
- **El objeto de la reingeniería es el proceso y no la empresa.**

1.1. Claves de la Reingeniería

- 1) **La eficacia:**
Se refiere a la calidad de un rendimiento: su influencia sobre el cliente. Un proceso eficaz satisface las necesidades de nuestros clientes.
- 2) **La confiabilidad:**
Significa consistencia en el rendimiento del proceso, es decir: que el nivel de calidad del rendimiento sea siempre el mismo.
- 3) **La eficiencia:**
Se relaciona con la velocidad del proceso, es el tiempo que es necesario para realizar la transformación de los insumos en rendimientos.
- 4) **El factor económico:**
Implica la transformación del conjunto de insumos en rendimientos y en obtener el costo más bajo posible.

1.2. Elementos dinámicos de la Reingeniería:

- 1) Cambio de las unidades de trabajo: De departamentos funcionales a equipos de procesos.
- 2) Cambio en el trabajo: De tareas simples a polifuncionales.
- 3) Cambios en los roles del trabajador: Desde controlados a pensadores y decisores.
- 4) Cambios en la formación: Desde entrenados a educados.
- 5) Cambios en la evaluación del desempeño: De compensación por actividades a compensación por logros.
- 6) Cambios en el Desarrollo Profesional: Desde desempeño a desarrollo de capacidades.
- 7) Cambios en el valor: Desde el "jefe paga" a "el cliente es el que paga".
- 8) Cambios en el rol del administrador: De supervisor a entrenador.
- 9) Cambios en la estructura organizacional: De jerarquizada a plana.
- 10) Cambios en los roles de la Dirección: De jefe a líder.

1.3. Algunos errores comunes en los procesos de Reingeniería:

- Pensar en aplicar la reingeniería a la empresa y no a sus procesos.
- Conformarse con resultados sub-óptimos.
- Abandonar el esfuerzo de reingeniería.
- Limitar de antemano la definición del problema y su alcance.
- Dejarse llevar por las prácticas culturales existentes.
- Implementar la reingeniería de abajo hacia arriba.
- No distinguir la Reingeniería de otros programas de mejoras.
- Concentrarse sólo en el diseño.

2. Benchmarking

- Proceso de comparación y medición las operaciones o procesos internos de una organización versus los de un representante mejor de su clase y de su sector. Los diferentes grados de eficacia y eficiencia registrados entre los diversos sectores de una misma empresa, hacen posible la aplicación de procesos de Benchmarking internos y descubrir así las “mejores prácticas de la organización”.
- Es un proceso sistemático, continuo de investigación y aprendizaje para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales .
- Método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria.
- Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.(David T. Kearns, Xerox Corporation).

2.1. Tipos de Benchmarking

- **Interno**: Parte de la base de que dentro de una organización existen diferencias entre sus distintos procesos de trabajo. Algunos de ellos pueden ser más eficientes y eficaces que los de otras áreas de la misma empresa.
- **Competitivo**: Identifica productos, servicios y procesos de los competidores directos de la empresa y los compara con los propios.
- **Funcional**: Identificar productos, servicios y procesos de empresas no necesariamente de competencia directa. Generalmente apunta a las funciones de Marketing, Producción, Recursos Humanos o Finanzas.
- **Genérico**: Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo el despacho de pedidos. El beneficio de esta forma de benchmarking, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador.

3. Downsizing

- Forma de reorganización o reestructuración de las empresas para mantener la competitividad, mediante:
 - Mejora de los sistemas y procesos de trabajo
 - Rediseño organizacional (Adelgazamiento, achatamiento)
 - Nuevos perfiles y competencias de cargos
 - Eliminación de niveles jerárquicos excesivos de cargos
 - Innovación tecnológica a los principales procesos
 - Establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad
 - En strictu sensu significa una reducción de la planta de personal, pero, en general expresa una serie de estrategias orientadas al Rightsizing (logro del tamaño organizacional óptimo) y/o al rethinking (repensar la organización).

3.1. Tipos de downsizing

- Reactivo: Se responde al cambio, a veces, sin un estudio acucioso de la situación. Los problemas que se derivan de esta posición suelen ser predecibles: reducción de la planta de personal sólo por respuesta, sin un diagnóstico adecuado, ambiente y clima laboral inadecuado, daños son costosos y alto impacto negativo en la eficiencia de la empresa.

3.1. Tipos de downsizing

- Proactivo: Es un proceso de anticipación y preparación para eventuales cambios en el entorno, este tipo de opción posibilita resultados y efectos más rápidamente y requiere de criterios estratégicos basados en la idea de repensar la empresa.

3.2. Condiciones para un Downsizing Estratégico

- Utilización de un marco sistemático de trabajo y una metodología adecuada.
- Determinación acerca de si el downsizing va a dirigirse hacia los procesos o hacia una verificación de los objetivos de la empresa.
- Definición del marco y condiciones en las que se va a llevar a cabo el downsizing.
- Establecimiento de las herramientas que se emplearán.
- Desarrollo de un plan de administración del cambio.
- Definición de un plan para mantener y mejorar el desempeño durante y después del downsizing.
- Considerar a quienes afectará el proceso de downsizing.
- Determinar la profundidad del ajuste y el tiempo disponible para ello.
- Determinación de los puestos y tareas a eliminar, fusionar o redefinir.

3.3. Ventajas

- **Disminución de costos al reducir algunos departamentos que integraban la empresa y que ya no son necesarios.**
- **Organizaciones más flexibles y ligeras.**
- **Optimización de la organización.**
- **Mejor capacidad de respuesta al mercado y clientes.**
- **Bajar costos y sobrecostos.**
- **Producir más con menos recursos.**

3.4. Conceptos relacionados

- Resizing: Volver a dimensionar o medir. Se podría decir que surge a consecuencia de una política de downsizing que ha producido un déficit de productividad o incremento de resultados negativos. Aparece como un gran avance pero mejora sólo parcialmente el funcionamiento, la productividad y la eficiencia de las organizaciones.
- Rightsizing: “Medición correcta”, es un enfoque que privilegia la calidad estratégica total, la eficiencia y el consiguiente logro de beneficios, a partir de una organización flexible. Implica la creación e innovación en nuevos productos, nuevos servicios y nuevos mercado a partir de las necesidades del cliente (deleitándolos y seduciéndolos). Se plantea como básico un proceso comunicacional desde y hacia el cliente.

4. Ouplacement

- **Desvinculación programada o asistida. Proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a las personas a punto de abandonar la empresa o ser transferida a otro puesto, para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel o condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible.**

4.1. Objetivos del Outplacement:

- Disminuir el período de cesantía del personal desvinculado.
- Proporcionar respaldo técnico y profesional al desvinculado.
- Convertirse en un proceso administrativo integrado en la vida organizacional.
- Apoyo a los directivos que deban desvincular a otros.
- Disminuir el impacto psicológico de la desvinculación.
- Facilitar la reconversión laboral, la reinserción o el autoempleo.
- Al ser el trabajo una vinculación personal, social y económica de carácter vital, su pérdida acarrea una serie de trastornos emocionales, entre otros. Algunas empresas utilizan la técnica del Outplacement para aminorar estos trastornos y constituyen una moderna herramienta inserta en la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos.

4.2. Componentes básicos de una política de Outplacement :

- Desbloquear situaciones de estancamiento laboral, eliminando el costo que significa su postergación
- Establecer un consenso entre los actores organizacionales, evitando un deterioro en el clima laboral y la productividad.
- Constituir parte de las políticas sobre Recursos Humanos de una empresa.
- Debe ser transparente y difundida a través de la organización.
- Involucramiento total de la Dirección Superior.
- Debe evitar descapitalización de los recursos humanos, considerando el interés de la empresa.
- Apoyar con medios y herramientas nuevas la reinserción de los trabajadores que deben abandonar la organización.
- De manera preferente, debe dirigir los apoyos a los grupos profesionales con mayores dificultades en el mercado del empleo.

4.3. Beneficios del Outplacement para el empleado:

- **Asesoramiento y redefinición de su plan de carrera.**
- **Análisis y desarrollo de técnicas afectivas de búsqueda y selección de empleo.**
- **Reducción del tiempo de desempleo.**
- **Proporciona cierto control sobre el futuro.**
- **Reduce los niveles de ansiedad y stress**

4.4. Beneficios del Outplacement para la Empresa:

- **Imagen Corporativa: Clientes, comunidad, proveedores.**
- **Responsabilidad Social con sus empleados.**
- **Sentimientos de culpa minimizados.**
- **Mínima perturbación del Cima Organizacional.**

5. Empowerment

- Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisonal y entregarla a trabajadores y equipos.
- Empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas.
- **Fundamento:**
- Según Koontz y Weichrich, funciona así:
- Poder = Responsabilidad (P=R)
- Si Poder > Responsabilidad (P >R). El resultado sería una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable por sus acciones.
- Si Responsabilidad > Poder (R >P). El resultado sería la frustración por parte de los subordinados, ya que carecen del poder necesario para desempeñar las actividades de las que son responsable.

5.1. Resultados del Empowerment

- Mejora el desempeño de los equipos de trabajo.
- Genera mayor nivel de productividad y producción de iniciativas sobre hechos concretos.
- Incrementa la satisfacción de los clientes.
- Se logra un mejor desempeño frente a la competencia.
- Trata de corregir excesiva centralización de los poderes en las empresas.
- Promueve la colaboración y participación activa de los integrantes de la empresa.
- Potencia el trabajo en equipo y la toma de decisiones inmediatas ante cambios en el medio ambiente de a empresa.
- Favorece la rápida toma de decisiones.
- Involucra al personal para ofrecer calidad al cliente.
- Mejora los servicios.
- Faculta al empleado para tomar decisiones, iniciativa y creatividad.
- Motiva al personal a sentirse tomado en cuenta y que es parte importante en las actividades.

6. Mentoring

- Odiseo encomendó al sabio Mentor que durante su ausencia, cuidara de su hijo Telémaco y se ocupara de su educación. De ahí que el término Mentor comenzara entonces a aplicarse a todas aquellas personas instruidas, maestros responsables y consejeros, de alguien con mucha experiencia.
- El mentoring en el sentido empresarial u organizacional será una relación de asesoría entre un mentor y su pupilo.
- El mentor ofrecerá sus conocimientos y experiencias como guía frente a las dificultades que atraviese el pupilo aspectos centrales que constituyen una relación de mentoring.

6.1 ideas claves del mentoring

- Es un proceso en el que el mentor, apoya la carrera y el desarrollo de otro.
- Es una relación habitual entre superior y subordinado y que puede ir más allá de la relación meramente laboral.
- Es una relación en la que pueden tener lugar el aprendizaje de nuevos aspectos y su puesta en marcha.
- Intenta desarrollar nuevas cualidades e impulsar así el potencial individual del mentee (protegido).
- Pretende optimizar los desempeños del mentee mediante el aprovechamiento de la experiencia del mentor y las propias.
- Permite incidir en el resto de la organización a través de las sugerencias y tutelaje que el mentor realiza sobre el desarrollo global de su pupilo.
- Al diseñar un esquema de mentoring se busca la necesaria adecuación de la pertinencia con la realidad de la administración empresarial.

6.2. Funciones del Mentoring:

- Es un Coaching por excelencia
- El Mentor como entrenador es un líder activo, y estimula al mentee para desarrollar cualidades y actitudes para el futuro.
- Consejo.
- El Mentor ayuda al mentee en la solución de problemas y toma de decisiones .
- Ayuda.
- El Mentor proporciona los contactos que pueden permitir al mentee a alcanzar sus metas.
- Establecimiento de redes.
- El Mentor le enseña a aprovecharse de los contactos informales fuera de su entorno profesional.
- Un Proceso Básico de Mentoring:
- El proceso de Mentoring es una herramienta básica y fundamental para los procesos de cambio, especialmente si se trata de pasar desde una estructura altamente jerarquizada a una liviana, matricial y fluida. 58

6.3. Etapas del Mentoring

- **Primera Etapa:**
Se busca identificar al mentor y al mentee (protegido, pupilo). Se busca lograr una adecuada compatibilidad entre ambos partícipes.
- **Segunda Etapa:**
Se centra en la formación del mentor como del pupilo. Se busca sacar un mejor provecho de las competencias del mentor mediante su preparación para el ejercicio de la tarea. Al pupilo se le proporciona la información acerca de los objetivos del programa y las actitudes que deberá desarrollar.
- **Tercera Etapa:**
Se trata de la planificación y ejecución. Se diseñan las distintas actividades, se programan, se asignan los recursos y se establecen los vínculos y redes de trabajo.
- **Cuarta Etapa:**
Se establece una fase de análisis de los resultados. En todo caso no hay que olvidar que el proceso de retroalimentación ha de ser permanente.

7. Coaching

- Es una formación individualizada. Algunos expertos lo definen como un proceso de orientación y entrenamiento que muchas compañías prestan a directivos que están consolidados en sus puestos y que son valiosos para las propias empresas.
- A través de este modo de ser y hacer del coaching se ayuda a estos ejecutivos a ser más eficaces en sus puestos. No sólo se benefician los empleados de ellos, sino también las empresas.

7. Coaching

- La figura del coach proviene del mundo deportivo. Es el entrenador de un equipo que recomienda lo que hay que hacer pero también tiene un fuerte componente de liderazgo y motivación. Marca la estrategia a seguir y la táctica pero además debe estimular psicológicamente y lograr que los jugadores se diviertan y sean ordenados en sus pensamientos.
- Para algunos, el coaching es una especie de premio ya que está dirigido a personas o profesionales más valiosos y de más interés para la empresa. Por ello, las empresas utilizan esta técnica para los directivos en los que quieren invertir, en los que asumen responsabilidades y en los que sus decisiones tendrán gran importancia para la empresa..

8. Kaisen

- Equivale a la idea de “mejoramiento continuo” y es equivalente a una filosofía difundida ampliamente entre las empresas niponas (Masaki Imai)
- “Mejorar un proceso, es cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso” Harrington.
- Preceptos:
 - Enfocada en los procesos en lugar de los resultados.
 - Ser rápido e imperfecto, es mejor que ser perfecto pero atrasado.
 - Las soluciones tiene valor cuando están implantadas.
 - Fomentar muchas ideas en la organización.
 - Enfoque en las causas principales de un problema.
 - Resolución de las principales causas de un problema.
 - Preguntarse siempre ¿Por qué?.

8.1 Tipos frecuentes de problemas:

- Descubiertos.
Aparecen porque algo está fallando. Se requiere de inspección.
- Desenterrados:
Son aquellos que la empresa busca en forma proactiva para que no ocurran inesperadamente en el futuro.
- Creados:
Al evaluar sistemáticamente los productos, servicios y procesos de trabajo de otras empresas líderes para incorporarlos como suyos.

8.2. Implantación del Kaisen

1. **Desarrollo de un compromiso con las metas de la empresa.**
Definición clara de metas y objetivos.
Involucramiento y compromiso de las personas.
Premios a los esfuerzos.
2. **Establecimiento de incentivos.**
No necesariamente en dinero. Si lo es, debe ser al grupo.
Reconocimiento.
Otros incentivos.
3. **Trabajo en equipo.**
El Kaisen privilegia la participación y el trabajo en equipo.
Una forma notable de sacar provecho de los equipos es estableciendo metas claras. El comportamiento del equipo se basa en una buena selección de miembros del equipo.

8.2. Implantación del Kaisen

4. Liderazgo.

El líder debe poner atención y considerar los problemas. Debe saber escuchar, transmitir actitudes e ideas, tales como: que el mejoramiento continuo no se relaciona directamente con las ventas, las ganancias o la participación en el mercado, o que la organización nunca llegará a la perfección, pero que trabajará como si fuera posible o que la filosofía del Kaisen es a largo plazo.

5. Medición.

Se realiza preferentemente a través de gráficos, planes de acción y predicciones de futuro.

6. Estandarización.

Definir claramente los estándares para poder comparar.

7. Entrenamiento.

Desarrollo de talentos y esfuerzos de las personas lo que requiere de una adecuada inversión en recursos humanos.

8. Administración.

Se requiere de un adecuado balance entre lo burocrático (reglas y criterios) y lo moral (resistencia al cambio)

8.3.Las cinco "S" del Kaisen:

- Seiri (disposición metódica o necesidad de distinguir entre lo necesario y lo prescindible) Documentos, herramientas, equipos, stocks y otros recursos que sean prescindibles para el desarrollo del trabajo deberán eliminarse.
- Seiton (orden). Todos los recursos empleados en el proceso deben encontrarse en su sitio asignado, de modo que sea localizado y empleado lo más rápida y eficazmente.
- Seiso (limpieza). Mantenimiento de equipos y herramientas en un estado de conservación óptimo y mantener limpias y ordenadas las áreas de trabajo.
- Seiketsu (estandarizar). Desarrollar estándares y procedimientos en todas las tareas y actividades relacionadas con el proceso.
- Shitsuke (disciplina). Asegurarse de que todo el personal que participa en el proceso comprenda y emplee los estándares y procedimientos establecidos.

8.4. Ventajas del Kaisen

- Concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

8.5.Desventajas del Kaisen

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

9. Psicología Económica

- La psicología económica, como psicología aplicada, se preocupa del estudio del comportamiento económico, de las variables que inciden en la toma de decisiones económicas individuales y colectivas, de las formas como las personas comprenden el mundo de la economía y sus variaciones.
- Su objeto de estudio es el comportamiento económico en diferentes contextos, considerándolo en sus manifestaciones individuales, grupales y colectivas y en sus componentes interactivos, simbólicos y estructurales.
- Considera las variables que inciden en la toma de decisiones económicas individuales y colectivas a nivel de la motivación, actitudes y toma de decisiones de los consumidores y productores y los procesos de toma de decisiones de los actores claves donde reside el poder económico.
- La psicología económica es el del conflicto y los procesos cooperativos en la sociedad en torno a la asignación de recursos.

9.1. La psicología económica

- Según Lea y Tarpy (1987) un psicólogo economista refiere que la psicología económica tiene el doble objetivo de estudiar y analizar cómo la economía afecta el comportamiento de los individuos y cómo dicho comportamiento afecta a su vez a la economía.

10. Marketing

- Marketing es un anglicismo que tiene diversas definiciones. Según Philip Kotler (considerado por algunos *padre del marketing*¹)
- “Proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios».² Sin embargo, hay otras definiciones; como la que afirma que el marketing es el arte o ciencia de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo”.
- En Marketing suele traducirse como mercadotecnia o mercadeo.
- El marketing involucra estrategias de mercado, de ventas, estudio de mercado, posicionamiento de mercado, etc. Frecuentemente se confunde este término con el de publicidad, siendo ésta última sólo una herramienta de la mercadotecnia.

11.Outsourcing

- También conocido como subcontratación, administración adelgazada o empresas de manufactura conjunta,
- El outsourcing es la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía.
- El objetivo principal de la empresa es reducir los gastos directos, basados en una subcontratación o tercerización de servicios que no afectan la actividad principal de la empresa.
- Actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero es responsable de su propia administración.
- Es una alternativa que permite lograr un alto desempeño en áreas específicas obteniendo con ello una organización ligera y flexible.
- En síntesis permite una dedicación y observación de la empresa hacia sus actividades centrales.

11.1. Algunas razones para utilizar el Outsourcing

- Reducción y control de los gastos operacionales.
- Evitar la destinación de recursos en funciones nada que ver con al razón de ser de la empresa.
- Manejar eficientemente aquellas funciones complicadas.
- Enfocar mejor la empresa.
- Acceder mejor a capacidades de clase mundial al contar con proveedores globales.
- Acelerar los beneficios de reingeniería al concentrarse en proceso más concentrados.
- Compartir riesgos con los proveedores y prestadores de servicios.
- Destinar recursos para otros propósitos.
- Busca una cooperación intensa y directa entre el cliente y el proveedor,

Clases de outsourcing

1) Outsourcing Tradicional :

Alcance : Táctico
Interdependencia : Escasa
Tipo de relación : Proveedor



2) Outsourcing Estratégico :

Alcances : Estratégico
Interdependencia : Profunda
Tipo de relación : Socio



12. Balanced Score Card

- Según Robert Kaplan y David Norton,
- El BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí,
- Medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.
- Un buen Balanced Score card debe "contar la historia de sus estrategias", es decir, debe reflejar la estrategia del negocio.
- Con ello se quiere destacar que el BSC es más que una lista de indicadores de cualquier índole.

12.1. Componentes básicos de un BSC

- Cadena de Relaciones de Causa Efecto: Que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.
- Enlace a los Resultados Financieros: Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.
- Balance de Indicadores de Resultados e Indicadores Guías: Fuera de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que muestren las cosas que se necesita "hacer bien" para cumplir con el objetivo. Estos miden el progreso de las acciones que acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.

12.1. Componentes básicos de un BSC

- Mediciones que Generen e Impulsen el Cambio: La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.
- Alineación de Iniciativas o Proyectos con la Estrategia a través de los Objetivos Estratégicos: Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.
- Consenso del Equipo Directivo de la Empresa u Organización: El BSC, es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre como medir y respaldarlo que es importante para el logro de dicha estrategia.

12.2. Perspectivas Estratégicas del BSC

- **Perspectiva Estratégica del BSC**
- **El BSC parte de la visión y estrategias de la empresa.**
- **Luego se determinan los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión,**
- **Estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes.**
- **Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes, es un instrumento para expresar la estrategia.**

A.-Perspectiva del Financiera:

- Responde a las expectativas del accionista.
- La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas.
- Se centra en la creación de valor para el accionista. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de:
 - Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso del Capital.
 - Incluye objetivos estratégicos como Maximizar el Valor Agregado, Incrementar los Ingresos y diversificar las fuentes, Mejorar la Eficiencia de las Operaciones y Mejorar el Uso del Capital.

B. Perspectiva del cliente

- En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes.
- Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos.
- Por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera.
- Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia al cliente. Los indicadores típicos de este segmento incluyen: Satisfacción de Clientes ,Desviaciones en Acuerdos de Servicio, Reclamos resueltos del total de reclamos, Incorporación y retención de clientes, Mercado.

C.-Perspectiva de Procesos Internos:

- En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.
- Esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes .Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa.
- Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionados.
- Los indicadores de esta perspectiva deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos: Tiempo de Ciclo del Proceso (cycle time), Costo Unitario por Actividad, Niveles de Producción, Costos de Falla, Costos de Trabajo, Desperdicio (Costos de Calidad), Beneficios Derivados del Mejoramiento Continuo, /Reingeniería, Eficiencia en Uso de los Activos.

D. Perspectiva de Aprendizaje Organizacional:

- Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.
- Están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio..
- Refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.
- Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen: Brecha de Competencias Clave (personal), Desarrollo de Competencias clave, Retención de personal clave, Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado, Ciclo de Toma de Decisiones Clave, Disponibilidad y Uso de Información Estratégica, Progreso en Sistemas de Información Estratégica, Satisfacción del Personal, Clima Organizacional

12.3. Implantación del BSC: Modelo de las 4 fases

- Fase 1: Concepto Estratégico: Incluye misión, visión, desafíos, oportunidades, orientación estratégica, cadena del valor, plan del proyecto.
- Fase 2: Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas: Incluye objetivos estratégicos, modelo causa-efecto preliminar, indicadores estratégicos, vectores estratégicos y palancas de valor.
- Fase 3: Vectores, Metas e Iniciativas: Incluye objetivos estratégicos detallados, modelo causa-efecto con vectores y palancas, indicadores estratégicos, metas por indicador, iniciativas estratégicas.
- Fase 4: Comunicación, Implantación y Sistematización: Incluye divulgación, automatización, agenda gerencial con BSC, planes de acción para detalles, plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos, plan de despliegue a toda la empresa.

13. Merchandising

- El Merchandising (término anglosajón compuesto por la palabra *merchandise*, cuyo significado es mercancía y la terminación o micro-mercadotecnia es la parte del marketing que tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta.
- Son actividades que estimulan la compra en el punto de venta. Es el conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones, tanto físicas como psicológicas, al consumidor final. En contraposición a la presentación pasiva, se realiza una presentación activa del producto o servicio utilizando una amplia variedad de mecanismos que lo hacen más atractivo: colocación, presentación, etc.
- Merchandising para el lanzamiento de un perfume, con desfile de modelos.
El merchandising incluye toda actividad desarrollada en un punto de venta, que pretende reafirmar o cambiar la conducta de compra, a favor de los artículos más rentables para el establecimiento.
- Los objetivos básicos del merchandising son: llamar la atención, dirigir al cliente hacia el producto, facilitar la acción de compra.

A. CLASIFICACION DEL MERCHANDISING

A. Merchandising visual o de presentación

B. Merchandising de gestión

C. Merchandising de seducción

A. Merchandizing visual

- Partiendo de que el producto se encuentra solo frente al consumidor.
- Promover la venta por impulso, rol activo al producto.
- Conseguir que los productos cobren vida en las estanterías y atraigan a los compradores a través de la presentación, ubicación, animación y promoción.

B. Merchandising de gestión

- No acaba con la presentación del producto
- Imprescindible la información que genera el punto de venta: punto de encuentro entre el comerciante y el consumidor
- Utilización de medios mecánicos: computadoras, escáneres, programas diversos.
- Objetivo: optimizar el rendimiento y gestión del espacio.
- Técnicas: rotación, rentabilidad, beneficio
- misión: establecer comparaciones entre secciones, familias de productos, marcas, etc.

C. Merchandising de Seducción

- Promociones sofisticadas
- Las acciones de venta no directa: internet
- Horarios amplios adaptados al cliente: 24 horas, 365 días
- Predominancia de productos ecológicos, lights, alta tecnología frente a los tradicionales.

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

14.Rightsizing

- “Medición correcta”, es un enfoque que privilegia la calidad estratégica total, la eficiencia y el consiguiente logro de beneficios, a partir de una organización flexible. Implica la creación e innovación en nuevos productos, nuevos servicios y nuevos mercado a partir de las necesidades del cliente (deleitándolos y seduciéndolos). Se plantea como básico un proceso comunicacional desde y hacia el cliente.
- Principios básicos del Rightsizing:
- Analizar y eliminar toda actividad, proceso o área que no agregue valor
- Reducir los procesos, haciéndolos más cortos, simples y productivos
- Promueve la descentralización de las decisiones, cambiando la actitud del personal desde una perspectiva de mero ejecutor a un decisor participativo. Obviamente esto requiere de un compromiso por parte de las persona y de una administración estratégica al respecto. Los resultados serán el reflejo de una administración estratégica de los cambios, aprovechamiento de oportunidades y nuevas formas o herramientas de la administración.

15. Just in Time

- Herramienta encargada de proveer la cantidad de materiales en cada fase del proceso productivo y una vez terminado, al cliente, en las cantidades requeridas y en el momento solicitado. Filosofía industrial de eliminación de todo desperdicio del proceso productivo. Incluye el proceso que va desde las compras hasta la distribución.
- **Objetivos:**
- Atacar problemas fundamentales.
- Eliminación de despilfarro.
- Búsqueda de la simplicidad.
- Diseño permanente de sistemas de identificación de problemas.
- **Beneficios:**
- Elimina los desperdicios.
- Disminuye el tiempo de espera en cada fase de producción.
- Reduce los espacios destinados a los inventarios.
- Aumenta la productividad de las operaciones directas e indirectas.
- Coloca a la empresa en una mejor posición en el mercado.
- Reduce los inventarios excesivos.

16.ABC COSTING

- Es aquella actuación o conjunto de actuaciones que se realizan en una empresa, para la obtención de un bien o servicio.
- En cada una de ella se realizan tareas que consumen tiempo y recursos, las cuales a su vez originan costos.
- Estas actividades son generalmente repetitivas, consumen recursos de costo y tiempo, etc.
- Estas actividades se pueden clasificar, ya sea por funciones (ej: recepción de compras o visitas al cliente), por su naturaleza (ej: concepción de productos o servicios, realización de las tareas operacionales, mantenimiento, o discrecionales), por su conexión con el objetivo de costos (ej: volumen de producción, organización de los procesos productivos, sostenimiento de un producto o infraestructura), por su aporte a la generación de valor (ej: actividades con valor agregado o sin valor agregado), o de acuerdo a su nivel de actuación con respecto al producto (ej: a nivel unitario, a nivel de lote, a nivel de línea, a nivel de empresa).

16.1.ABC COSTING

- El desarrollo de sistemas de Costos Basados en la Actividad (ABC), mediante la identificación de tres factores, independientes pero simultáneos:
 1. Cambio de la estructura de costos. Antes la mano de obra, representaba más o menos el 50% de los costos del producto, los materiales un 35% y los gastos generales un 15%. Ahora, estos últimos, prácticamente representan un 60% del costo total, los materiales un 30 % y los de mano de obra directa sólo un 10%.
 2. El nivel de competencia que enfrenta la mayoría de las empresas hace sumamente importante el conocer los costos reales de los productos.
 3. El costo de las mediciones ha disminuido notablemente mediante el uso de las tecnologías disponibles.

16.2.Consideraciones del sistema ABC:

- Un básico principio es que no son los productos la causa inmediata de los costos sino que las actividades exigidas para su fabricación. Las actividades consumen recursos y por ende son generadoras de costos.
- Una adecuada gestión de costos actúa sobre las actividades que originan los costos.
- Existe una relación de causa-efecto entre actividades y productos. A mayor consumo de actividades por producto habrá una mayor asignación de costos.
- El sistema ABC asigna en forma más objetiva y precisa los costos. Así, si se calcula el costo de una actividad concreta, sus respectivos costos serán asignados a los productos en función del uso o consumo que de cada uno de ellos haya realizado la actividad.

17. Franchising

- Acuerdo contractual mediante el cual una compañía matriz (franquiciadora) concede a una pequeña compañía o a una persona (franquiciador) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas. Meyer, H.
- Un convenio con el concesionario en el mercado extranjero, ofreciendo el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca, la patente, el secreto comercial y otros puntos de valor, a cambio de honorarios o regalías. Kothler, Phillips.
-
- Así un franquiciador tiene el derecho de nombre o de marca registrada y le vende el derecho a un franquiciado, conociendo esto como licencia de producto.

17.1. Ventajas de la Franquicia:

1. Prestigio: El producto o servicio que se ofrece ya es aceptado por el público.
2. Capital de trabajo: El franquiciador le da al concesionario sistemas de inventario y otros medios para reducir los gastos. Si es necesario, el franquiciador puede también dar asistencia financiera para los gastos operativos.
3. Experiencia: El consejo dado por el franquiciador compensa la inexperiencia del nuevo propietario.
4. Asistencia gerencial: En aspectos tales como: finanzas, estadísticas, marketing y promoción de ventas.
5. Utilidades: Al asumir unos costos razonables de franquicia y convenios sobre suministros, el concesionario puede esperar un razonable margen de ganancias, porque el negocio se maneja con la eficiencia de una cadenas.
6. Motivación: Debido a que el concesionario y el franquiciador se benefician del éxito de la operación, ambos trabajan adecuadamente para lograrlo.

18. Inteligencia Emocional

- Es el uso inteligente de las emociones; de forma intencional hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados. Cuando la persona tiene un conocimiento eficaz sobre su inteligencia emocional puede encauzar, dirigir y aplicar sus emociones, permitiendo así que las mismas trabajen a favor, y no en contra de la personalidad.
- Daniel Goleman en su libro Inteligencia Emocional), sostiene que tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, manejar las presiones y frustraciones laborales y acentuar el trabajo en equipo, son habilidades simples pero cruciales para desenvolverse con propiedad en la sociedad actual.

18.1. Componentes básicos de la I.E.

- 1) Capacidad de percibir, valorar y expresar emociones con precisión.
- 2) Capacidad de poder experimentar, o de generar la voluntad, determinados sentimientos, en la medida que faciliten el entendimiento de uno mismo o de otra persona.
- 3) Capacidad de comprender las emociones y el conocimiento que de ellas se derivan.
- 4) Capacidad de regular las emociones para fomentar un crecimiento emocional e intelectual .

19. Desarrollo Organizacional

- "Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".
- Esta es una amplia definición. Aplicable casi a cualquier técnica, política o práctica administrativa utilizada en un intento deliberado de cambio personal en una organización o de la organización en sí misma para lograr sus objetivos.
- El término clave es cambio. Las intervenciones pueden comprender desde la instrumentación de cambios en el diseño de plantas, hasta proveer al personal de las experiencias para que crezca su puesto, o una efectiva comunicación para seleccionar miembros de una organización.

19. Desarrollo Organizacional

- De acuerdo a la definición de Beckhard, DO involucra un cambio planeado porque este requiere diagnósticos sistemáticos, desarrollo de un plan de mejoramiento, y movilización de recursos para llevar a cabo los propósitos.
- Cubre a la organización, porque involucra al sistema entero. Beckhard apunta que el sistema no significa a la organización entera, pero puede referirse a subsistemas relativamente autónomos tales como una semi independiente planta o una organización multi plantas. Porque el DO es un amplio sistema, la alta administración debe tener la responsabilidad de la administración y mantenimiento del proceso

20.Six Sigma

- “Un método de gestión que permite a las empresas mejorar drásticamente sus resultados, mediante el diseño y supervisión diaria de sus actividades, minimizando el desperdicio y los recursos y, por tanto, aumentando la satisfacción de sus clientes”

- **Mikel Harry y Richard Schroeder “Six Sigma”**

Six Sigma

- Concepto estadístico que califica un proceso en términos de defectos. Un nivel de calidad Seis Sigma significa presencia sólo de 3.4 defectos por millón de oportunidades.
- Estrategia de innovación para mejorar significativamente la satisfacción de los clientes y el valor agregado a los inversionistas mediante la reducción de la variación en todos los procesos de un

21.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 que haga de la organización un ente proactivo..."

Planeamiento Estratégico

1	PROCESO	Conjunto lógico de etapas secuenciales, para cumplir un fin determinado
2	VISION DE FUTURO	Proyección a largo plazo, nuevos escenarios a donde e aspira llegar
3	ESTRATEGIAS	Son las acciones que responden al como hacer realidad los objetivos y metas propuestas.
4	ANALISIS	Descomponer al todo en sus partes, y las partes en sus elementos constitutivos.

Planeamiento Estratégico

5	FORTALEZAS	Aspectos internos que favorecen a la organización y que tiene en mayor medida que sus competidores
6	DEBILIDADES	Aspectos internos que afectan el desarrollo de la organización y que tienen en menor medida que sus competidores
7	OPORTUNIDADES	Aspectos externos que podrían beneficiar a la empresa si se aprovecha oportuna y adecuadamente.
8	AMENAZAS	Aspectos externos de la organización que afecta su desarrollo y competitividad.

Planeamiento Estratégico

09	ACTORES ORGANIZACIONALES	Personal en todos sus niveles, que dinamizan el desarrollo de la organización.
10	FACTORES CLAVES DE EXITO	Elementos que posee la organización para afrontar con éxito su desenvolvimiento y desarrollo.
11	MONITORIA	Seguimiento sistemático del proceso estratégico y que provee de información para la toma de decisiones.
12	ENTE PROACTIVO	Organización que prevé el futuro y se prepara y anticipa para afrontarlo con éxito.

22. Calidad Total (TQM)

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.

TQM

A: E.Deming :

“Sobrepasar las expectativas del cliente a lo largo de la vida útil del producto”.

A. Faigenbaum:

“Compromete a todas las áreas de la empresa”

Normas ISO:

“Cumplimiento de especificaciones”

“Necesidades establecidas o implícitas.”

K.Matusita:

Precio, oportunidad, servicio de post venta”

J.tovar:

“Cliente interno, Cliente externo”.

2.1. ¿Qué beneficios otorga la Calidad Total?

- Incremento de clientes satisfechos.
- Personal altamente identificado con la organización.
- Optimiza los costos.
- Mejora la posición competitiva de la empresa.
- Mayor productividad.
- Mayor rentabilidad.
- Mayor crecimiento y desarrollo de la organización.

NUEVA FILOSOFIA

- **NUEVA NORMA DE VIDA.**
- **CAMBIAR LA CULTURA.**
- **MODIFICAR ACTITUDES.**
- **ACTITUD HACIA EL CAMBIO.**

CALIDAD

- **ES UN PROCESO.**
- **LA CALIDAD NO TIENE LIMITES.**
- **ES DINAMICA Y CAMBIANTE.**
- **PRODUCE UNA ALTA RENTABILIDAD.**

INVOLUCRA A TODOS

- **ACCIONISTAS.**
- **GERENTES Y JEFES.**
- **TRABAJADORES EN GENERAL.**
- **CLIENTES**
- **PROVEEDORES.**

ARMA ESTRATEGICA

- **COMPROMETE A LA ALTA DIRECCION.**
- **VISION A LARGO PLAZO.**
- **PERSEVERANCIA EN EL PROPOSITO.**
- **INVOLUCRA AL PROCESO AMPLIADO.**
- **ES UNA FUNCION NO DELEGABLE.**

CONFIANZA EN EL TRABAJADOR

- **LIBERTAD PARA MEJORAR Y CONTROLAR LOS PROCESOS.**
- **PARTICIPA EN LAS DECISIONES.**
- **RECONOCIMIENTO Y VALORACION DE SU TAREA.**
- **SIENTE ORGULLO POR SU TRABAJO Y ORGANIZACIÓN.**

CAPACITACION PERMANENTE

- **FUENTE DE RIQUEZA: EL CONOCIMIENTO.**
- **VENTAJA COMPETITIVA.**
- **ENFASIS EN LA CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO EN EL TRABAJO.**
- **DESARROLLO INTEGRAL DE LA PERSONA.**

DESARROLLO DEL LIDERAZGO

- **ACTITUD PERMANENTE HACIA EL CAMBIO.**
- **IDENTIFICACION CON LA FILOSOFIA.**
- **LIDER DEMOCRATICO, PARTICIPATIVO, PERO CON AUTORIDAD.**
- **DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO.**

DEJAR CIERTAS PRACTICAS ADMINISTRATIVAS

- **INSPECCIONES MASIVAS.**
- **COMPRAS BASADAS EN EL PRECIO.**
- **LEMAS Y EXHORTACIONES.**
- **CUOTAS DE PRODUCCION.**
- **PRODUCCION BASADA EN EL TEMOR.**
- **SEPARACION DE FUNCIONES.**

REPRESENTANTES

- Introdutores (Gurúes):
- Deming, Ishikawa, Crosby, Juran, etc...
- Algunos elementos de un programa de Calidad Total:
 - Convencimiento de la necesidad de adaptarse a los cambios.
 - Visión de largo plazo.
 - Compromiso total de la Alta Dirección.
 - Administración participativa y trabajo en equipo.
 - Mejora continua de todos los procesos de la empresa.
 - Programa de capacitación en todos los niveles de la empresa.
 - Adecuado uso de herramientas estadísticas en la toma de decisiones.

Cracteristicas Calidad Total

- Los trabajadores se sienten responsables no sólo por su tarea, sino por hacer que la organización funcione mejor.
- El individuo se transforma en un agente activo de solución de sus problemas.
- El trabajador toma decisiones en lugar de ser un simple duplicador de órdenes.
- Las organizaciones se diseñan y rediseñan para facilitar la tarea de sus integrantes.
- Acciones a seguir:
 - Definir los elementos claves de cada trabajo.
 - Establecer y revisar periódicamente los indicadores.
 - Describir claramente los objetivos y resultados esperados.
 - Potenciar, enseñar, retro-alimentar.

23.Kanbam

- KANBAN es una herramienta basada en la forma en que funcionan los supermercados. En japonés significa "etiqueta de instrucción".
- La etiqueta KANBAN contiene información que sirve como orden de trabajo. Es un dispositivo de dirección automático que proporciona información acerca de lo se va a producir, en que cantidades, con que medios y como transportarlos. Generalmente se le asocia al JIT, pero no es exactamente lo mismo
- Funciones del KANBAN:
- Control de la producción: Integración los diferentes procesos y el desarrollo de un sistema JIT en la cual los materiales llegaran en el tiempo y cantidad requerida en las diferentes etapas de la fabrica y si es posible incluyendo a los proveedores.
- Mejora de procesos: Reducción y eliminación de desperdicios, organización del área de trabajo, reducción de set-up, utilización de maquinaria vs. utilización en base a demanda, manejo de multiprocesos, mecanismos a prueba de error, mantenimiento preventivo, mantenimiento productivo total, reducción de los niveles de inventario....

23. Kanban

- **Permite:** Comenzar cualquier operación estándar en cualquier momento.
- **Permite:** Otorgar instrucciones basadas en las condiciones actuales del área de trabajo.
- **Permite:** Prevenir agregación de trabajo innecesario a aquellas ordenes ya empezadas.
- **Permite:** Prevenir el exceso de papeleo.
- **Como la etiqueta KANBAN se debe mover junto con el material se pueden lograr los siguientes aspectos:**
- **Eliminación de la sobreproducción.**
- **Prioridad en la producción, el KANBAN con mas importancia se pone primero que los demás.**
- **Se facilita el control del material.**

Definición de D.O.

“El D.O. es un esfuerzo planificado de toda la organización y dirigido desde arriba, para incrementar la efectividad y la salud de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, usando el conocimiento de las ciencias del comportamiento.”

(Beckhard, 1969).

Definición de D.O.

"Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría".

Burke, W. (1994),

Definición de D.O.

"El concepto del DO está profundamente asociado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a los cambios".

Chiavenato, I. (1998)

"Es un conjunto de cambios planeados, Construidos sobre valores democráticos, humanísticos, que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados

Condiciones básicas que dieron origen al desarrollo organizacional.

- Transformación rápida e inesperada del ambiente empresarial.
- Aumento en el tamaño de las organizaciones, lo que hace que el **volumen** de las actividades tradicionales de la organización no sea suficiente para soportar el crecimiento.
- Creciente diversificación y una complejidad gradual de tecnología moderna, que exigen una estrecha **integración** entre actividades y personas altamente especializadas, y de **competencias** muy diferentes.
- Cambio en el comportamiento administrativo

Significado del D.O.

- Programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, mediante una administración que se base en la colaboración y en la efectividad de la cultura de la empresa, con ayuda de un agente de cambio, o mediante el uso de la teoría y de la tecnología pertinentes de acuerdo con la ciencia del comportamiento organizacional.
- Input de revitalización, energía, actualización, activación y renovación de las empresas mediante los recursos técnicos y humanos, destacando la necesidad de evitar la decadencia y la obsolescencia empresarial, haciendo uso de sus procesos para producir resultados de cambios dentro de la organización para que puedan lograr sus objetivos empresariales.
- Transformar la empresa administrando correctamente el cambio y orientándola hacia un futuro prometedor.

Significado del D.O.

- Transformar la cultura organizacional, mientras se van implementando los cambios en el diseño.
- Programas de capacitación, para esto es indispensable que exista un líder en la organización, capaz de enfrentar las situaciones con las personas que laboran en la institución, tratando de llevarlas hacia el cambio; para lograrlo se vale de un profesional del DO el cual los guiará por medio de los programa para lograr exitosos equipos de trabajo y puedan desarrollar todo su potencial dentro de la organización.
- Está dirigido a cambiar las actitudes, valores y creencias de los empleados a fin de que ellos mismos puedan identificar y aplicar los tipos de cambio técnicos que se requieren, generalmente con la ayuda de un agente de cambio externo o consultor.

Significado del D.O.

- **En el DO, los participantes siempre se involucran en la obtención de datos sobre ellos mismos y su organización, buscando así lograr resolver esos problemas que no los deja salir adelante hacia los constantes cambios que se pueden presentar en una organización.**

OBJETIVOS DEL DO

Según Wendell, F. (1972)

- Fortalecer el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la empresa.
- Aumentar la confrontación de los problemas empresariales al interior de los grupos y entre los grupos.
- Crear un ambiente en que la autoridad designada por la función se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad.
- Incrementar la apertura de las **comunicaciones** verticales, laterales y diagonales.
- Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad del equipo.
- valorar el crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos y de colaboración, y el espíritu de investigación de sus elementos.

CARACTERISTICAS DEL DO

Según Porras, J y Roberston, P. (1992),

- El DO se enfoca en la cultura y los procesos.
- El DO fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y los procesos.
- Los equipos son de importancia particular para el desempeño de las tareas.
- Se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y, al hacerlo, intervienen también en los aspectos tecnológicos y estructurales.

....

CARACTERISTICAS DEL DO

- ❑ La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son los sellos del DO.
- ❑ El DO se concentra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como **sistemas** sociales complejos.
- ❑ Los practicantes del DO son facilitadores, colaboradores y coaprendices con el sistema cliente.
- ❑ El DO adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización

¿Cómo se clasifica en D.O. en su esencia?

1. **Filosofía: Forma de Vida**
2. **Arte: Perfeccionar la E (necesidades E y Personas)**
3. **Enfoque de administración (Nuevas estrategias mejorar recursos con estilo renovador y transformador.**
4. **Tecnología (Técnicas Psico sociales)**

DR. EDGAR ESLAVA ARNAO



¿Por qué apoyarse en el D.O.?

- Ayuda a los administradores y al personal satff de la organización a realizar sus actividades más eficazmente.
- Provee las herramientas para ayudar a los administradores a establecer relaciones interpersonales más efectivas.
- Muestra al personal cómo trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejo para buscar soluciones apropiadas.
- Ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un m rápidos cambios.

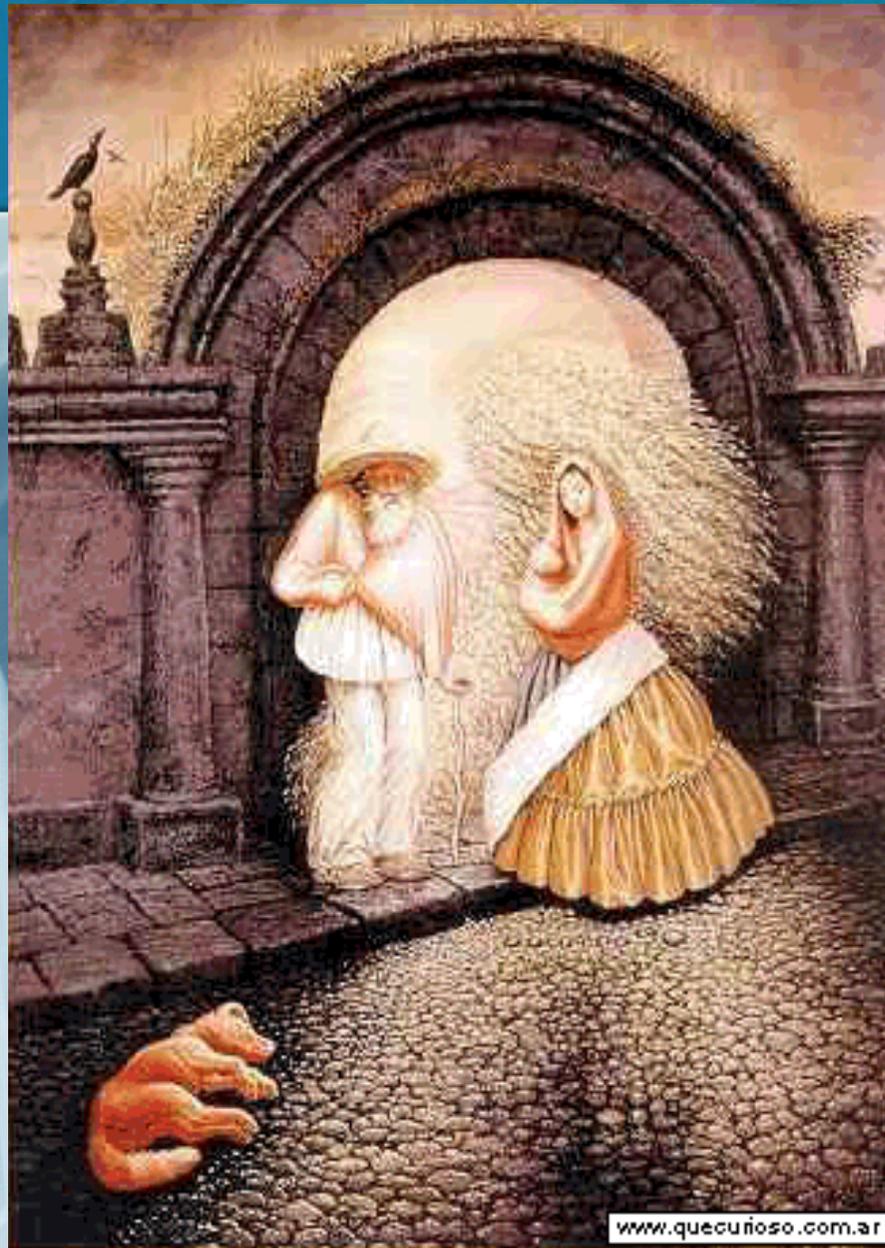


DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

¿Qué problemas soluciona frecuentemente el D.O.?

- a) Comunicación
- b) Conflictos
- c) Identificación y destino
- d) Satisfacción
- e) Eficiencia Organizacional
- f) Adaptación al cambio





DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

**Valores del D. O.
presentes en su implementación:**

Respeto por las personas: Ellas son vistas como responsables, meticulosas, dignas de respeto y dignidad

Confianza y apoyo: Caracteriza a una organización saludable en que esta presente la autenticidad, franqueza y un clima de apoyo.

Valores del D. O.
presentes en su implementación:

Igualdad de poder. Las organizaciones eficaces restan énfasis a la autoridad y control jerárquico.

Confrontación. No se esconden los problemas. enfrentándolos abiertamente.

Participación. A mayor involucramiento de las personas afectadas en las decisiones de cambio, mayor será el compromiso con la implantación de esas decisiones.

La consultoría de Proceso Una forma de implementar el D.O.

La Consultoría del Proceso colabora a que los Administradores perciban, entiendan y actúen sobre situaciones de procesos como flujos de trabajo, relaciones informales entre los miembros de la unidad y canales formales de comunicación.

La consultoría del proceso parte de supuesto de que la eficacia organizacional se puede mejorar si se tratan los problemas interpersonales y se hace énfasis en el compromiso y las percepciones de las personas

Perfil del Consultor de Proceso

El consultor del proceso no necesita ser experto en la solución del problema específico que ha identificado.

El consultor requiere poseer habilidad para diagnosticar y colaborar al desarrollo de una relación de ayuda.

Instruye al cliente sobre la forma de obtener el mayor provecho del nuevo recurso que identifica el experto.

Técnicas del DO

Chiavento, I. (1998);

- **Método de retroalimentación de datos**
- **Desarrollo de equipos,**
- **Enriquecimiento y ampliación del cargo**
- **Entrenamiento en sensibilidad y la consultoría de procesos.**

Proceso del Desarrollo Organizacional

Newton, M. y Raia, A. (1972);

- 1.-Recolección y Análisis de datos:** determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.
- 2.-Diagnóstico Empresarial:** Del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones, problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.

Proceso del Desarrollo Organizacional

Newton, M. y Raia, A. (1972);

3.- Acción de intervención: Se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del DO, ya que este es un continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

Modelo de Desarrollo Organizacional

Idalberto Chiavenato. (1998)

1.- Identificación del Problema.

Una **persona** clave en la organización se siente que la empresa tiene uno o más problemas que pueden ser aliviados por un **agente de cambio**. El problema pudiera involucrar:

- Movimiento de empleados,
- Pobre comunicación,
- Inefectiva coordinación, o
- Carencia de líderes de proyecto.

Los esfuerzos de DO deben estar apoyados por la alta dirección. Si los procesos no comienzan con los ejecutivos clave, es importante ganar el soporte de tales ejecutivos lo más rápido posible.

Modelo de Desarrollo Organizacional

Idalberto Chiavenato. (1998)

2.- Consulta con un Especialista en DO. Algunos íntimamente familiarizados con procesos de cambio organizacional comúnmente son utilizados como agentes de cambio. Durante el contacto inicial, el agente de cambio (que puede ser externo a la organización o un empleado dentro de la empresa) y el cliente del sistema cuidadosamente se auxilian uno al otro. Aquí se utilizó ambos, agentes de cambio tanto internos como externos. El agente de cambio debe lograr entender claramente a la empresa. Esto demanda la colaboración y apertura de cada uno de los involucrados.

Modelo de Desarrollo Organizacional Idalberto Chiavenato. (1998)

3.- Integración de Datos y Diagnóstico Preliminar.

Cuatro métodos básicos de recoger datos:
mediante

- Entrevistas
- Observación de los procesos,
- Cuestionarios, encuestas del CO y la CO
- Datos del desenvolvimiento organizacional.

Modelo de Desarrollo Organizacional Idalberto Chiavenato. (1998)

4.-Retroalimentación.

Los datos obtenidos son retroalimentados al cliente. Esto usualmente se realiza en grupo o por un grupo de trabajo seleccionado, de manera que la gente clave involucrada reciba la información. Esta retroalimentación está diseñada para ayudar al cliente a determinar las fortalezas y debilidades de la organización o de unidades particulares en las cuales el consultor está trabajando. El consultor proporciona al cliente todos los datos relevantes y útiles. Obviamente, el consultor protege las fuentes de información y puede, a la vez ocultar datos si aprecia que el cliente no está preparado para ellos o la información pudiera hacer que el cliente se ponga

Modelo de Desarrollo Organizacional Idalberto Chiavenato. (1998)

5.-Diagnóstico Conjunto de Problemas.

Un administrador o grupo discute la retroalimentación y decide si hay un problema real que necesita resolverse.

Este proceso tiene que juntar los esfuerzos entre el cliente y los especialistas en desarrollo organizacional. El cliente debe aceptar el diagnóstico, así como las soluciones que habrán de ser implementadas. En esta fase se puede notar que el fracaso en la construcción de un esquema de trabajo común entre cliente y consultor puede conducir a un diagnóstico equivocado o a una brecha en la comunicación si el cliente a veces no está dispuesto a creer el diagnóstico o ha aceptado la prescripción.

Modelo de Desarrollo Organizacional Idalberto Chiavenato. (1998)

6.- Acción.

El consultante y el cliente de común acuerdo en ir más allá, convienen las acciones a realizar. Esta fase corresponde al comienzo del proceso de "romper el hielo". La acción que deberá tomarse depende del problema, en la cultura de la organización y en el tiempo y gastos que habrán de ahorrarse.

7.- Integración de Datos

Recopilación de datos después de que las acciones han sido realizadas. A través de estos, el líder puede monitorear, medir, y determinar los efectos producidos por las acciones. Esta información es proporcionada al cliente y puede conducir a un nuevo diagnóstico y a la implementación de una nueva acción. La principal cualidad del modelo de DO, es que es cíclico e interactivo, un proceso interactivo entre el consultante y el cliente, de cuya relación exitosa dependerá, la implantación efectiva de la estrategia de cambio.

Ventajas del DO

- ❑ Eficiencia organizacional
- ❑ Tratar de enfrentar el cambio en toda la organización o en una parte sustancial de ella.
- ❑ Dispersar más extensamente el mejoramiento continuo de la institución.
- ❑ Optimizar la motivación,
- ❑ Mayor productividad,
- ❑ Mejor calidad del trabajo,
- ❑ Satisfacción en el trabajo,
- ❑ Trabajo en equipo
- ❑ Prevención y resolución de conflictos en equipos.

ESTRATEGIAS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

150

Cambio en las organizaciones

Las organizaciones se enfrentan de manera permanente al cambio como una forma sobrevivir, evaluando en forma permanente la resistencia al cambio por parte de las personas.

¿Cuándo cambiar?
¿Qué elementos considerar?

Fuerzas externas

- Edad
- Educación
- Nivel de habilidad y competencias
- Género
- Inmigración
- Innovaciones Tecnológicas
- Automatización de Procesos
- Transformaciones del Mercado
- Competencia nacional e internacional
- Presiones sociales y políticas
- Transparencias
- Valores
- Liderazgo

Fuerzas Internas

- Necesidades no satisfechas
- Insatisfacción en el trabajo
- Absentismo y giro laboral
- Productividad
- Participación / sugerencias
- Conflicto
- Liderazgo
- Sistema de compensación
- Reorganización estructural

→ ARNAO → Necesidad de Cambio

¿Cuales son los grandes cambios que se han desarrollado en los últimos 10 años?

DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

153

Cambios que se han desarrollado en los últimos 10 años?

- **Automatización informática de procesos al interior de las organizaciones**
- **El paradigma de las comunicaciones se amplificó sorprendentemente**
- **Las tecnologías se hacen accesibles al grueso de la población**
- **Internet revolucionó la relación entre la oferta y la demanda E-Marketing, E-comercio**

Otros más.....

Cambios que se han desarrollado en los últimos 10 años?

- El desarrollo productivo privado exigió de un estado ágil y eficiente
- La competitividad internacional exigió de procesos: Transparentes, informados , con garantías de un proceso justo, pues la tecnología lo permite.
- El Estado comienza a abandonar paulatinamente el tampón y el timbre.

Otros más.....

Cambios que se han desarrollado en los últimos 10 años?

- Transformación del diseño o funcionamiento de una organización.
- Capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el interno o externo.
- Conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

COMO SE ORIGINAN LOS CAMBIOS:

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas y se clasifican en:

- **Internas**: por adecuaciones tecnológicas, cambio de metodológicas, cambios de directivas, etc.
- **Externas**: por disposiciones gubernamentales, de, limitaciones en el físico y económico.



Tipos de Cambio Organizacional

a) Cambio Radical

Ajustes importantes en la forma en que se realizan los negocios.

Adoptar una nueva estructura organizacional, fusionarse con otra empresa o dejar de ser una compañía privada para convertirse en una de operación pública.

El cambio organizacional radical se realiza en tres etapas:

- **Descongelamiento.** La administración planea y prepara a los integrantes de la organización para el cambio y reducir posible resistencia a la transformación.
- **Transición.-** Proceso de instrumentación del cambio.
- **Recongelamiento.** Vigilar los resultados deseados y reducir al mínimo el retorno al pasado.



b) Cambio Gradual

Proceso de evolución temporal en curso, ocurre modificaciones menores

c) Cambio Reactivo

La organización se ve obligada a cambiar en respuesta a sucesos del entorno externo e interno.

Nuevos movimientos estratégicos de competidores y descubrimientos científicos y tecnológicos.

El cambio reactivo puede ser gradual o radical

d) Cambio anticipatorio

Modificaciones organizacionales adelantándose a los sucesos y mantenerse a la delantera de la competencia.

Continuamente depuran sus políticas y prácticas, introducen medidas tecnológicas y establecen nuevas normas para satisfacer al cliente.

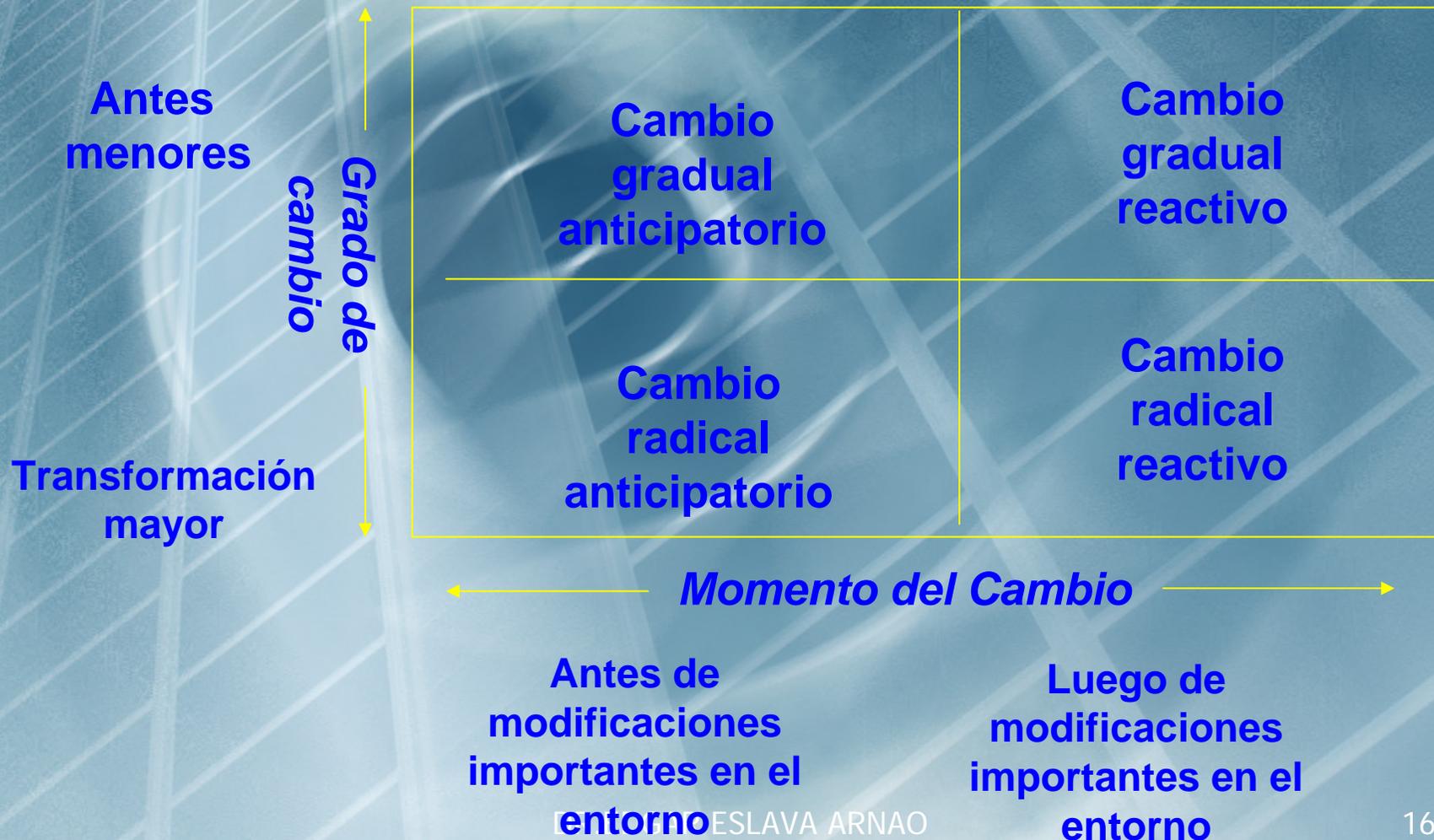
Con frecuencia, el cambio anticipatorio es gradual y se da como producto de ajustes y mejoras constantes.

Momentos del Cambio

Las organizaciones pueden realizar modificaciones radicales en respuesta a una crisis o debido a que los líderes tienen una visión nueva y audaz de lo que podría ser el futuro.

De igual modo, las empresas pueden llevar a cabo cambios graduales en reacción a sucesos pasados o anticipándose a las tendencias que apenas comienzan a manifestarse.

Combinación del grado y momento del cambio



Planeación y Estrategias del Cambio Organizacional:

Planeación del Cambio

- *Las organizaciones suelen esforzarse para poner orden en el proceso de transformación.*
- *EL cambio se dé en orden cuando se ha planeado.*
- *El proceso de planeación puede ayudar a descongelar a la organización si se logra convencer a la gente de la necesidad del cambio y hacerla participe de las decisiones relacionadas con las modificaciones*

Etapas del Proceso de Planeación del Cambio

1. Evaluación entorno

F
a
c
t
o
r
e
s

- Clientes
- Tecnología
- Competidores
- Fuerza Laboral

2. Determinar brecha en el desempeño

¿Que está mal?.

3. Evaluación entorno

Identificar la naturaleza y magnitud de problemas antes de adoptar acciones

4. Articular y Comunicar visión futuro

Lograr la interiorización de la visión de la empresa

5. Desarrollo e instrumentar Plan Estratégico

Programa de acción de cambio en función de objetivos

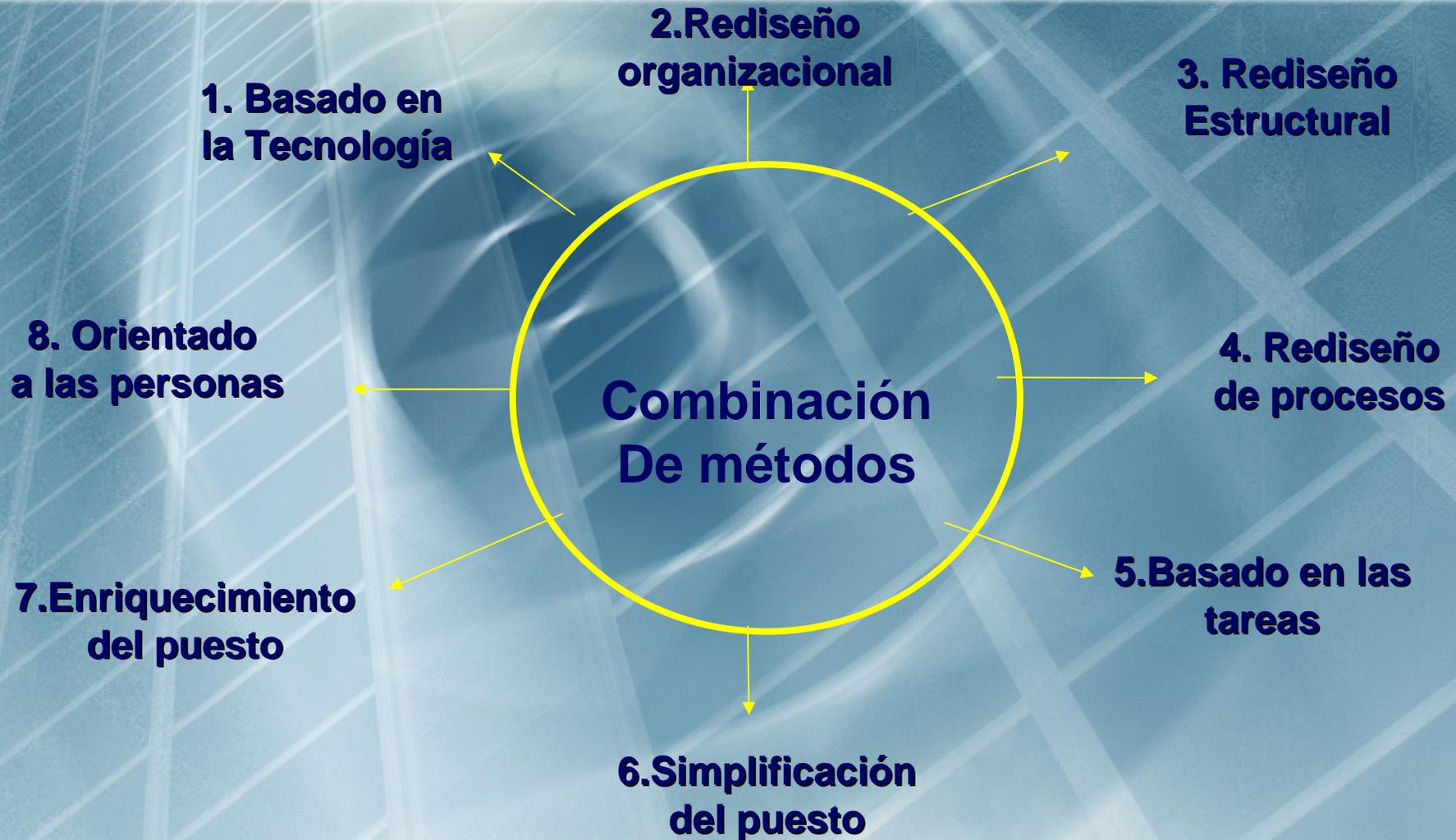
6. Planes para anticiparse y reducir la resistencia

Enfrentar en forma adecuada para evitar resistencia de cambio.

7. Elaborar planes de instrumentación y seguimiento al cambio

Seguimiento a las reacciones de empresas y empleados en función de resultados

Métodos para generar el cambio organizacional



DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

166

Métodos para generar el cambio organizacional

1) Método basado en la tecnología.

Concentra la atención en los flujos de trabajo, los métodos de producción, los materiales y los sistemas de información.

En la actualidad las organizaciones modernas emplean la tecnología de la información para lograr cambios asombrosos.

2) Método de rediseño organizacional.

Cambios estructurales internos: reasignar toma de decisiones, fusionar o reorganizar unidades orgánicas.

Métodos para generar el cambio organizacional

3) Rediseño Estructural

- Reconfigurar la distribución de la autoridad, la responsabilidad y el control de una organización
- La reducción de personal es otra aproximación común al rediseño estructural, por lo general se trata de una respuesta reactiva a un mal desempeño organizacional.

4) Rediseño de procesos

Llamado también reingeniería, se centra en crear nuevas formas de realizar el trabajo. Suele comprender la reconstitución de procesos relacionados con logística, manufactura y la distribución.

El objetivo es un diseño más eficaz del proceso para elaborar y suministrar productos.

Los procesos eficaces son los que cuestan menos y al mismo tiempo producen bienes y prestan servicios de calidad excelente. Punto de partida es evaluar procesos actuales.

Métodos para generar el cambio organizacional

5) Método basado en las tareas.

Se concentra en modificar responsabilidades y tareas laborales del empleado.

Siempre que cambia un puesto sea por nueva tecnología o por un esfuerzo de rediseño, se transforman las tareas.

Dos formas distintas de modificar una tarea son la simplificación y el enriquecimiento del puesto.

Métodos para generar el cambio organizacional

6) Simplificación del puesto

Análisis científico de las tareas desempeñadas por empleados para descubrir procedimientos que generen máxima producción con cantidad mínima de insumos.

Simplificación del puesto plantea realizar tareas, utilizar métodos de trabajo y obtener flujo de trabajo.

7) Enriquecimiento del puesto

Modificar las especificaciones del puesto para ampliar y aumentar el interés en las tareas necesarias y elevar la productividad.

Métodos para generar el cambio organizacional

8) Método orientado a las personas

- Incluye amplia gama de actividades ideales para mejorar competencias, actitudes y niveles de desempeño individuales.
- La tecnología, el diseño y los métodos orientados a tareas se emplean para mejorar el desempeño organizacional, modificando la forma en que se realiza el trabajo.
- La premisa es que los empleados cambiarán en función de las modificaciones hechas a su entorno laboral.

Función de la innovación en el cambio organizacional.

Innovación es el proceso que consiste en crear e instrumentar una idea nueva.

Cuando Jeff Bezos fundó Amazon. com inventó una nueva forma de comprar libros: Internet. Aunque el cambio y la innovación no son iguales, van muy ligados.

El primero suele comprender nuevas ideas de alguna índole, y estas pueden ser la creación de un nuevo producto o proceso, o como cambiar por completo la forma de realizar un negocio.

Las organizaciones exitosas entienden que necesitan tanto de la innovación como del cambio para satisfacer a sus participantes más importantes.

AGENDA DE LAGESTIÓN DEL CAMBIO

DR.EDGAR ESLAVA ARNAO

173

El cambio no es un evento sino un proceso
de transición de lo viejo a lo nuevo, de lo
cierto a lo incierto.

Agenda: **Gestión del Cambio**

- **La importancia del cambio**
- **Resistencia al Cambio**
- **Administración del Cambio**
- **Aptitudes convenientes para el manejo del cambio**

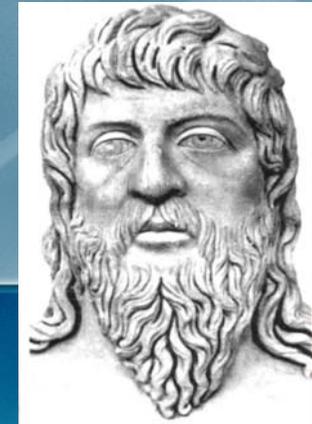
Imperativo estratégico:

El cambio

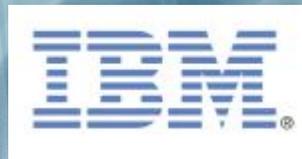
“No hay nada permanente,
excepto el cambio”

¿Quién y cuándo dijo esto?

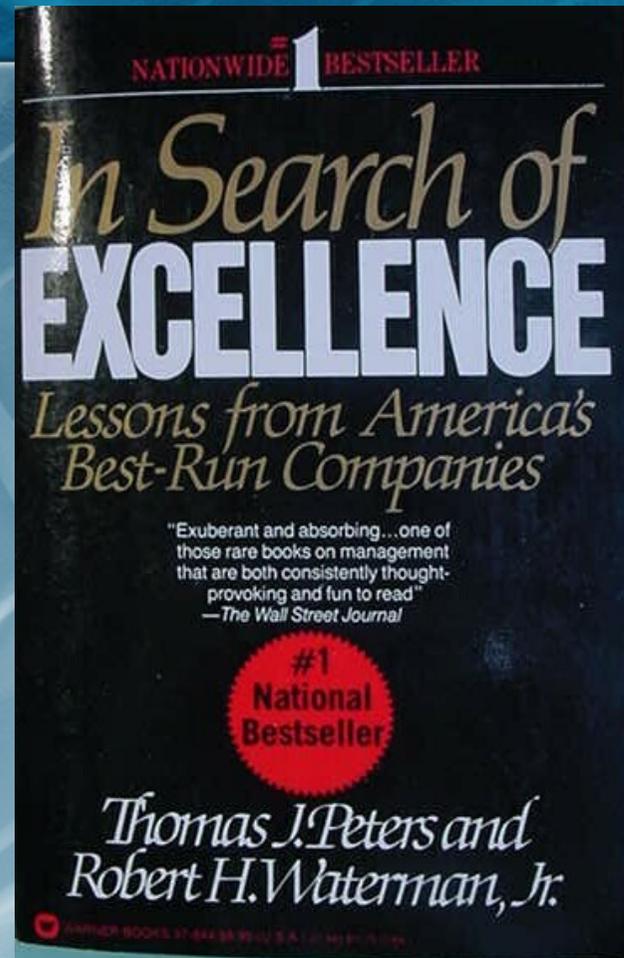
Heráclito de Efeso, año 513 A.C.

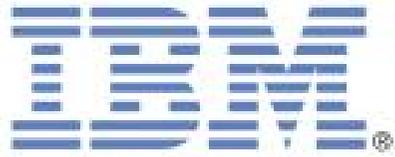


En 1983,



era considerada
una de las
empresas
excelentes de
la época.

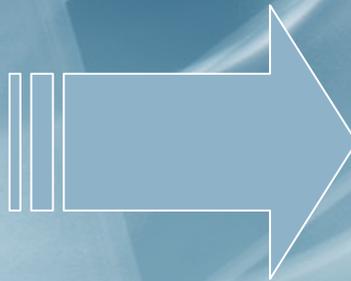
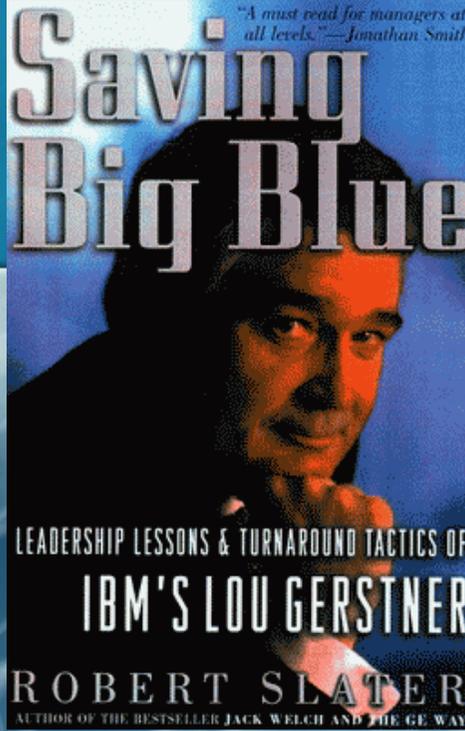




Diez años después, estaba al borde
de la quiebra:

1993:

US\$ 8,000 millones en pérdidas



DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

179

**“La IBM de hoy
no se parece en
nada a la empresa
de hace una
década, ni
tampoco es
comparable a la
compañía de hace
cinco años.”**

**(13/05/05, Samuel Palmisano,
CEO).**

2005:

**US\$ 8,000 millones en
ganancias**

Valor de mercado

US\$ 127,000 millones

Fases de Transición



Heartwork, Inc. and Flora/Elkind Associates in *Managing Change at Work* by Scott & Jaffe, 1995

Sentido de propósito

Para poder participar activamente en el cambio, las personas deben comprender el rol de sus acciones en el objetivo general de la empresa y reconocer que el tomar parte en el mismo será beneficioso para ellos

Sentido de propósito

- ¿Consideras que el cambio se alinea con la visión y objetivos generales de la empresa?
- ¿Qué porcentaje de tu personal conoce el propósito del cambio?
- ¿Qué porcentaje de tu personal apoya el propósito del cambio?

VISIÓN DE CAMBIO

- ✓ Flexible
- ✓ Anhelable
- ✓ Comunicable
- ✓ Imaginable
- ✓ Lograble

ELEMENTOS CLAVE EN LA COMUNICACIÓN EFECTIVA DE LA VISIÓN

- ✓ Sencillez.
- ✓ Metáfora, analogía y ejemplo.
- ✓ Foros múltiples.
- ✓ Repetición.
- ✓ Liderazgo a través del ejemplo.
- ✓ Explicación de aparentes inconsistencias.

Etapa del Compromiso

DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

186

Cuando se desea poner en práctica algo nuevo, el principal enemigo de este esfuerzo se hallará dentro de la propia organización y dentro de la propia persona. Si no se puede vencer este enemigo, no habrá progreso.

Kauro Ishikawa

- ✓ **Identificación de los agentes de cambio y equipos líderes.**
- ✓ **Dar origen a una coalición orientadora.**

LÍDER DE CAMBIO

- ✓ Inspira.
- ✓ Hace que la gente se motive.
- ✓ Posee una carga emocional.

GERENTE DEL CAMBIO

- ✓ Planea.
- ✓ Organiza.
- ✓ Prioriza la estructura.

Coalición Orientadora Capacidad para...

- ✓ **Desarrollar la visión correcta.**
- ✓ **Transmitirla a grandes números de personas.**
- ✓ **Eliminar todos los obstáculos claves**
- ✓ **Generar triunfos a corto plazo**
- ✓ **Dirigir y administrar docenas de proyectos de cambio**
- ✓ **Arraigat los nuevos enfoques en la cultura.**

Coalición Orientadora

líderes
facilitadores
gerentes

Coalición Orientadora

1. **Sentido de propósito**
2. **Estructuras de refuerzo**
3. **Competencias**

1. Sentido de propósito

Todas las personas requieren de una brújula en sus vidas, de un sentido de propósito.

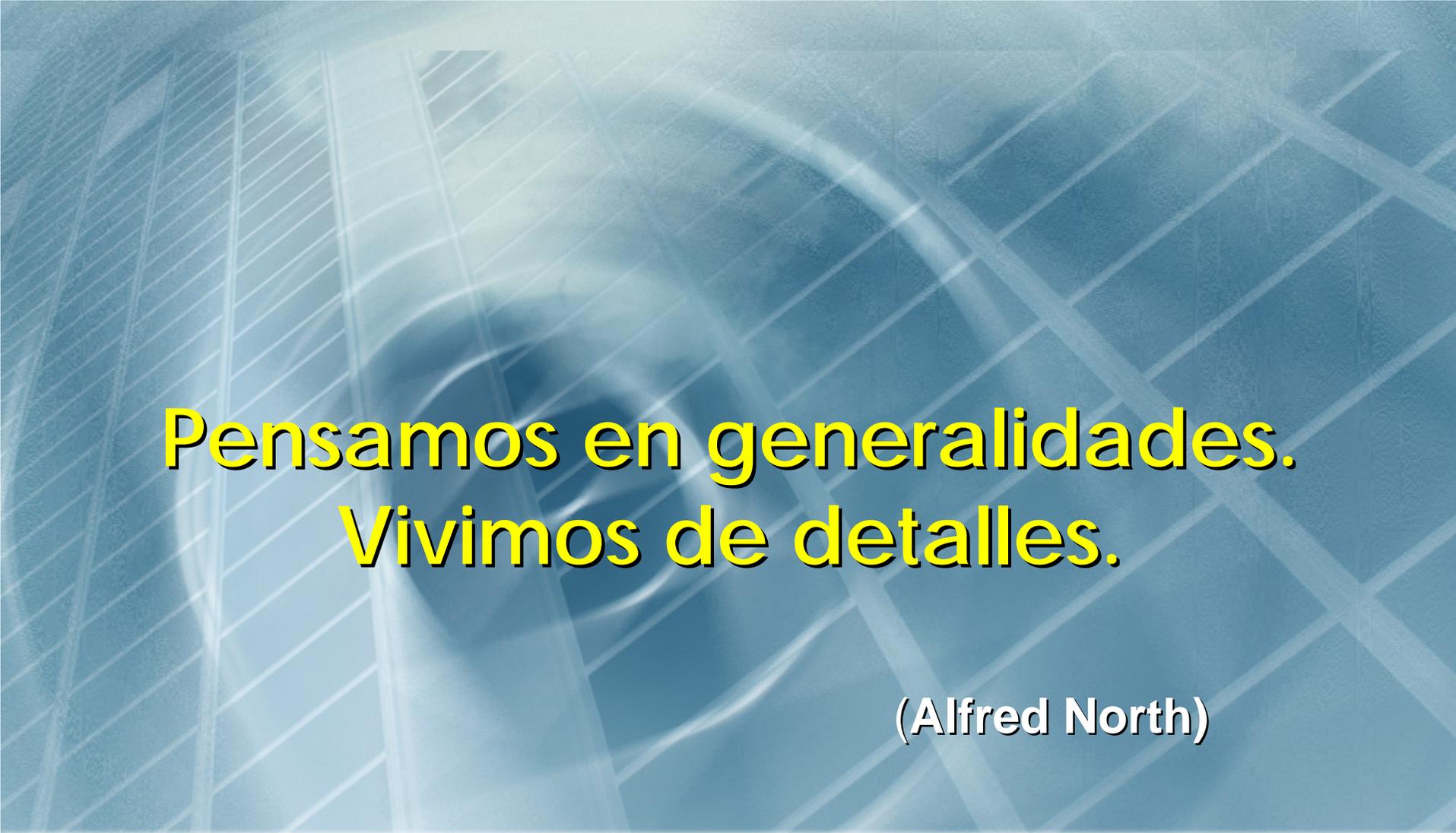
Si éste no es lo suficientemente importante y apasionante, no existe.

Sólo cuando éste despierta interés en las cabezas y en los corazones de las personas...

... podemos hablar de un Sentido de Propósito.

2. Estructuras de Refuerzo

Cuando los logros en el cumplimiento de objetivos organizacionales de un nuevo comportamiento no son reconocidos de una manera significativa para los participantes, es probable que no sean internalizados y desaparezcan con el tiempo.



**Pensamos en generalidades.
Vivimos de detalles.**

(Alfred North)

3. Competencias

Las personas deberán ser entrenadas en las competencias necesarias para desarrollar su nuevo modo de trabajo. Esto implica un proceso que incluye las siguientes cuatro etapas:

1. Recibir nueva información
2. Absorber la nueva información
3. Usarla en forma experimental
4. Integrarla a su bagaje de conocimientos

1. Recibir nueva información

- Asegurar que las personas identifiquen a los Facilitadores del cambio.
- Asegurar que las personas conozcan en detalle el cambio a efectuar. *Ejemplo: Retención del ITF*
- Asegurar la identificación y participación de los Agentes potenciales de cambio.
- ┌ Asegurar que la información del cambio llegue a todos los niveles implicados.

2. Absorber la nueva información

- Establecer una política de puertas abiertas para aclarar los alcances del cambio. *Ej: Colocar un cartel en la puerta de la oficina que diga: "Disponible para preguntas acerca del Nuevo Sistema."*
- Retroalimentar a la persona sobre las implicancias del cambio para su situación.
- Promover círculos de comunicación y apoyo emocional.

“No existe nada más difícil de realizar, de éxito más incierto ni más arriesgado de manejar que iniciar un nuevo orden de cosas. Para el emprendedor implicará la hostilidad de todo aquél que se beneficie por mantener el antiguo sistema y simplemente el tibio entusiasmo de aquellos quienes ganarían por el nuevo orden.”

Niccolo Machiavelli

3. Uso e Integración de la nueva información

- Diseñar programas de capacitación para adecuar a la persona al cambio.
- Rediseñar el trabajo en función de los nuevos procedimientos.
- Facultar a las personas para que reorganicen sus funciones de acuerdo al cambio.
- Mostrar los logros obtenidos, aunque sean insignificantes.

4. Modelos de comportamiento

En las organizaciones, las personas modelan su comportamiento tomando como ejemplo a aquellos que admiran o se encuentran en posiciones de influencia.

Estos referentes pueden ser diferentes para cada grupo de acuerdo a su función o nivel en la organización.

Luego de la implementación del cambio, es crítico que haya un seguimiento de los indicadores definidos; así como actuar en consecuencia de los cumplimientos/desviaciones producidos.

Ideas para reforzar el cambio

- Enviar e-mails o memos de agradecimiento a todos aquellos que están teniendo un comportamiento a favor del cambio.
- Contabilizar cada vez que alguien repita el procedimiento antiguo. Discutir constructiva y tolerantemente los casos.
- Otorgar un premio o reconocimiento al fin de mes al área o a las áreas cuyos miembros (en un 80% o más) se hayan alineado con el cambio.

**En el trabajo, como en la vida,
muchas,
muchísimas decisiones,
no nos son consultadas....
no dependen de nosotros.**



“No somos libres de elegir lo que nos pasa
(...) sino libres para responder a lo que nos
pasa de tal o cual modo.”

(Fernando Savater, “Etica para Amador”)

DETERMINISMO



LIBERTAD

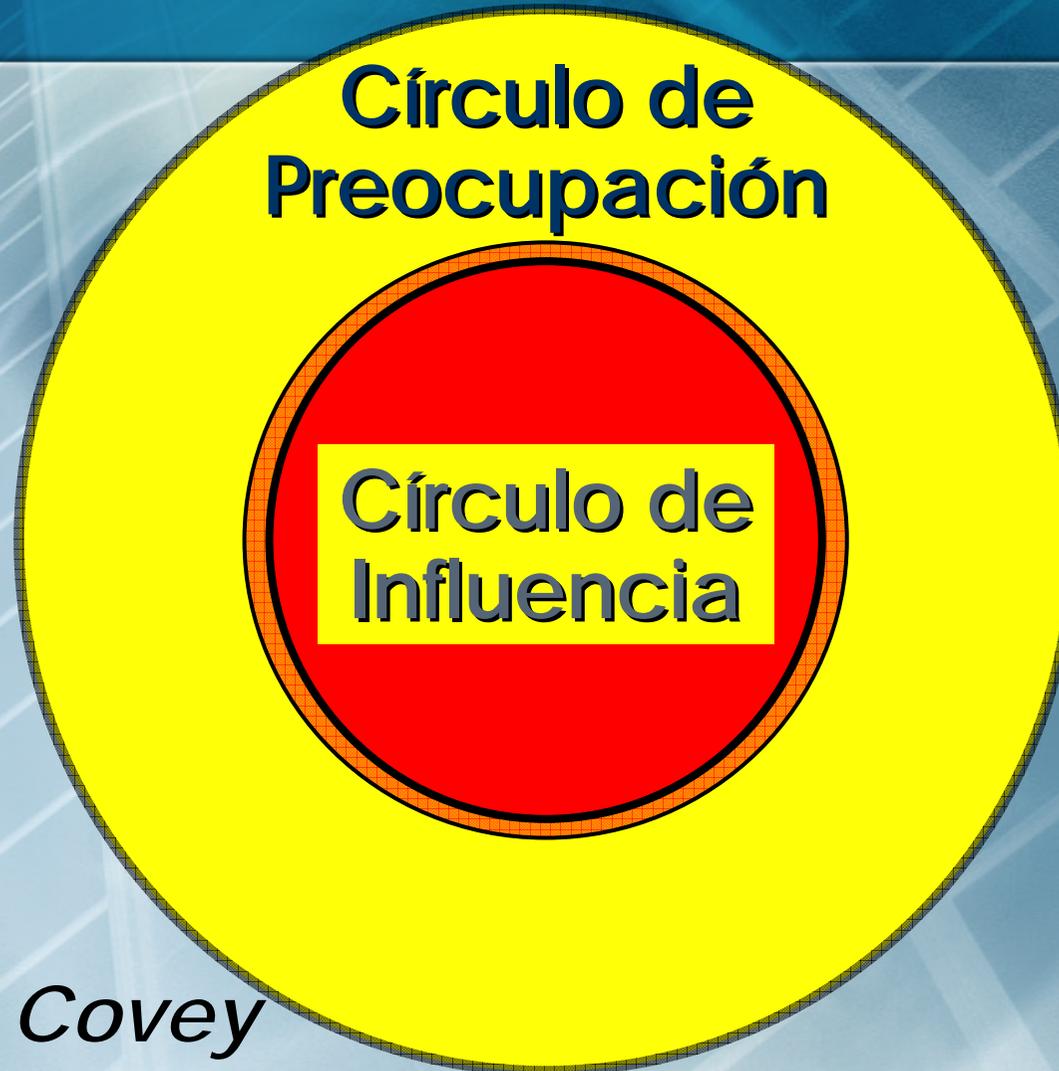
E — O → R

Proactividad

Es el poder, la libertad y la habilidad de escoger nuestras reacciones ante cualquier cosa que nos suceda, con base a nuestros valores.

PROACTIVIDAD

ANTE UN PROBLEMA



Stephen R. Covey

La persona que actúa de forma Reactiva



No se hace responsable: tiende a culpar a otros o a sus circunstancias, se siente víctima.

Pone excusas o recurre a explicaciones y no se enfoca en los resultados.

Claudica fácilmente.

S. Covey

La persona que actúa de forma Proactiva



S. Covey

Se hace responsable: sabe que lo que hace es lo que ha escogido.

Lo que le sucede es producto de sus decisiones.

No se rinde.

ANTE UN PROBLEMA

**Círculo de
Preocupación**

**Círculo de
Influencia**

The diagram consists of two concentric circles. The outer circle is yellow and labeled 'Círculo de Preocupación'. The inner circle is red and labeled 'Círculo de Influencia'. Inside the red circle, there are four blue arrows pointing outwards towards the corners of the circle, representing the scope of influence.

*Stephen R.
Covey*

“ Quienes han vivido en los campos de concentración recuerdan a los hombres que iban de una barraca a otra consolando a los demás, dando su último pedazo de pan. Tal vez no hayan sido muchos, pero dan prueba

suficiente de que a un hombre se le puede quitar todo, excepto una cosa: la última de sus libertades, la de elegir su actitud frente a cualquier circunstancia dada, la de elegir su camino."

Viktor E. Frankl, "El Hombre en busca de Sentido"

¿QUÉ BENEFICIOS PUEDE TRAER EL CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA UN PROFESIONAL RESPONSABLE?

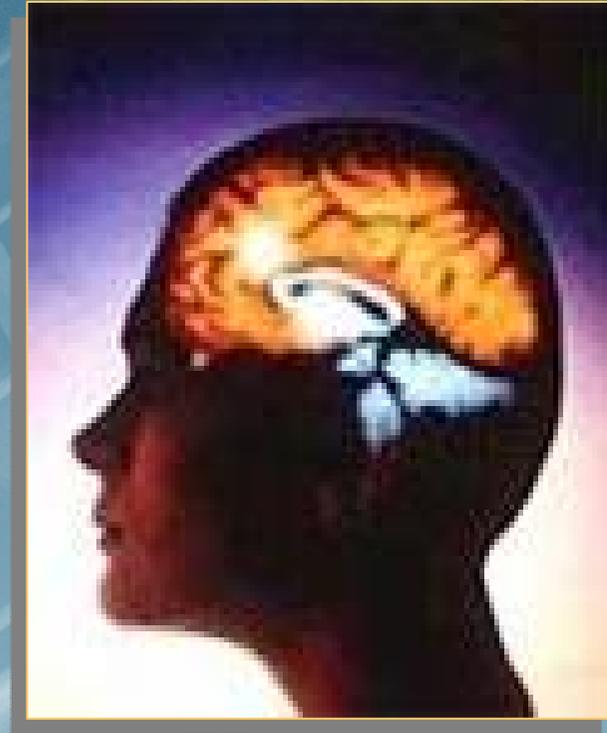
- Desarrollo profesional.
- Ampliación de perspectivas.
- Internacionalización de productos.
 - Capitalización.
- Conocimiento y uso de nueva tecnología.

**La ciencia ha encontrado la cura de la
mayoría de los males.**

**Pero no ha encontrado el remedio para
la peor de todas. La apatía del ser
humano.**

Hellen Keller

Cultura organizacional



DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

217

CULTURA

- Lewin. Medio que permite moldear la conducta de los individuos.
- Resultado o efecto de cultivar los conocimientos hacia la consecución de un fin común



Cultura Organizacional

“Conjunto de principios, filosofía, valores, creencias, presunciones, pensamientos, experiencias, expectativas, comportamientos, normas, costumbres, que comparten los miembros de una organización, que revelan un acuerdo de grupo, implícito o explícito y que hacen compartir un comportamiento común, una misión y visión común, normas de conducta, mística de trabajo, sentido de integración, solidaridad, membresía, identidad, compromiso, esfuerzo y colaboración, hacia el logro de objetivos de la empresa cuyo eje central lo constituye el cliente.”



CULTURA ORGANIZACIONAL

SENTIMIENTOS
ACTITUDES
CREENCIAS
ENTENDIMIENTOS
VALORES
NORMAS
TRADICIONES
ESILOS DE RAZONAMIENTO Y
COMPORTAMIENTOS
SISTEMA DE EVIDENCIAS
COMPARTIDAS



OTORGA
MANERAS DE
SENTIR
PENSAR
ACTUAR

“ CULTURA ORGANIZACIONAL ”



DEFINICIÓN :

CONJUNTO DE
SUPOSICIONES,
CREENCIAS,
VALORES,
NORMAS, QUE
COMPARTE UN
GRUPO

SISTEMA DE
SIGNIFICADOS
COMPORATIVOS
POR LOS
MIEMBROS
DE UNA
ORGANIZACIÓN



CARACTERÍSTICAS :

- DECLARACIONES DE FILOSOFÍA PROPIA HISTORIA VIVIDA.
- PATRONES DE COMUNICACIÓN
- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.
- HISTORIAS Y MITOS, PROVEEN UNA GUÍA DE CONDUCTA

Tipos de Cultura



Cultura Natural

- Aparición no planeada de creencias, comportamientos y presunciones de la vida diaria.
- No se desarrollan a partir de un plan sistemático.
- Resultan del historial de decisiones individuales.



Cultura Arquitectónica

Es el diseño de valores, reglas de juego que coadyuvan la creación de conductas, comportamientos y presunciones específicas, para apoyar objetivos estratégicos corporativos.
Existe planeación para lograr el éxito deseado.

CARACTERISTICAS DE LA CULTURA

- ❖ **Es Colectiva**
- ❖ **Tiene Carga Emocional**
- ❖ **Está Basada en el Pasado**
- ❖ **Es Inherentemente Simbólica**
- ❖ **Es Dinámica y Cambiante**
- ❖ **Es Ambigua**
- ❖ **Se Aprende**
- ❖ **Se Percibe**
- ❖ **Se Transmite**
- ❖ **Se Modifica**

La cultura de una organización, define :

- 1) La Estrategia Empresarial
- 2) La normas, valores, normas de conducta
- 3) Tradición, costumbres, creencias
- 4) Ambiente de trabajo “Clima Organizacional”
- 5) ¿Cómo la organización responde a las crisis?
- 6) ¿Cómo relacionarse con los clientes, colaboradores, accionistas, gobierno, medios, comunidad?
- 7) ¿Qué tipo de personal contratará, cómo los capacitará,Cuál será su línea de ascenso y carrera.
- 8) Los estilos de dirección
- 9) ¿Qué constituye un desempeño exitoso o no exitoso en la empresa ?
- 10) ¿Qué tipos de comportamientos no son adecuados?



CULTURA ORGANIZACIONAL

Una "Cultura Organizacional de ´éxito", proporciona muchas ventajas competitivas:

- **Gestión corporativa exitosa: políticas, normas, roles y reglas de juego claras y aceptadas por todos.**
- **Un grupo humano que comparte los mismos valores, comportamientos, expectativas y una visión conjunta de lo que son y adonde van.**
- **Personal involucrado en el servicio al cliente.**
- **Clima laboral que hace posible sentirse como en casa.**
- **Éxito en la Calidad en el servicio al cliente.**
- **Liderazgo empresarial en el mercado.**
- **Posicionamiento en la marca o por la innovación, creatividad y mejoramiento continuo.**
- **Crecimiento y rentabilidad.**

CULTURA ORGANIZACIONAL

Howard Schwartz y Stan Davis,

Definen la cultura organizacional como un “patrón de creencias y expectativas compartidas por los integrantes de una organización”

Resaltan que para lograr el patrón es necesario:

- ❖ Desarrollo de un plan que refleje el modelo de cultura que la alta dirección requiera.
- ❖ La cultura debe desarrollarse a partir de la definición del P.E.
- ❖ Toda estrategia debe tener una cultura detrás.
- ❖ Su aplicación en la iniciativa estratégica
- ❖ Definición de la filosofía, políticas, reglas, roles, etc.
- ❖ Consistencia en las actitudes y actos de las personas.

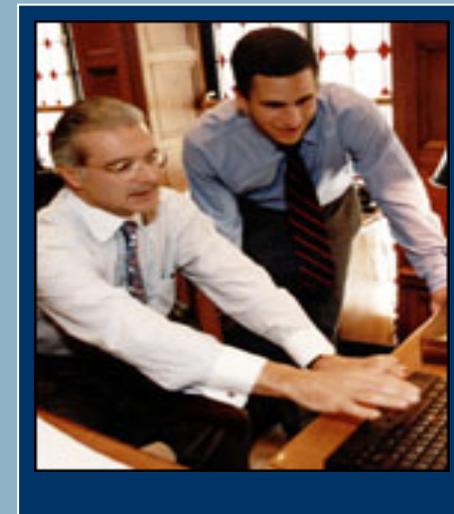
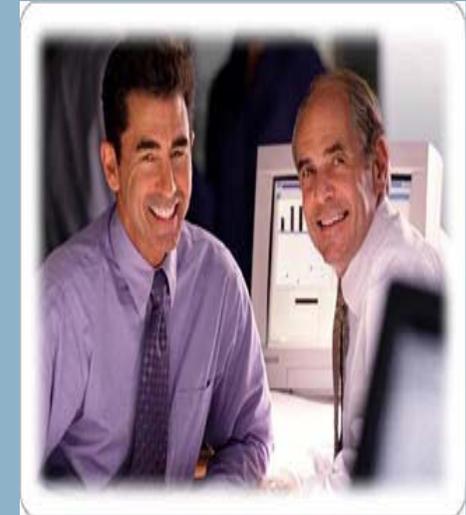
CULTURA ORGANIZACIONAL

El desarrollo de la cultura debe basarse en tres pilares básicos:

- ❖ **Modelo de dirección**: Significa transmitir con consenso de una cultura integral por la alta dirección para transmitir credibilidad la voluntad compartida de actuar para ser el mejor en servicio, innovación, tecnología y eficiencia.
- ❖ **Modelo de gestión**: Involucrar a todos en la filosofía del servicio y lo que se debe hacer para lograrlo.
- ❖ **Modelo de evaluación**: Contar con parámetros muy claros de medición.

¿Que valores deben compartir de los hombres claves de la organización

1. ¿Cuánto estamos dispuestos a arriesgar?
2. ¿Queremos seguir creciendo?
3. ¿Qué clase de organización deseamos ser en 2,3,4 años?
4. ¿Qué objetivos tenemos alargo plazo?
5. ¿Queremos incursionar en los mercados internacionales?
6. ¿Queremos diversificar? ¿Queremos concretar?
7. ¿Queremos crear nuevas empresas?
8. ¿Deseamos invertir para aumentar la producción y productividad?
9. ¿Qué patrones deben seguir de guía en nuestras actividades?



Valores compartidos de los hombres claves de la organización

10. ¿Cuál es la actitud hacia nuestros clientes?
11. ¿Cómo debemos contribuir con la sociedad?
12. ¿Qué virtudes se practican en nuestra organización:?

- a) ¿Apoyo al trabajo?
- b) ¿Productividad?
- c) ¿Excelencia?
- d) ¿Respeto a los demás?
- e) ¿Respeto a los directivos?
- f) ¿Responsabilidad individual?
- g) ¿Calidad impecable?



¿Cómo se forma y transmite la cultura organizacional?



“ COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL “

CREENCIAS



**VALORES INTEGRADOS Y
EXPECTATIVAS QUE
PROVEEN EL MARCO
REFERENCIAL DE CONDUCTA.**

COMPORTAMIENTOS



**ACCIONES
OBSERVABLES
MANIFESTACIONES.**

SUPUESTOS



**RACIOCINIO INCONSCIENTE
PARA CONTINUAR CON CIERTAS
CREENCIAS O CONDUCTAS
ESPECIFICAS.**

“ Cómo puede cambiarse la Cultura Organizacional “

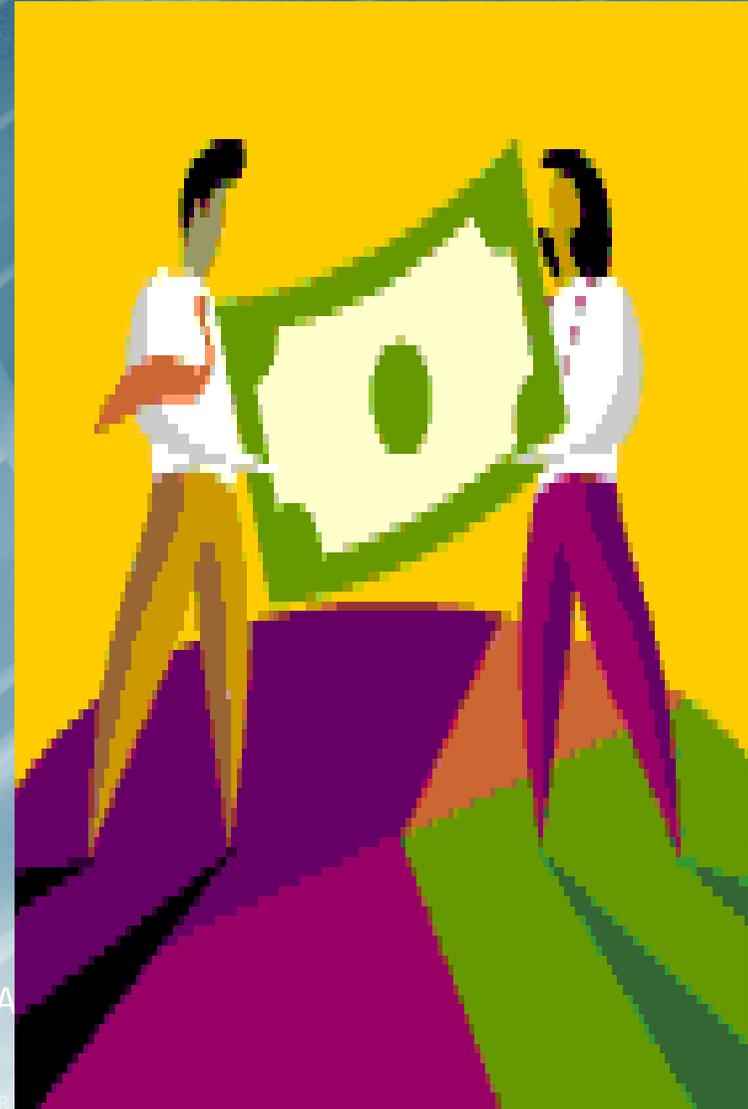


CAMBIO CULTURAL

¿Cuándo debe cambiar una cultura organizacional?

- Cuando una organización está en crisis
- Cuando se produce un cambio en el entorno
- Cuando la empresa crece mucho y rápido
- Cuando existen conflictos entre distintas subculturas que conviven en la organización
- Cuando no existe un plan estratégico
- Cuando nos encontramos frente a concesiones y privatizaciones de la empresa

DR. EDGAR ESLAVA ARNA



TECNICAS PARA CAMBIAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- ***Apoyo y Compromiso por los nuevos valores.***
- ***Capacitación al personal acorde a los nuevos valores.***
- ***Desarrolle una Declaración de los valores y creencias.***
- ***Comunique los valores y creencias a todo el personal.***
- ***Compatibilice su estilo de gestión a los nuevos valores.***
- ***Brinde premios e incentivos para fomentar conductas compatibles a los nuevos valores.***
- ***Transmite y refuerce en todas las reuniones los nuevos valores.***
- ***Diseñe una estructura orgánica compatible.***
- ***Establezca sistemas, procedimientos y procesos.***
- ***Reemplace las responsabilidades a los que no apoyen.***
- ***Use historias, mitos, leyendas para transmitir los valores.***
- ***Destaque al personal que apoye los nuevos valores.***
- ***Reclute a empleados que compatibilicen con éstos.***
- ***Use lemas para simbolizar los nuevos valores***

ENFOQUE ESTRATEGICO DEGESTION DEL 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

DR. EDGAR ESLAVA ARINAO

235

INDICADORES Y MANIFESTACIONES CULTURALES

LA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PUEDE VERSE DIRECTAMENTE, POR LA TANTO DEBEMOS FIJARNOS EN LOS INDICADORES.



LOS INDICADORES

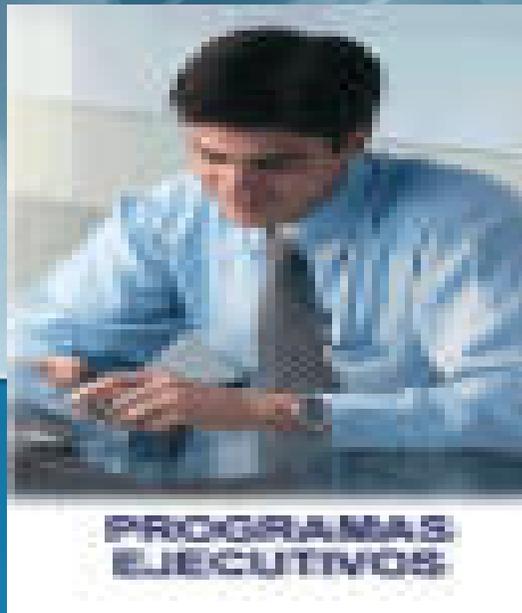
MANIFESTACIONES:

- CLIMA ORGANIZACIONAL
- VALORES ORGANIZACIONALES
- LAS NORMAS
- POLITICAS
- LAS INTERACCIONES
- LOS SIMBOLOS
- EL MEDIO FISICO



LAS NORMAS

LAS NORMAS RECREAN COMPORTAMIENTOS, SI SE PRETENDEN CAMBIAR LA CULTURA, TAMBIEN SE DEBE CAMBIAR LAS NORMAS



DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

238

LAS INTERACCIONES

ES LA FORMA COMO INTERACTUAN Y SE RELACIONAN LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN, EL TIPO DE RELACION QUE EXISTE ENTRE LOS EMPLEADOS.



LOS SIMBOLOS

RITOS, RITUALES Y CEREMONIAS

SON LAS RUTINAS PROGRAMADAS Y COTIDIANAS QUE SE DAN EN LAS ORGANIZACIONES A TRAVES DE JUEGOS, COSTUMBRES Y CEREMONIAS.



EL MEDIO AMBIENTE FISICO

MUCHAS VECES EL ENTORNO FISICO EN QUE SE DESARROLLA UNA ACTIVIDAD, PREDISPONE PARA UN TIPO DE CULTURA



FORMACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

TEMAS A TRATAR:

- **FACTORES QUE INCLUYEN EN LA FORMACION DE LA CULTURA**
- **NIVELES DE CULTURA**
- **FORMACION DE LA CULTURA**
 - ✓ **SEGÚN SHEIN**
 - ✓ **SEGÚN CHARLES FOBRUN**
- **ETAPAS**
- **CAMBIO CULTURAL**

FORMACION DE LA CULTURA

Las culturas organizativas surgen y cambian a medida que cambia la organización



ETAPAS EN LA FORMACION DE LA CULTURA

SEGÚN SHEIN

A) LA QUE CONFIGURA LOS FUNDADORES

B) LA QUE EMERGE DE LOS PEQUEÑOS GRUPOS

Etapas :

- 1ra.etapa gira alrededor de cuestiones de dependencia y autoridad, siendo el punto central la decisión de quien será el líder del grupo
- 2da.etapa implica cuestiones de confrontación de intimidación, diferenciación de errores y diferenciación de iguales



ETAPAS EN LA FORMACION DE LA CULTURA

➤ Deben confrontarse los problemas de creatividad y estabilidad

C) LA QUE ES IMPLANTADA Y TRANSMITIDA POR LOS LIDERES



SEGÚN CHARLES FOMBRUN

Es vital comprender la interacción entre los niveles sociales y sectoriales de la cultura y las características de las Empresas

- EN EL NIVEL SOCIAL
- LA ESENCIA DEL NIVEL SECTORIAL
- LAS CULTURAS ORGANIZACIONALES

EN EL NIVEL SOCIAL

Tenemos el sistema educativo y político, las condiciones económicas y la estructura social de la sociedad.



DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

LA ESENCIA DEL NIVEL SECTORIAL

**Los valores o creencias dominantes
de una empresa adoptadas por la
mayor parte de las organizaciones.**

LAS CULTURAS ORGANIZATIVAS

**No se desarrollan
independientemente de las culturas
nacionales.**

DR. EDGAR ESLAVA ARNAO



¿ como cambiar?

Tiene los siguiente pasos

- 1. Comprende lo que pasa**
- 2. Conseguir una visión compartida**
- 3. Diseñar las acciones necesarias para el cambio**
- 4. Comunicación, capacidad, socialización e internalización**
- 5. Los cambios culturales no pueden ser cosméticos**



DIAGNOSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- **Empresas, instituciones y cualquier tipo de organización que pretenda ser eficiente y productiva, tendrá que acudir al diagnóstico organizacional como ejercicio de la autocrítica y del conocimiento de sí misma.**
- **Encontrará las estrategias y los conceptos más actuales que le permitirán aproximarse al diagnóstico de los procesos de una organización.**



CULTURA Y CAMBIO

- ✓ En tal sentido es un producto aprendido
- ✓ Modelos de desarrollo reflejados en un sistema
- ✓ Una inversión que produce dividendos.
- ✓ La cultura es parte innata para aquellos que han estado con la institución durante algún tiempo.



Un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno.

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- En su base está el estilo de liderazgo predominante en la organización.
- Dentro de este se diagnostica al personal, sus habilidades, necesidades, motivaciones, expectativas y experiencias.
- Este grupo establece relaciones con los cuatro restantes las cuales deben ser de compatibilidad y organicidad.
- Determina a su vez el tipo de variables *soft* y *hard* que se instauran en la organización, y entre las cuales, deben existir relaciones de compatibilidad para garantizar su funcionabilidad.
- Como resultado de la interacción entre estos grupos de variables es que surge el producto cultural.

DR. EDGAR ESLAVA ARNAC



VALORES ORGANIZACIONALES

MORAL Y ETICA ORGANIZACIONAL

LA ETICA EXISTE EN LAS RELACIONES SOCIALES, CON LA COMUNIDAD, EN LA RELACIONES INTEREMPRESARIALES, DENTRO DE LA ORGANIZACIONES.



LOS VALORES HUMANOS

LOS VALORES , REPRESENTAN LA CONVICCION BASICA DE QUE “UNA FORMA DE CONDUCTA ESPECIFICA O DE CONDICION ULTIMA DE LA VIDA SON PREFERIBLES, EN TERMINOS PERSONALES O SOCIALES, A OTRA FORMA DE CONDUCTA O DE CONDICION ULTIMA DE LA VIDA CONTRARIAS U OPUESTAS. “

TIPOS DE VALORES

- 1. TEORICOS : BUSQUEDA DE LA VERDAD POR MEDIO DE LA POSICION CRITICA Y RACIONAL.**
- 2. ECONOMICOS : LOS QUE SUBRAYAN LO ÚTIL Y LO PRACTICO.**
- 3. ESTETICOS : LOS QUE CONCEDEN GRAN VALOR A LA FORMA Y ARMONIA.**
- 4. SOCIALES : OTORGAN GRAN VALOR AL AMOR POR LA GENTE.**
- 5. POLITICOS : IMPORTANCIA AL PODER E INFLUENCIA.**
- 6. RELIGIOSOS : IMPORTANCIA A UN SER TODO PODEROSO.**

DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

253

CLIMA ORGANIZACIONAL

DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

254

Definiciones

- El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

Algunas definiciones de C.O.

- Fórmula de Kurt Lewin:

- C.O.  $F (P \times E)$

- F – función
- P – aptitudes, características psicológicas, físicas, idiosincrasia
- E – sociales, culturales, físicos
- N-P – naturaleza particular de la organización

Definiciones

- Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad y personalidad individual.
- Clima humano o psicológico de una empresa.

El Clima Organizacional

- El C.O. Refleja los valores, las actitudes y las creencias, los sentimientos, emociones y los comportamientos.

El Clima Organizacional

“Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra.

Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características”.

(Forehand y Gilmer, 1998)

El Clima Organizacional

“Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo percibe otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”.

(Nicolás Seisdedos)

El Clima Organizacional

“Conjunto de emociones, sentimientos y actitudes que experimentan los trabajadores de una empresa en sus relaciones laborales que se traduce en su rendimiento y satisfacción laboral”.

El Clima Organizacional

■ Thurstone, Gutman Likert :

Conjunto de presunciones, inclinaciones, valores, sentimientos, prejuicios, emociones preconcebidas, ideas, temores, amenazas, convicciones de una persona que define el modo como se comporta.

Componentes y Resultados del C.O.

COMPONENTES

Comportamientos

Aspecto Individual

- Actitudes
- Percepciones
- Estrés
- Valores
- Aprendizaje

Grupo e intergrupo

- Estructura
- Procesos
- Cohesión
- Normas y papeles
- *Motivación*
- Motivos
- Necesidades
- Esfuerzo
- Refuerzo

Liderazgo

- poder
- Políticas
- Influencia
- Estilo

Estructura de la E.

- Macrodimensiones
- Microdimensiones

Procesos Organizacionales

- Evaluación desempeño
- Sistema remuneración
- Comunicación
- Condiciones de trabajo

C.O.

RESULTADOS

Rendimiento Organizacional

Individual

- Alcance de los objetivos
- Satisfacción en el trabajo
- Satisfacción en el puesto
- Compromiso
- Calidad de trabajo

Grupo

- Alcance de los objetivos
- Moral
- Resultados
- Cohesión
- Mobbing

Organización

- Producción
- Eficacia
- Logro de objetivos organizacionales
- rentabilidad
- Calidad en la atención al cliente
- Prestigio
- conflictos
- Posicionamiento
- Supervivencia
- Tasa de rotación
- Ausentismo

Adaptado de Gibson y
Luc Brunet

DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

Importancia del Estudio del C.O.

- Evaluar fuentes de conflicto, estrés, insatisfacción que provocan actitudes(-).
- Iniciar un cambio trascendente en la alta gerencia.
- Políticas de gestión del capital humano.
- Mejorar la productividad.
- Satisfacción del cliente.
- Desarrollo organizacional.

Clima Global de la Organización



Aportes de las Escuelas Psicológicas: Gestalt

- Percibir el orden de las cosas y cómo existen en el mundo.
- Comprender al mundo que los rodea basándose en factores percibidos o inferidos y se comportan en función como ven el mundo.
- Conclusión: La percepción del medio de trabajo y del empleado es lo que influye en el comportamiento del empleado, la gente se adapta porque no tienen opción.

Aportes de las Escuelas Psicológicas: Funcionalista

- El pensamiento y el comportamiento de un individuo depende del medio ambiente que lo rodea y las diferencias individuales.
- La gente interactúa con su medio y participa en la determinación del clima.

Teoría de Sistemas de Likert

- Parámetros ligados al contexto, tecnología y la estructura de la empresa.
- Posición jerárquica y salario de la persona.
- Personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
- Percepción de todos del clima organizacional.

Variables de la Estructura y Procesos

Estructura

- Envergadura de control
- Tamaño de la empresa
- Niveles jerárquicos
- Departamentos
- Centralización o Descentralización
- Procedimientos
- Formalidad
- Interdependencia

Procesos

- Liderazgo
- Comunicación
- Control
- Coordinación
- Toma de decisiones

- Estatus, papel
- Relaciones
- Autonomía

Clima de tipo Autoritario Explotador

Métodos de Mando

- Autoritario, ausencia de confianza
- Miedo, temor, actitudes hostiles, mobbing
- Insatisfacción
- Inseguridad en el empleo
- Ausencia de trabajo en equipo
- Influencia descendente

Objetivos de Resultados y Formación

- Pocas posibilidades de formación
- Poca comunicación en los 3 sentidos
- Toma de decisiones en la cumbre con información parcial e inadecuada
- Conflicto organización formal y organización informal

Clima de tipo Autoritario Paternalista

Métodos de Mando

- Autoritario con nivel de confianza
- Actitudes frecuentemente hostiles
- Confianza condescendiente de la empresa
- Ausencia de responsabilidad
- Insatisfacción
- Poco trabajo en equipo

Objetivos de Resultados y Formación

- Pocas posibilidades de formación
- Poca comunicación ascendente
- Relaciones con condescendencia
- Las políticas se deciden en la cumbre
- TD sobre base individual
- Algunas veces organización informal

Clima de tipo Participativo-Consultivo

Métodos de Mando

- Confianza elevada
- Recompensas y castigos
- Actitudes favorables
- La gente se siente responsable
- Insatisfacción
- Inseguridad en el empleo
- Ausencia de trabajo en equipo
- Influencia descendente
- Búsqueda de consenso

Objetivos de Resultados y Formación

- Buenas posibilidades de formación
- Comunicación en los 3 sentidos
- Políticas y decisiones participativas
- Delegación de procesos de control
- Se presenta una organización informal

Clima de tipo Participación en Grupo

Métodos de Mando

- Empowerment
- Confianza de la empresa en la gente
- Motivación del personal, implicación y compromiso
- Trabajo en equipo
- Establecimiento de objetivos de trabajo
- Aceptación de los objetivos

Objetivos de Resultados y Formación

- Posibilidades de formación excelentes
- Comunicación en 3 sentidos
- No hay filtración o distorsión de la comunicación
- TD diseminado en toda la empresa
- Responsabilidades implicadas a nivel de control
- Fuerte implicación

MODELO DEL ICEBERG



Características del C.O.

- Configuración particular de variables situacionales.
- Connotación de continuidad en relación ambiente psicológico-organizacional.
- Está determinado mayormente: conductas, actitudes y expectativas de la gente y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Está basado en la características del medio ambiente de acuerdo tal como lo percibe el actor.
- Tiene consecuencias en el comportamiento.

Influencia del C.O. en el Rendimiento del Personal

- Bajo rendimiento y escasa productividad
- Deserción
- Alto índice de desmotivación
- Inseguridad
- Frustración
- Estrés
- Trastornos psicosomáticos
- Mobbing

Influencia del C.O. en el Rendimiento de la Organización

- Rentabilidad
- Pérdida de clientes
- Deficiente imagen en la opinión pública
- Mala imagen – desprestigio
- Accidentes laborales
- Costos

¿Cómo Construir un C.O. Favorable?

- Políticas de gestión de recursos humanos
- Sistemas de comunicación interna
- Reconocimiento por la labor cumplida
- Condiciones de trabajo
- Sistemas de reconocimiento
- Valoración de personal
- Trabajo en equipo
- Sistema de sugerencias...

¿Cómo Construir un C.O. Favorable?

- Línea de carrera
- Salarios justos (CSI)
- Participación del personal
- Empoderamiento de la gente
- Bienestar y beneficios sociales
- Trabajo interesante y desafiante
- Desarrollo personal a través de formación específica
- Rotación interna (visión sistémica)...

¿Cómo Construir un C.O. Favorable?

- Vacaciones y tiempo personal
- Aumentos salariales
- Seguridad en el empleo
- Sentirse integrado (parte de...)
- Gerentes líderes
- Marketing interno

MARKETING EXTERNO

MARKETING INTERNO

- TECNICIDAD
- 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

**1
ASEGURAMIENTO**

**2
VALORIZACION**

**3
IDENTIFICACION**



- 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**

**MERCADO INTERNO
"BINOMIO"
HOMBRE-ORGANIZACION**

1

CALIDAD

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

2

PROFESIONALIDAD

**CAPACIDADES
TECNICAS Y HUMANAS**

3

PROXIMIDAD

**GEOGRAFICA
PSICOLOGICA**

RECONOCIMIENTO

**SER CONSIDERADO
EN FUNCION DE
LOS RESULTADOS
OBTENIDOS**

1

2

**DESARROLLO
PERSONAL**

**APRENDER PARA
ENRIQUECERSE
DESARROLLARSE
ESPERAR**

3

EQUIDAD

**REMUNERACION JUSTA
Y ESTIMULANTE**

Dimensiones y Cuestionarios del Clima

LIKERT	MOOS Y INSEL	BOWERS Y TAYLOR	SCHNEIDIDER Y BARLETT
Los métodos de mando	Implicación	Apertura a los cambios tecnológicos	El apoyo patronal
Características de las fuerzas motivacionales	Cohesión	Recursos humanos	Estructura
Características de los procesos de influencia	Apoyo	Comunicación	Implicación de los nuevos empleados
Características de los procesos de TD	Autonomía	Motivación	Los conflictos inter-agencias
Características de los procesos de planificación	Tarea	Toma de Decisiones	Autonomía de los empleados
Características de los procesos de control	Presión		Grado de satisfacción general
Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	Claridad		
	Control		
	Innovación		
	Confort		

Dimensiones Comunes de los Cuestionarios

1. El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema.
2. El grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de un organización por su puesto.
3. Tipo de recompensa o de remuneración.
4. La consideración el agradecimiento y el apoyo que el empleado recibe de sus jefe.

Roles de la Gerencia en Construcción del C.O.

- Planificación de un cambio trascendente
- Condiciones de trabajo
- Factores de higiene y crecimiento
- Cambio de los modelos metacéntricos de poder
- Sistemas de reconocimiento y recompensa
- Programa de coaching
- Credibilidad y confianza
- Desterrar el temor

Rol del Gerente-Líder

DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

286

Rol de los Líderes en el C.O.

Un administrador

Un gerente

Un vendedor

Un motivador

Uno que resuelve problemas

Un entrenador

Un facilitador

Un constructor

Un psicólogo

Un guardián



NUEVOS ENFOQUES EN LA GESTION DE LAS PERSONAS

DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

288

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 Sistémica

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**

**Actitud Autocrática
y Impositiva**



**Incentivo y
Motivación**

**Actitud Democrática
e Incentivadora**

Del Capital Financiero para Capital Intelectual

De:

**Balance Contable, numérico
y tradicional**

Balance del patrimonio físico.

Énfasis en datos numéricos.

Evaluación del pasado.

Activos tangibles y materiales.

**Enfasis en recursos financieros y
materiales**

Para:

**Balance Patrimonial del
Conocimiento**

Balance del patrimonio global.

Énfasis en el valor agregado.

Prospección del futuro.

Activos intangibles e invisibles

Enfasis en el conocimiento.

Resultados Financieros de la Empresa
“Hacer”

Resultados Intangibles de la Empresa
“Pensar”

UNA NUEVA FILOSOFÍA DE ACCIÓN

1

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

- **Ahora se debe administrar con las personas**

Personas como Socios o de la Organización

METAMORFOSIS DEL ÁREA DE RRHH

2

- De un 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, sino enseñar a hacer

Un Área que No Hace – Pero que Hace Hacer

3

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

4

ÍNTIMA RELACIÓN CON EL NEGOCIO DE LA EMPRESA

- No más mantener el status quo
- No más la visión del pasado

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

Del Nivel Operacional al Nivel Estratégico

5

DOWNSIZING: ENJUGAMIENTO DEL ÁREA

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

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

Los Gerentes como Líderes de Personas

ÉNFASIS EN UNA CULTURA DEMOCRÁTICA Y PARTICIPATIVA

6

- No más autocracia y comando rígido y centralizado

Ahora es

- Delegar
- Facultar
- Liderazgo
- Empowerment
- Políticas 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 medios, reglas o reglamentos

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

Los Gerentes como Impulsores de Personas

8

ADECUACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE RRHH 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 interno y externo 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 Visionarios

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

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

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

Los Gerentes como Gestores de Personas

LOS NUEVOS PARADIGMAS EN LOS SISTEMAS DE GESTION DE LA GERENCIA MODERNA

DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

304

El Siglo 21

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

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

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

Jerarquía

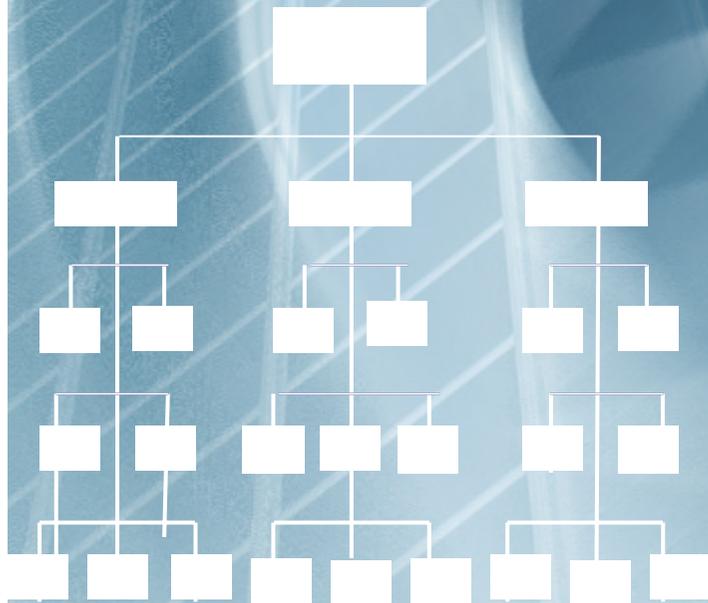
Matriz

Redes Internas

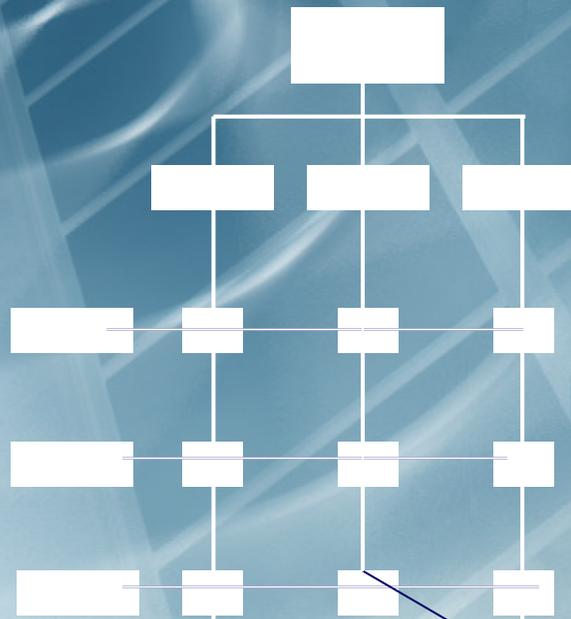
Estabilidad



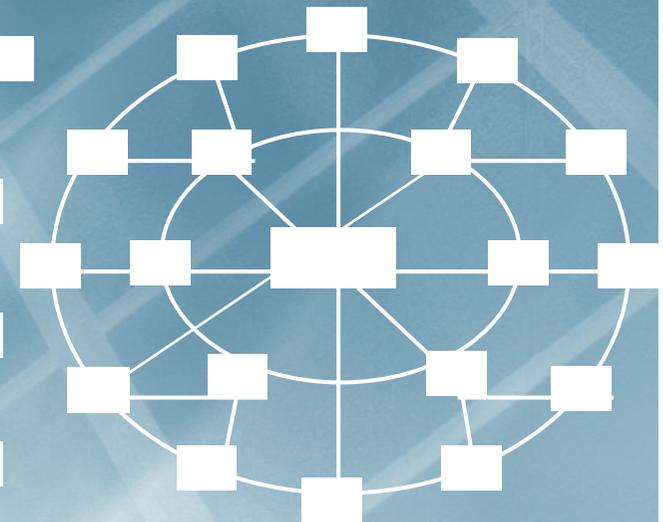
Cambio



Relaciones Industriales



DR. EDGAR ESLAVA ARNAO
Recursos Humanos



Gestión de Personas

305

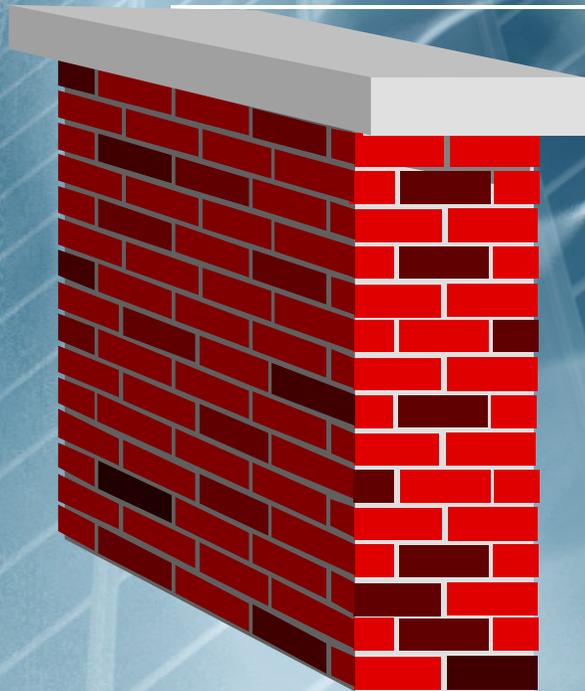
De:

**Trabajo con máquinas,
herramientas y instrumentos**

Hacia:

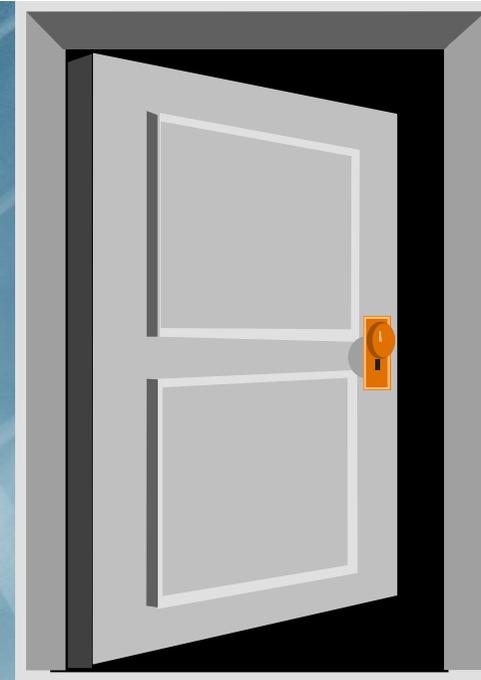
**Trabajo a través de la
computadora o terminales**

De la Era Industrial hacia la Era de la Información



Fabrica

Personas como DR. EDGAR ESLAVA ARNAO
Obreros serviles a la Tecnología



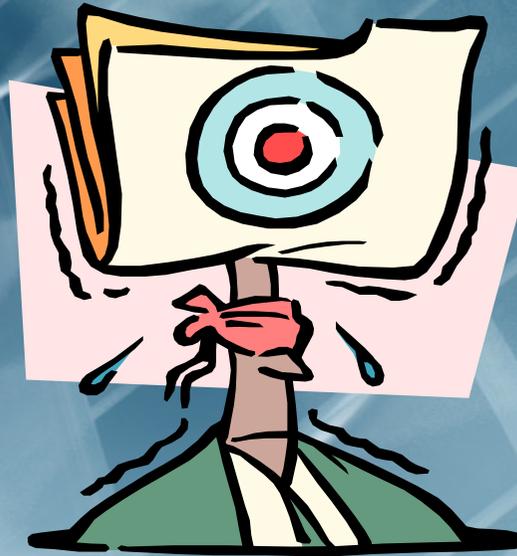
Oficina

Personas como ³⁰⁶
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

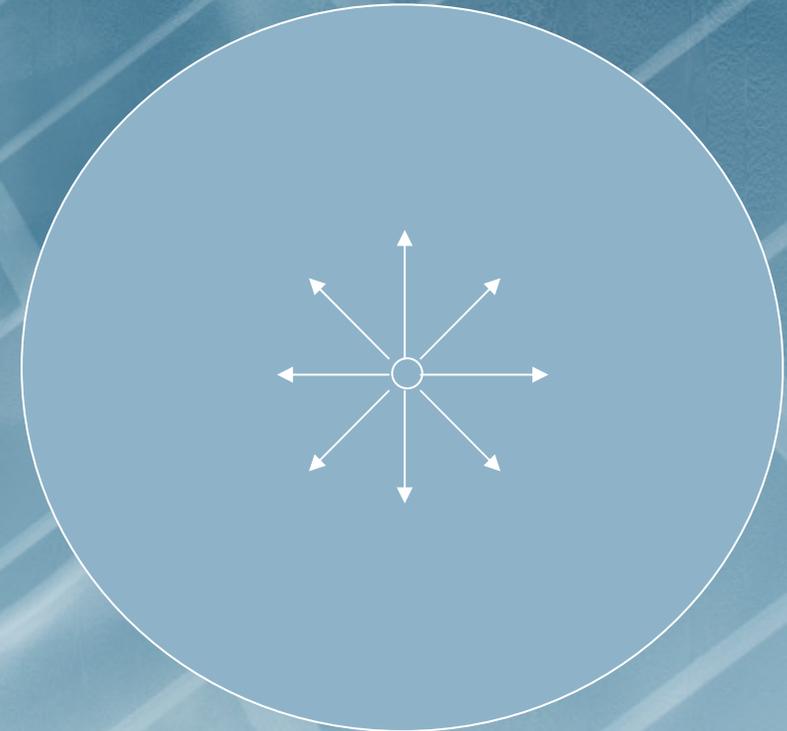
De:

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

Hacia:

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

Del Local a Global



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

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

DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

308

De:

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

Hacia:

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

De Énfasis en el Producto hacia Énfasis en el Cliente



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



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

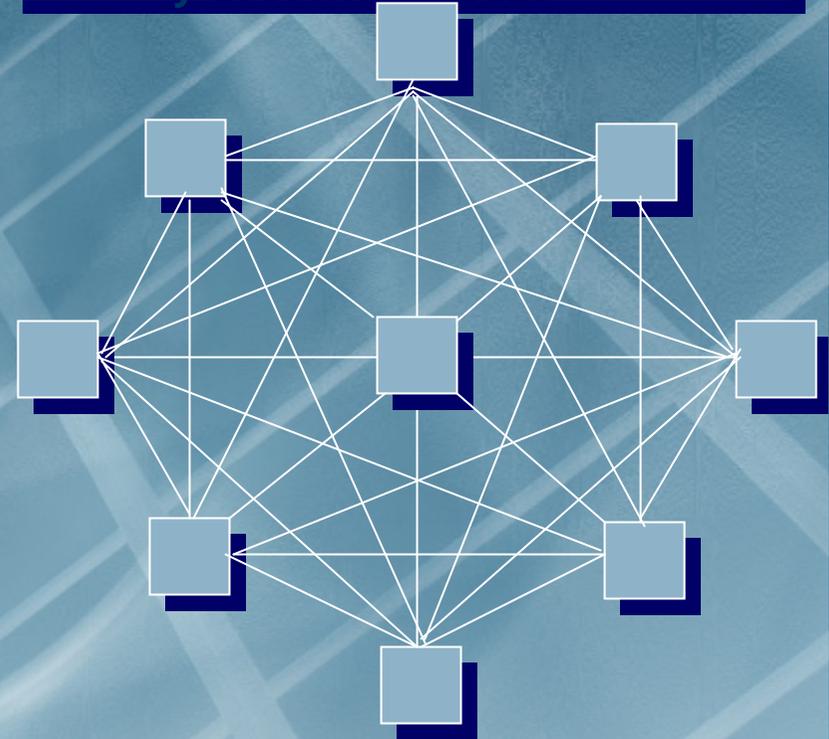
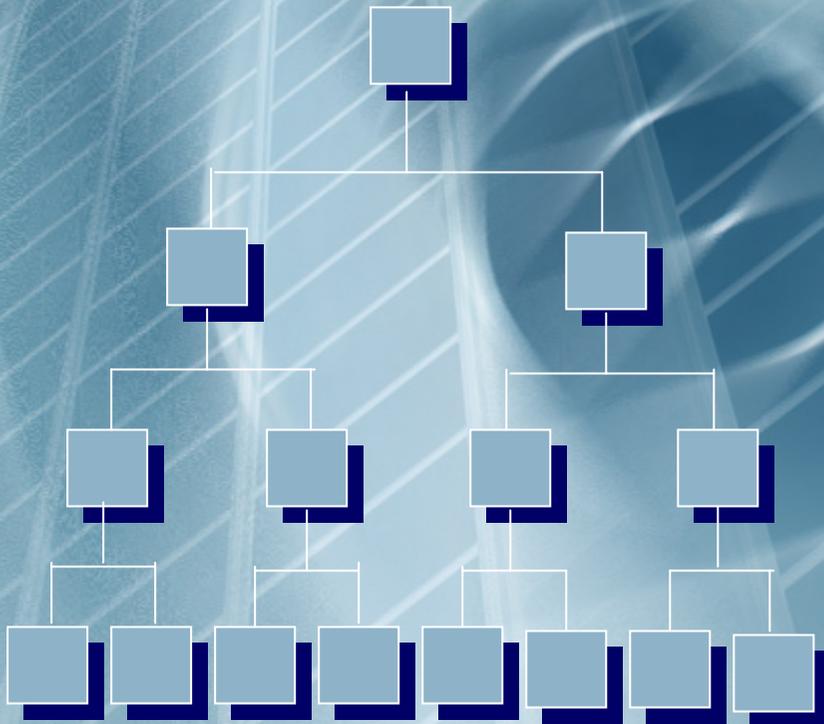
De la Burocracia para la Adhocracia

De:

**Organizaciones burocráticas,
jerárquicas, centralizadas
y verticalizadas**

Hacia

**Organizaciones orgánicas,
seltas, compactas, horizontales
y descentralizadas**



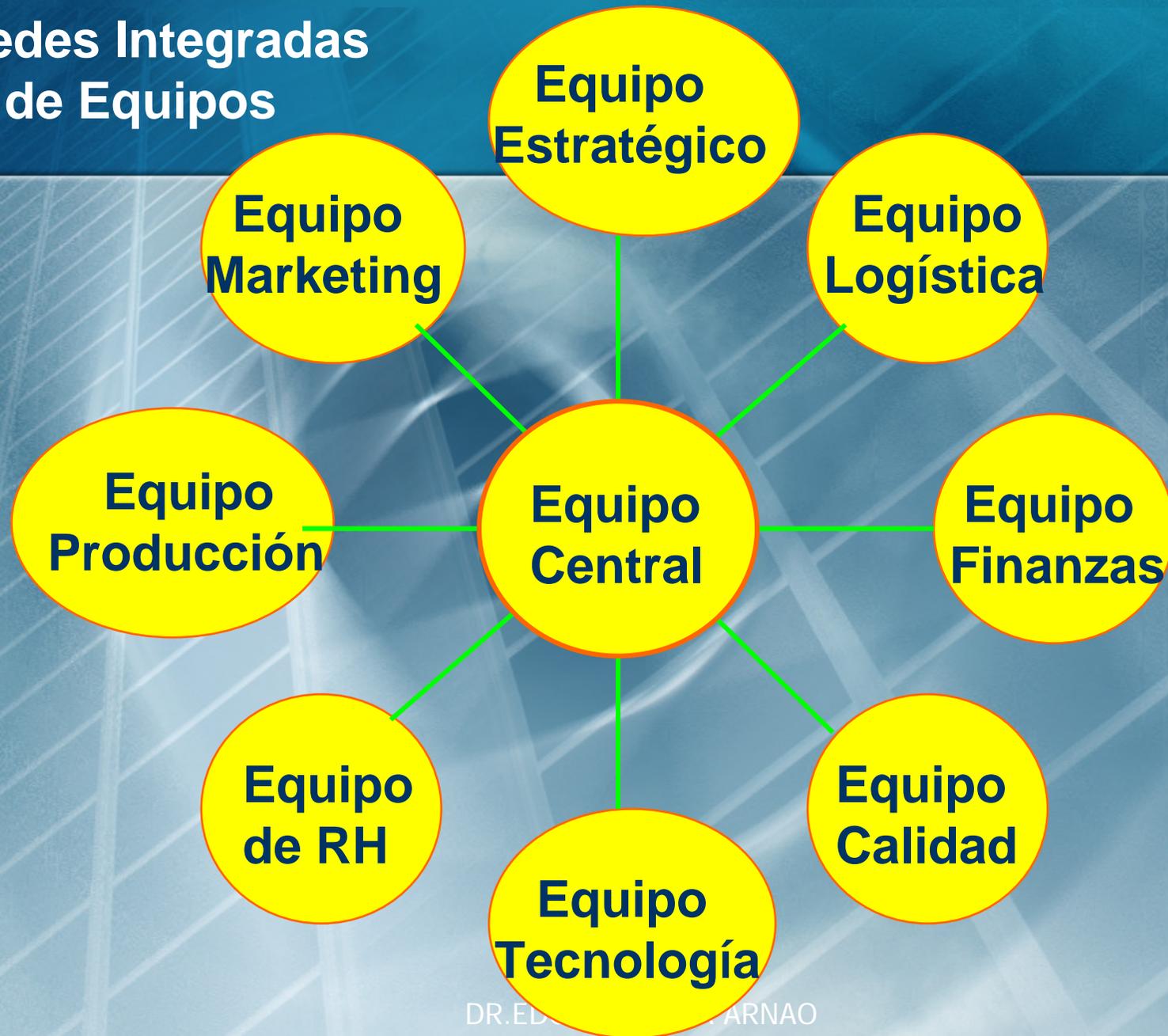
**Cadena de mando. Jerarquía.
División del Trabajo.
Departamentos.**

DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

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

210

Redes Integradas de Equipos



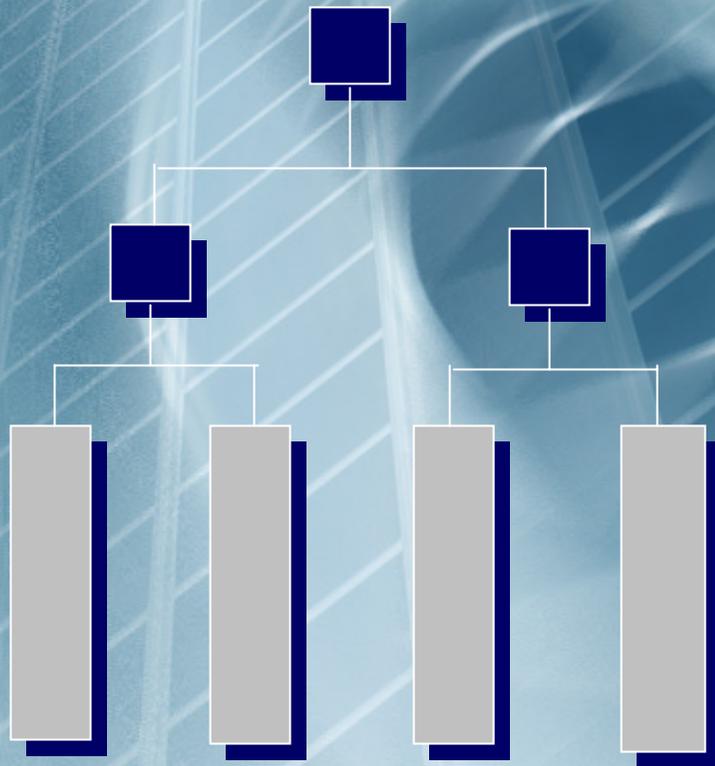
Del Permanente hacia lo Efímero

De:

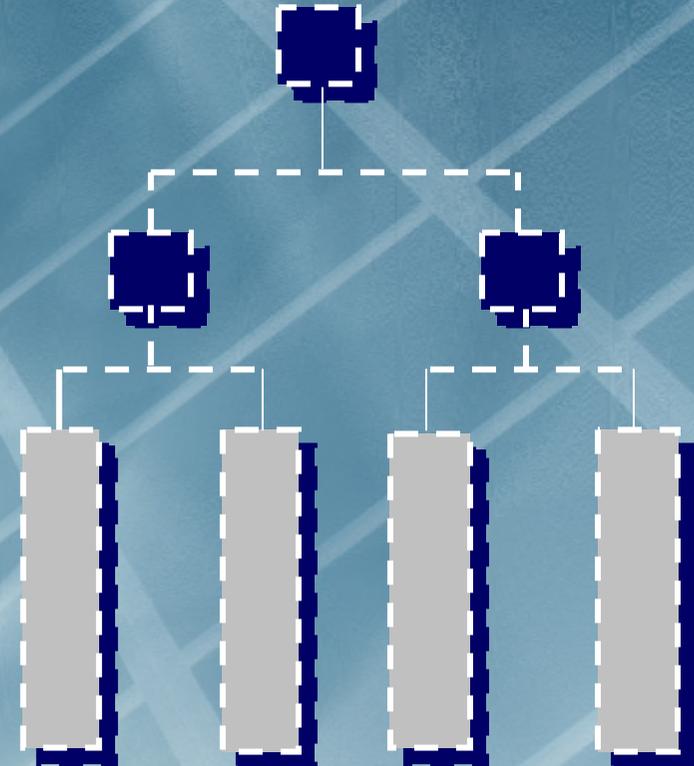
**Organizaciones definitivas,
estáticas, rígidas y
permanentes**

Hacia:

**Organizaciones provisorias,
efímeras, sueltas y
dinámicas**



**Mantenimiento del Status Quo.
Tradicición. Visión para el Pasado.**



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

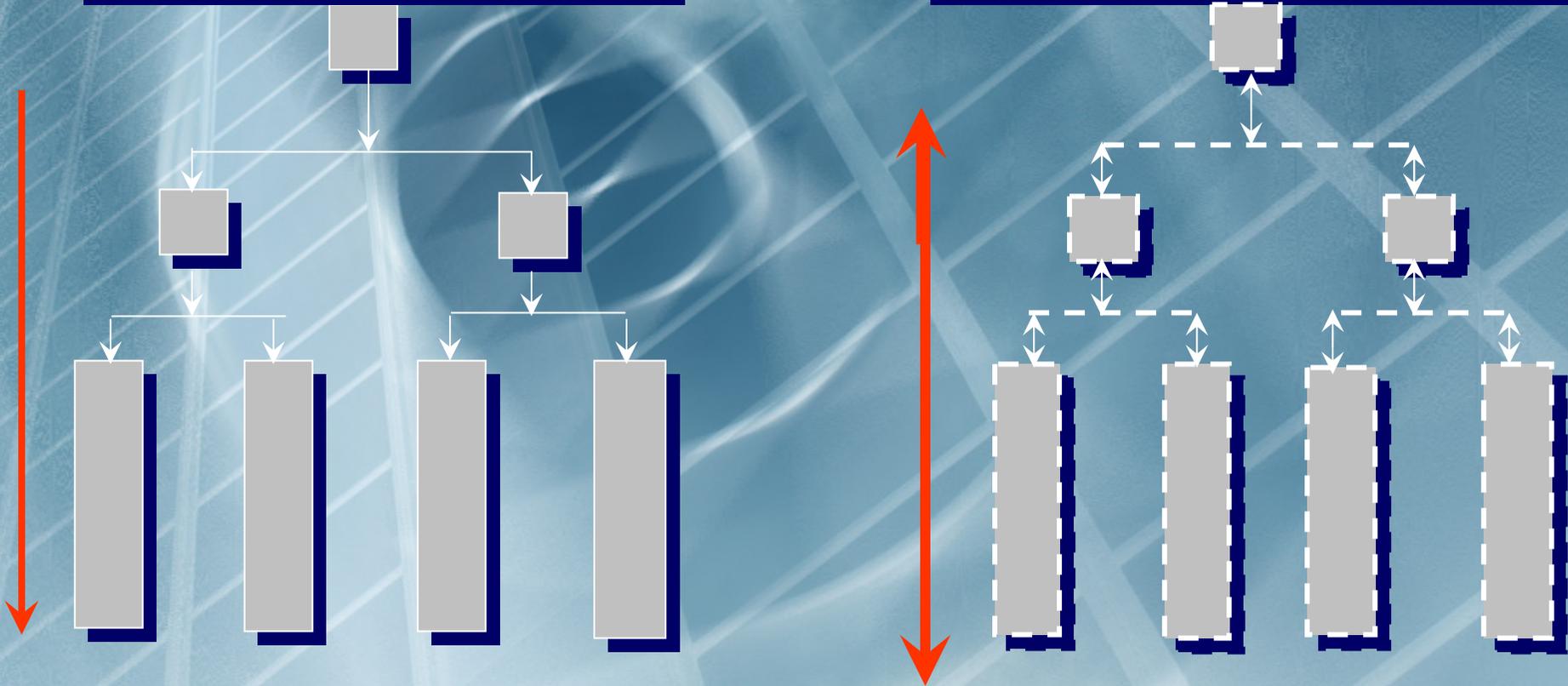
Del Comando Hacia la Orientación

De:

Comando basado en la
autoridad jerárquica

Hacia:

Orientación y conducción basada
en el liderazgo democrático



Ordenes y Instrucciones.

Filosofía, Misión y Visión.

DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

113

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 hacia 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**

Hacia:

**Cooperación y colaboración
basados en el compromiso**

**El líder, piensa, orienta,
aconseja y asesora a
los colaboradores**

**Las personas piensan, hacen,
discuten y sugieren,
cooperan y colaboran
para el alcance de los
objetivos**

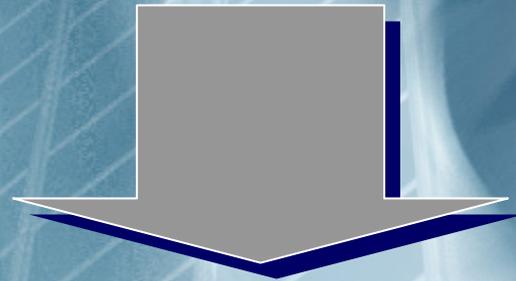
**Hacer, pensar, discutir,
intentar, errar, crear y innovar**

R. EDGAR ESLAVA ARNAO

15

**Mantenimiento
del status quo**

Obediencia y conformidad



Innovación

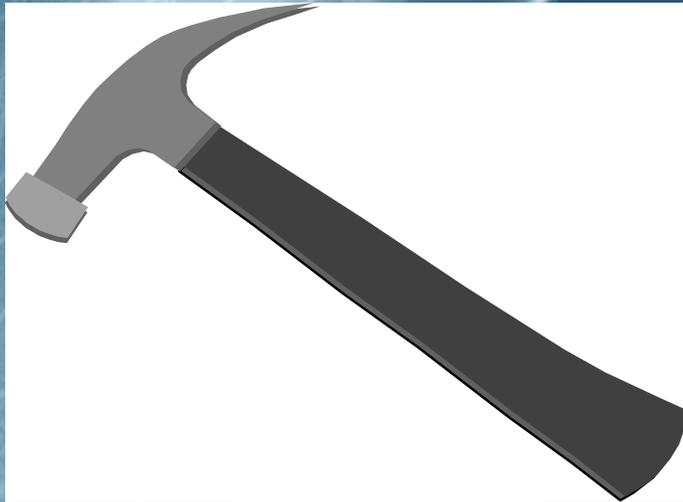
**Cooperación, colaboración
y creatividad**



Del Muscular hacia lo Cerebral

De:

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



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

Hacia:

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 hacia Emprendedores

De:

Empleados contratados y que lo puntual diariamente

Reglas y reglamentos internos.

Horario rígido de trabajo.

Jerarquía de autoridad.

Descripción del cargo.

Evaluación del desempeño.

Salario mensual fijo.

Hacia:

Emprendedores internos o externos que “rompen reglas”

Misiones, metas y resultados a alcanzar.

Enfasis en la contribución.

Medios quedan por cuenta de cada persona.

Participación en los resultados.
Remuneración variable.

Rutina

**Burocratas conservadores
y tradicionalistas**

DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

Ruptura

**Emprendedores creativos
e innovadores**

319

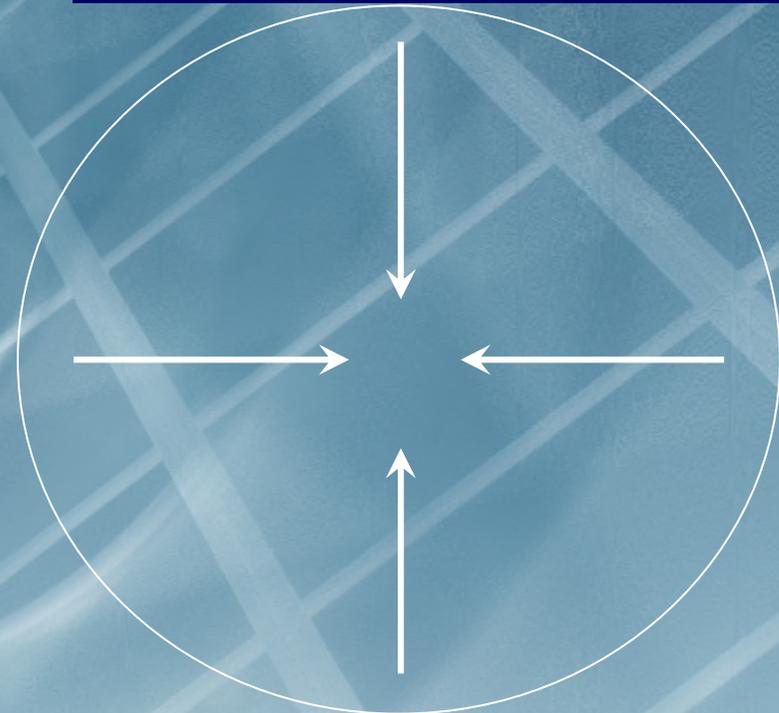
Del Solitario hacia el Solidario

De:

Para:

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

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



Énfasis en la Eficiencia Individual

Énfasis en la Sinergia Grupal

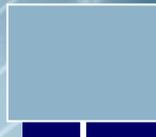


- **Equipos, equipos y más equipos:**
 - **Células de Producción**
 - **Grupos de Trabajo**
 - **Integración y Interacción**
 - **Sinergia y Intercambio**
 - **Conectividad**

De la Especialización hacia la Multifuncionalidad

De:

**Trabajo parcial, fragmentado,
dividido y especializado**



**División del Trabajo
y Especialización**

Hacia:

**Trabajo variado, completo,
multifuncional y en equipo**



**Visión global del Trabajo
y Multifuncionalidad**

Del Trabajo en Tiempo Integral hacia el Tiempo Parcial

De:

Trabajo realizado dentro de la empresa a tiempo completo

Concepto tradicional del empleo.

Trabajo vitalicio y exclusivo hasta la jubilación.

Contrato de trabajo.

Horario definitivo, rígido diario y vacaciones anuales.

Personas como Empleados de una sola Empresa

Hacia:

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

Nuevo concepto de trabajo: just in time.

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

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 a "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

Hacia:

**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 Hacia Líderes

De:

**Jefes Autocráticos
y Controladores**

Conocimiento Técnico

Especialización en una Función

Posición jerárquica

Cargo definido

Roles específicos

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

Hacia:

**Líderes Democráticos
e Incentivadores**

Conocimiento Humanista

Visión Sistémica

Visión del Cliente

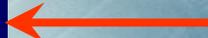
Trabajo en Equipos

Crear Nuevos Negocios

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

**Policiamiento y
Fiscalización**

**Actitud Autocrática
e Impositiva**



**Incentivo y
Motivación**

**Actitud Democrática
e Incentivadora**



Del Capital Financiero Hacia Capital Intelectual

De:

**Balance Contable, numérico
y tradicional**

Balance del patrimonio físico.

Énfasis en datos numéricos.

Evaluación del pasado.

Activos tangibles y materiales.

**Enfasis en recursos financieros y
materiales**

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

Hacia:

**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”**

Conocimiento

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

Conocimiento

**Know-how de la actividad
Actualización permanente
Aprendizaje continúa**

Talento

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

DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

Competencias Durables

Actitud Emprendedora

Modo de pensar y actuar
Postura emprendedora
Hacer acontecer
Etica

Conocimiento

Know-how de la actividad
Actualización permanente
Aprendizaje continua

Talento

Aplicar el conocimiento.
Visión propia
Saber pensar y
agregar valor

DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

De la Obediencia hacia 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

Hacia:

Cooperación y colaboración
basados en el compromiso

El líder, piensa, orienta,
aconseja y asesora a
los subordinados

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

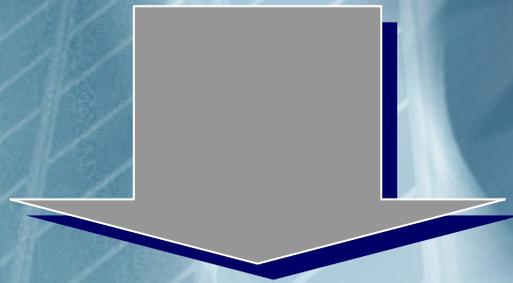
Hacer, pensar, discutir,
intentar, errar, crear y innovar

R. EDGAR ESLAVA ARNAO

132

**Mantenimiento
del status quo**

Obediencia y conformidad



Innovación

**Cooperación, colaboración
y creatividad**



De Seguidores de Reglas hacia Emprendedores

De:

Empleados contratados y que asisten puntual diariamente

Reglas y reglamentos internos.

Horario rígido de trabajo.

Jerarquía de autoridad.

Descripción del cargo.

Evaluación del desempeño.

Salario mensual fijo.

Hacia:

Emprendedores internos o externos que “rompen reglas”

Misiones, metas y resultados a alcanzar.

Enfasis en la contribución.

Medios quedan por cuenta de cada persona.

Participación en los resultados.
Remuneración variable.

Rutina

Burócratas conservadores
y tradicionalistas

Ruptura

Emprendedores creativos
e innovadores

DR EDGAR ESLAVA ARNAO

224

De Recursos Humanos a "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 hacia Líderes

De:

**Jefes Autocráticos
y Controladores**

Conocimiento Técnico

Especialización en una Función

Posición jerárquica

Cargo definido

Roles específicos

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

Hacia:

**Líderes Democráticos
e Incentivadores**

Conocimiento Humanista

Visión Sistémica

Visión del Cliente

Trabajo en Equipos

Crear Nuevos Negocios

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

Del Capital Financiero hacia Capital Intelectual

De:

**Balance Contable, numérico
y tradicional**

Balance del patrimonio físico.

Énfasis en datos numéricos.

Evaluación del pasado.

Activos tangibles y materiales.

**Enfasis en recursos financieros y
materiales**

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

Hacia:

**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”**

MACROTENDENCIAS EN LA GERENCIA MODERNA

DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

338

1

Una Nueva Generación de Conceptos

- No administrar Recursos Humanos
- No administrar personas
- Ahora debe administrarse con las personas

- No más personas como empleados
- Personas como socios de la organización
- Contribución (metas o resultados) y no medios

- Endomarketing

- Administración Holística

Downsizing y enjugamiento al nivel 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 consultoría 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**

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 un 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 mejoría 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 de benchmarking como estrategia para la constante mejora de los procesos y servicios

- **Visión focalizada en el ambiente externo**
- **Competitividad**

- EN ESTOS TIEMPOS SURGE DE MANERA IMPERANTE **LA MODERNIZACION**, TAN NOMBRADA COMO UNA SERIE DE MEDIDAS Y CAMBIOS QUE HAN DE ADOPTARSE EN LAS ORGANIZACIONES PARA PODER SER COMPETITIVO.

- **SE REQUIERE CONOCER Y ENTENDER EN QUE CONSISTE PARA PODER ASUMIRLA**

Los cambios dentro de la Organización

tienen influencias en tres áreas



ADAPTARSE AL CAMBIO

- **El proceso de la administración estratégica parte del supuesto de que las organizaciones deben estar siempre atentas a las tendencias y a los hechos internos y externos, de tal manera que se puedan hacer cambios oportunos conformen se necesiten..**

**EN EL SIGLO PASADO SE HAN
ENSAYADO EN EL MUNDO ENTERO
TODO TIPO DE RECETAS PARA
LOGRAR LA PROSPERIDAD DE LAS
NACIONES Y TODAS ELLAS ATRAVES
DE SU IMAGEN HAN MOSTRADO SUS
RESULTADOS**



MONARQUIAS
DICTADURAS
CONSUMISMO
CAPITALISMO
FACISMO
NEOLIBERALISMO
GLOBALIZACION
MERCADOS
COMUNES

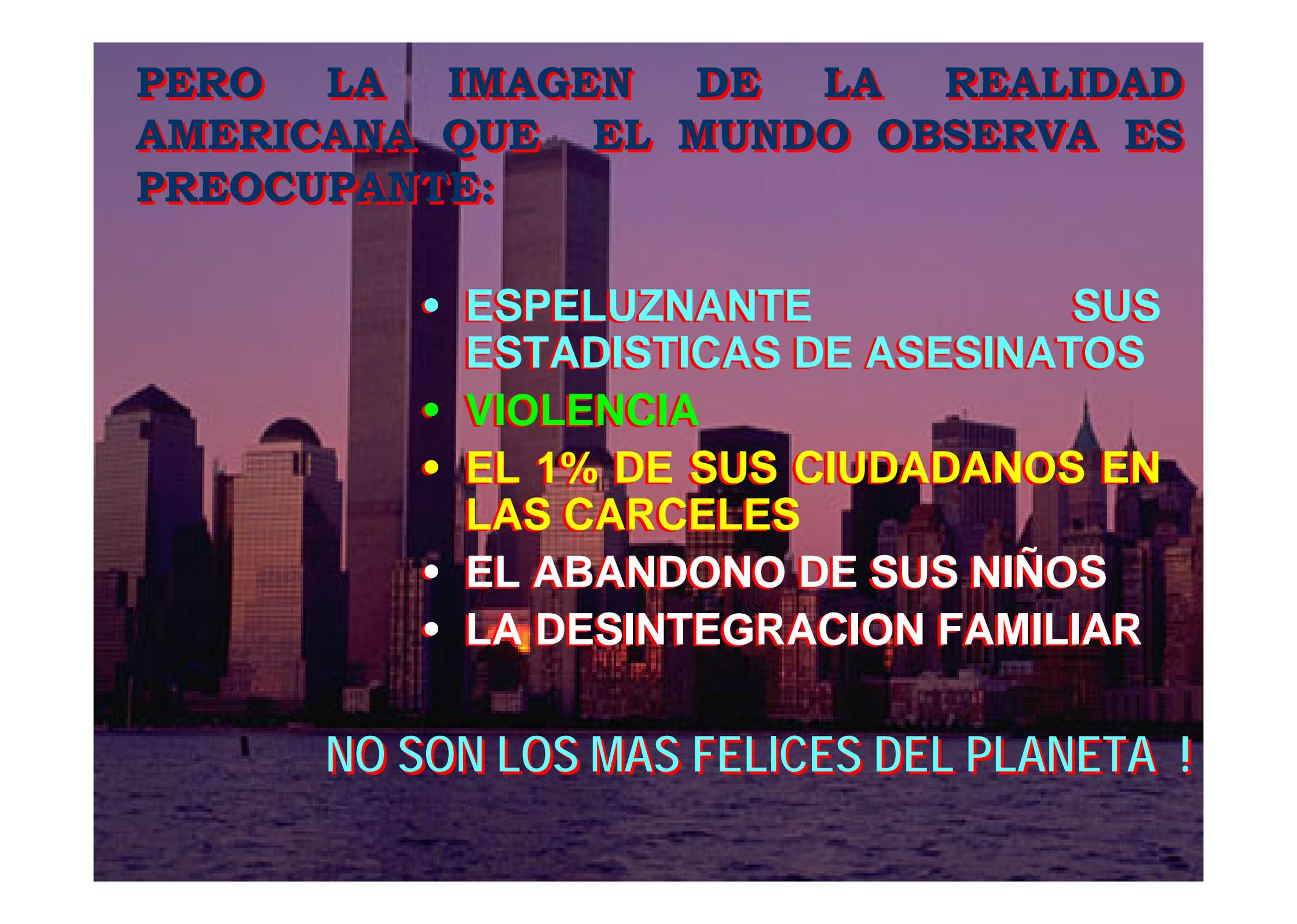
Y AUN CUANDO
ALGUNAS NACIONES
HAN LOGRADO LA
PROSPERIDAD.....,

EL DETERIORO
DE SU TEJIDO
SOCIAL HA SIDO
LAMENTABLE.....



**POR EJEMPLO USA
HA PODIDO LOGRAR SER:**

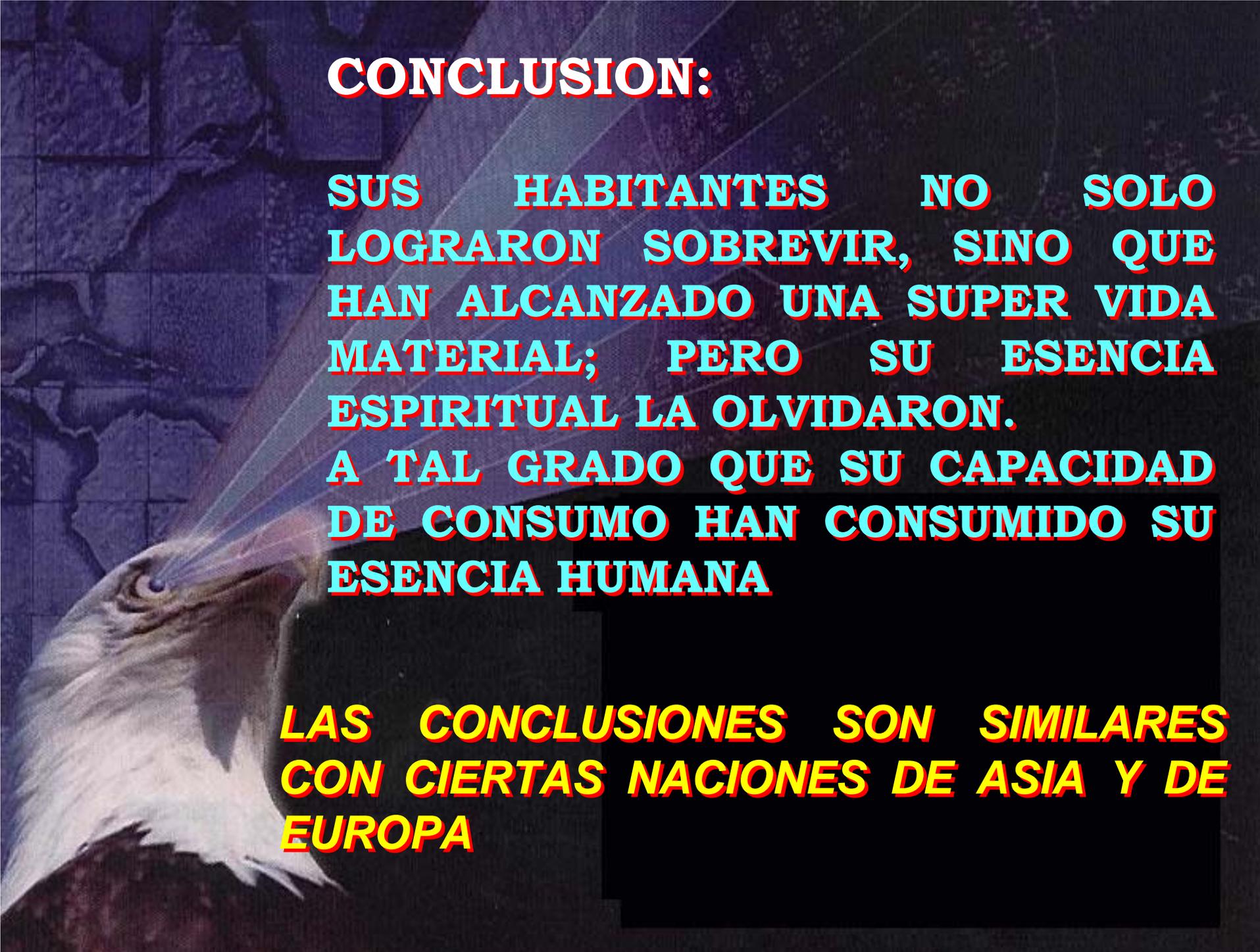
- **EL PAÍS MAS RICO DEL PLANETA**
- **CON EL ARSENAL BELICO MAS PODEROSO**
- **LA PRINCIPAL FUERZA EXPORTADORA INTERNACIONAL**
- **CON UN MERCADO DE CONSUMO INCOMPARABLE, POR LA CAPACIDAD DE COMPRA DE SUS HABITANTES**



PERO LA IMAGEN DE LA REALIDAD AMERICANA QUE EL MUNDO OBSERVA ES PREOCUPANTE:

- **ESPELUZNANTE SUS ESTADISTICAS DE ASESINATOS**
- **VIOLENCIA**
- **EL 1% DE SUS CIUDADANOS EN LAS CARCELES**
- **EL ABANDONO DE SUS NIÑOS**
- **LA DESINTEGRACION FAMILIAR**

NO SON LOS MAS FELICES DEL PLANETA !



CONCLUSION:

**SUS HABITANTES NO SOLO
LOGRARON SOBREVIVIR, SINO QUE
HAN ALCANZADO UNA SUPER VIDA
MATERIAL; PERO SU ESENCIA
ESPIRITUAL LA OLVIDARON.
A TAL GRADO QUE SU CAPACIDAD
DE CONSUMO HAN CONSUMIDO SU
ESENCIA HUMANA**

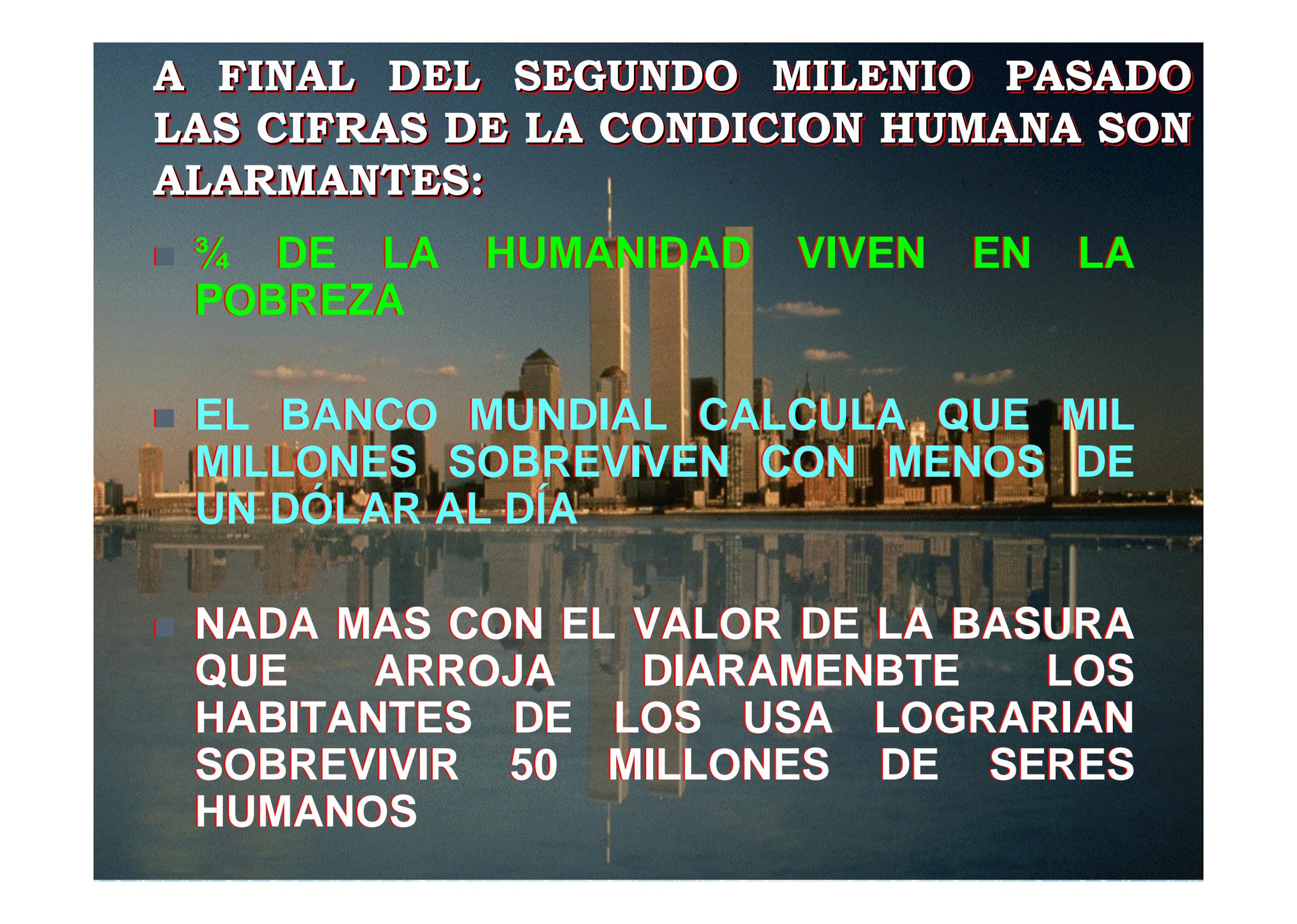
**LAS CONCLUSIONES SON SIMILARES
CON CIERTAS NACIONES DE ASIA Y DE
EUROPA**

**PERO AL OBSERVAR LOS PAISES POBRES
PRESENCIAMOS ENTRE OTROS:**

- **CAOS POR EL NARCOTRAFICO**
- **LA CORRUPCION**
- **LA DESTRUCCION DE LOS
ECOSISTEMAS**
- **LA DESVASTACION DE LOS
RECURSOS NATURALES**

**REALIDADES NO MENOS DOLOROSAS QUE
LOS PAISES PROSPEROS**



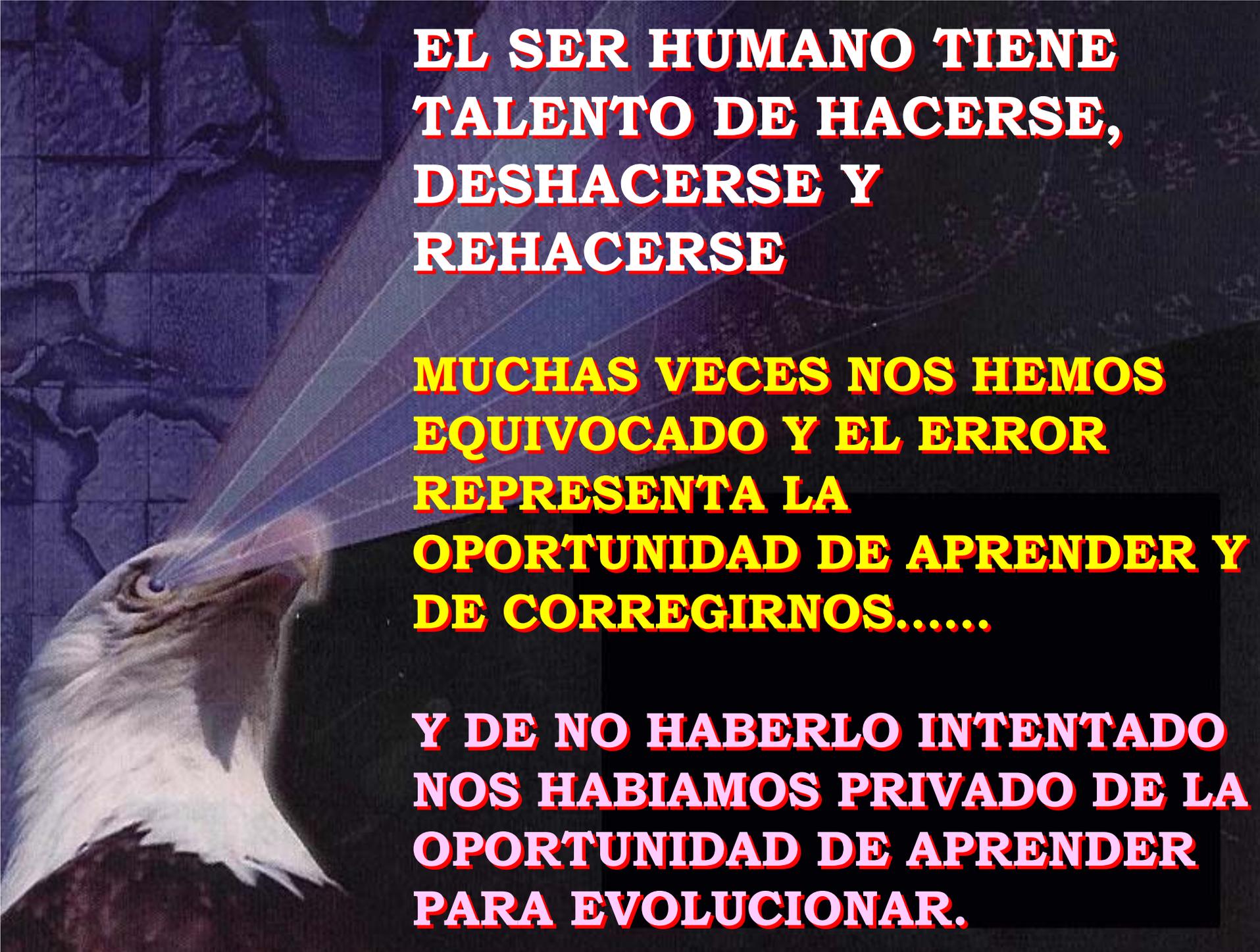


**A FINAL DEL SEGUNDO MILENIO PASADO
LAS CIFRAS DE LA CONDICION HUMANA SON
ALARMANTES:**

- **¾ DE LA HUMANIDAD VIVEN EN LA
POBREZA**
- **EL BANCO MUNDIAL CALCULA QUE MIL
MILLONES SOBREVIVEN CON MENOS DE
UN DÓLAR AL DÍA**
- **NADA MAS CON EL VALOR DE LA BASURA
QUE ARROJA DIARAMENBTE LOS
HABITANTES DE LOS USA LOGRARIAN
SOBREVIVIR 50 MILLONES DE SERES
HUMANOS**

- **LA ABERRANTE REALIDAD NOS MUESTRA QUE:**
- **PARA ALIMENTAR ANUALMENTE A TODOS LOS NIÑOS MISERABLES DEL PLANETA SE REQUIEREN APROXIMADAMENTE 25 MIL MILLONES DE DOLARES**
- **LA MITAD DE LO QUE GASTAN LOS PAISES DESARROLLADOS EN CIGARRILLOS.**

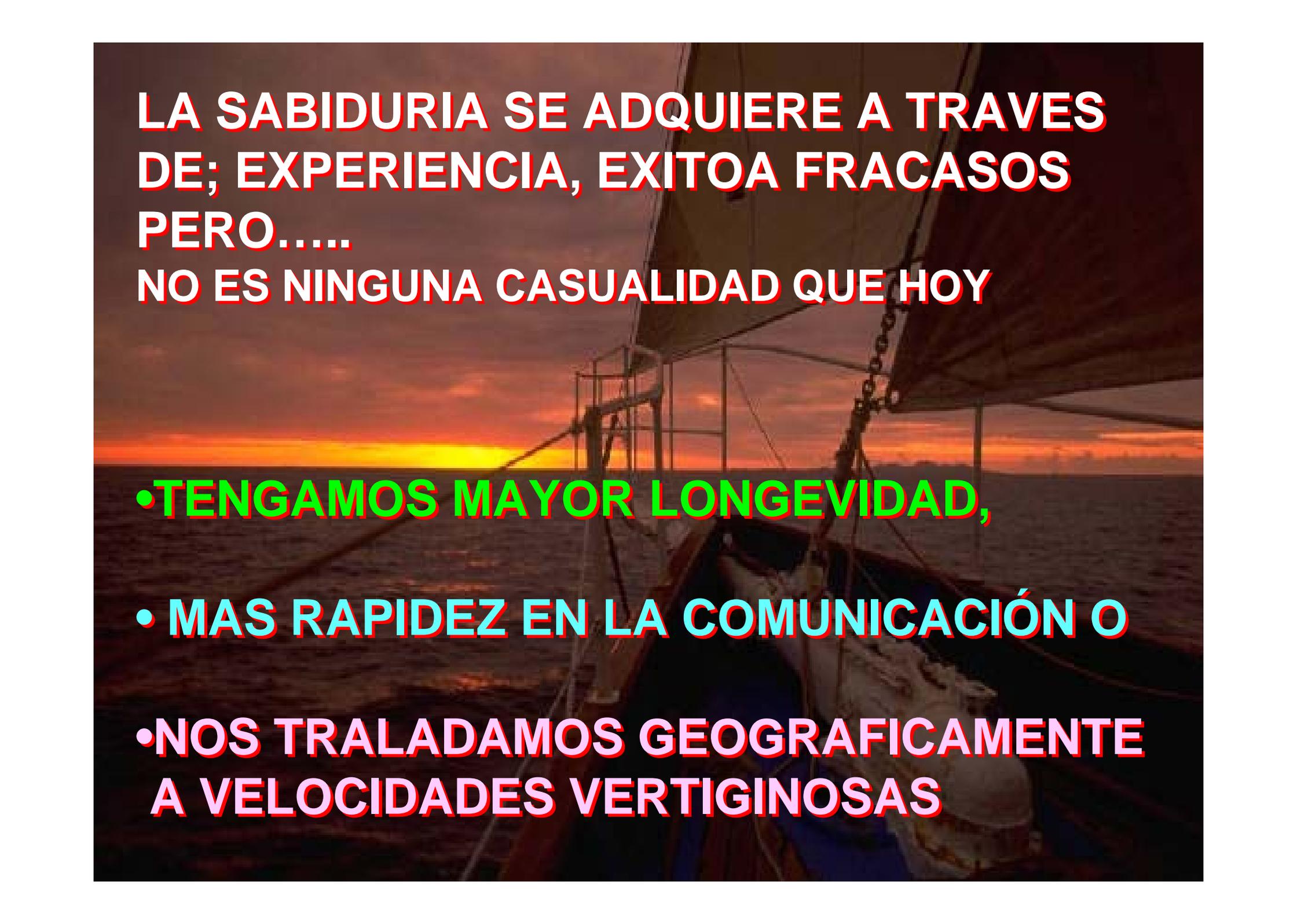
SI LA REALIDAD ES TAN TERRIBLE SERIA UNA LOCURA NO INTERTAR CAMBIARLA

A bald eagle is shown in profile, facing right. A vibrant rainbow beam of light emanates from its beak, extending upwards and to the right. The background is dark and textured, resembling a stone wall or a cave. The text is overlaid on the right side of the image.

**EL SER HUMANO TIENE
TALENTO DE HACERSE,
DESHACERSE Y
REHACERSE**

**MUCHAS VECES NOS HEMOS
EQUIVOCADO Y EL ERROR
REPRESENTA LA
OPORTUNIDAD DE APRENDER Y
DE CORREGIRNOS.....**

**Y DE NO HABERLO INTENTADO
NOS HABIAMOS PRIVADO DE LA
OPORTUNIDAD DE APRENDER
PARA EVOLUCIONAR.**

A photograph of a sailboat on the ocean at sunset. The sun is low on the horizon, creating a bright orange and yellow glow. The sky is dark, and the water is dark blue. The sailboat's mast and rigging are visible in the foreground.

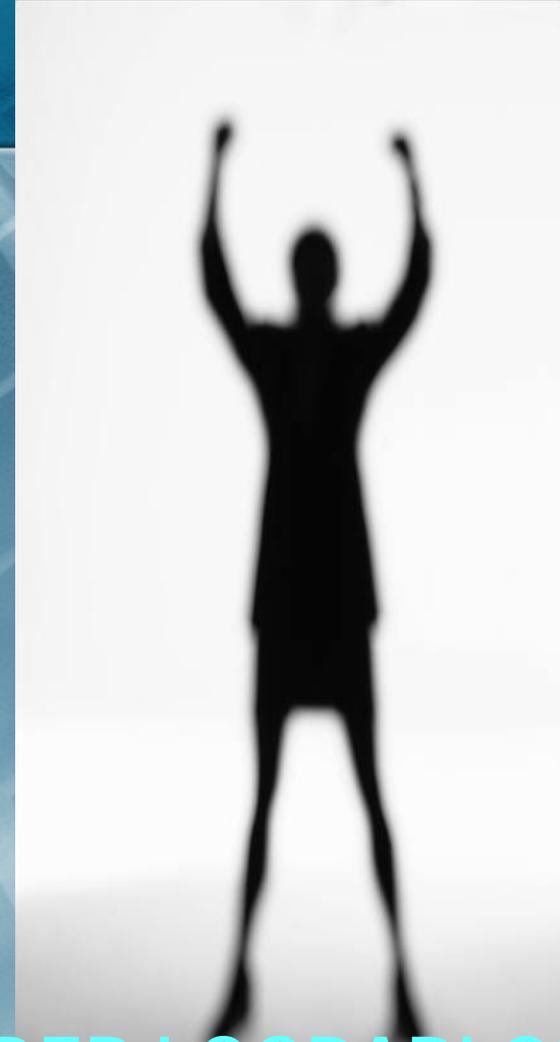
**LA SABIDURIA SE ADQUIERE A TRAVES
DE; EXPERIENCIA, EXITO A FRACASOS
PERO.....**

NO ES NINGUNA CASUALIDAD QUE HOY

- **TENGAMOS MAYOR LONGEVIDAD,**
- **MAS RAPIDEZ EN LA COMUNICACIÓN O**
- **NOS TRALADAMOS GEOGRAFICAMENTE
A VELOCIDADES VERTIGINOSAS**

**EN FIN:
PODEMOS AFIRMAR
QUE EL MUNDO HA CAMBIADO,
HA EVOLUCIONADO
POSITIVAMENTE AUN CUANDO
ESTEMOS VIVIENDO EN MUCHAS
PARTES DEL MUNDO CUADROS
DANTESCOS DE MISERIA
Y ABANDONO**

**TODOS ESTAMOS
COMPROMETIDOS
PARA ACTUAR DE
MANERA INTEGRADA
A RESOLVER LOS
PROBLEMAS DE
MANERA CONJUNTA
NO AISLADA.....**



¿PERO QUE SE NECESITA PARA PODER LOGRARLO?

Un enfoque de Prospectiva

prospectiva es esencialmente una visión de anticipación, de alerta temprana, ideal para evitar riesgos y escenarios no queridos.

Esta dirigido a la acción y a la definición de prioridades con un enfoque preventivo y de anticipación de los problemas.

Prospectiva

*No trata de pronosticar **el futuro**; parte del supuesto de que **no hay uno, sino varios futuros posibles**. Conocer las diversas posibilidades y los caminos hipotéticos permite una gran flexibilidad en la planificación.*

Actitudes frente al futuro

- **Pasiva** : no hacer nada
- **Reactiva** : política de apaga fuegos
- **Pre – activa** : anticiparse a los cambios
- **Pro – activa** : provocar el cambio

UN CAMBIO CULTURA

- *La cultura organizacional es fundamental en todo proceso de mejora y se convierte en un verdadero reto lograr la participación y que se acepte el cambio.*
- *Mantener un Clima Laboral favorable y lograr que las relaciones laborales y el trabajo en equipo se desarrollen.*

**ESTA
IDENTIFICADO?**

**ESTA
COMPROMETIDO?**

HOY EN DIA

Cuáles son los resultados que esperamos de una ORGANIZACION?,

¡ QUE CUMPLA SU VISION !

¡ QUE LOGRE SU MISION !

¡ QUE ALCANCE SUS OBJETIVOS !

¡ QUE OBTENGA LAS METAS !

¡ QUE EJECUTE SUS POLITICAS !

¡ QUE FORMULE SUS PLANES Y

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO !

RETOS DE LA ADMINISTRACION

- **Urgente cambio en la gestión administrativa**
- **Calidad en los servicios**
- **Vinculación con el entorno**
- **Desarrollo permanente de ciencia y tecnología**
- **Evaluar sus resultados esperados**

ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD

1. Concentrarse en el proceso del Mejoramiento Continuo
2. La calidad es definida por la demanda de necesidades y expectativas de los clientes Internos (Trabajadores) y externos (entorno)
3. Los resultados obedecen a una Visión
“Si no se tiene una visión, no podemos esperar resultados de calidad”
4. Cambio en el sistema, no en sus partes
(cargos, estructuras, procesos, funciones)

COMO Y CON QUE LO LOGRAREMOS?

- A. Conocimientos actualizados
- B. Habilidades-Estrategias
- C. Madurez Emocional
- D. Potencial Humano Calificado
- E. Estructura Orgánica Dinámica
- F. Frugalizar procedimientos
- G. Racionalizar el uso de recursos
- H. Costos administrativos Mínimos

Nuevos enfoques para mejorar La Administración Tradicional

- Óptica de Demanda**
- Costo - Beneficio**
- Cultura de Calidad**
- Transparencia**
- Oportunidad**
- Competitividad**
- Eficiencia - Efectividad**

Cambio de Paradigmas

Los cambios de paradigmas son rupturas con los viejos esquemas y maneras de pensar. Sin embargo, nos dan una nueva visión

La resistencia a cambiar paradigmas se debe a que nos sentimos más seguros con las ideas pasadas. Ello nos oponen al cambio

QUE ASPECTOS DE LA ADMINISTRACION DEBEMOS MODERNIZAR

SUS PARADIGMAS

ANTES

- OPTICA DE LA OFERTA
- CULTURA DE ACEPTACION
- FINANCIAMIENTO POR FACTORES - OFERTA
- RESERVA
- EFICIENCIA
- ESTABILIDAD
- POCA EXIGENCIA

AHORA

- OPTICA DE LA DEMANDA
- CULTURA DE CALIDAD
- COSTO-BENEFICIO
- FINANCIAMIENTO POR RESULTADOS - DEMANDA
- TRANSPARENCIA
- EFICACIA, EFECTIVIDAD
- COMPETITIVIDAD
- OPORTUNIDAD

GA

LA VOZ DEL MERCADO
DEMANDA EXIGIBLE

~~**LA VOZ DE LA OFERTA**
PROCESOS EXISTENTES~~

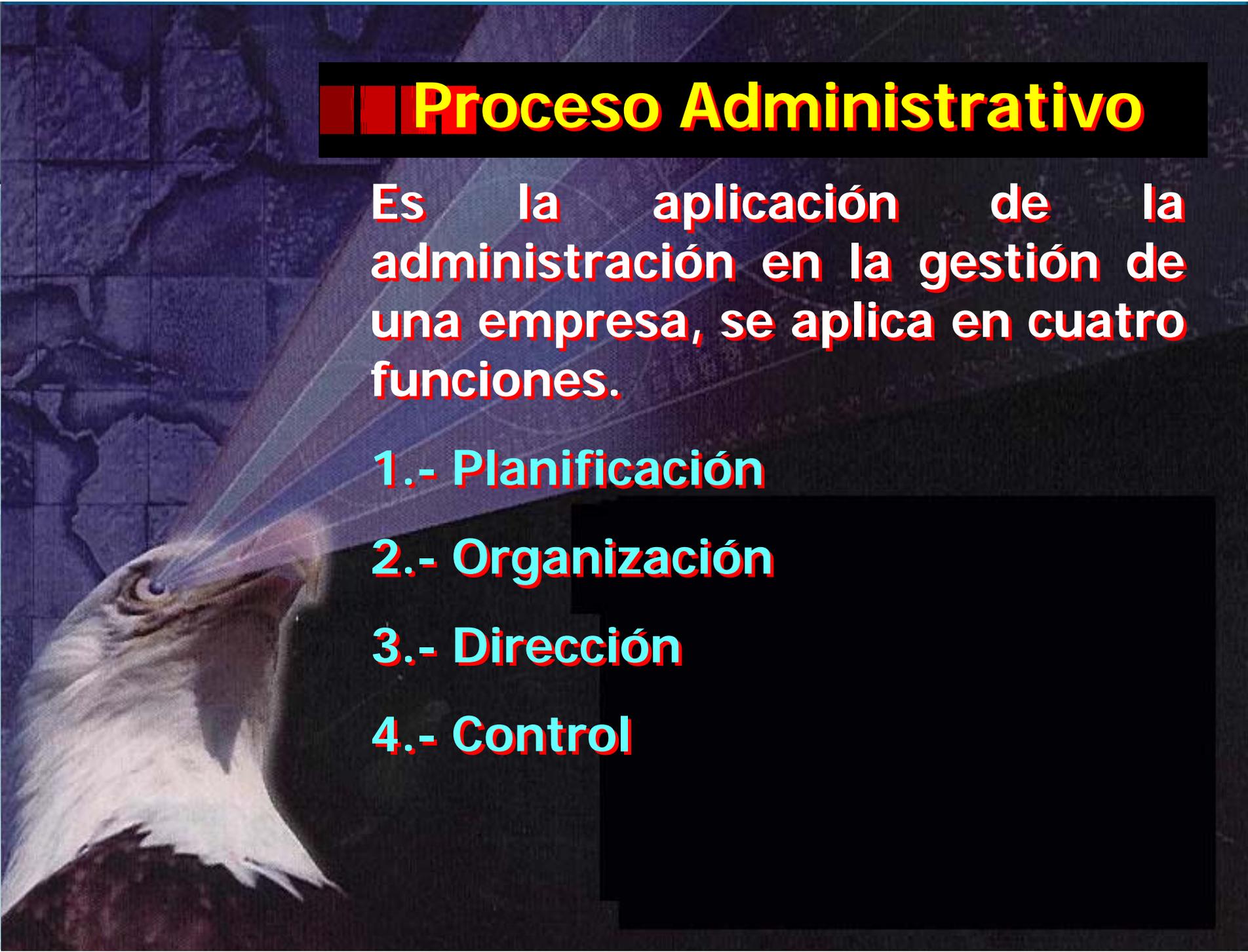
- Que Productos o servicios demanda el mercado?
- La realidad exige nuevos productos y servicios rentables, competitivos
(Ej. Nuevos procesos, medios tecnológicos, profesionales experimentados, etc.)

- Siempre presentan Procesos disponibles (obsoletos, fuera del contexto de la realidad)
- Productos y servicios que no agregan valor y costosos
- Productos y Servicios sin demanda en el mercado

ADMINISTRACION



LOGRAR OBTENER RESULTADOS A TRAVES DE OTROS A LOS CUALES SE LES PROPORCIONA LOS MEDIOS ADECUADOS PARA LOGRAR ALCANZAR DICHOS RESULTADOS.



Proceso Administrativo

Es la aplicación de la administración en la gestión de una empresa, se aplica en cuatro funciones.

- 1.- Planificación
- 2.- Organización
- 3.- Dirección
- 4.- Control

Gestión del Conocimiento y Desarrollo Organizacional

DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

384

¿ Por qué es necesaria la gestión del conocimiento?

DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

385

¿ Por qué es necesaria la gestión del conocimiento?

- ¿Por qué es necesaria la gestión del conocimiento?
- Modelo de la gestión del conocimiento
- Tecnologías para la gestión del conocimiento
- Desarrollo organizacional basado en la gestión del conocimiento

Incluso los individuos mas inteligentes
pueden volverse ineficaces
dentro de las organizaciones.

¿Por qué?

Porque estamos tan ocupados trabajando
que no aprendemos sobre nosotros mismos,
ni nos detenemos a reflexionar en los cambios
que suceden a nuestro alrededor.

Hemos absorbido los patrones de comportamiento
que nos han dado el éxito en el pasado,
sin comprender que quizá
ya no sean apropiados para el futuro
que se aproxima con rapidez.

Chris Argyris

En épocas de cambio,
los aprendices heredan el mundo,
mientras que quienes ya aprendieron
siguen bellamente equipados para
manejar un mundo que ya no existe.

Eric Hoffer

En una economía basada en el conocimiento, la gestión del conocimiento se constituye en el elemento crítico de una estrategia de negocios que le permitirá a la organización acelerar la velocidad con que maneja nuevos retos y oportunidades en el mercado, y lo logra aplicando lo mas valioso de sus recursos: el conocimiento, el talento y la experiencia colectivos.

Thomas Koulopoulos

DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

389

En el mundo actual, el cambio es constante...
la **INNOVACION** debe ser constante.

La **INNOVACION** se deriva de la
base de conocimiento de la organización:
SU CAPITAL INTELECTUAL

La organización debe aprovechar
el conocimiento que ha generado en el pasado
y generar nuevos conocimientos
para enfrentar los retos del presente,
y aprovechar las oportunidades del futuro.

La pregunta que usualmente se plantea es

¿Como podemos posicionar nuestros productos (o líneas de producto) para lograr ventaja competitiva?

En lugar de

¿Cuales son las destrezas esenciales que debemos desarrollar para ser los mejores en el mundo desde el punto de vista de nuestros clientes?

El primer interrogante genera utilidades en el presente; el segundo, superioridad a largo plazo.

Economía del Conocimiento

Retorno en el Tiempo (RET)

$RET = (\% \text{ de utilidad}/100)(\text{años de continuidad}/N^{\circ} \text{ de años})$

Esta ecuación mide cuan innovadora es una organización, en función de su capacidad para sostener la innovación dentro de un período. Cuanto mayor sea el RET, tanto mas innovadora y competitiva es la organización.

El análisis de RET tiene que abordar el ciclo de vida y la contribución de cada producto durante un período de tiempo.

Se evalúa ¿qué porcentaje de la utilidad se deriva de productos introducidos en los últimos X años?

En la industria de alta tecnología la referencia es 2 años.

Modelo de la gestión del conocimiento

DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

393

¿Que es la gestión del conocimiento:?

La gerencia del conocimiento es el proceso de aprovechamiento de la sabiduría colectiva para aumentar la capacidad de respuesta y la

I N N O V A C I O N

Consiste en desarrollar la capacidad de generar respuestas no planeadas (innovadoras) ante estímulos sorpresivos.

Koulopoulos & Frappaolo

Comunidades de Conocimiento

- Comunidades Informales
 - Se originan en conexiones sociales e intereses comunes
 - Pueden ser funcionales e interfuncionales
 - Crecen por si mismas
- Comunidades Formales
 - Se desarrollan a partir de equipos con empowerment
 - Tienden a ser interfuncionales

Las comunidades formales son las que funcionan mejor para la gestión del conocimiento dando como resultado **una organización que aprende**

La organización que aprende se propone reformar las actitudes y procedimientos de la organización, con base en la gestión del conocimiento, y reformar la manera como las personas piensan y aprenden destrezas, y no simplemente el modo como organizan su conocimiento.

También busca propiciar el aprendizaje en equipo, a través del intercambio de conocimiento tácito entre los miembros que lo poseen, para desarrollar un **"conocimiento de equipo"**, y prevenir la pérdida de conocimientos por la salida de empleados clave.

El objetivo de la organización que aprende es mejorar los niveles de innovación a través de toda la organización.

Exteriorización

Se refiere al proceso de captura del conocimiento en un banco externo, y la organización del conocimiento de acuerdo con un esquema de clasificación o taxonomía.

Interiorización

Se refiere a la extracción de conocimientos del banco de conocimientos, filtrándolos para dar la mayor pertinencia, y es un medio a través del cual el usuario puede construir nuevos cuerpos de conocimiento.

Intermediación

Se refiere a la conexión entre el buscador de conocimiento con quien lo puede suministrar.

Se enfoca en la transmisión de conocimiento tácito (no explícito o documentado):

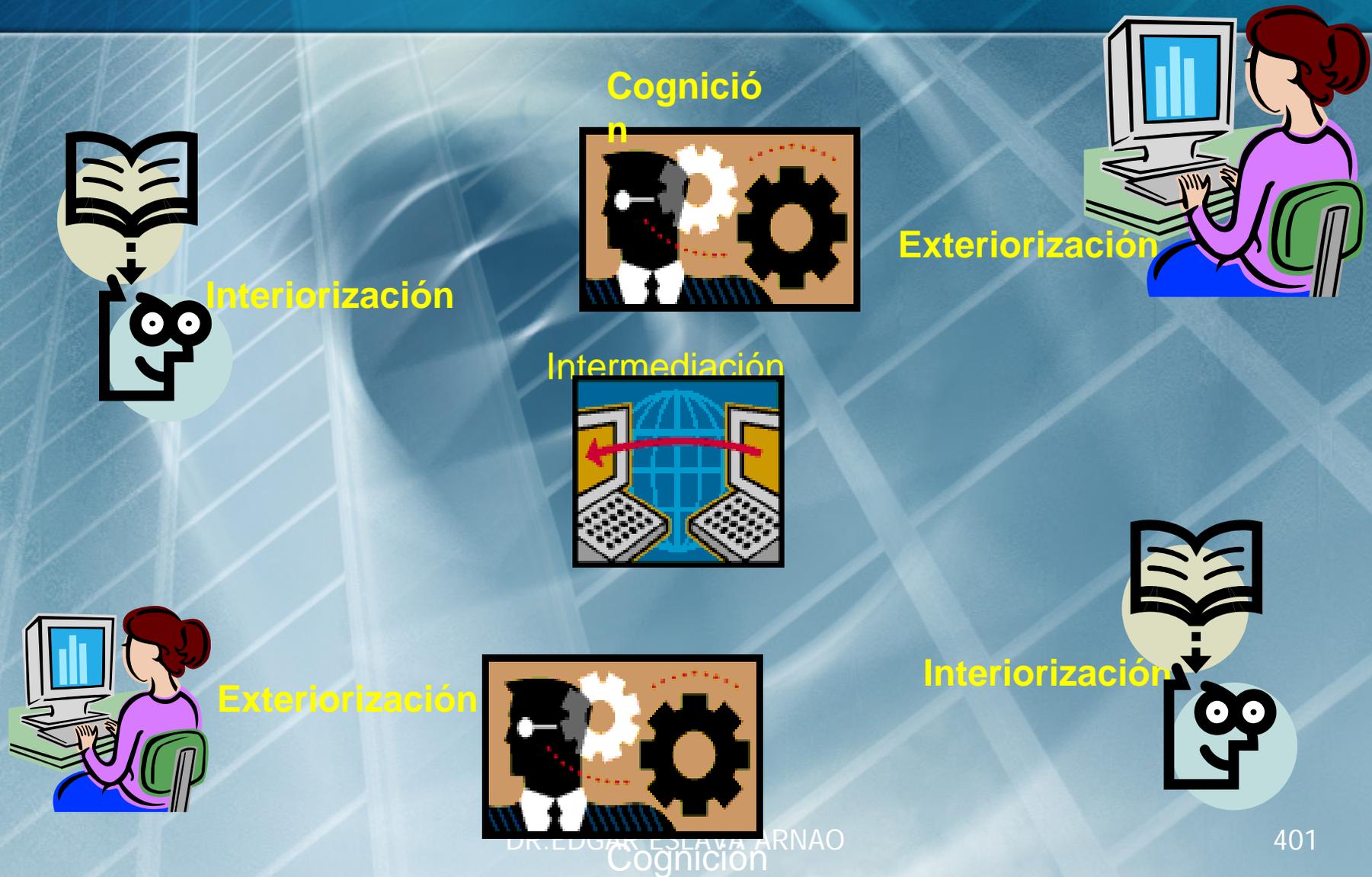
A través de la experiencia e intereses de los individuos, la intermediación puede relacionar a quienes necesitan saber con las personas que tienen el conocimiento.

Cognición

Es la conexión del conocimiento con el proceso. Es el procedimiento para tomar o bosquejar decisiones con base en el conocimiento disponible.

Es la aplicación del conocimiento que se ha intercambiado a través de las tres funciones precedentes.

Modelo de la gestión del conocimiento



DR. EDGAR ESLAVA ARNAO
Cognición

Tecnologías para la gestión del conocimiento

DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

402

Información y Sistemas de Información

La información y los sistemas de información de una organización que se propone gestionar el conocimiento, tienen que ser precisos, oportunos, accesibles y sencillos para el usuario.

Tecnologías para la intermediación

- Intranets
- Aplicaciones de “groupware” (grupos de noticias y grupos de discusión)
- Sistemas de manejo de documentos
- Sistemas de portales

Tecnologías para la exteriorización

- Software de manejo de documentos
- Motores de búsqueda y recuperación
- Sistemas de portales

Tecnologías para la interiorización

- Motores de búsqueda y recuperación
- Sistemas de portales

Tecnologías para la cognición

- Software de análisis
- Software de simulación
- Árboles de apoyo a las decisiones
- Software de manejo de casos
- Software de gestión del flujo de trabajo
- Sistemas de gestión de procesos de negocios
- Sistemas de portales

Portales de Conocimiento Corporativo

El rol de los portales corporativos es ayudar a los individuos a darle sentido al volumen de información disponible, y mantener las conexiones subyacentes entre estas fuentes de información: **l a b a s e d e c o n o c i m i e n t o s .**

La tecnología de los portales permite crear un " **p u n t o d e a c c e s o ú n i c o** " que integre la naturaleza del trabajo del conocimiento con los sistemas transaccionales de la organización.

Desarrollo organizacional basado en la gestión del conocimiento

DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

409

Elementos cruciales para impulsar el desarrollo organizacional basado en la gestión del conocimiento:

- ❑ Establecer una arquitectura organizacional para compartir conocimiento
- ❑ Definir la propiedad del conocimiento colectivo
- ❑ Instaurar un sistema de medición y evaluación
- ❑ Establecer incentivos para compartir conocimiento
- ❑ Propiciar una cultura para compartir el conocimiento
- ❑ Construir comunidades para compartir conocimiento

Microsoft ofrece el SharePoint Portal Server, con Microsoft Office System, SQL Server y el sistema operativo Windows Server 2003, para establecer y administrar un portal de conocimiento corporativo.

La USMA cuenta con estos recursos, mediante el Microsoft Campus Agreement.

**El fin mas grande de la vida
no es el conocimiento,
sino la acción.**

Thomas H. Huxley

LOS NUEVOS PARADIGMAS EN LOS SISTEMAS DE GESTION

DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

413

Los Avances:

1. Una nueva filosofía de acción
2. Area de consultoría 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



Los Mejores Lugares para se Trabajar

DR. EDGAR ESLAVA ARNAO

415

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

Bibliografía

- ❑ BECKHARD, R. (1969). Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias. Miami. Editorial Addison – Wesley.
- ❑ BURKE, W. y ROBERTSON, P. (1992). Desarrollo Organizacional: Investigación, Teoría y Práctica. Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica.
- ❑ CHIAVENATO, I. (1998). Administración de Recursos Humanos. (Segunda Edición) Colombia. Editora Atlas, S.A.
- ❑ Newton, M. y Raia, A. (1972). Desarrollo Organizacional: Evaluación, Tecnología y Procesos. New York. McGraw-Hill.
- ❑ PORRAS, J. y ROBERTSON, P. (1992). Desarrollo Organizacional: Un Proceso de Desarrollo y Cambio. (Segunda Edición) Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica.
- ❑ STRAUSS, S. (1999). administración de Personal. McGraw-Hill.
- ❑ TAMAYO, M. (1998). El Proceso de la Investigación Científica. (Tercera Edición) Colombia. Noriega Editores.
- ❑ Wendell, F y Bell, C. (1995). Desarrollo Organizacional. (Quinta Edición). México. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.
- ❑ TEMA: BENEFICIOS QUE PROPORCIONA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DENTRO DE LAS EMPRESAS
- ❑ T.S.U. Lic. Yelys Zacarías
- ❑ joeldama[arroba]telcel.net.ve - yelysz24[arroba]hotmail.com