



Dirección y Gerencia Siglo XXI

Dr. Edgar Eslava Armao



Los Desafíos

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

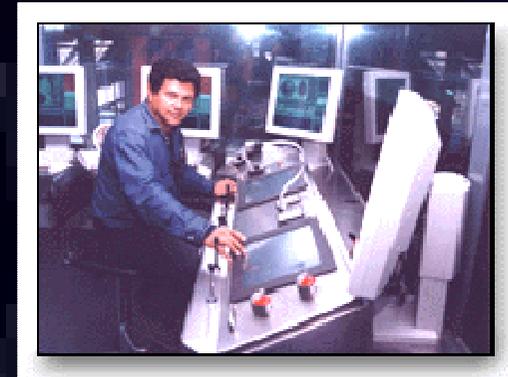
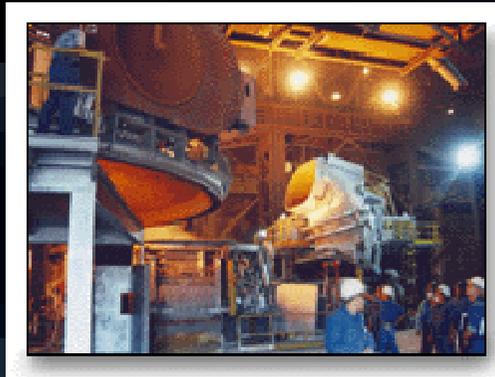
LOS CAMBIOS MUNDIALES

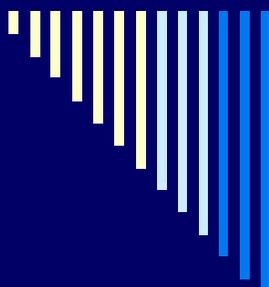
LOS CAMBIOS EN EL MUNDO GLOBALIZADO :
TECNOLOGÍA, COMPETITIVIDAD, SUPERVIVENCIA, GERENCIA PROACTIVA.

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

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.

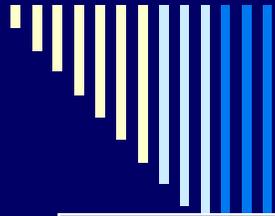
EN LAS PERSONAS : NUEVAS COMPETENCIAS, ADAPTACIÓN DEL CAMBIO,
MULTIHABILIDADES, EMPLEABLE MÁS QUE EMPLEADO.





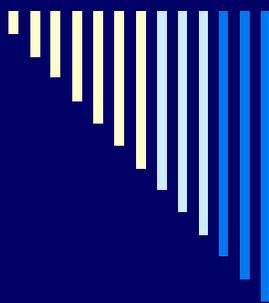
LOS CAMBIOS PRODUCIDOS A FINES DEL SIGLO XX

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



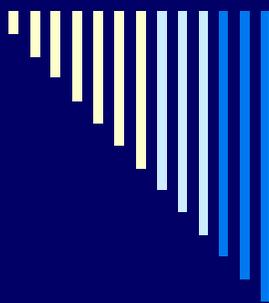
Cambios socio-económicos “Con efectos sísmicos”

- **La globalización de los mercados y de la tecnología.**
- **La democratización de la información y de las expectativas.**
- **La conexión universal de la gente.**
- **El aumento exponencial de la competencia.**
- **Cambio en la creación de riqueza – de la inversión financiera a la inversión intelectual y en relaciones humanas.**
- **Fuerza laboral libre (Un mercado de “contratistas de conocimientos”).**
- **Condiciones permanentemente inciertas.**



SIGLO XX

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



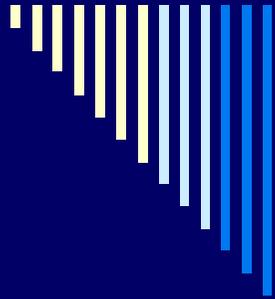
SIGLO XXI

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

LAS NUEVAS CONDICIONES EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS:

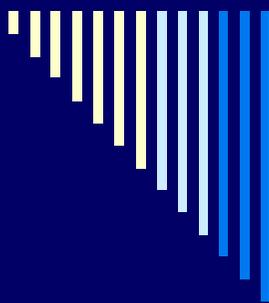
1. Incremento constante en la velocidad del cambio.
2. Tecnología en información acelera la toma de decisiones estratégicas.
3. Competitividad global será más dura.
4. Pequeños márgenes de error en la calidad.
5. Acecho de la competencia en búsqueda de encontrar y aprovechar nuestros errores.
6. Clientes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





CARACTERISTICAS DEL NUEVO SIGLO

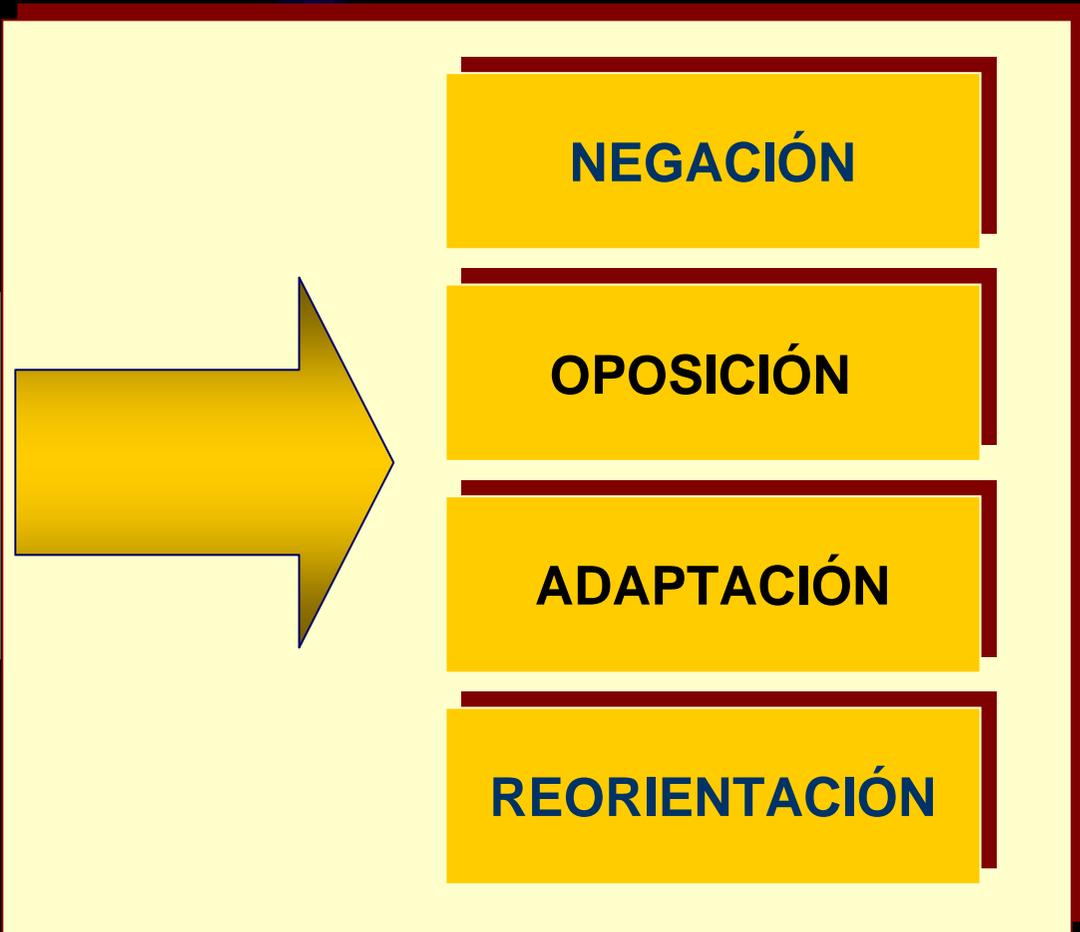
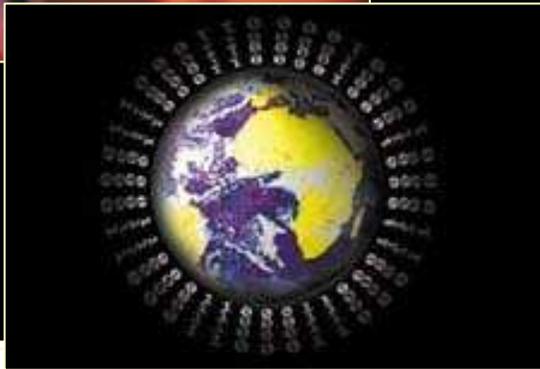
- RAPIDO
- FLEXIBLE
- ENFOCADO AL CLIENTE
- AMIGABLE
- HUMANISTA
- ALTAMENTE COMPETITIVO

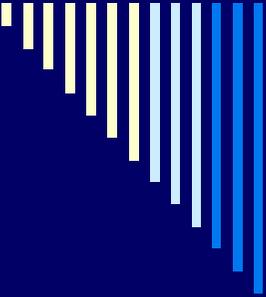


LAS TRES FUERZAS DEL CAMBIO

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

Respuestas potenciales a los cambios del entorno





MANEJANDO EL CAMBIO

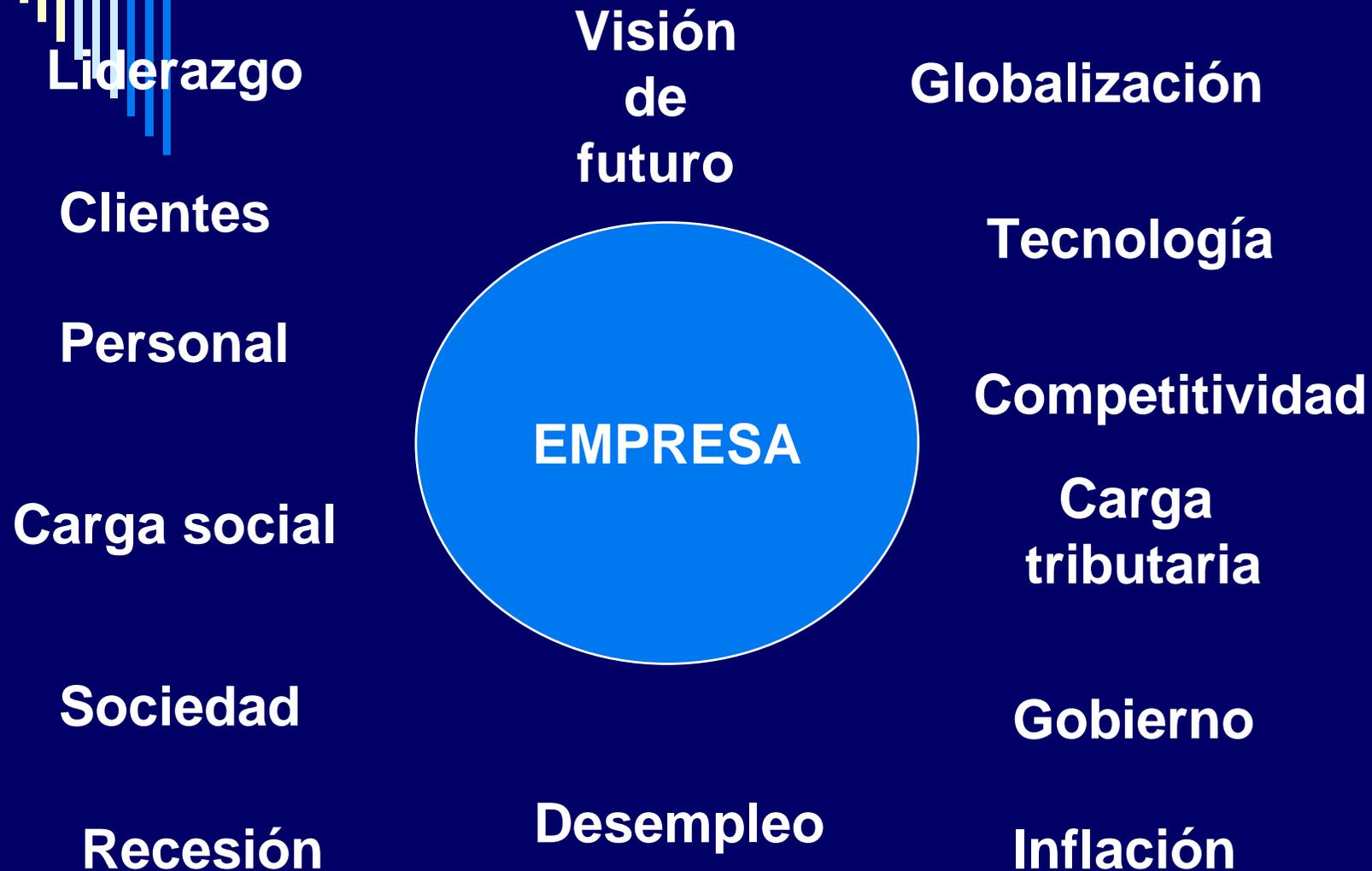
- LO PERCIBO
- LO COMPRENDO
- COMO RESPONDO A EL

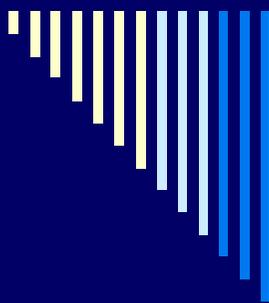
¿PORQUÉ LA GENTE SE RESISTE AL CAMBIO?

- ❑ 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



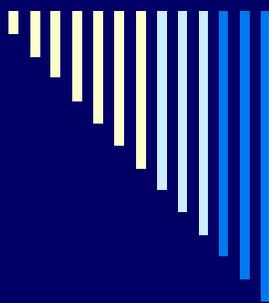
PRINCIPALES DESAFIOS DE LAS ORGANIZACIONES





CUALIDADES CORPORATIVAS PARA EL NUEVO SIGLO

- 1- MISION Y VISION COMPARTIDA POR TODOS**
- 2- ESTRATEGIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE**
- 3- TRABAJO EN EQUIPO**
- 4- ALTA MOTIVACION DE PERSONAL**
- 5- RESULTADOS SINERGETICOS CON RECURSOS LIMITADOS.**
- 6- RAPIDEZ, VELOCIDAD, LIDERAZGO DE EQUIPOS**
- 7- DECISIONES BASADAS EN EL VALOR PARA EL CLIENTE.**
- 8- FLEXIBILIDAD, VELOCIDAD, AGILIDAD, ADAPTABILIDAD.**



CUALIDADES CORPORATIVAS PARA EL NUEVO SIGLO

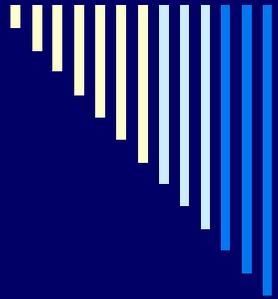
9- NIVELES EXCEPCIONALES DE INNOVACION Y CAMBIO.

10- APRENDIZAJE, CAPACITACION, DESARROLLO DE PERSONAL.

11- VALORIZACION, INFORMACION, PARTICIPACION DEL PERSONAL (VIP).

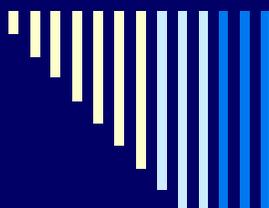
12 -PRODUCTOS Y SERVICIOS DE EXTREMADA ALTA CALIDAD.

13- NIVELES IMPACTANTES EN EL SERVICIO AL CLIENTE- SATISFACCION COMPLETA DE NECESIDADES Y EXPECTIVAS.



DIEZ NUEVAS DIRECCIONES PARA EL FUTURO

- 1- El auge de la economía global de los 90**
- 2- El Renacimiento de las artes.**
- 3- El surgimiento del socialismo basado en un mercado libre.**
- 4. Estilos de vida global y nacimiento cultural**



DIEZ NUEVAS DIRECCIONES PARA EL FUTURO

- 5- La privatización del sector público.**
- 6- El Surgimiento de la cuenca del pacífico.**
- 7- La década de las mujeres en el liderazgo.**
- 8- La edad de biología.**
- 9- La renovación religiosa del nuevo milenio.**
- 10-El triunfo del INDIVIDUO**



Modelos de gestión

Siglo XX

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

Siglo XXI

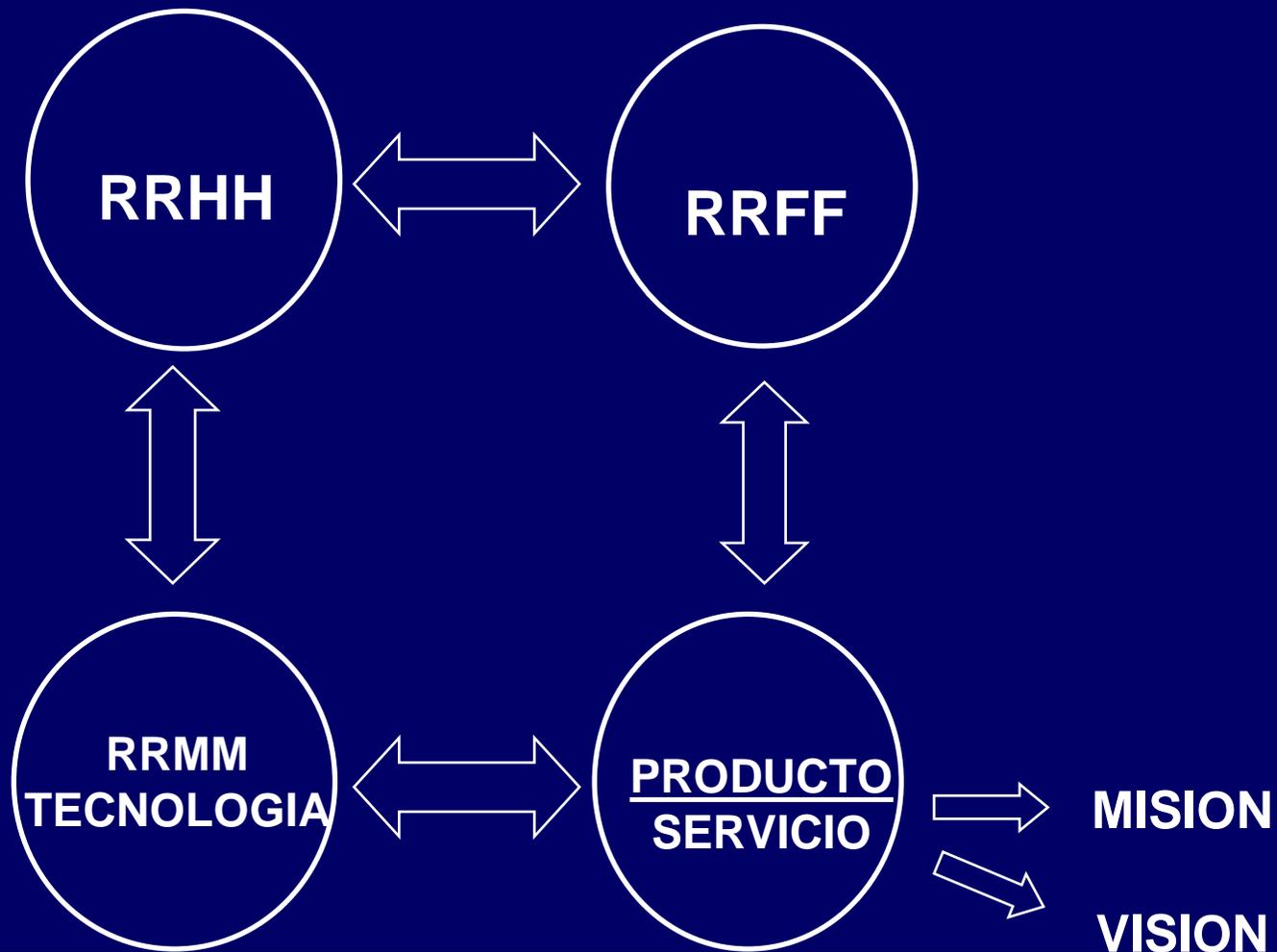
- Cambios y mejorar continuas.
- Otorgar poder, facultación, liderazgo general.
- Organizaciones virtuales.
- Control por medio de visión y valores.
- Actitud proactiva.
- Guiada por resultados.
- Interdependencia: Alianzas estratégicas.
- Integración virtual.
- Enfoque en el medio competitivo.
- Discusión constructiva.

PRIMER MICROCAMBIO QUE OPERA EN EL PERU DESDE 1990

FACTORES	EMPRESA TRADICIONAL	EMPRESA DEL FUTURO
CULTURA	ESPIRITU DEL TALENTO PERDEDOR . CONFORMISMO.	VISION GRANDIOSA A SU FUTURO PROMETEDOR
ESTRUCTURA	FIJA. EL SINDICATO IMPIDE LOS CAMBIOS. BUROCRACIA, BAJA PRODUCTIVIDAD.	ALTA ROTACION DE PUESTOS. PROCEDIMIENTOS SIMPLES
JERARQUIA	EXCESIVOS NIVELES JERARQ. UBICAN DEL PODER ENCIMA DEL LOGRO.	ESTRUCTURA PLANA EL PODER PIERDE VALOR. VALE EL CONOCIMIENTO.
LEGISLACION	LEY DE ESTAB. LABORAL FRONDOSA, QUE DESTRUYE LA ADM. EFECTIVA	LEY DE CONTRATACION. ALTA EFICIENCIA Y COMPROMISO.
CALIDAD	EMPRESAS CERRADAS CONCENTRADAS AL PROD. FINAL. SE ADMITEN FALLAS	EMPRESAS ABIERTAS AL CLIENTE CON CALIDAD TOTAL.

VISION SISTEMA EMPRESARIAL

MACRO
SISTEMA
EMPRESARIAL



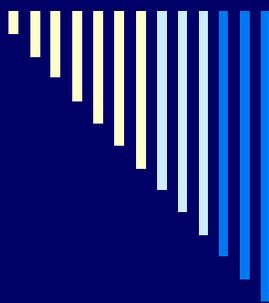
LAS TRES "C" GENERAN UN
NUEVO MUNDO
EN LOS NEGOCIOS

C LIENTES



C OMPETENCIA

C AMBIO



SIGNIFICADOS TRADICIONALES

SUBDITO
SUBORDINADO
RECURSO HUMANO
EMPLEADO

NUEVOS SIGNIFICADOS

COLABORADOR
CLIENTE INTERNO
SOCIO ESTRATEGICO
PRINCIPAL ACTIVO
EQUIPO
POTENCIAL HUMANO

Dicotomía Empresarial

ANTES

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

AHORA

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



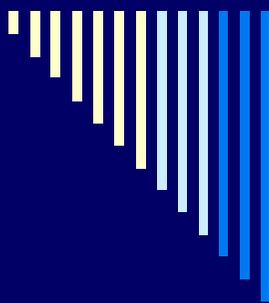
Dicotomía Empresarial

ANTES

-

AHORA

- El conocimiento más valioso está en la cúpula.
 - La integración es mayormente vertical, a través de la relación proveedor interno/cliente interno.
 - Manda la jerarquía.
 - La gestión se realiza mayormente por funciones.
 - Se necesita funcionarios.
- El conocimiento más valioso está en línea.
 - La integración es horizontal, a través de la relación contratista/subcontratista.
 - Manda el mercado.
 - La gestión se realiza mayormente por progreso.
 - Líderes de proyectos.



Globalización de la economía

Mercados globalizados



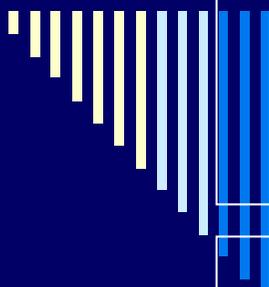
Empresa competitivas
(calidad - precio - cantidad - oportunidad – servicio-
post venta)



Capital Humano competitivo



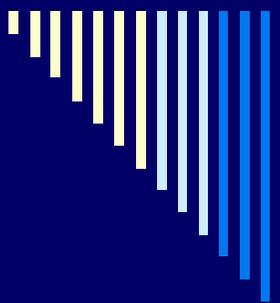
Capacitación sostenida



MACROTENDENCIAS (Caso Latinoamericano)

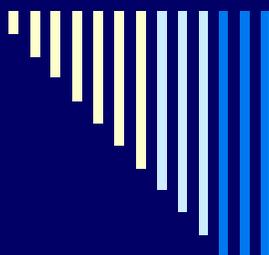
- 1. Reafirmación de gobiernos democráticos.**
- 2. Énfasis en el sistema de libre mercado.**
- 3. Estado : No más empresario.**
- 4. Agresiva competencia en todos los sectores económicos.**
- 5. Uso de la Tecnología sofisticada y alta producción.**
- 6. Personal altamente calificado.**
- 7. Desarrollo de liderazgo Gerencial.**
- 8. Organizaciones más livianas.**
- 9. Compensación al personal en función al desempeño.**
- 10. Sistema de información al alcance de todos.**
- 11. Alianzas estratégicas entre empresas.**
- 12. Nuevas formas de financiamiento.**

Fuente : X Congreso Nacional de Gerencia IPAE



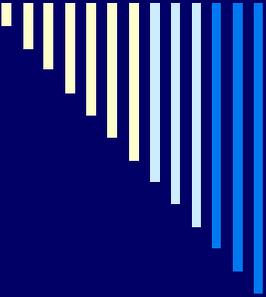
¿Qué es la globalización?

- Expresión de la racionalidad europeo-occidental
- Desarrollo capitalista
- Apertura de mercados a nivel mundial
- Interdependencia.
- Creciente Competitividad
- Libre comercio internacional.
- Competencia.
- Homogeneidad mundial de la sociedad.
- Influencia cultural y social.
- Nuevos capitales
- Inversiones.
- Nuevos paradigmas de eficiencia.



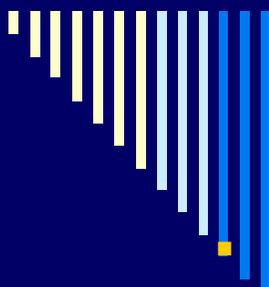
Características de la globalización

- Expresión de la racionalidad europeo-occidental
- Es el resultado del desarrollo capitalista
- Apertura de mercados a nivel mundial
- Interdependencia entre las naciones
- Creciente competitividad
- Libre comercio internacional.
- Competencia entre las empresas
- Homogeneidad mundial de la sociedad.
- Influencia cultural y social.
- Nuevos capitales
- Inversiones.
- Nuevos paradigmas de eficiencia



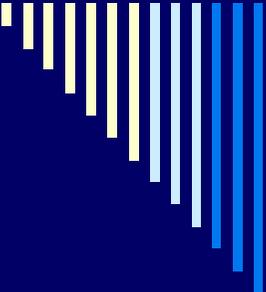
LA GLOBALIZACION

- ECONOMICA.
- TECNOLOGICA.
- CULTURAL.
- LINGÜÍSTICA.
- ETNICA.
- SOCIAL.
- POLITICA.
- PSICOLOGICA.
- COMUNICACION.
- MONETARIA.
- COMERCIAL.
- CONOCIMIENTOS.
- OUTSOURCING.
- DOWNSIZNG.



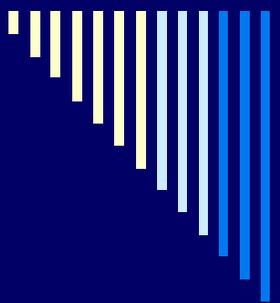
Ventajas de la globalización

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



Desventajas de la globalización

- Es un proceso heterogéneo: Econ. Socio-históricos y culturales.
- Constituye la expresión del etnocentrismo cultural.
- Mayor dependencia económica y cultural.
- Países cada más ricos y cada vez más pobres.
- Desaparición de empresas nacionales.
- Pobreza y desempleo.
- No contra con tecnología.
- Falta de identidad con lo nacional.
- Invasión de productos extranjeros de menores costos y de mejor calidad
- Cierre de empresas nacionales
- Desempleo masivo y angustia social.
- Desempleo abierto creciente y la precarización de las empresas existentes
- La Globalización destruye empleos
- La Globalización dirige el capital hacia donde los salarios son más bajos, explotando a los trabajadores más pobres
- La Globalización representa un deterioro de los estándares ambientales y laborales.
- La Globalización crea una cultura norteamericana homogénea alrededor del mundo
- La Globalización crea desigualdad social y económica



LA GERENCIA MODERNA



DESAFIOS GERENCIALES

**FILOSOFIA
EMPRESARIAL**



**DESAFIO DE ESTABLECER UNA
FILOSOFIA, VISION, CULTURA Y
UN CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORABLE.**

**NATURALEZA
SOCIAL**



**DESAFIO DEL DESARROLLO HUMANO Y
EMPRESARIAL:
APORTE SOCIAL A LA COMUNIDAD.**

ORGANIZACION



**DESAFIO DE LA SUSTITUCION DEL
PODER POR EL LOGRO.
NUEVO PARADIGMA: LIDERAZGO
GERENCIAL.**

**PLANEAMIENTO
ESTRATEGICO**



**DESAFIO DE GENERAR Y CONDUCIR
ELCAMBIO.**

Desafíos gerenciales en el mercado Interno

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

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

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

- Sistemas de gestión e información gerencial

- Políticas y objetivos corporativos

- ¿En que debemos ser fuertes y buenos?

- Niveles de rentabilidad
- Estructura operativa

- Capacidad tecnológica

- Disponibilidad de insumos

- ¿Cuál es nuestro Patrimonio?

- ¿Capital de trabajo y Flujo de caja?

- ¿Activos que tenemos?

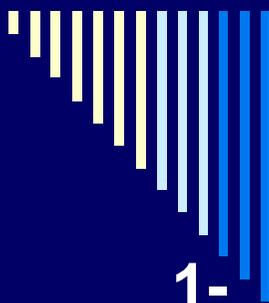


Desafíos gerenciales en el mercado externo



LOS DOCE RETOS GERENCIALES

1. PLANIFICACION	7. SELECCIONAR A COLABORADORES
2. EMPOWERMENT	8. FORMACION DE EQUIPOS
3. SUPERVISION Y CONTROL	9. PODER DE NEGOCIACION
4. ORIENTACION HACIA LAS METAS	10. RESOLUCION DE PROBLEMAS
5. DESARROLLO DEL PERSONAL	11. PROFESIONALIDAD
6. ADMINISTRACION DEL CAMBIO	12. LIDERAZGO GERENCIAL



LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES DEL FUTURO ESTARAN :

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

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

Liderazgo y Gerencia

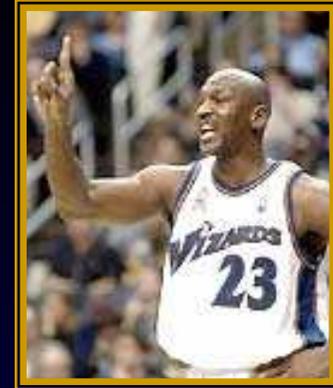
A bald eagle is shown in profile, looking upwards and to the right. A bright blue beam of light emanates from its eye, spreading out into a fan shape across the upper half of the image. The background is dark blue with a subtle grid pattern. The text 'Liderazgo y Gerencia' is written in a bold, blue, italicized font across the middle of the image.

Un Líder...Nace o se Hace?

Cualquiera puede desarrollar habilidades para convertirse en un líder eficaz.

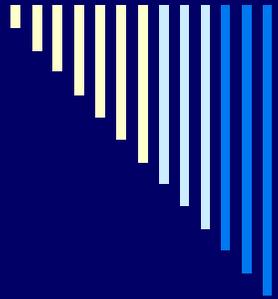
El primer paso para llegar a serlo es encontrar como verdaderamente somos (Insigth) y esto afecta nuestra habilidad como dirigimos nuestras Vidas.

Liderazgo ...



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

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



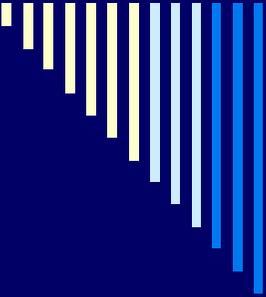
El Liderazgo

- Satisface Necesidades
- Resuelve Problemas
- Transforma

Cómo ejercer el liderazgo



“ El tiempo es sin duda el tesoro más preciado, y perder el tiempo es perder la vida ”



Importancia del liderazgo dentro de los recursos humanos

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

El líder :

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

Importancia del liderazgo dentro de los recursos humanos

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



LIDERAZGO Y CAMBIO

La sociedad cambia constantemente bajo la influencia de los medios de comunicación y las nuevas tecnologías.

Toda la organización debe participar de este cambio.

LIDERAZGO

Los obstáculos para el cambio

Retos del liderazgo

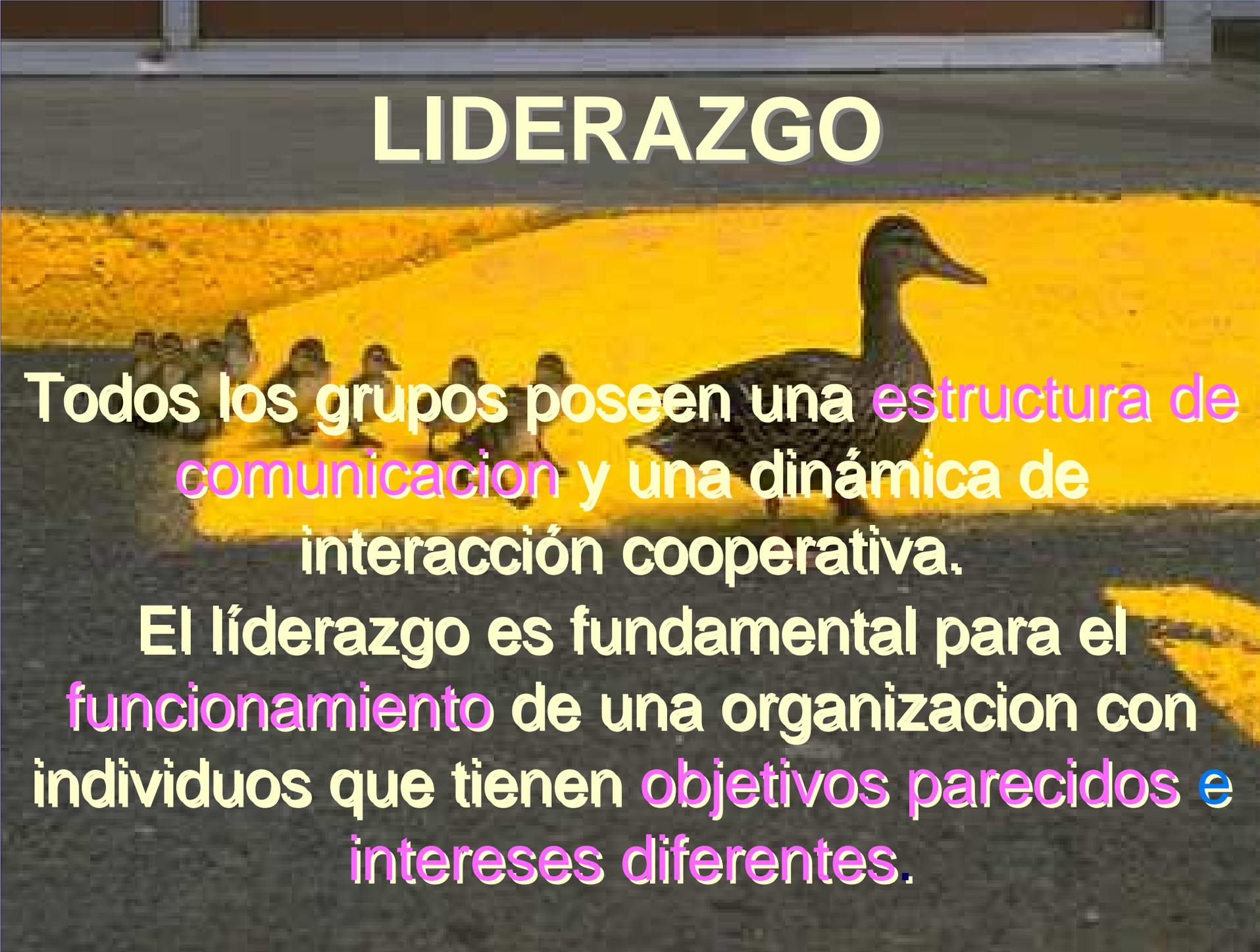


Son previsibles y pueden ser superados

LIDERAZGO

- ❖ **Falta de tiempo**
- ❖ **Falta de ayuda**
- ❖ **Lo improcedente o no pertinente**
- ❖ **Cumplir con lo que se promete**
- ❖ **El temor y la ansiedad**

LIDERAZGO

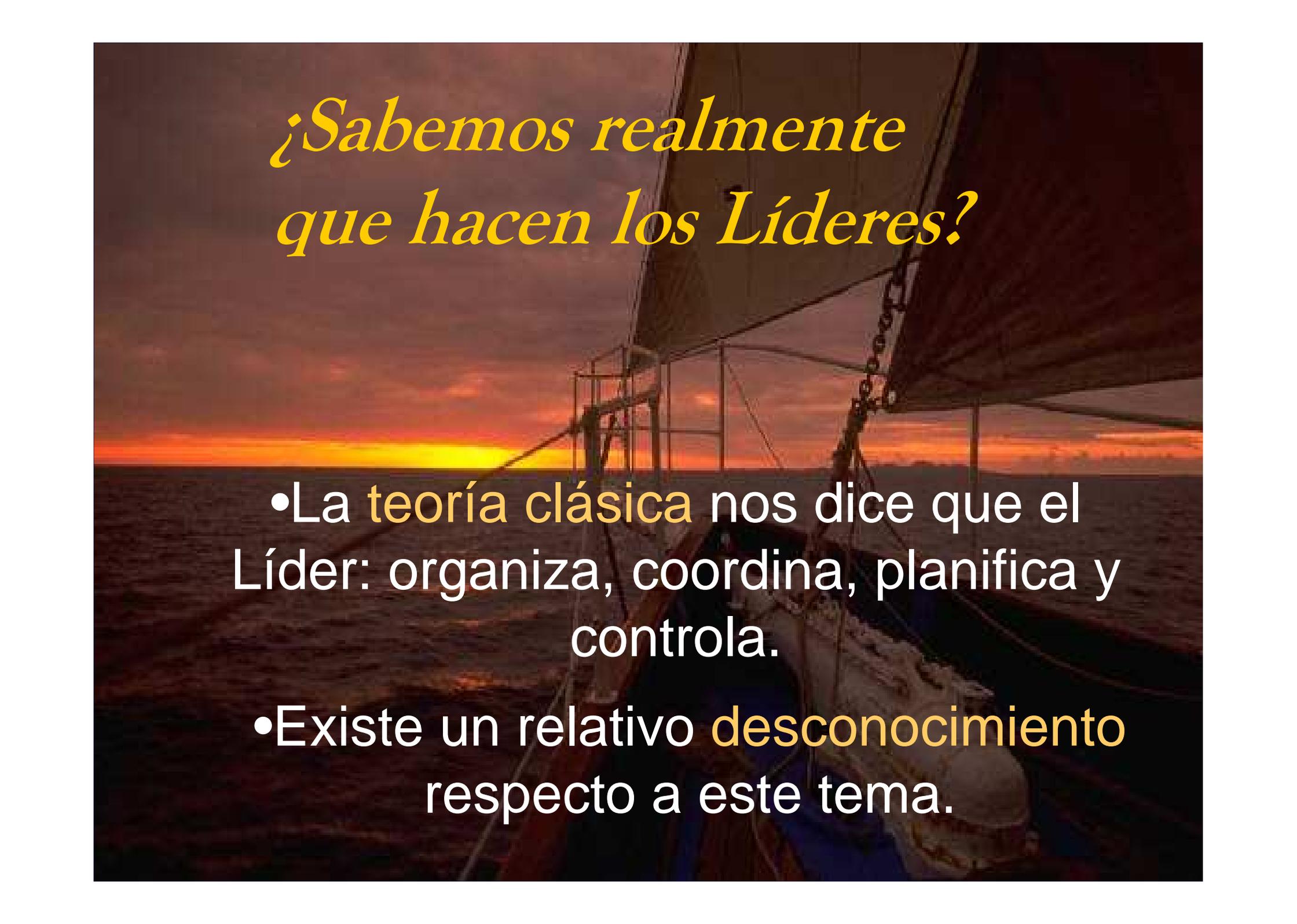
A photograph of a group of ducks on a yellow field. One duck is in the foreground, facing right, while a line of other ducks follows behind it, receding into the distance. The background shows a dark building with a window.

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

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

Un Líder...

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

A photograph of a sailboat on the ocean at sunset. The sun is low on the horizon, creating a bright orange and yellow glow that reflects on the water. The sky is a mix of orange, red, and dark purple. The sailboat's rigging and sails are visible in the foreground, partially obscuring the view of the sea.

¿Sabemos realmente que hacen los Líderes?

- La **teoría clásica** nos dice que el Líder: organiza, coordina, planifica y controla.
- Existe un relativo **desconocimiento** respecto a este tema.



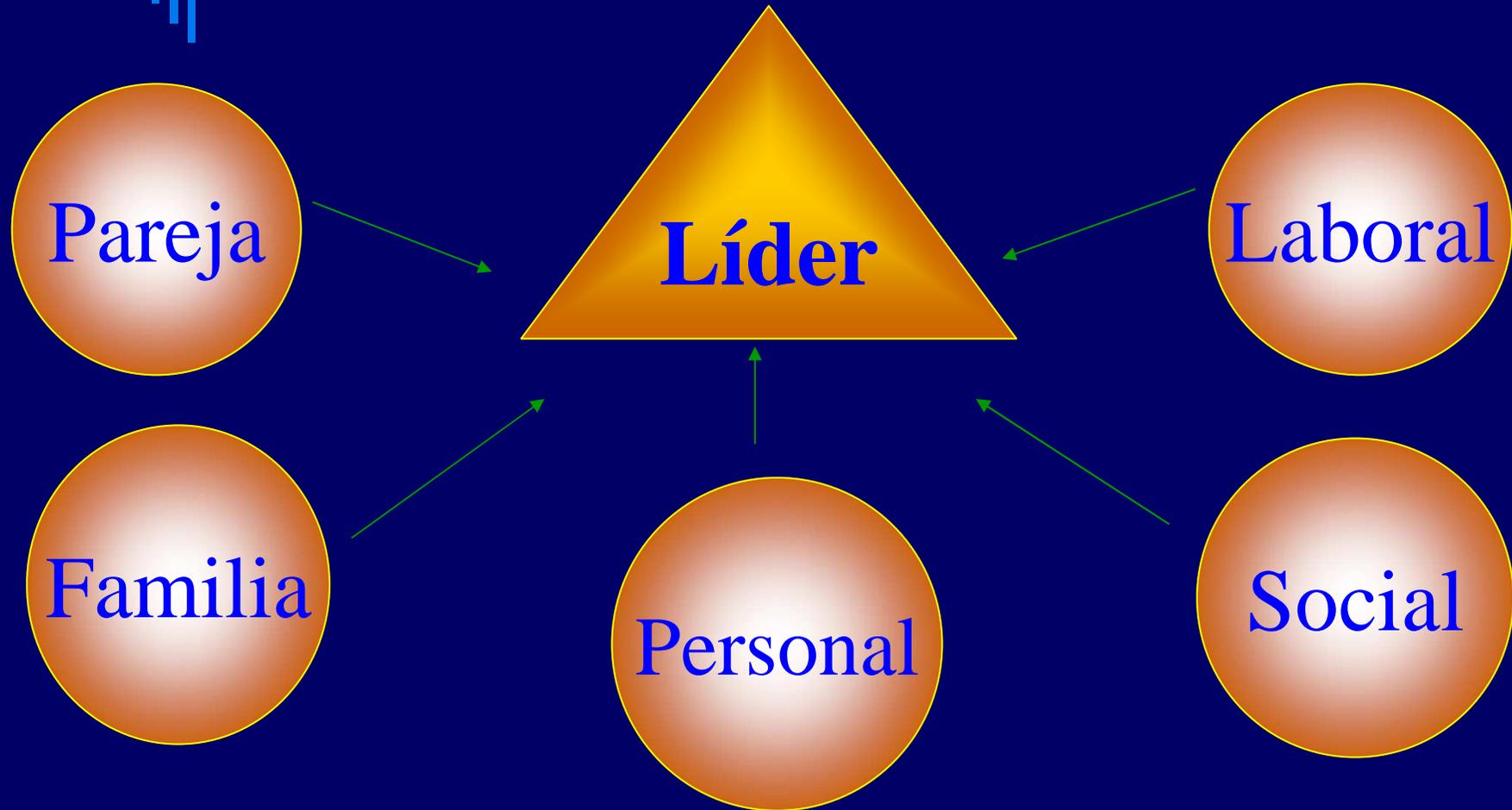
El Jefe

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

El Líder

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

Roles de Vida



En lo práctico, un Líder es...

Un administrador

Un gerente

Un vendedor

Un motivador

Uno que resuelve problemas

Un entrenador

Un facilitador

Un constructor

Un psicólogo

Un guardián



El Líder

Intermediario entre las necesidades
De la organización y las del individuo

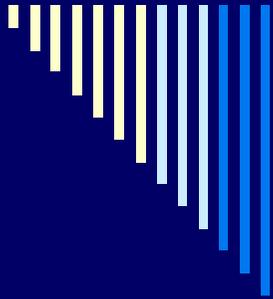
Misión

Un líder sin seguidores no es un líder

Realidad

↓
Estrategia

- Comunicación y diálogo.
- Trabajo en equipo.
- Apertura a la innovación y al cambio.
- Desarrollo del personal.
- Confianza en sí mismo y los demás.



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

Wilder Marca Tello

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

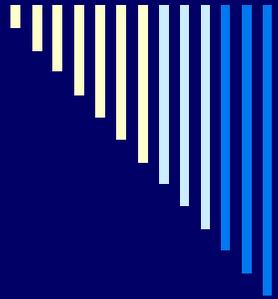
Peter Drucker

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

Peter Drucker

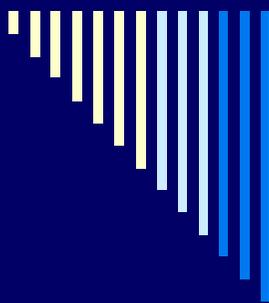


Toma las
decisiones en
Grupo



Características de los Gerentes -Líderes

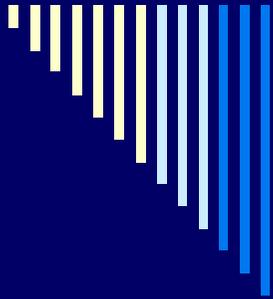
- **Visión**
- **Pasión**
- **Integridad**
- **Confianza**
- **Curiosidad**
- **Osadía**
- **Pensamiento Ganar- Ganar**
- **Primero lo Primero**
- **Aprendizaje Anticipado**
- **Saber Escuchar**
- **Sinergia**



Liderazgo

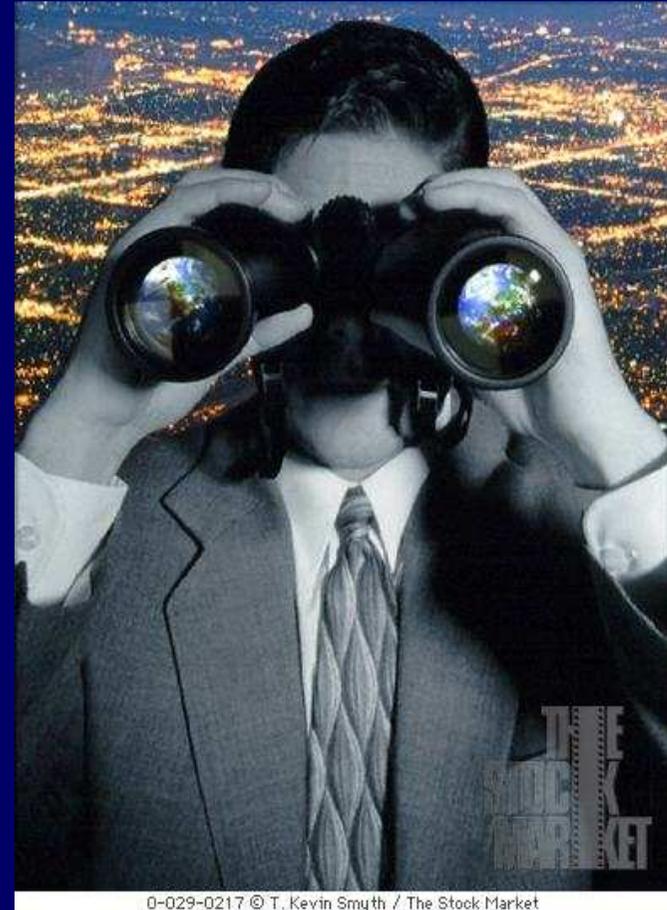
“Capacidad de inspirar y guiar a un equipo humano a que alcance sus metas por más desafiantes que sean”

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



Visión

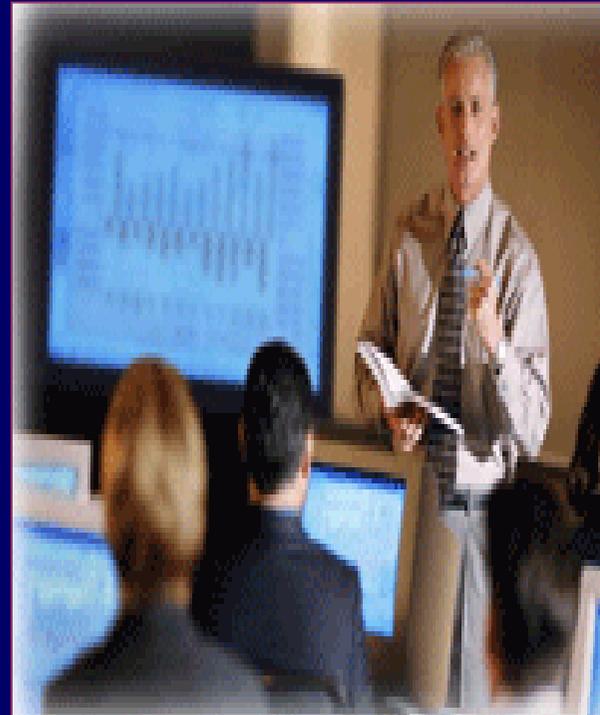
Tiene una idea clara de lo que quiere conseguir (profesional y personalmente) y la fuerza para persistir en caso de contratiempos e incluso de fracasos



0-029-0217 © T. Kevin Smyth / The Stock Market

Pasión

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



Integridad

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



Confianza

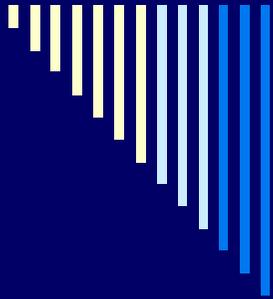
- Se ha ganado la confianza de los demás.
- Refleja los valores y aspiraciones de sus seguidores. Acepta el liderazgo como una responsabilidad, no como un privilegio. Sirve a los demás.



Curiosidad

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





Osadía

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



Pensamiento Ganar - Ganar

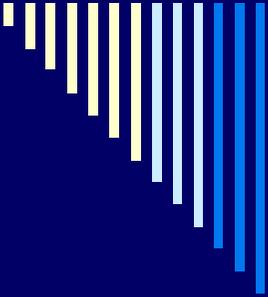
- Cree que hay mucho para todo el mundo.
- No cree en que, para que una persona triunfe, otra tenga que fracasar.
- Busca soluciones sinérgicas a los problemas
- Intenta Encontrar soluciones en las que se beneficien ambas parte.



Primero lo Primero

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





Aprendizaje Anticipado

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



Saber Escuchar

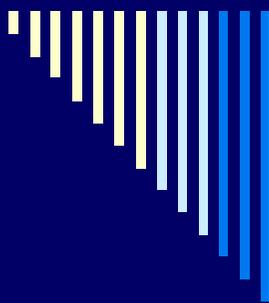
Escucha con la fuerte intención de entender total y profundamente a la otra persona, tanto emocional como intelectualmente.
diagnostica antes de aconsejar.



Sinergia

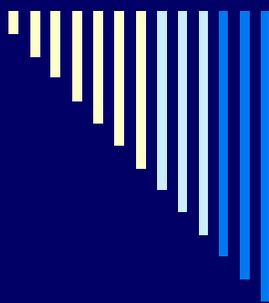
Cree que el todo, es más importante que la suma de las partes. Tiene en cuenta las diferencias entre las personas e intenta construir a pesar de esas diferencias.





Etapas de la formación de un Líder

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



Gerentes vs líderes

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

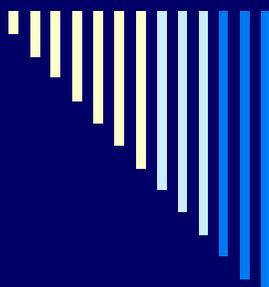


El gerente es un cargo

- La fuerza determina el derecho
- Lealtad por encima de integridad.
- Para sobrevivir amóldese
- Lo malo es que lo cojan...
- Los de arriba son los más corruptos
- Lo que cuenta es la imagen
- “Nadie me informó”
- “Hice lo que pidió y no dio resultado ¿Ahora que hacemos?”
- “Apenas hay lo suficiente”

El liderazgo es una opción

- El derecho determina la fuerza
- La integridad es lealtad
- Negarse a comprometer principios
- Lo malo es hacer el mal
- Sea una inspiración no un crítico
- “ Es mejor ser que aparentar”
- Pregunte; recomiende
- Tengo las intención de hacerlo”
- Hay suficiente y de sobra



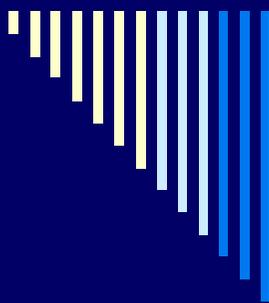
Gerentes Líderes

Competencias Técnicas

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

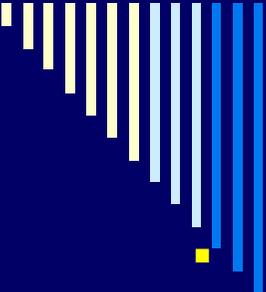
Competencias Humanas

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



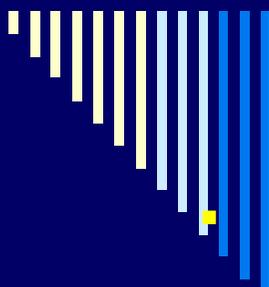
Lo que todo Gerente – Líder debe saber

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



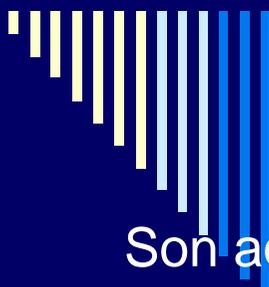
Gerencia Eficaz

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



Gerencia Eficaz

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



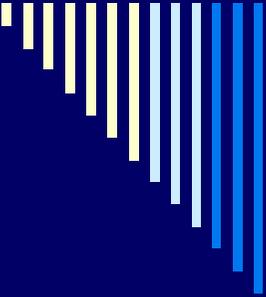
¿ QUE SON COMPETENCIAS?

Son aquellos comportamientos observables y habituales
Que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o
Función.

Es el conjunto de:

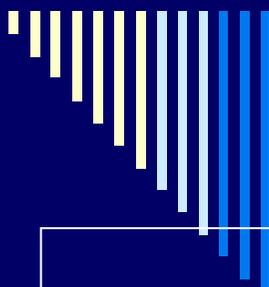
- ▣ **Conocimientos generales y específicos,**
- ▣ **Habilidades técnicas y**
- ▣ **Valores, actitudes,**
- ▣ **La capacidad para enfrentar y resolver con éxito situaciones inciertas, nuevas e irregulares en la vida laboral.**

que posee una persona para desempeñar satisfactoriamente funciones de empleo.



¿Que son competencias laborales?

La competencia laboral es la construcción de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también-y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.



Calificación vs Competencias

Calificación

- Conocimientos y habilidades que las personas adquieren durante los procesos de socialización y educación /formación
- Activo o capacidad potencial que la personas tienen para desempeñar o realizar las tareas propias de una actividad o puesto de trabajo

Competencias

- Se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades, los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada.
- La capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.

COMPETENCIAS GERENCIALES

ESTRATEGICAS

VISION DE NEGOCIO

RESOLUCION PROBLEMAS

GESTION DE RECURSOS

ORIENTACION AL CLIENTE

RED DE RELACIONES EFECTIVAS

NEGOCIACION

INTRATEGICAS

COMUNICACION

ORGANIZACION

EMPATIA

EMPOWERMENT

COACHING

TRABAJO EN EQUIPO

EFICACIA PERSONAL

PROACTIVIDAD

- INICIATIVA
- CREATIVIDAD
- AUTONOMIA PERSONAL

AUTOGOBIERNO

- DISCIPLINA
- CONCENTRACION
- AUTOCONTROL

GESTION PERSONAL

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

DESARROLLO PERSONAL

- AUTOCRITICA
- AUTOCONOCIMIENTO
- CAMBIO PERSONAL

COMPETENCIAS GERENCIALES

ESTRATEGICAS

**VISION DE
NEGOCIO**

**ORIENTACION
AL CLIENTE**

**RESOLUCION
PROBLEMAS**

**RED DE
RELACIONES
EFECTIVAS**

**GESTION DE
RECURSOS**

NEGOCIACION

COMPETENCIAS GERENCIALES

INTRATEGICAS

COMUNICACION

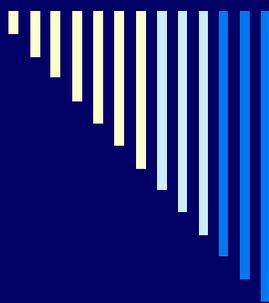
EMPOWERMENT

ORGANIZACION

COACHING

EMPATIA

**TRABAJO EN
EQUIPO**



COMPETENCIAS GERENCIALES

EFICACIA PERSONAL

PROACTIVIDAD

- INICIATIVA
- CREATIVIDAD
- AUTONOMIA PERSONAL

GESTION PERSONAL

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

AUTOGOBIERNO

- DISCIPLINA
- CONCENTRACION
- AUTOCONTROL

DESARROLLO PERSONAL

- AUTOCRITICA
- AUTOCONOCIMIENTO
- CAMBIO PERSONAL

COMPETENCIAS GERENCIALES

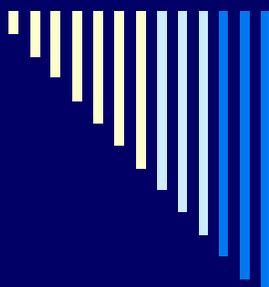
1. ESTRATÉGICAS:

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

COMPETENCIAS GERENCIALES

2. COMPETENCIAS INTRATÉGICAS

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



COMPETENCIAS GERENCIALES

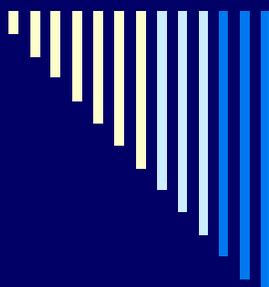
3. COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL

Proactividad.-

- **a)Iniciativa**, Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad.
- **b)Creatividad**, Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se presentan.
- **c)Autonomía personal**, Toma decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción de su entorno.

Autogobierno.-

- **a)Disciplina.-** Hace de cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de las dificultades de llevarlo a cabo.
- **b)Concentración**, Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo período de tiempo.
- **c)Autocontrol.-** Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.



COMPETENCIAS GERENCIALES

3. COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL

Gestión personal.-

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

Desarrollo personal.-

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



LO QUE NO DEBE HACER NUNCA UN GERENTE



La organización y sus gerentes necesitan :

MOTIVAR
personas y
Grupos

OPERAR
el sistema
técnico

RENOVAR
la
Organización

ADMINISTRAR
el futuro

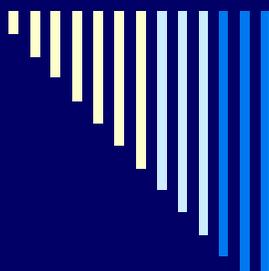
PARA RESPONDER A PROBLEMAS DE

- Compromiso
- identificación
- Rotatividad
- Conflictos

- Productividad
- Calidad
- Satisfacción del cliente

- Complejidad
- Demandas múltiples.
- Cambios
- Competencia

- Crecimiento y sobrevivencia de la organización



Mensaje

¡SABIA USTED QUE.....!

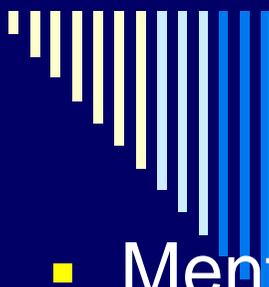
Según los más destacados expertos y gurús , en el presente siglo, sólo existirán dos tipos de gerentes:

LOS GERENTES MODERNOS (EFICIENTES Y EFICACES), Y

LOS GERENTES MUERTOS O DINOSAURIOS

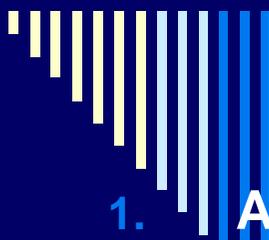
Esta Sentencia nos da a entender que en el próximo siglo el mercado gerencial NO admitirá a gerentes mediocres o regulares.

¡PREPAREMONOS PARA SER GERENTES MODERNOS!



METAMORFOSIS GERENCIAL

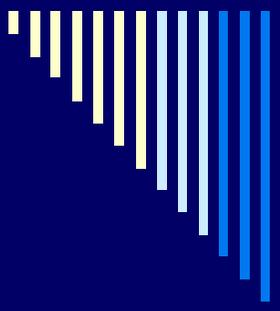
- Mente en estado de alerta.
- Aumento de su percepción empresarial
- Espíritu de conmutación
- Espíritu de exploración selectiva (Información)
- Sustitución de los viejos modelos de liderazgo metacéntrico
- Repensar los procesos
- Práctica del humor
- Incorporar la noción de coraje (Riesgo)



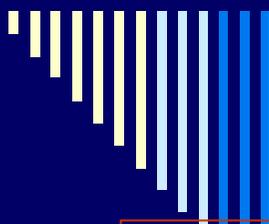
Principios representados en los 7 hábitos

1. **Asuma el mando: Responsabilidad / Iniciativa**
2. **Vislumbre la meta desde el comienzo: Visión. Valores**
3. **Primero, lo primero: Integridad, ejecución**
4. **Piense como puede beneficiarse la otra parte.
(Respeto y beneficio mutuo)**
5. **Primero entienda. Luego, que lo entiendan
(Comprensión mutua)**
6. **Sinergia : Colaboración creativa**
7. **“Afile la peinilla” : Renovación**

**Los valores determinan el comportamiento; los principios
Determinan las consecuencias. Luego, valore los principios**



LA EMPRESA DE CLASE MUNDIAL



¿QUE ES UNA EMPRESA DE CLASE MUNDIAL?

- **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.**

CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS EXITOSAS

1.- LIDERAZGO Y GESTION CORPORATIVA

- ENFASIS EN EL LARGO PLAZO.
- ESTRATEGIA COMPARTIDA POR TODOS.
- BENCHMARKING CONSTANTE.
- ORGANIZACIONES PLANAS.
- FOCALIZACION DE ENERGIAS "SABER HACER"
- VISION GLOBAL, NUEVOS MERCADOS,
- ALIANZAS ESTRATEGICAS.
- EJECUTIVOS INVOLUCRADOS EN LOS PROCESOS
- EQUILIBRIO ENTRE LA IMPORTANCIA DE LAS FUNCIONES.

2.- ADMINISTRACION DE RECURSOS

HUMANOS

- ENFASIS EN EL EQUIPO Y NO EN EL INDIVIDUO
- SISTEMAS DE EVALUACION Y RECOMPENSA BASADOS EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA O EL EQUIPO.
- ROTACION DE TAREAS: GENTE CON VISION DE CONJUNTO.
- EMPOWERMENT.
- ALTO COMPROMISO CON LA EDUCACION

3.- ADMINISTRACION DE LOS PROCESOS

- DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.
- DISEÑO EN BUSCA DE LA MANUFACTURABILIDAD.
- ESTRECHA RELACION CON UN REDUCIDO NUMERO DE PROVEEDORES Y DISTRIBUIDORES.
- SISTEMAS JUSTO A TIEMPO (JIT).
- MEJORAMIENTO CONTINUO.
- CALIDAD TOTAL. (TQM)
- REINGENIERIA DE PROCESOS.
- CONTABILIDAD Y COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES.

ENFOQUE ESTRATEGICO DE LA GESTION GERENCIAL SIGLO XXI

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

CULTURA ORGANIZACIONAL

CLIMA DE TRABAJO

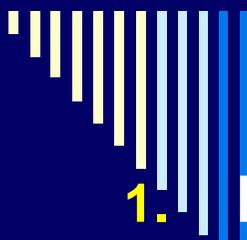
RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACION

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



ESTRATEGIAS PARA LA GERENCIA DEL SIGLO XXI

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



Decálogo de la gestión empresarial

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

MARKETING EXTERNO

MARKETING INTERNO

- **TECNICIDAD**
- **FIABILIDAD DE LOS P/S**
- **BUENA RELACIÓN CALIDAD-PRECIO**
- **RESPUESTAS A LAS EXPECTATIVAS Y NECESIDADES DEL CLIENTE**

1
ASEGURAMIENTO

- **PROYECTO DE EMPRESA**
- **MANAGEMENT- GERENCIA**
- **ORGANIZACIÓN**
- **CONDICIONES DE TRABAJO**
- **DESARROLLO DEL PERSONAL.**

- **NOTORIEDAD**
- **IMAGEN DE LA MARCA**
- **DIFERENCIACIÓN**
- **SENTIMIENTOS ELITISTAS**

2
VALORIZACION

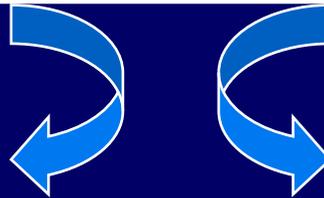
- **NOTORIEDAD**
- **IMAGEN DE SU EMPRESA**
- **DIFERENCIACIÓN**
- **SENTIMIENTOS ELITISTAS**

- **ADHESIÓN A LOS CONCEPTOS TRANSMITIDOS POR EL P/S**

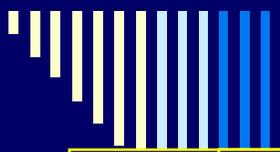
3
IDENTIFICACION

- **ADHESIÓN A LOS CONCEPTOS TRANSMITIDOS POR LA EMPRESA**

COMPRA Y CONSUMO POR EL CLIENTE



IMPLICACION Y MOTIVACION DEL PERSONAL



**MERCADO EXTERNO
“BINOMIO”
PRODUCTO-MERCADO**

1	CALIDAD PRODUCTO O SERVICIOS FIABLES DE ALTA TECNOLOGIA DE BUENA RELACION CALIDAD-PRECIO
2	PROFESIONALIDAD CAPACIDADES TECNICAS Y HUMANAS
3	PROXIMIDAD GEOGRAFICA PSICOLOGICA

**MERCADO INTERNO
“BINOMIO”
HOMBRE-ORGANIZACION**

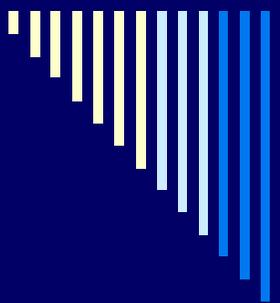
RECONOCIMIENTO	1
SER CONSIDERADO EN FUNCION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	
DESARROLLO PERSONAL	2
APRENDER PARA ENRIQUECERSE DESARROLLARSE ESPERAR	
EQUIDAD	3
REMUNERACION JUSTA Y ESTIMULANTE	

¿QUE DEBEN HACER LAS ORGANIZACIONES ENFRENTAR ESTOS NUEVOS RETOS?

- Gerentes – Líderes con habilidad para manejar la información y con gran capacidad de adaptación para el manejo de contingencias
- El Trabajo en equipo, con cultura de servicio.
- Habilidad de negociador, creando mentalidad ganadora en todos.
- La calidad, se convierte en el valor principal de la nueva cultura organizacional.
- La Calidad personal la más importante de todas la calidades.
- La Calidad como nueva forma de vida generalizada.
- La búsqueda de la excelencia será la ventaja competitiva para toda organización.
- Desarrollar nuevas estrategia de conquistar a nuestros clientes: Cliente interno (Nuestros colaboradores) y cliente externo (usuarios) a quien le debemos estar aquí.
- conocer las expectativas y necesidades de ambos clientes.

¿QUE DEBEN HACER LAS ORGANIZACIONES ENFRENTAR ESTOS NUEVOS RETOS?

- **Deben tener verdadera conciencia de sus capacidades: FODA**
- **Tener muy claras y definidas su filosofía y visión de futuro.**
- **Creatividad y flexibilidad para innovar = Sobrevivencia**
- **Nuevos enfoques en la dirección de la gerencia.**
- **Revisión constante de lo que hacen y cómo lo hacen.**
- **Factor humano la estrategia básica.**
- **Asegurar su sobrevivencia, tomando decisiones firmes.**
- **La personas aprenderán a capitalizar sus capacidades y minimizar sus limitaciones para mantenerse en curso.**
- **Reafirmar el concepto de lealtad entre sus colaboradores.**
- **Valor agregado a la evaluación del personal.**
- **Creación sistemas constantes de desarrollo del personal.**
- **Valoración, información y participación del personal. (VIP)**
- **Gerentes- líderes y excelentes planeadores con visión global de la empresa y el mercado.**



HERRAMIENTAS DE GESTION

NUEVAS CORRIENTES PARA LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA





Outsourcing

Expositor Facilitador
Dr. Edgar Eslava Arriaga

Entorno Económico

- Entorno competitivo y cambiante
- Universalización y globalización
- Agresiva competencia en los sectores económicos
- Lucha constante para mantener y atraer nuevos clientes
- Estrechamiento de la tecnología
- Preponderancia de la tecnología
- Posicionamiento en el mercado
- Clientes cada vez más exigentes
- Estandarización de los procesos de trabajo y negocios
- Advenimiento de la sociedad en redes
- Alianzas entre organizaciones, integrando talentos especializados de los socios



¿QUÉ ES OUTSOURCING?

ESPECIALIZACIÓN - ALIANZAS - INNOVACIÓN

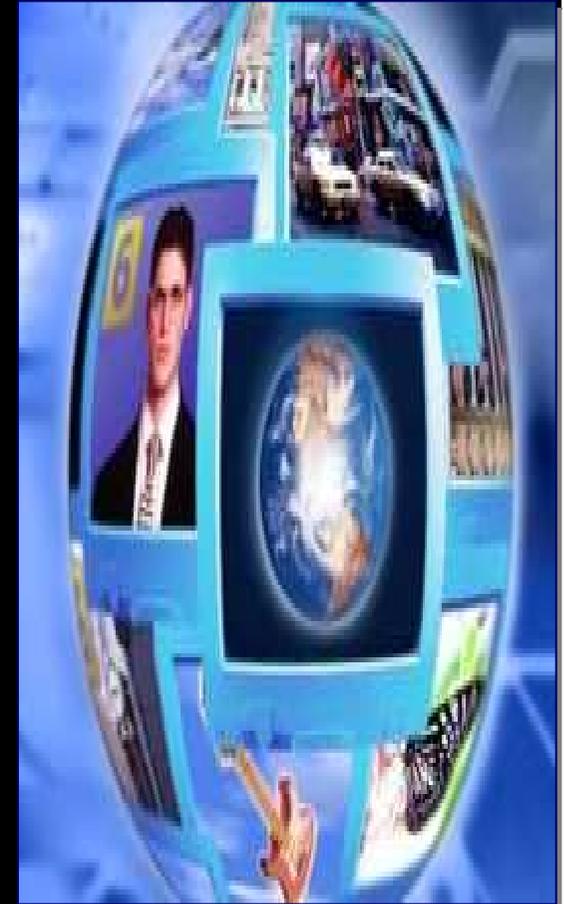
- USA(1996) 100 mil millones en outsourcing
- Herramienta gerencial para transformar las organizaciones tradicionales
- Estrategia de transferir la planeación, administración y operación de ciertas funciones de la organización a una tercera independiente
- Delegación de funciones no estratégicas en una organización externa



¿QUÉ ES OUTSOURCING?

ESPECIALIZACIÓN - ALIANZAS - INNOVACIÓN

- Adelgazamiento - subcontratación - terceriarización de sus áreas de soporte - empresas de manufactura conjunta - cofabrización
- Encontrar nuevos proveedores con nuevos conocimientos, experiencia y creatividad para agregar valor al servicio-producto
- Acción de recurrir a una empresa externa para realizar una función
- La razón de ser: especialización - core bussines o desarrollo del negocio central de la empresa



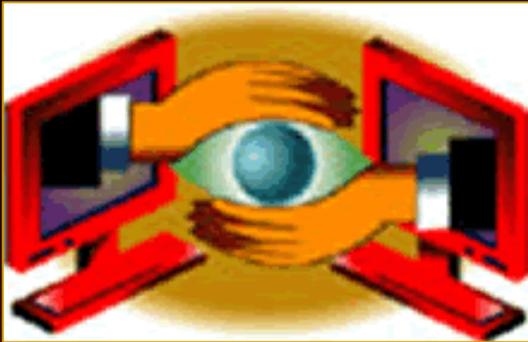
ETIMOLOGÍA



OUTSOURCING

- Expresión inglesa que significa Fuente Externa, subcontratación
- En Español significa: Externalización, subcontratación

INTRODUCCIÓN



- Outsourcing tema de actualidad en el que el objetivo principal de la empresa es la reducción de Gastos Directos basados en Sub-Contratación de servicios que no afectan la actividad principal de la empresa



OUTSOURCING

Es una mega tendencia que se está imponiendo en la comunidad empresarial y consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón de su empresa o negocio.



Descripción del procedimiento para incorporar un Outsourcing



1. Identificar la Misión externa del Negocio
2. Identificar los principales procesos.
3. Identificar los costos y el valor que aportan cada uno de los procesos.
4. Comparar esos costos con la Industria, el sector y los servicios que ofrecen Outsourcings.
5. Evaluar los errores y magnitudes de estos en los que pueda dañar el valor de una empresa.

Descripción del procedimiento para incorporar un Outsourcing



6. Generar un Requerimiento de Propuesta de Outsourcing con todas las especificaciones del servicio de Outsourcing.
7. Identificar en el mercado los principales Outsourcings en dicha actividad.
8. Circularizar el Requerimiento de Propuesta de Outsourcing.
9. Evaluar los puntos a favor de cada Outsourcing.
10. Evaluar riesgos de cada Outsourcing.

ASPECTOS LEGALES DEL OUTSOURCING

- ❑ Decisiones Iniciales.
- ❑ Definir la Terminología.
- ❑ Estructura del contrato.
- ❑ Personal.
- ❑ Locales e Instalaciones.
- ❑ Equipo de Hardware.
- ❑ Software.
- ❑ Términos de Cargos y Pagos.
- ❑ Identificar las Responsabilidades del Proveedor.
- ❑ Identificar la Responsabilidad del Cliente.



CLÁUSULAS A TENER EN CUENTA EN LOS CONTRATOS DE OUTSOURCING

- PLAZO
- CONFIDENCIALIDAD
- EXCLUSIVIDAD
- CAPACITACIÓN
- TRASPASO DE PERSONAL TÉCNICO
- RESPONSABILIDADES DEL
OUTSOURCER



DEFINICIÓN

- **Adquirir bienes y servicios de proveedores externos. Inicialmente los bienes y servicios fueron realizados por la propia empresa.**



¿DE QUE TRATA EL OUTSOURCING?



- **Contratar servicios externos no ligados directamente con la naturaleza del negocio para centrar sus esfuerzos en la satisfacción del cliente.**

REFLEXIONES



- **Especialización**
buscando terceros que
realizan actividades
mejor que la empresa y
ésta se centre en su
misión y mejore
resultados.



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



TIPOS DE OUTSOURCING

Right-sourcing: Este término se utiliza para definir la solución óptima en la elección de la empresa a la que se cede el servicio de outsourcing. La elección óptima posiblemente supondría no adjudicar el contrato a una única empresa sino a varias, de modo que cada una efectuase la parte del servicio para la que fuera más efectiva.



TIPOS DE OUTSOURCING

In-house: Este concepto se aplica cuando el servicio de outsourcing se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio.

Off-site: A diferencia del anterior, este concepto se aplica cuando el servicio de outsourcing se produce en las instalaciones de la propia empresa que presta este servicio.

Co-sourcing: Responde a una evolución más del mencionado servicio. Con ello, lo que se pretende es que la empresa prestadora del servicio comparta riesgos con aquella que la contrató.



TIPOS DE OUTSOURCING

Out-tasking: Una modalidad de outsourcing más focalizada hacia tareas específicas. En algunos casos, el outsourcing transita hacia:

- Contratos de escala reducida.
- Se confían menos funciones a la empresa proveedora del servicio.
- Los servicios están más especializados.



CONSIDERACIONES ANTES DEL OUTSOURCING

- ❑ UBICACIÓN DEL SERVICIO
- ❑ CONVENIOS ADECUADOS DE SEGURIDAD
- ❑ DISPONIBILIDAD DE SERVICIO Y CAPACIDAD
- ❑ ACCESO A TECNOLOGIA ADECUADA
- ❑ POSIBILIDAD DE MIGRACION A SISTEMAS MAS AVANZADOS
- ❑ HABILIDAD PARA ADMINISTRAR E INFORMAR SEGÚN DE NIVEL DE SERVICIO
- ❑ SOPORTE DE SOFTWARE
- ❑ PLANES DE CONTINGENCIA PREPARADOS
- ❑ RECUPERACION ANTE UN DESASTRE
- ❑ SOPORTE DE INTEGRACION DE REDES
- ❑ CAPACITACION DE LOS USUARIOS, SOPORTE DE PRIMERA LINEA, ADMINISTRACION DE SISTEMAS
- ❑ CALIDAD DE SERVICIO
- ❑ RELACION CON PROVEEDORES



REFLEXIONES

- Proveedores que contribuyan al éxito.
- Productos de buena calidad a bajo costo.



FACTORES

- Costo
- Tiempo
- Espacio
- Personal
- Activo fijo
- Estrategia
- Riesgos



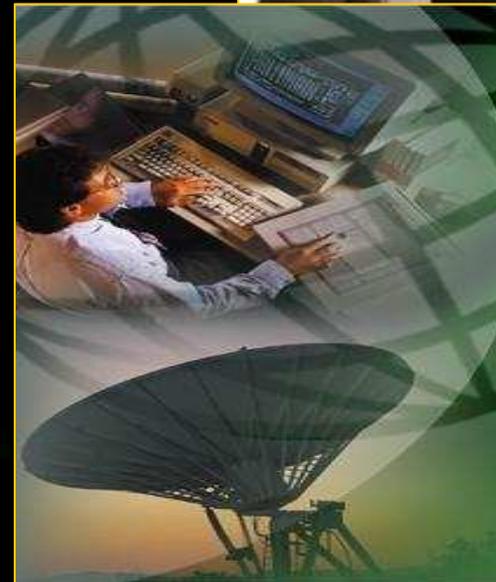
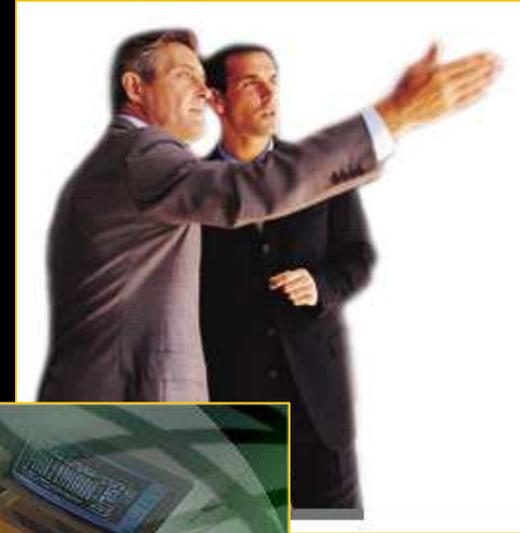
VENTAJAS

- **Reducción de costos.**
- **Mejora la eficiencia.**
- **Mejora la utilización de recursos humanos, físicos y financieros.**



VENTAJAS

- **Concentra esfuerzos en el giro de la empresa, mejorando la productividad.**
- **Menores inversiones.
Espacio**
- **Nueva tecnología.**



VENTAJAS

- **Empresas competitivas.**
- **Veracidad de respuestas.**
- **Evita quedar atrapados por el proveedor.**
- **Reduce riesgos.**



DESVENTAJAS

- **Pérdida de control.**
- **Riesgos de seguridad.**
- **Amenazas a la confidencialidad.**
- **Calidad y experiencia del subcontratista**



DESVENTAJAS



- **Escala de costos.**
- **Romper el contacto entre el cliente y el que desarrolla.**
- **Pérdida de talento.**
- **Estabilidad financiera del subcontratista**

DESVENTAJAS



- **Cambio en el negocio y la tecnología.**
- **Retorno del servicio a la compañía original.**
- **Incompatibilidad de motivaciones.**
- **Cambios en el entorno**

ACTIVIDADES TERCERIZABLES

- **Suministro de materiales.**
- **Seguridad**
- **Servicios generales.**
- **Tecnología informática.**
- **Consultoría y capacitación**
- **Logística**



ACTIVIDADES NO TERCERIZABLES

- **Planeación estratégica.**
- **Administración de Finanzas.**
- **Administración de la consultoría general.**
- **Control de proveedores.**



ACTIVIDADES NO TERCERIZABLES



- **Administración de calidad y del ambiente.**
- **Supervisión de la satisfacción de los requisitos del mercado.**

CONSIDERACIONES PARA SUBCONTRATAR



Ubicación del servicio.

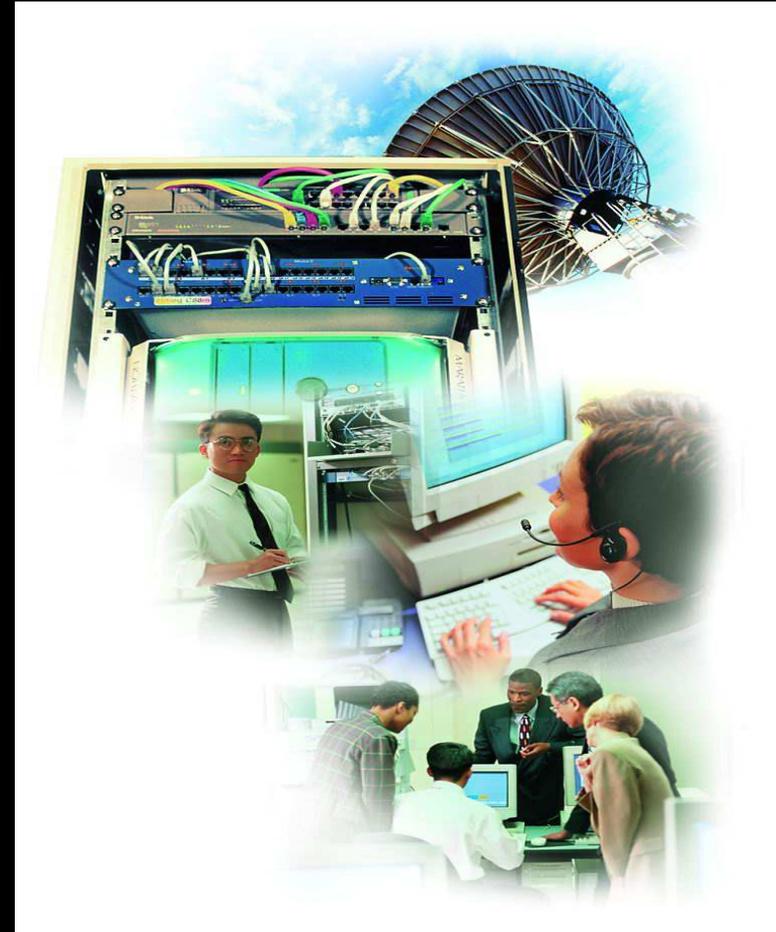
Convenios de seguridad.

**Disponibilidad y
capacidad.**

Tecnología avanzada

CONSIDERACIONES PARA SUBCONTRATAR

- **Migrar a sistemas avanzados.**
- **Habilidad para administrar.**
- **Soporte de software**
- **Planes de contingencia**



CONSIDERACIONES PARA SUBCONTRATAR

- **Recuperación ante un desastre.**
- **Soporte de redes.**
- **Capacitación de usuarios**
- **Calidad del servicio**
- **Relación con proveedor**



CASOS DE TERCERIZACIÓN

CASO I.

**DISTRIBUCIÓN DE
PRODUCTOS
FARMACEUTICOS.**

- **Laboratorio que contrata servicios de almacenamiento de productos terminados**



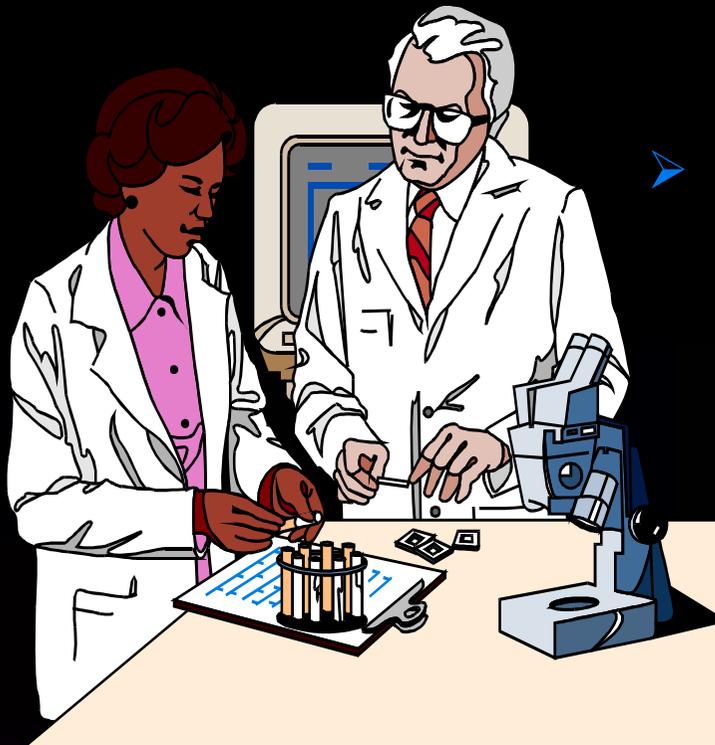
DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS



- **La distribuidora se convierte en único cliente.**
- **Percibe una comisión por las ventas.**
- **El laboratorio se desentiende de tareas logísticas.**

OUTSOURCING

DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS



- **Se dedica a la fabricación y desarrollo de las acciones comerciales a fin de imponer sus productos.**

OUTSOURCING

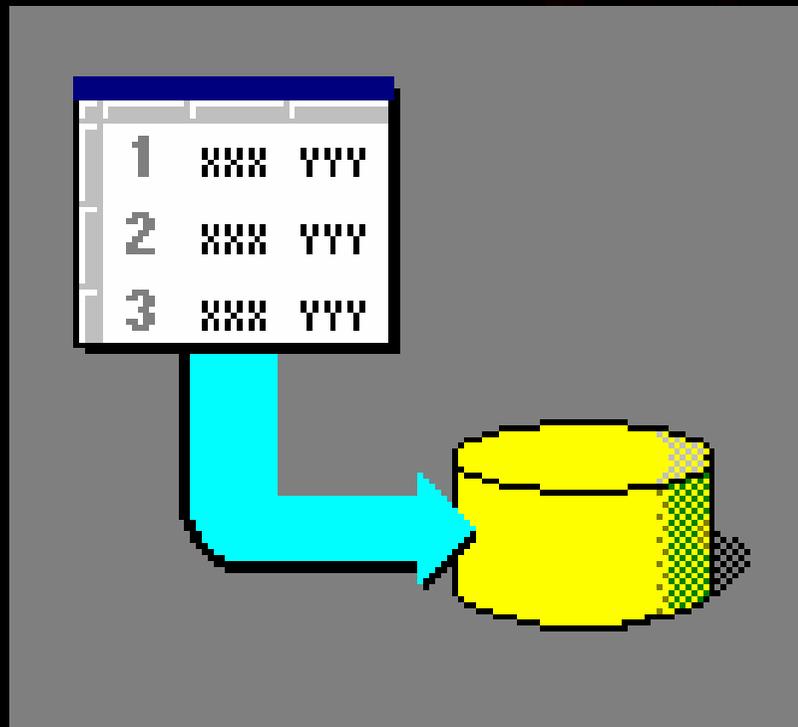
DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS



Por ejemplo: Visitar a los médicos para que receten sus productos.

- **Desarrollaron y promocionaron nuevos productos**

CASO II: PROCESAMIENTO DE DATOS



- **KODAK Corporation** envió sus operaciones de **Procesamiento de Datos** hacia las instalaciones de **IBM**.

CASO II: PROCESAMIENTO DE DATOS



- Al obtener información de fuente externa se estiman sus ahorros en varios cientos de millones de dólares, por la mejor tecnología.

CASO III: PROCESO INDUSTRIAL DE UNA EMPRESA PERIODÍSTICA

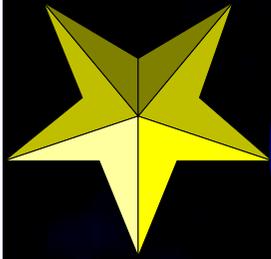


- **EDITORIAL ATLANTIDA, dedicada al periodismo gráfico, fue tomado por sus empleados, al cerrar su planta impresora**

CASO III: PROCESO INDUSTRIAL DE UNA EMPRESA PERIODÍSTICA

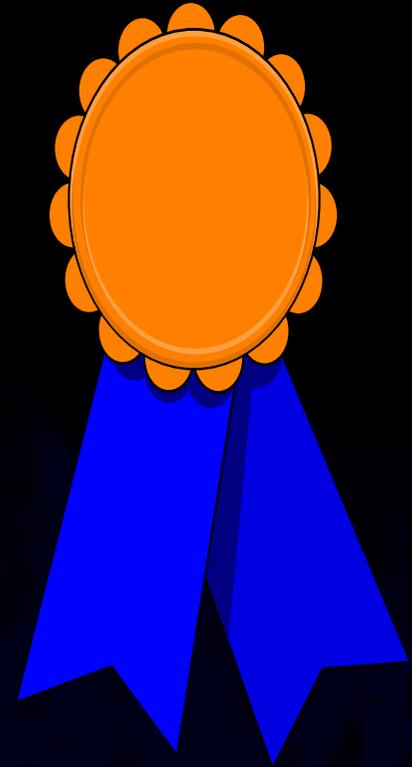


- **ATLANTIDA**, es una empresa periodística definida por su creación, talento y resolvió tercerizar la impresión de sus revistas.



Características de un Outsourcing exitoso

- ❑ Los procesos se mantienen íntegros
- ❑ Existe un control total de dichos procesos
- ❑ Se llega a convertir en un *insourcing* (no se percibe que la empresa proveedora es independiente de la empresa cliente)
- ❑ Se asignan y aceptan responsabilidades y autoridad como si fuesen de la empresa



Preguntas para entender el Outsourcing

¿QUE ES OUTSOURCING?

- Contratar y delegar uno o más procesos no críticos para nuestro negocio.

¿QUE BUSCA UN SERVICIO DE OUTSOURCING?

- Resolver problemas funcionales y/o financieros.

¿COMO ES EL SISTEMA DE CONTRATACION DE OUTSOURCING?

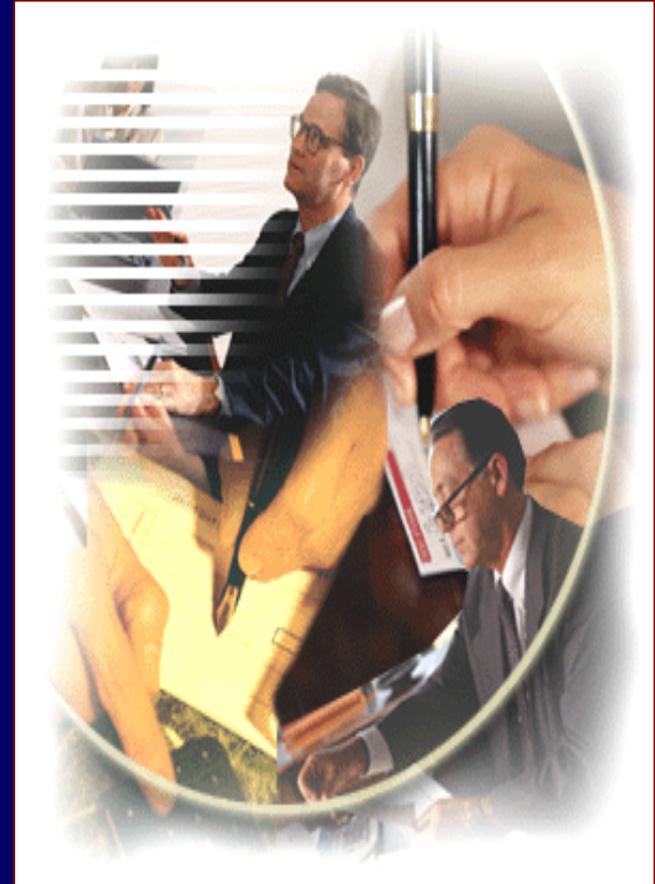
- Se usa en proyectos o componentes de proyectos específicos.

¿QUE LOGRA LA COMPAÑÍA CONTRATANTE CON EL OUTSOURCING?

- Una funcionalidad mayor.

¿CUALES SON LOS ALCANCES DE OUTSOURCING?

- El Outsourcing Total y el Outsourcing Parcial.



Preguntas para entender el Outsourcing

¿CUALES SON LOS SERVICIOS DE OUTSOURCING?

- Infraestructura computacional, diseño, aplicaciones, consultoría, etc....

¿PORQUE UTILIZAR OUTSOURCING INFORMATICO?

- Por actualización tecnológica, soporte y la empresa usuario de servicio.

¿QUE BENEFICIOS TIENE OUTSOURCING?

- A través de soluciones de Outsourcing se logra la contratación de servicios.

¿QUE RIESGOS PRESENTA EL OUTSOURCING?

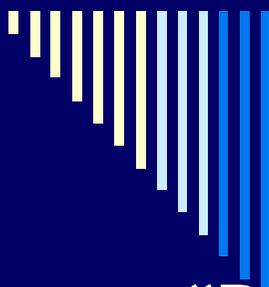
- No negociar el contrato, elección del contratista, inexistente control sobre el personal del contratista.



PRÁCTICA

1. ¿Qué es el Outsourcing?
2. ¿Qué Clase de Outsourcing es el servicio de seguridad?
3. ¿Cuántos tipos de outsourcing se pueden brindar en seguridad?
4. ¿Qué espera el cliente de una empresa de seguridad?
5. ¿Qué factores son importantes afianzar en una relación de outsourcing con el cliente?
6. ¿Aspectos que deben evitarse en un servicio de outsourcing en seguridad?
7. ¿Qué ventajas ofrece un Outsourcing en seguridad?





MERCHANDIZING

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

Academia Francesa de Ciencias Comerciales

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

Masson J. E.



Merchandizing

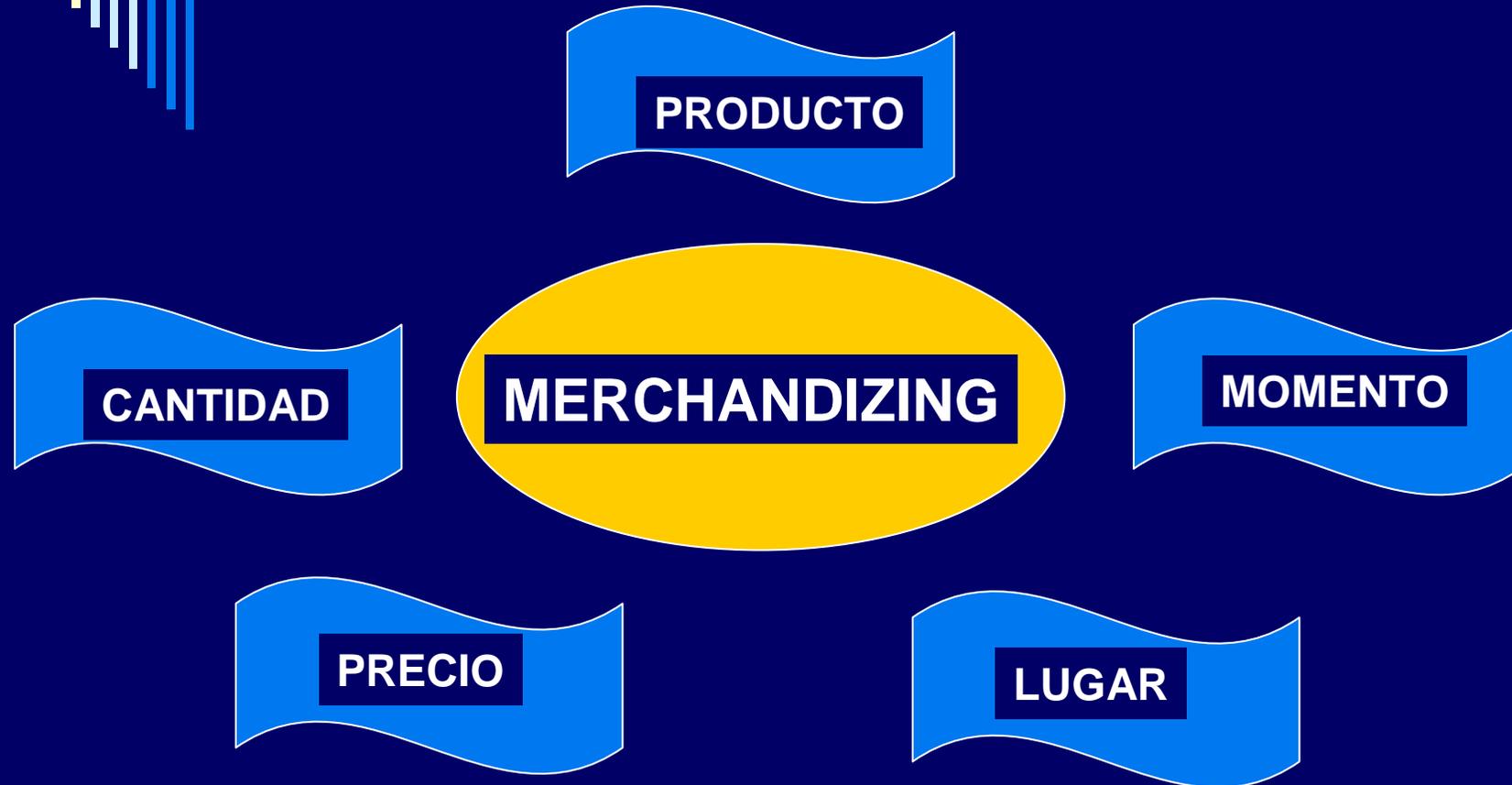
“Conjunto de técnicas basadas principalmente en la presentación, la rotación y la rentabilidad, comprendiendo un conjunto de acciones llevadas a cabo en el punto de venta destinadas a aumentar la rentabilidad, colocando el producto en el lugar durante el tiempo, en la forma, al precio y en la cantidad más conveniente.”

El American Marketing Association

“Es la aplicación de las five right. Tener producto adecuado, en la cantidad, al precio, en el momento y en el lugar adecuado.”

Kepner

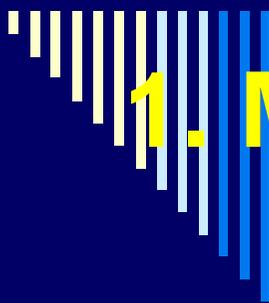
LAS FIVE RIGHT





A. CLASIFICACION DEL MERCHANDISING

- 1. Merchandizing visual o de presentación**
- 2. Merchandizing de gestión**
- 3. Merchandizing de seducción**



1. 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.

2. 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.



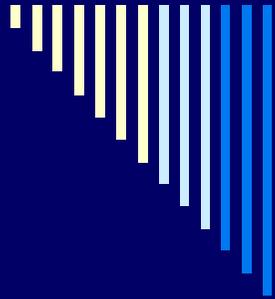
3. Merchandising de Seducción

- 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



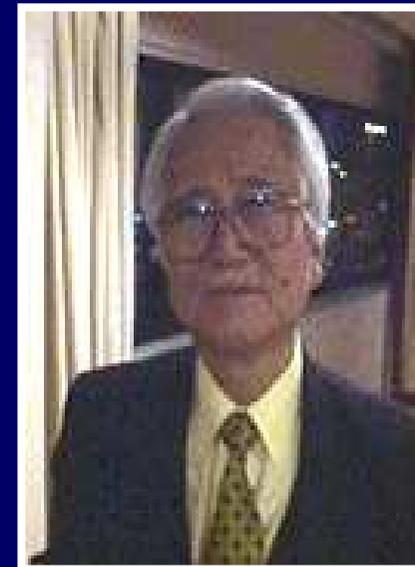
KAIZEN



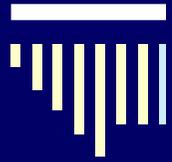
FILOSOFÍA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES

¿Qué es “Kaizen”?

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



Masaaki Imai



DEFINICIONES KAIZEN

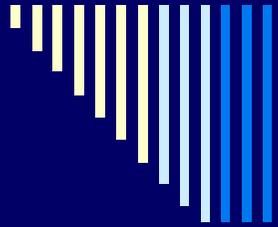
KAI ZEN



=

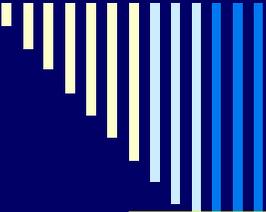
Mejoramiento Continuo

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



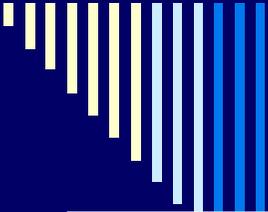
Características :

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



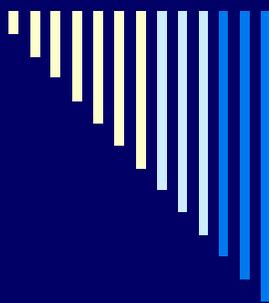
DIEZ PRINCIPIOS DEL KAIZEN

- 1. Enfoque en el Cliente.**
- 2. Hacer Mejoras en forma continua.**
- 3. Reconocer los problemas abiertamente**
- 4. Promover la apertura.**
- 5. Crear equipos de trabajo.**
- 6. Manejar proyectos a través de equipos interfuncionales.**
- 7. Estimular los procesos apropiados de relaciones.**
- 8. Desarrollar autodisciplina.**
- 9. Informar al empleado.**
- 10. Habilitar a cada colaborador.**



INSTRUMENTOS DEL KAIZEN

1. SISTEMA DE SUGERENCIAS.
2. CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD.
3. ADMINISTRACION ORIENTADA A PROCESOS
4. LIDERAZGO VISIBLE.
5. ADMINISTRACION INTERFUNCIONAL.
6. ADMINISTRACION JUSTO A TIEMPO (JAT)
7. CONTROL ESTADISTICO DE PROCESOS.
8. KANBAN
9. MEJORAMIENTO INFINITO.

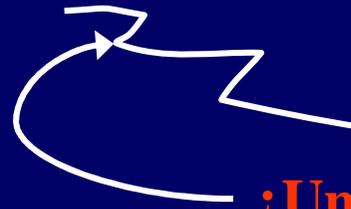


KAIZEN ES UN PEQUEÑO CAMBIO

¿Las siguientes acciones constituyen ejemplos de Kaizen?

- Yo recogí un desperdicio y lo puse en el basurero.
- Yo limpié con un trapo las ventanas y las dejé limpias.
- Yo use un estropajo para limpiar la gasolina caída en el piso.

Hacer algo mejor



¿Un cambio pequeño?

KAIZEN ES UN CAMBIO PEQUEÑO

(Cambio pequeño de un modo o un método)

Kaizen es cambiar la forma de usar el estropajo.



- ¿Alguna forma de recoger el estropajo?
- ¿Alguna forma de guardar el estropajo?
- ¿Alguna forma de llevar el estropajo?



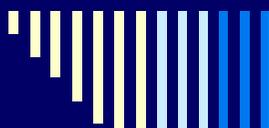
ELIMINAR

Sacar esta puerta
corrediza



Cuando un trabajador busca un documento, otro trabajador tiene que esperar. ¿Para qué sirven las puertas corredizas?

Después de eliminar las puertas, los trabajadores pudieron tomar los documentos con mayor facilidad.



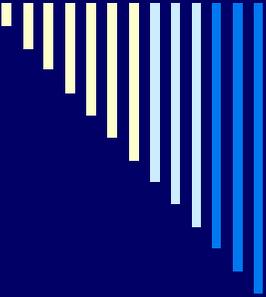
PASOS KAIZEN



- **Abolición**
- **Descontinuación**
- **Eliminación**
- **Acción de quitar**

- **Simplificación**
- **Centralización**
- **Sincronización**
- **Integración**

- **Alternación**
- **Intercambio**
- **Transformación**
- **Diversificación**
- **Separación**



EMPOWERMENT LIBERTAD VS CONTROL

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



LIDERAZGO Y EMPOWERMENT “OTORGAR PODER DE DECIDIR Y ACTUAR”

EMPRESA TRADICIONAL

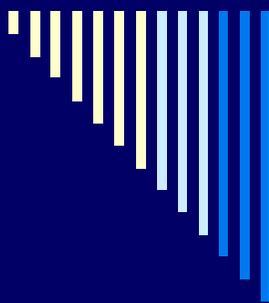
- ACUERDO JERARQUICO
- LOS SENTIMIENTOS SON TABU
- TRABAJAR: ESPERANDO RECONOCIMIENTO
- PODER CENTRALIZADO
- CONTROLAR Y DIRIGIR
- ORGANIZACION JERARQUICA (PIRAMIDE)
- MANTENER EL LINVEL DE SUBDITOS

- MANTENER EL PODER SOBRE EL PODER
SOBRE EL LOGRO
- FOMENTO DEL TEMOR
- CLIMA RIGIDO
- IMPONER IDEAS

NUEVO ENFOQUE

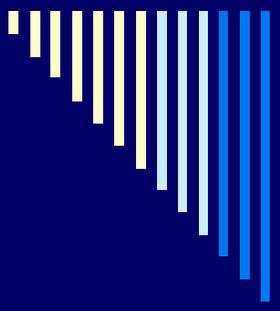
- TODOS SOMOS RESPONSABLES
- LOS SENTIMIENTOS SON IMPORTANTES
- EL RECONOCIMIENTO AL PERSONAL:
FUENTE VITAL
- COMPARTIR EL PODER
- LIBERTAD Y CONTROL
- ORGANIZACIONES CIRCULARES

- FORMAR EQUIPOS DE ALTO RENIDMIENTO
- LOGRO COLECTIVO AUTONOMIA
PSICOLOGICA
- FOMENTO DEL COMPROMISO
- CLIMA ABIERTO
- CONSENSO CREATIVIDAD E INNOVACION



BENEFICIOS DEL EMPOWERMENT

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



Downsizing



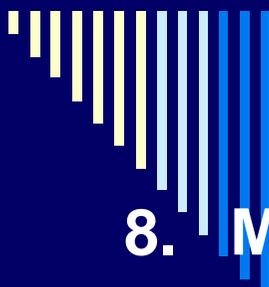


DOWNSIZING = ACHICAMIENTO = EDUCCION

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

Objetivos :

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



DOWNSIZING

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

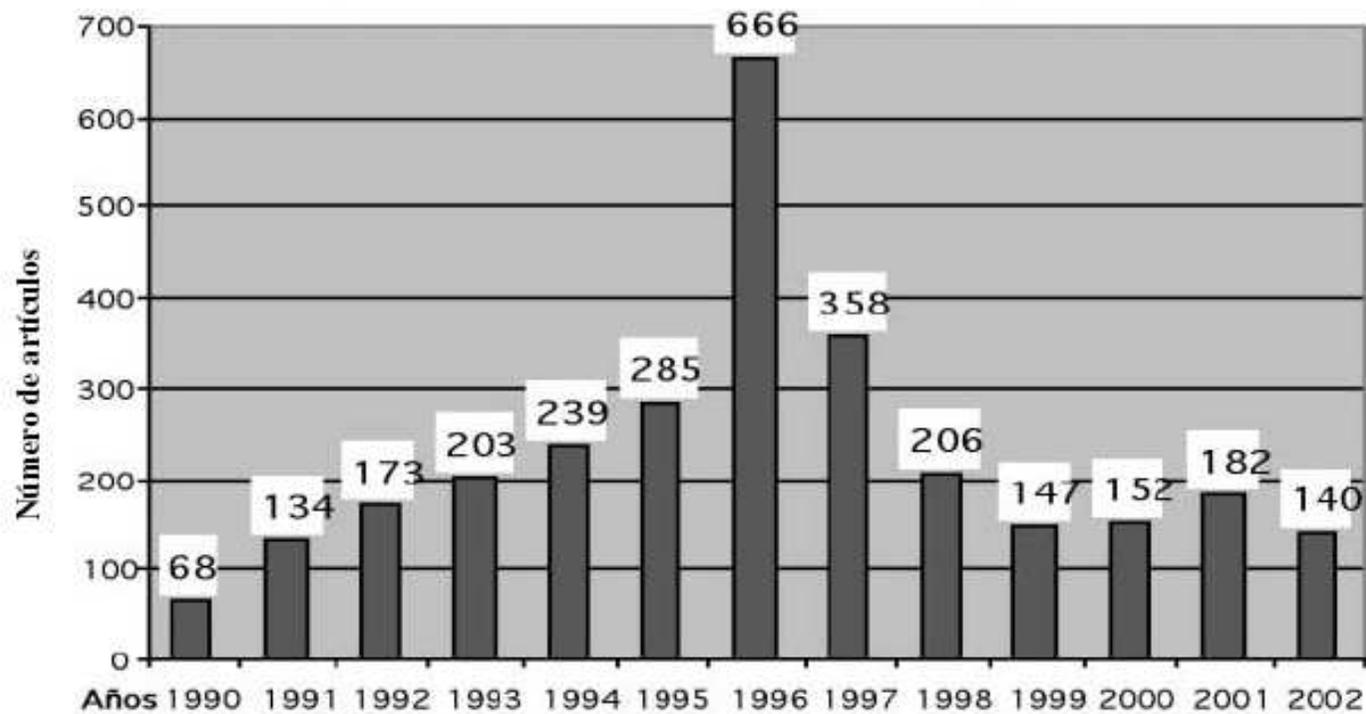
'' DOWNSIZING: Precisiones preliminares

- Existen cambios como resultado de una creciente competencia, la globalización de los negocios y la introducción de las nuevas tecnologías.
- Resultado: una extensiva reestructuración organizacional, reducciones de plantilla, fusiones, cierres de plantas y reducciones de costo.
- Afecta a todo tipo de organización (privada y pública) y a todas las categorías profesionales (trabajadores de base y miembros del *staff*).



↓ DOWNSIZING

Gráfico 1
N.º de artículos en el *New York Times* y el *Wall Street Journal* que contienen el término «downsizing»



Fuente: Baumol, Blinder, Wolff (2003)

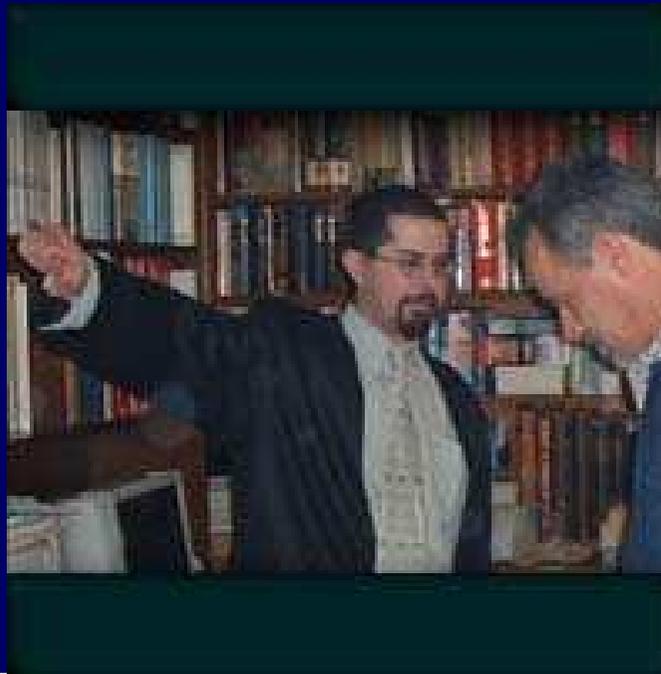
DOWN SIZING: Precisiones preliminares

- Se informaba con frecuencia de las drásticas medidas de "reestructuración" a las que muchas y, a veces, poderosas empresas se ven abocadas a llevar a cabo .
- Los gobiernos, al igual que las empresas privadas, están intentando equilibrar sus presupuestos y reducir sus déficits financieros mediante la reducción de plantilla y la reducción de costos y servicios



DOWNIZING: Precisiones preliminares

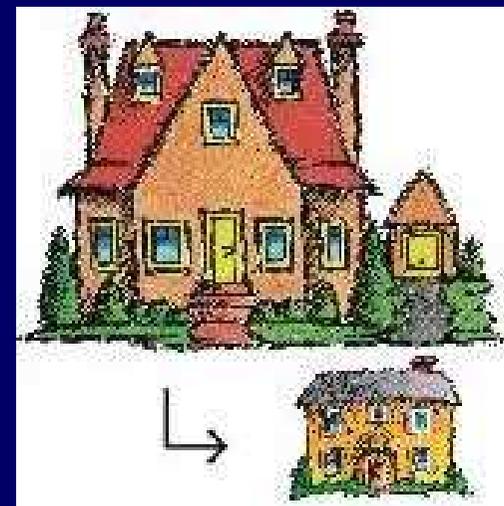
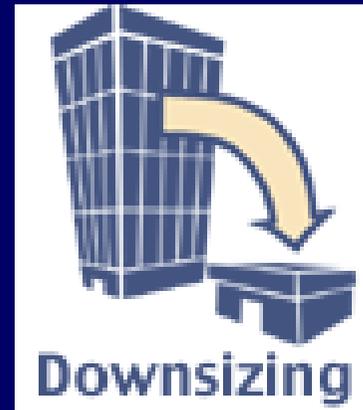
- Al principio era sobre puestos más bajos (*collar blue*). Se calcula que un tercio del personal del staff sufren reducciones de plantilla, incluso en varias universidades



DOWNSIZING: Causas de su aplicación

Las empresas deben poder rendir más y con menos recursos, produciendo una alteración de la organización en cuanto a su estructura orgánica.

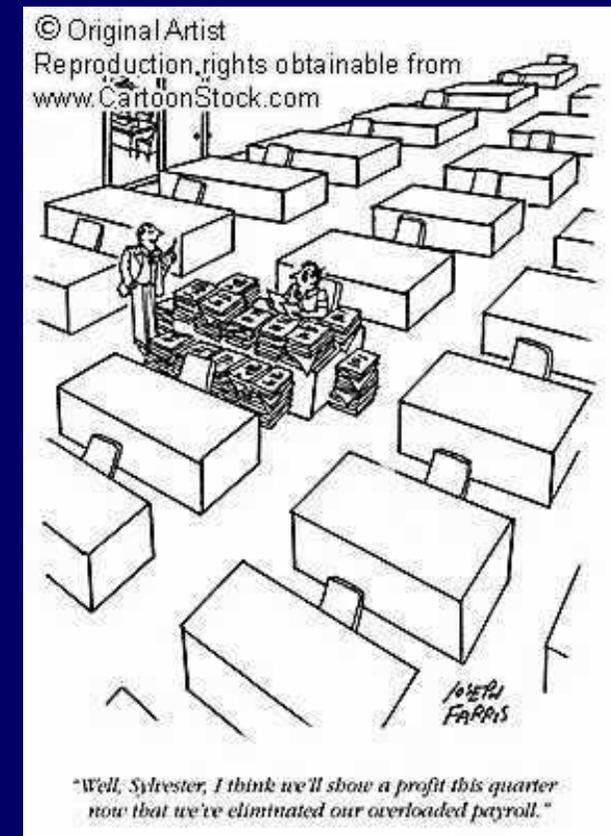
Este proceso involucra establecer el orden y el número del personal necesario, implica suprimir todo aquello que se considere superfluo o excesivo.



DOWN SIZING: Causas de su aplicación

La necesidad de aplicar Downsizing puede tener diversos orígenes, desde una inadecuada dirección, hasta los impactos por el mundo cambiante.

La organización fue incrementando su peso organizacional, de forma gradual y paulatina, provocando serios problemas (bajas ventas, altos costos y gastos, endeudamiento), requiere una drástica reducción para sobrevivir.



DOWN-SIZING: Causas de su aplicación

Debe quedar en claro que en el *downsizing* la reducción de personal no es el objetivo de por sí.

El objetivo debe ser mejorar a las organizaciones para poder crear riquezas que puedan redistribuirse a través de los mecanismos que otorga el mercado.





DOWNSIZING: Conceptualización

Downsizing → “reducción de planilla”
“redimensionamiento de la empresa”

Terminos con los que puede intercambiarse:

- *de-recruiting*
(descontratación)
- *demassing*
(desmasificación)
- *re-sizing*
(redimensionalización)
- *re-structuring*;
(reestructuración)
- *re-organization*;
(reorganización)
- *rightsizing*
(enderazar)
- *re-cutting* (recorte de personal).

DOWN SIZING: Definición

Forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad (Cameron, Kim S., Freeman, Sarah J, Mishra, Anneil K.).

Es una decisión deliberada e intencional por parte de la organización para reducir su fuerza de trabajo (planilla) con el fin de aumentar su rendimiento o productividad (Kozlowski, 1993, p.267).

DOWN SIZING: Definición

Deliberado e intencional; es fundamental, ya que permite distinguirlo del *declive organizacional* que es un fenómeno que ocurre involuntariamente y que conlleva la erosión de los recursos básicos de una organización.

Reducción de mano de obra; constituye el componente más polémico y dramático, conduce a la verdadera cruz del problema: su lado más humano y su carácter psicosocial.

El conseguir la máxima eficiencia, **productividad,** competitividad y realización empresarial constituye el objetivo central y la razón de ser de todas las organizaciones.



DOWN SIZING: Condiciones

- Utilización de un marco sistemático de trabajo y metodología adecuada.
- Determinar si va a dirigirse hacia los procesos o a la verificación de los objetivos de la empresa.
- Definición del marco y condiciones en que se llevará a cabo.
- 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 se afectará.
- Determinar la profundidad del ajuste y el tiempo disponible.
- Determinación de los puestos y tareas a eliminar, fusionar o redefinir.

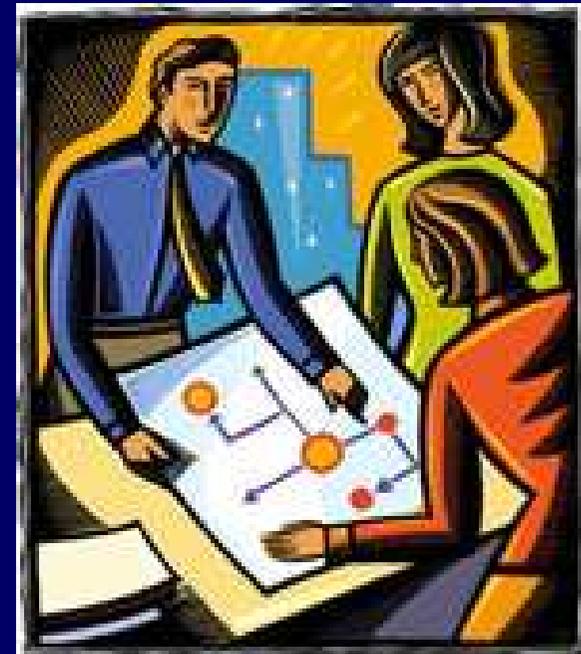
DOWN SIZING: Características

1. No es algo que surja de forma espontánea en las organizaciones, es un proceso que éstas emprenden deliberadamente, a veces en forma previsional.
2. Conlleva corrientemente a la "reducción de personal", pero no se limita solo a ello. Existe la redefinición de procesos productivos para nuevos productos.



DOWN SIZING: Características

3. Se centra en la mejora de la "eficiencia" de la organización y puede emprenderse de forma proactiva o reactiva, con el objeto de contener los costes, incrementar los ingresos o para reforzar la competitividad.
4. Afecta, consciente o inconscientemente, a los "procesos de trabajo", ya que pueden derivarse en consecuencias como sobrecarga, conflictos, baja moral. Pero también resultados como mejora en la productividad. Difiere en un rediseño del trabajo.



DOWN SIZING: Métodos y Estrategias

Existen diversos métodos o estrategias, van desde las que se basan en un menor control organizacional, reducciones progresivas, y con pocos efectos sobre los empleados, hasta las que conllevan un alto control empresarial o gerencial, se llevan a cabo con rapidez y sin previo aviso y resultan tremendamente devastadoras y traumáticas para los trabajadores.

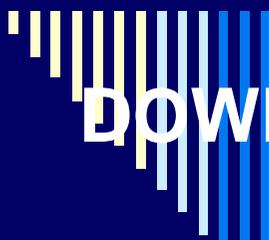


TU COLUMNA... “DOWN SIZING: LA ÚNICA MANERA DE SOBREVIVIR A LA RECESIÓN” ESTUVO BRILLANTE, ME HIZO VER LA REALIDAD. ASI QUE TU CAJA CON TUS COSAS SERÁ LA PRIMERA COSA QUE HARAS POR LA MAÑANA!

DOWNSIZING: Métodos y Estrategias

Cuadro 1
Métodos de downsizing en función del nivel de control gerencial
y del nivel de influencia del trabajador
(Adaptado de Thornhill y Saunders, 1998, p. 279)





DOWNSIZING: Enfoques

Enfoque de reorientación: se cuestionan grandes partes de los elementos de la organización, los cuales consecuentemente son modificados de forma simultánea. El objetivo fundamental no es lograr una organización más pequeña, sino una organización diferente a la actual.

Enfoque de convergencia: es parte de un proceso más amplio de "mejora continua" y su objetivo es redefinir y simplificar todos los procesos organizativos.

DOWN SIZING: Medidas de Evaluación

Son más los argumentos que demuestran que las medidas para evaluar la efectividad y utilidad del *downsizing* basadas sólo en consideraciones económicas (productividad, competitividad, eficiencia, etc.) son inadecuadas a la hora de comprender y manejar el impacto y las consecuencias de este proceso sobre los verdaderamente perjudicados que no son otros que los trabajadores.





DOWN SIZING: Niveles de Análisis

Constituye un complejo proceso entrelazado de múltiples factores que determinan y explican su inicialización (causas), su ejecución (estrategias), su evaluación (criterios de medida) y sus consecuencias.

El análisis debe abordarse desde dos grandes niveles:

- el *macronivel* (o perspectiva de las organizaciones); y
- el *micronivel* (o perspectiva de los individuos).

DOWN SIZING: Niveles de Análisis

En el macronivel, se exigen tres perspectivas:

- (a) la perspectiva económica;
- (b) la perspectiva institucional; y
- (c) la perspectiva sociocognitiva (percepción social de la gente).

En el micronivel, hay dos direcciones:

- (1) El impacto del *downsizing* sobre los trabajadores que han perdido su puesto de trabajo (los *despedidos*); y
- (2) El impacto del *downsizing* sobre los trabajadores que han sobrevivido al despido (los *sobrevivientes*).

3.- SÍNDROME DE LOS SOBREVIVIENTES

- Los que permanecen en la empresa han vivido el despido de sus compañeros, amigos, jefes con quienes han compartido años.
- La gerencia debe enfrentar el clima de terror, de pérdida de compromiso y de rompimientos de vínculos de lealtad entre empresa y empleado.



EFECTOS- EL PERSONAL QUE ABANDONA LA EMPRESA

PREPARE LA DESPEDIDA



- **Tácticas** de algunas empresas:
 - ◆ estimular a sus trabajadores para que **creen sus propios negocios**, Búsqueda de un nuevo puesto de trabajo.
 - ◆ **Esto da origen al outsourcing**
- Caso, Semler (1994) en el que se **promueve la creación de empresas satélites que actuarían dentro de la propia organización**, utilizando su equipo y valores, y teniendo como clientes, no solo a la propia organización, sino también a otras.

◆ La Organización:

- ◆ Incentivos
- ◆ Es un riesgo, nunca sabe cuánto personal altamente preparado perderá.
- ◆ **Trabajador**
 - Hay que estar preparado para todo.
 - No se arrepienta de la decisión. *Enfrenta el desafío del crecimiento y la oportunidad*
- Saber cómo y cuando salirse de una situación de empleo constituye una importante habilidad vocacional.



DOWN SIZING: Efectos

Sobre el Personal que Permanece en la Empresa

Los trabajadores falta de confianza en sí mismos, desconfianza con sus compañeros, altos niveles de estrés y dudas sobre sus roles.

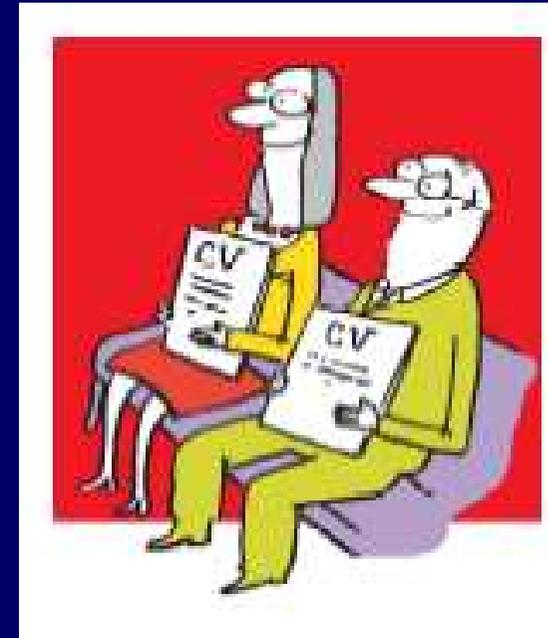
Los directivos han de involucrar a su personal en la tarea de reinventar la organización, deben establecer un buen sistema de comunicación interna, y mejorar e intensificar las relaciones laborales.



DOWN SIZING: Efectos Sobre el Personal que Abandona la Empresa

Adoptan determinadas formas de represalias, y para al final, manifiestan que el trabajo lo había cambiado, y aunque no le gustaba el despido, tampoco quería quedarse.

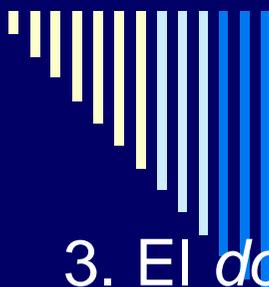
Algunas empresas se han centrado en la búsqueda de un nuevo puesto de trabajo (Outplacement), y otras estimulan a crear nuevos negocios diferentes, o “satélites” de la organización.





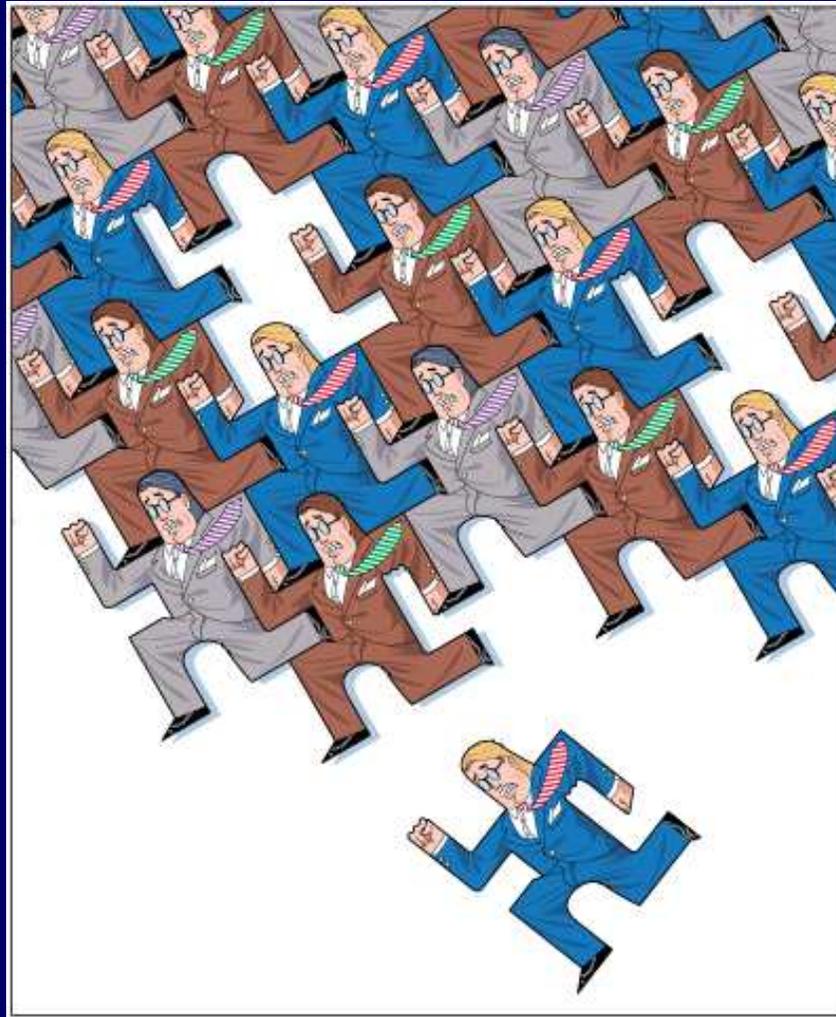
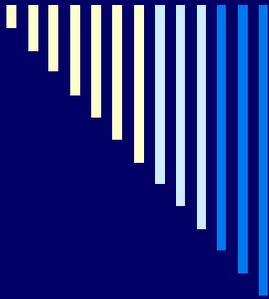
CONCLUSIONES

1. El *downsizing organizacional* comprende un conjunto de actividades que son emprendidas por parte de la dirección y que están encaminadas a la mejora de la eficiencia organizacional, de la productividad y/o de la competitividad. Representa una estrategia que afecta al tamaño de la fuerza de trabajo de la empresa y a sus procesos de trabajo.
2. El *downsizing* puede ser el resultado de un proceso de reinvención de la empresa y no una herramienta cuya naturaleza apunte a constituirse, sustancialmente, en la respuesta o salida ante una situación laboral crítica



CONCLUSIONES

3. El *downsizing* es un medio o herramienta más dentro de un conjunto de decisiones empresariales orientadas a que las organizaciones sean más eficientes.
4. El *downsizing* puede ser el paso más doloroso y duro dentro de la vida de la organización, además de costoso en términos de dinero y personas, pero no debe ser visto jamás como un fin, sino como parte posible de un plan integral para que una organización crezca.
5. Dentro de las ventajas del *downsizing*, tenemos que se obtiene una disminución de costos al reducir algunos departamentos que integraban la empresa y que ya no son necesarios, además de organizaciones más flexibles y ligeras.



1.- ENFOQUE ALTERNATIVO

- Reconocidos analistas, Hamel y Parlad, de las Escuelas de Negocios de Londres y Michigan: Downsizing es producto del adormecimiento de niveles gerenciales.
- Peter Senge, del Centro para el Aprendizaje Organizacional del Instituto Tecnológico de Massachussets: Las empresas están trabajando en el personal, con la participación activa de los trabajadores que permite altos niveles de productividad.



2.- RIGHTSIZING

Cambio organizacional no es fácil. Errores con el Downsizing:

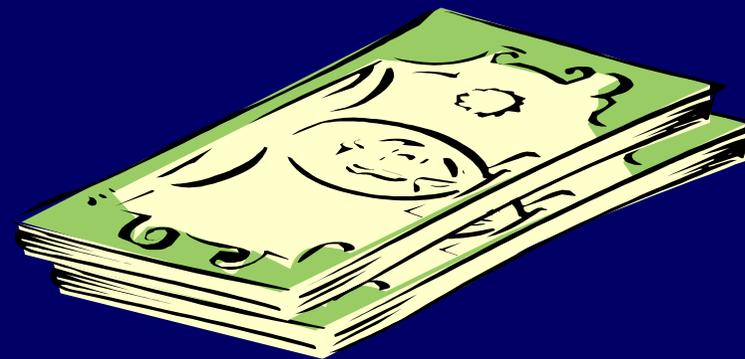
- Recontratar personal.
- Perder clientes por el deterioro de sus servicios.
- Falta de personal experimentado.

Rightsizing: Diseño de “tamaño correcto” de organización.



IMPLEMENTACION DE LA REDUCCION DEL TAMAÑO DE LA ORGANIZACION

- 1 Considere programas voluntarios, la mejor manera de reducir personal y todavía mantener la moral en alto con los empleados que se queden, es que salgan voluntariamente.



- 2 **Comunicar y Sobre comunicar,** Proveer por adelantado la noticia de despido proporcionando información lo mas detalladamente posible.



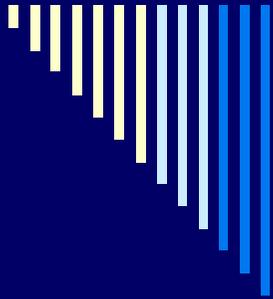
3 Permitir que los empleados salgan con dignidad, Es importante que los despidos de personal sean manejados apropiadamente y de manera humanística. De otra manera los empleados perciben que la administración no los está valorando como seres humanos



4 Proveer asistencia a los empleados

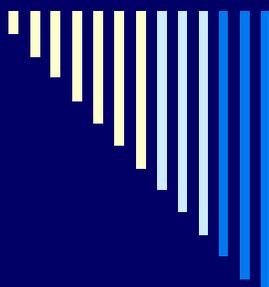
desplazados, Los trabajadores que pierden sus empleos deberán ser indemnizados y recibir los beneficios de ley.(Outplacement)





OUTPLACEMENT

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



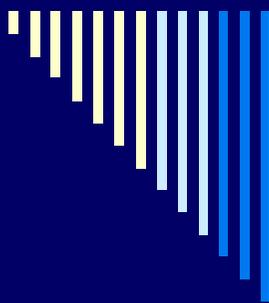
OBJETIVOS DEL OPC

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



Efectos del despido

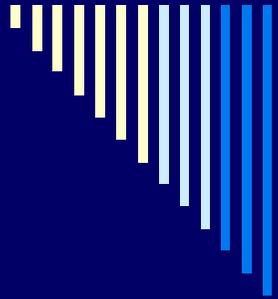
- Fuerte perturbación vital
- Respuestas de ansiedad,
- Fuerte daño a la autoestima
- Sentimientos de culpa, deterioro del auto-concepto,
- Síntomas psicósomáticos, hipertensión, tensión, depresión, deterioro de la salud física.
- Pérdida de bienestar y la insatisfacción con la propia vida, abandono.
- Progresivamente patología más severa: alcoholismo, adicción a drogas.
- En el plano familiar, las relaciones familiares se tornan paulatinamente tensas, frías o distantes,
- Aumentan los roces y fricciones sociales
- Cambio de roles, que afectan a los hijos en especial a los de edad escolar.



BENCHMARKING

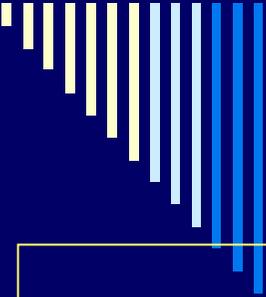
“RENOVAR O MORIR”

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



BENCHMARKING

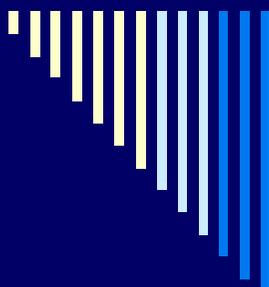
Es una técnica iniciada en USA, con gran Difusión en los últimos años , a raíz de la concesión del prestigioso **premio : Malcom Bladrige National Wuality Award** En 1989 a Rank Xerox por los resultados Obtenidos en su aplicación



BENCHMARKING

¿ Cómo conseguir estas mejoras?

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



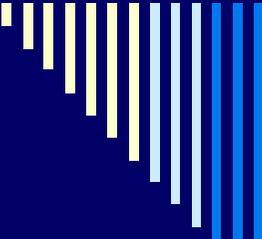
BENCHMARKING

ES

- INVESTIGACION
- PROCESO CONTINUO
- TIEMPO
- DISCIPLINA
- APRENDIZAJE
- PARA MEJORAR TODO

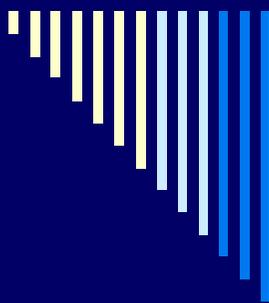
NO ES

- SIMPLES AVERIGUACIONES
- TRABAJO PUNTUAL
- RAPIDO
- FACIL
- IMITACION
- UNA MODA



ANALISIS EN EL BENCHMARKING

- ¿Cuál es el **factor más crítico** para el éxito de nuestro producto o servicio?
 - ¿Cuáles son los **problemas habituales**?
 - ¿Qué **características** tiene el producto o servicio que entregamos a nuestros clientes?
 - ¿Qué es importante para la **satisfacción de los clientes**?
- ¿Dónde nos presiona la **competencia**?
 - ¿Cuáles son los **costes más importantes** de nuestros productos o servicios?
 - ¿Qué actividades tienen un mayor **potencial de mejora**?
 - ¿Cómo **diferenciarse**, más de sus competidores?



BENCHMARKING

CLASES

- 1. BENCHMARKING INTERNO**
- 2. BENCHMARKING COMPETITIVO**
- 3. BENCHMARKING GENERICO**



1.-BENCHMARKING INTERNO

Es una técnica de dentro hacia fuera, primero
Se debe aprender de lo más próximo, sin
Perder la visión completa de fuera.

Implica evaluar el interior de la empresa para
Evaluar que dpto. o sección está haciendo el
Trabajo mejor que otro : “ **Porqué no aprender
De ellos si tenemos el maestro en casa**”;
¿Cuántas veces se ha desaprovechado esta
Oportunidad en nuestra empresa”



2.-BENCHMARKING COMPETITIVO

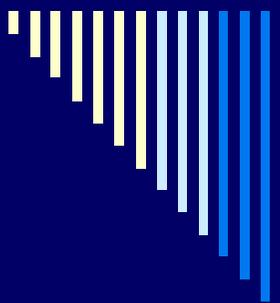
Es la **técnica de compararse con la Competencia**, no se trata sólo de saber quién es el mejor, quién lo hace mejor, sino de aprender de él para poder hacerlo igual y si es posible mejor.



3.-BENCHMARKING GENERICO

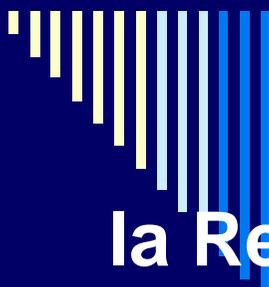
Es el proceso de **compararse con cualquier empresa líder en cualquier actividad** para aprender de ella e introducirlo en el producto, servicio, proceso, actividad o donde sea rentable

- Significa ir más allá no sólo aprender de nuestros mejores competidores sino buscar quién es el mejor en las actividades que necesitamos perfeccionar ya sea empresa nacional o extranjera, no olvidemos que estamos inmersos en un mercado global.
- **Tener características diferenciales es la mejor arma para protegerse de la competencia.**



ETAPAS DEL BENCHMARKING

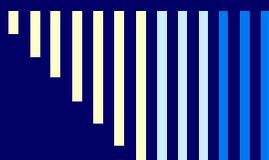
- 1. *DETERMINAR QUE ANALIZAR.***
- 2. *CREAR UN EQUIPO DE TRABAJO.***
- 3. *ELEGIR CON QUIEN COMPARARSE.***
- 4. *RECOGER Y ANALIZAR LA INFORMACION.***
- 5. *ACTUAR.***



LA REINGENIERA

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

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



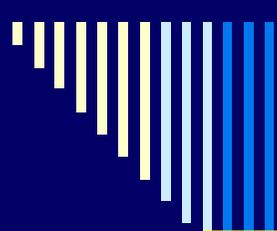
LA REINGENIERIA

GESTION CLASICA

- El directivo siempre tiene la razón.
- El trabajador pierde el tiempo pensando como mejorar, sólo debe apurarse a obedecer.
- Los mercados los hace y deshace la empresa.
- El cliente se somete a las ofertas de la empresa.
- El trabajador especialista sólo hace lo suyo en el horario fijado.
- Todo se vende, no interesa la calidad.

GESTION MODERNA

- El directivo, busca soporte en un comité de ejecutivos.
- El trabajador se capacita y aporte nuevas ideas resultantes.
- Los mercados se buscan en relación a las necesidades de los clientes potenciales.
- El trabajador se integra al trabajo en conjunto.
- La calidad es la base de la aceptación de los productos o servicios.



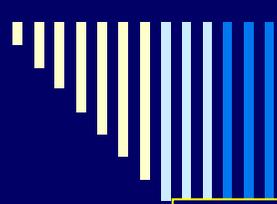
LA REINGENIERIA

La primera palabra clave en hacer
REINGENIERIA es:

“FUNDAMENTAL”

¿Por qué hacemos lo que
hacemos? Y

¿Por qué lo hacemos del
modo que lo hacemos?



LA REINGENIERIA

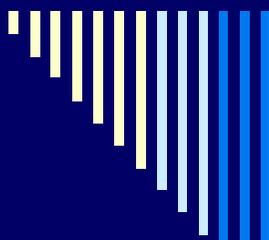
La segunda palabra clave en hacer REINGENIERIA es:

“RADICAL”

Significa llegar a la raíz de las cosas.

¡NO! Hacer cambios superficiales o malgastar el tiempo con lo que ya está en su lugar.

Sino, dejar de lado lo antiguo e intentar maneras completamente nuevas al realizar los trabajos.



LA REINGENIERIA

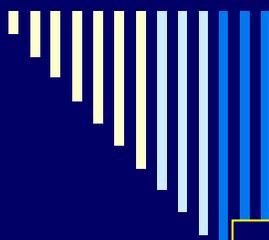
La tercera palabra clave en hacer REINGENIERIA es:

“DRAMATICA”

“La Reingeniería no logra mejoras marginales o incrementales.”

“La Reingeniería si logra dar un salto cuantitativo en rendimiento.

“Por ello la Reingeniería debe ser empleada cuando exista la necesidad de un gran cambio”



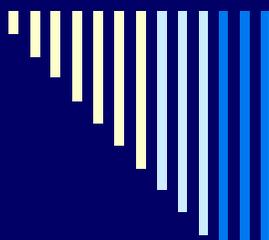
LA REINGENIERIA

La última palabra clave en hacer REINGENIERIA es:

“PROCESOS”

“Es un conjunto de actividades consecutivas, que toma una o más clases de insumos y produce una resultante que es el valor para el cliente”.

“La Reingeniería prefiere los procesos que tengan valor agregado para el cliente”.

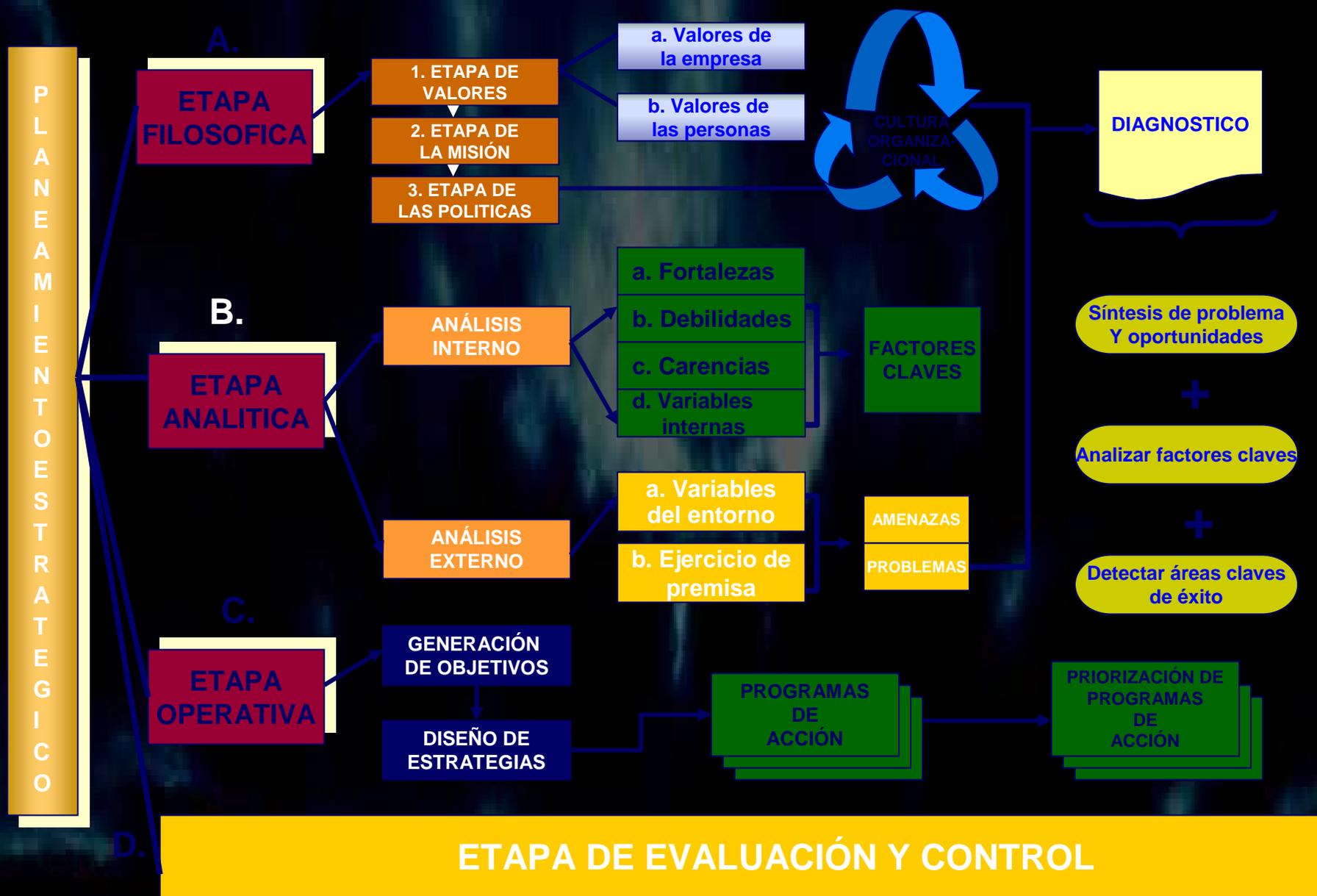


Planeamiento Estratégico

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

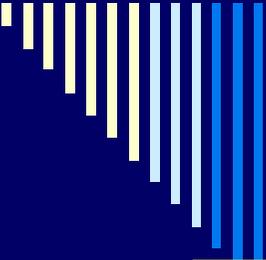
Supone la participación activa de todos los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre los factores claves de éxito, su revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión proactiva.

DIAGRAMA METODOLOGICO DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO



¿Qué es la 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.



CALIDAD TOTAL

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.”

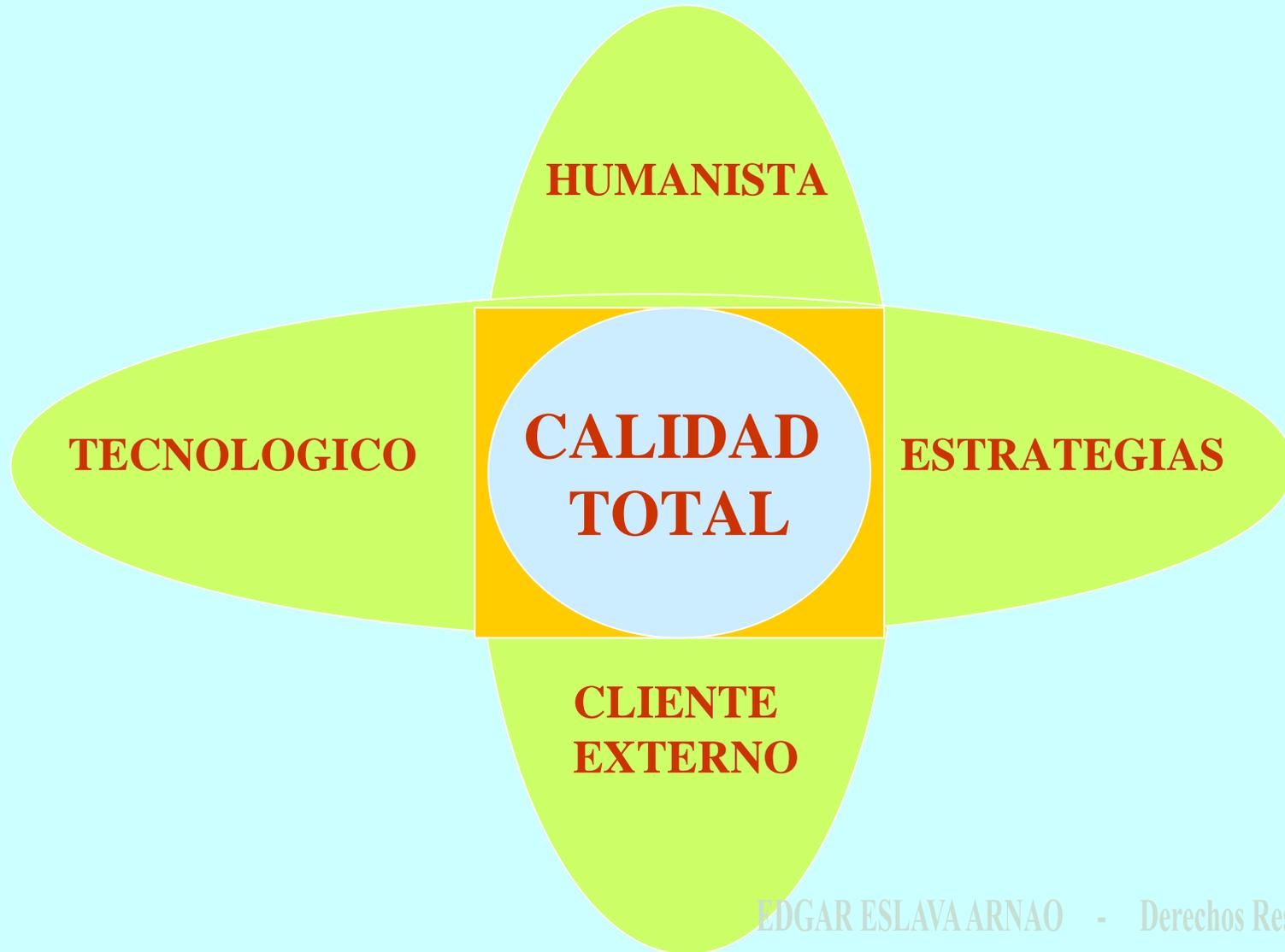
K.Matusita:

Precio, oportunidad, servicio de post venta”

J.tovar:

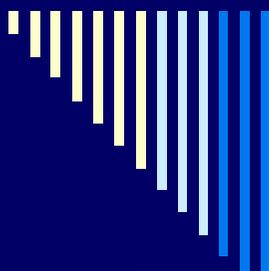
“Cliente interno, Cliente externo”.

COMPONENTES DE LA CALIDAD TOTAL



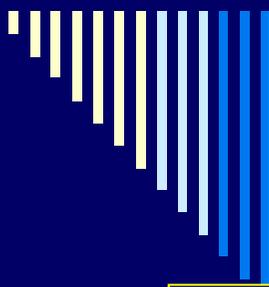
EDGAR ESLAVA ARNAO - Derechos Reservados

EDGAR ESLAVA ARNAO - Derechos Reservados



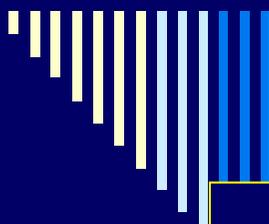
¿Qué beneficios otorga la Calidad Total?

- **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.**



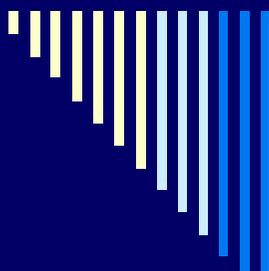
NUEVA FILOSOFIA

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



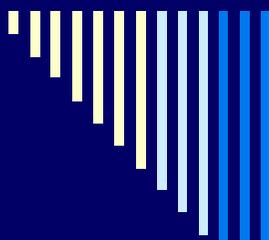
CALIDAD

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



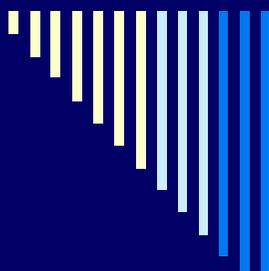
INVOLUCRA A TODOS

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



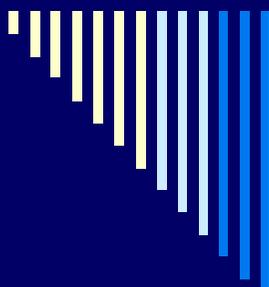
ARMA ESTRATEGICA

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



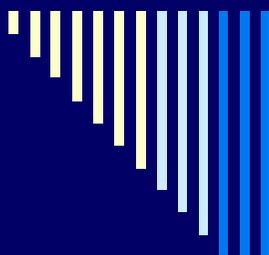
CONFIANZA EN EL TRABAJADOR

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



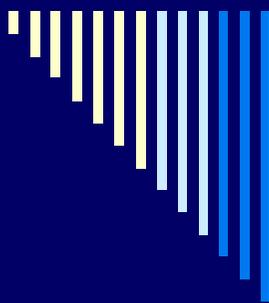
CAPACITACION PERMANENTE

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



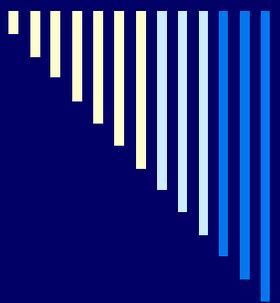
DESARROLLO DEL LIDERAZGO

- **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.**

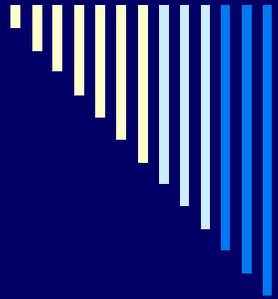


Balance Score Card

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

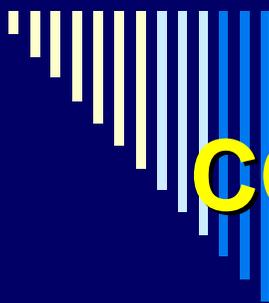
EL BSC

- 
- El BSC proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro.
 - Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.
-



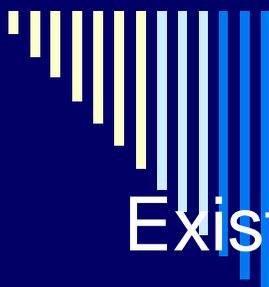
Planeamiento

- El BSC ordena la forma de conducir la empresa, es decir permite visualizar lo que es importante en la organización y de lo que se requiere para lograr alcanzar la misión de la misma.



COMO SE CONSTRUYE EL BSC

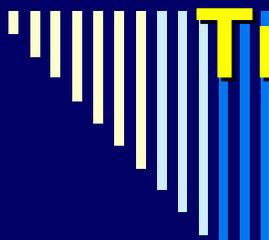
- Se construye a través del diseño de una ficha de resultados equilibrados, que comprende un conjunto de medidas que incluyen , además de las financieras, otras de carácter operativo, como la satisfacción del cliente, los procesos internos y las actividades de innovación y mejora de la organización. Estas ultimas son las que en definitiva impulsarán el futuro rendimiento de la compañía.



Principios

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

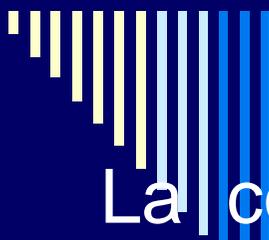
- Traducir la estrategia a términos operativos.
- Alinear la organización con la estrategia.
- Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos.
- Hacer de la estrategia un proceso continuo.
- Movilizar el liderazgo para llegar al cambio.



Traducir la estrategia a términos operativos

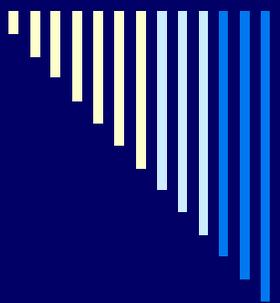
Perspectivas:

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



Perspectiva Financiera

La construcción de un cuadro de mando Integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas debería formar parte de una eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera.



Perspectiva del Cliente

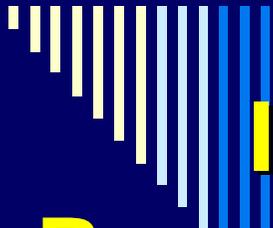
- En la perspectiva del cliente , los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.



Perspectiva del Proceso Interno

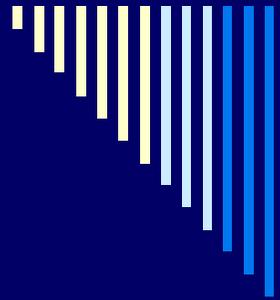
En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los segmentos del mercado.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.



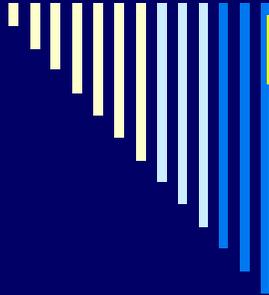
Indicadores Genéricos en la Perspectiva de los Procesos Internos

Calidad, tiempo de respuesta, costo e
introducción de nuevos productos



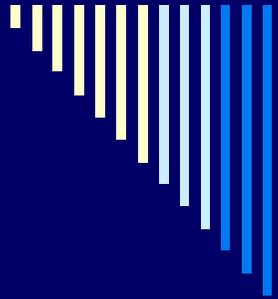
Perspectiva de formación y crecimiento

- Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.
- Existen tres fuentes principales para la formación y crecimiento de una organización:
 - Las personas.
 - Los sistemas
 - Los procedimientos de la organización.



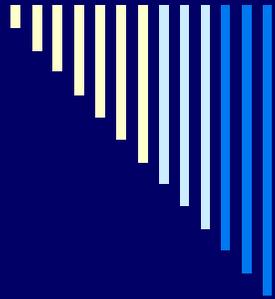
Indicadores Genéricos para la Perspectiva de la formación y Crecimiento

Satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información.



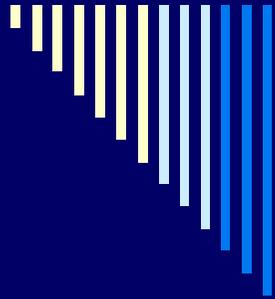
RIGHTSIZING: El dimensionamiento correcto

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



RIGHTSIZING: El dimensionamiento correcto

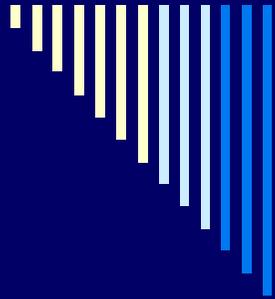
- Es necesario desarrollar programas de ajuste estructural de las empresas que permitan un dimensionamiento acorde con las potencialidades propias y el tamaño de los mercados objetivo.
- Adecuar los recursos y limitaciones de la empresa a un modelo que permita el óptimo y eficiente manejo empresarial.



RIGHTSIZING: El dimensionamiento correcto

Problemas

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

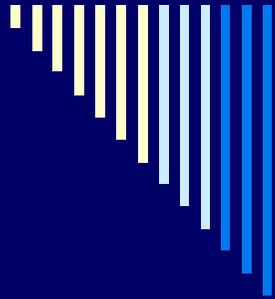


RIGHTSIZING:

El dimensionamiento correcto

Soluciones:

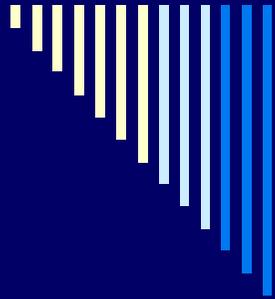
- El análisis de los entornos
- La apertura del mercado/competividad
- Las alianzas con los proveedores



RIGHTSIZING: El dimensionamiento correcto

Consecuencias:

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



RIGHTSIZING: El dimensionamiento correcto

Dificultades:

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