

# ***El Reto Estratégico***

**“La transformación Organizacional”**



***Ing. Rodrigo Naranjo Arango***

**Conocer los elementos claves para lograr transformar la organización y ejecutar exitosamente las nuevas estrategias.**

- **Introducción**
- **Cual es el reto estratégico?**
- **El cliente**
- **Los procesos**
- **La tecnología**
- **La cultura**
- **El factor humano**

- Los procesos de globalización y las grandes transformaciones tecnológicas de finales y principios de siglo están marcados por procesos que han cambiado la forma de pensar de las sociedades y la manera de gestionar de las organizaciones (*Internet*).
- La transformación organizacional simplemente busca conducir a los gerentes para que se anticipen y/o se adapten a las nuevas modalidades de los mercados (*Mundo y Empresa – Nanotecnología –*).



# Cual es el reto estrategico?

## **1. PARA MEJORAR**

- (Déficit, ineficiencia, necesidad de ser mejor)

## **2. PARA FORTALECER**

- (Eficiente, se hace bien y debe mantenerse, ampliar participación, etc.)

## **3. PARA DESARROLLAR**

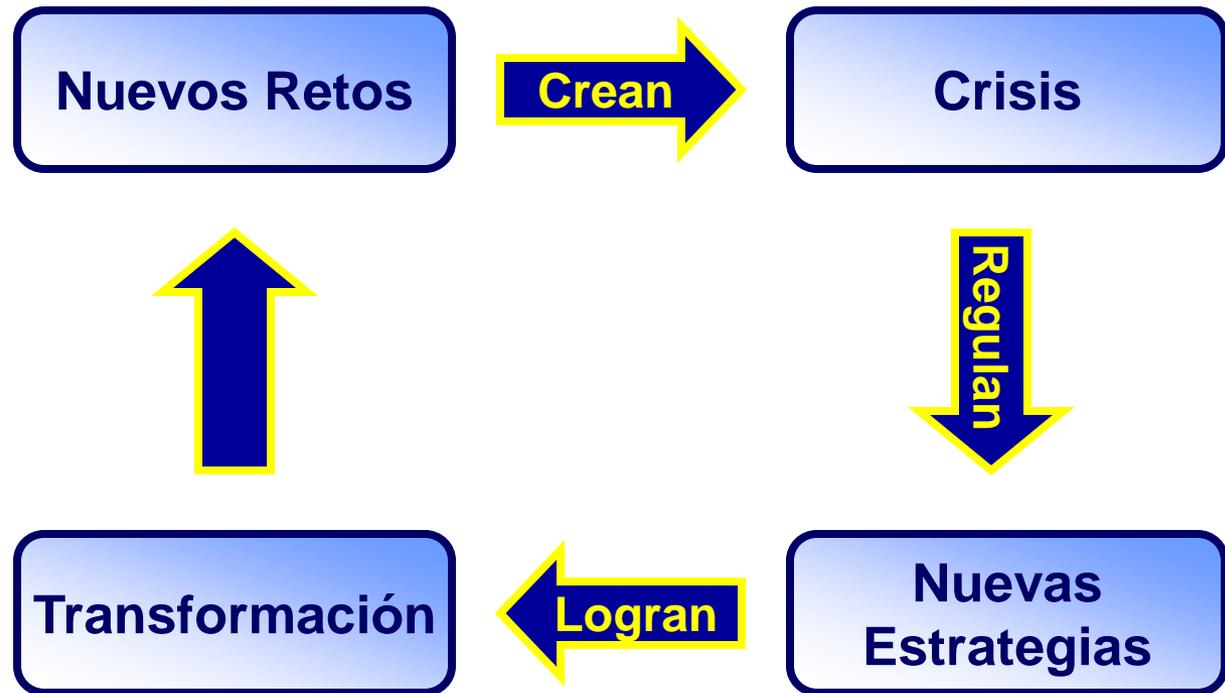
- (No hay nada nuevo, es necesario desarrollar algo nuevo, nuevas estrategias)

- Es simplemente enfrentarse a los cambios como si fuera una situación normal que debemos afrontar.



- Debemos enfocar nuestro análisis, para darnos cuenta que tan competitivos somos y poder enfrentar esos cambios.
- Ese el verdadero RETO ESTRATEGICO, ver que tanto hay que transformar y hacerlo.

- No podemos seguir ignorando el entorno, no es crear nuevas estrategias, es dejar a un lado las estrategias antiguas y obsoletas que no calan en el mundo de hoy.



- ***EL RETO ESTRATEGICO*** es como se transforman las organizaciones para ejecutar nuevas estrategias.
- La importancia de transformar las empresas es un ***RETO PARA LOS GERENTES.***
- La única ventaja competitiva sostenible, es lograr manejar los cambios.

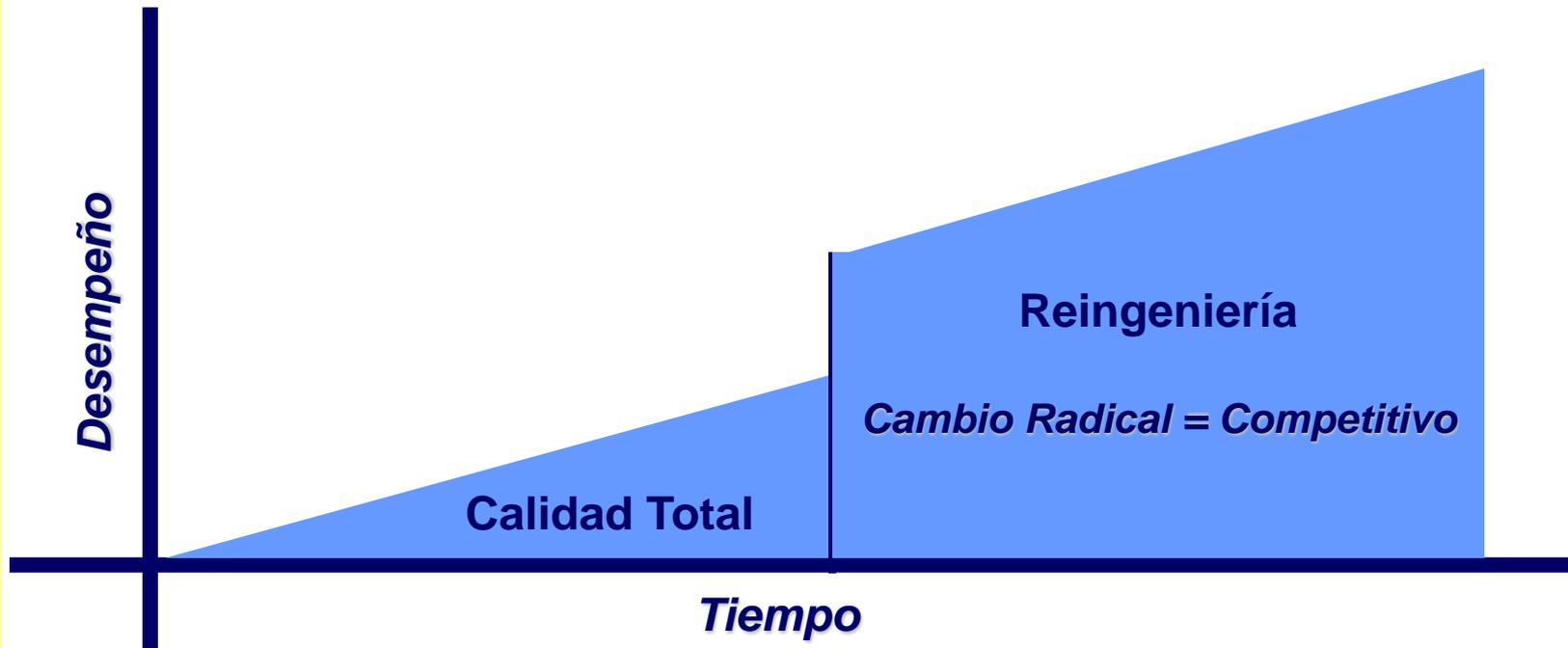
Con frecuencia nos podemos encontrar con dos errores.

**1. *La Reingeniería reemplaza procesos de mejora continua y calidad total***

- a. No las reemplaza simplemente las mejora y mejora el desempeño de la organización.
- b. Esta habla de cómo hacerlo, quien responde, donde y cuando inicia, donde y cuando termina y presupuesto entre otros.
- c. La calidad total, es el mejoramiento continuo, es un compromiso con la excelencia (*Es compromiso de todos*).



## Ejemplo:



No podemos tener estos dos elementos por separado, deben estar integrados y bajo el mismo mando, el uno es complemento del otro.

## **2. *No tener definido el objetivo de la transformación***

**a. Solamente no es reducir costos o reducir el numero de personas, este es solo uno de los cinco objetivos que hay que considerar.**

- 1) Reducción de costos**
- 2) Eliminación de defectos**
- 3) Satisfacción del cliente**
- 4) Rapidez**
- 5) Flexibilidad**



**La tecnología de la Información nos permite integrar todos los objetivos.**

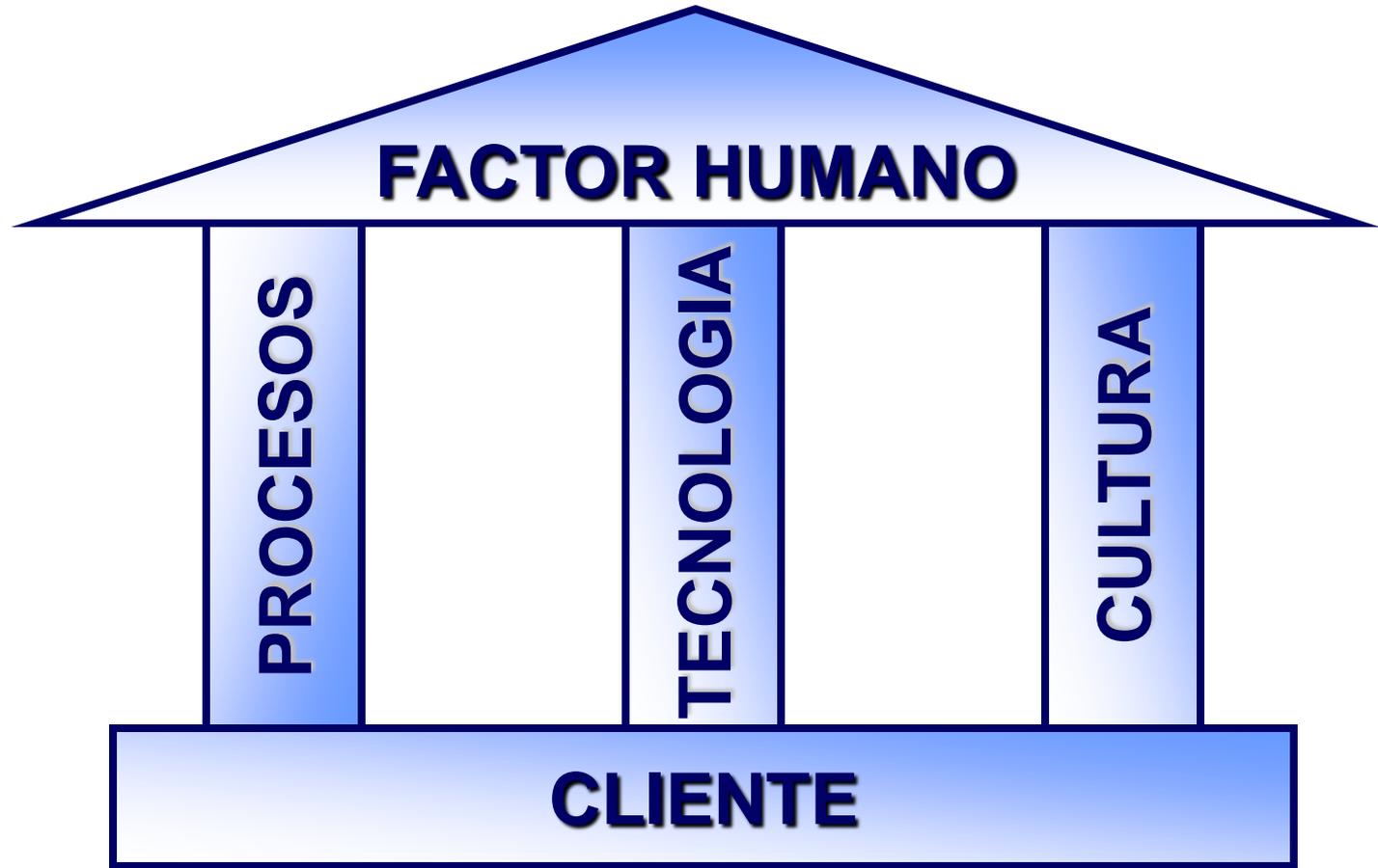
Ejemplo:

Caso **EL TIEMPO** (*Reducción de costos*)

El principio de la transformación consiste en analizar la estrategia de la organización y determinar cual es la prioridad de los objetivos.



El proceso de transformación consta de los siguientes cinco elementos.



# El cliente



- Es el punto de partida y se centra en responder a la pregunta, **QUIENES SON NUESTROS CLIENTES?**



- Los dos son clientes, **el perro no compra, pero consume**, para vender debemos satisfacer varios clientes.

- Los objetivos de los clientes no pueden estar en conflicto.
- En el caso del ejemplo si adquirimos los componentes de la comida para el perro, esta nos puede costar más de lo que nos cuesta la bolsa de alimento.
- Aquí encuentro un beneficio para el comprador, pero no debo olvidar que debo satisfacer también a quien hace el consumo final.

- **Aprendemos con el ejemplo anterior que el cliente no es mas que una persona que llega a un establecimiento en solicitud de servicios para cubrir sus necesidades.**
- **En contra prestación paga una suma determinada y conocida con anterioridad por él.**
- **Este pago es el sustento del negocio, las ventas son el motor de cualquier organización.**

- **Es aquí cuando debemos preguntarnos si el servicio que prestamos fue el adecuado?.**
- **Y sino, el por que no lo fue? Como única vía para no perder la posición en el mercado.**
- **La atención al cliente empieza desde el mismo momento que este llama o llega a nuestra empresa, no se puede perder esta primera oportunidad para causar la mejor impresión.**

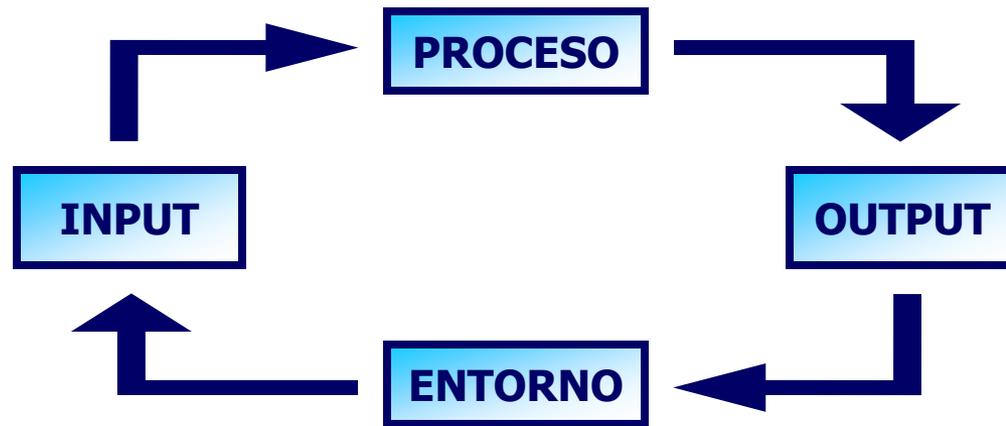
- **Con el cliente no olvide un buen comportamiento, su expresión oral, su vestido, su cuerpo, ser natural, saber escuchar y ser agradable sin abusar.**
- **Pero para no perder ese primer encuentro usted debe tener una preparación mental previa:**
  - **Conocimientos comerciales generales**
  - **Conocimiento del sector donde trabaja**
  - **Conocimiento profundo del producto y/o servicio**

- **Importante como todo lo expuesto anteriormente esta el conocimiento que se tenga del cliente, y este solo se logra generando una comunicación empatica.**
- **Escuche con atención y créele mas necesidades, preocúpese por el.**
- **Segmente sus clientes, invierta en clientes que le generen valor.**
- **Este atento a las nuevas tendencias.**

# Los procesos



- En esta parte centramos los procesos de la organización.
- Los procesos es lo que hace la organización, son las actividades que cumplen para crear un producto y/o servicio y es distinto del *organigrama*.
- Ciclo Input - Output



Debemos agrupar los clientes por:

- |          |                                      |
|----------|--------------------------------------|
| <b>A</b> | Una parte de la organización         |
| <b>B</b> | Diferentes partes de la organización |
| <b>C</b> | Toda la organización                 |
| <b>D</b> | Cadena de procesos                   |

Hay que analizar estos procesos, porque *la manera más efectiva de mejorar la organización, es mejorando los procesos.*

- Entonces podemos decir que no solo mejorando la **estructura de una organización**, se mejoran los procesos.
- Dentro del marco de mejoramiento de los procesos es importante definir **quien será el dueño del proceso** (responsable de la ejecución eficiente).
- Para lograr un eficiente mejoramiento de los procesos se deben llevara cabo **dos fases:**
  1. Análisis a nivel de la empresa
  2. Análisis operacional

- **La mayoría de la veces el análisis se hace sobre lo operacional y dejamos a un lado el nivel de la empresa.**
- **Una vez analizado el nivel de la empresa definimos:**
  - **Que procesos están bien**
  - **Cuales necesitan mejorarse**
  - **Y cuales deben reestructurarse**
- **El proceso de reestructuración debe hacerse usando la siguiente metodología:**

- **Análisis del proceso:** Analizar el proceso (Actividades, costos, tiempos, cuellos de botella existentes, etc.), hay que revisar todas las teorías existentes.
- **Benchmarking:** Es una metodología y un modo riguroso de actuar, que determina cuales son los aspectos clave en los que debe mejorar.

Para poder mejorar y llegar a sobresalir, la empresa necesita observarse y observar, tener los ojos bien abiertos, y recoger aquello que descubra a su alrededor que le permita distinguirse y hacerse competitivo en el mercado.

- **Reingeniería:** Es empezar de nuevo, no es hacer pequeños cambios y dejar las estructuras intactas, es abandonar los viejos procedimientos establecidos y examinar otra vez el trabajo que se requiere hacer **HOY**.

Es dejar a un lado los viejos sistemas y empezar de nuevo, significa volver a empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo.

# La tecnología



RODRIGO NARANJO ARANGO

**EL RETO ESTRATÉGICO**

*Diapositiva No.30 de 47*

- **La revolución tecnológica se esta combinando con los resultados de aldea global, para alcanzar y transformar todos los negocios del planeta.**
- **Es una herramienta muy poderosa para transformar a una organización; para subsistir en esta era, toda empresa debe estar dispuesta a cambiar.**

- La importancia recae en revisar la tecnología que vamos a utilizar para lograr transformar el proceso, (*Mirar al exterior*).
- No podemos hablar de tecnologías emergentes, si no estamos preparado para la TIC y no solo hay que ver que tecnología vamos a utilizar, también hay que revisar como estamos usando las nuevas tecnologías.

- Para lograr una plataforma competitiva debemos integrar todos los **datos**, para que actúen en todos los procesos (**Información a toda la organización**).
- Hay que crear una estructura de información que nos permita que esta **fluya** por toda la organización, que **sea útil** en todos los niveles y sobre todo sea oportuna .

# La cultura



RODRIGO NARANJO ARANGO

**EL RETO ESTRATÉGICO**

*Diapositiva No.34 de 47*

- Es el patrón general de conducta, ideas, lenguaje, creencias, actitudes, mitos y valores compartidos que tienen en común los miembros de una organización (*Personalidad*).
- Todas las organizaciones tienen cultura (*Unas más que otras*), la cultura ante todo es dinámica.
- Es importante no ir en contra de la cultura, el hacerlo puede generar un choque y llevarnos al fracaso (*Prima sobre la transformación*).

- A pesar de que es invisible, tiene una fuerza muy poderosa. Revisemos como se puede lograr la excelencia y la transformación en la organización:
  - ***Saber Visionar.-*** Cualidad de ver y predecir el futuro que debe tomar la organización y analizar los antecedentes (pasado), los efectos del presente y lo que puede desencadenar el futuro.
  - ***Saber Liderar.-*** Implica vivir con integridad y liderar con el ejemplo, estableciendo objetivos y avanzando hacia ellos midiendo los resultados.

- ***Saber Entrenar.-*** Inventariar el talento humano y encontrar sus necesidades de conocimiento individual y grupal, luego establecer objetivos y estrategias de entrenamiento que le permitan tener resultados.
- ***Saber Valorar.-*** Tener en cuenta los derechos, sentimientos y valores de los colaboradores, es fundamental para capitalizar y potencializar sus diferentes talentos.

- ***Saber Motivar.-*** No siempre implica premios, bonificaciones e incentivos, es importante compartir tiempo con los colaboradores y generar espacios de opinión, integración de ideas, evaluación y esparcimiento.
- ***Saber Apoyar el Talento.-*** Desarrollar capacidad para generar creatividad e innovación, conociendo en detalle las habilidades de cada colaborador y ayudándole a ser 100% competitivo.

- **Al examinar la cultura debemos ver si esta es consistente con la transformación y si no lo es, hay dos alternativas.**
  - 1. *Modificar la cultura*, debe hacerse antes, para evitar el rechazo.**
  - 2. *Cambiar la cultura*, hay que tener en cuenta las herramientas que están disponibles:**
    - a) Liderazgo ejecutivo (*Claridad*).**
    - b) Empoderamiento (*Facultar*).**
    - c) Trabajo en equipo (*Trabajo interdependiente*)**
    - d) Partnerships (*Alianzas empleados*)**
    - e) Cambiar los sistemas de medición (*Medir es la realidad de las empresas*).**

# El factor humano



RODRIGO NARANJO ARANGO

**EL RETO ESTRATÉGICO**

*Diapositiva No.40 de 47*

- Cuando hablamos de cambios organizacionales, hablamos de cambios en las personas (*Son la realidad de la organización – Conocimiento de lo humano*).
- Para cambiar las personas que actúan, debemos cambiar también la forma de trabajar, es decir *el ser humano debe cambiar para tener éxito*.

- Este proceso es el más descuidado y el más olvidado, aquí está el más frecuente de los fracasos en las transformaciones (*El ser humano debe cambiar y lo más importante que resista el cambio*).
- Debemos desplegar todas las iniciativas para convencer al ser humano que debe cambiar su forma de trabajar (*proceso de fortalecimiento individual*).

- **No solo necesitamos personas con destrezas técnicas, también las necesitamos con habilidades humanas.**
- **Las personas del equipo de transformación deben tener un equilibrio entre estas dos cualidades.**
- **Por naturaleza debemos dejar que las personas sigan haciendo lo que venían haciendo, teniendo en cuenta:**



1. **Definir y asignar roles, a las personas involucradas en el cambio.**
  - **Patrocinador que autoriza:** Persona que legitima el cambio.
  - **Patrocinador que refuerza:** Persona que maneja el cambio (*Ayuda, soporta, entrena entre otros*).
2. **Definir las fases en el proceso de cambio.**

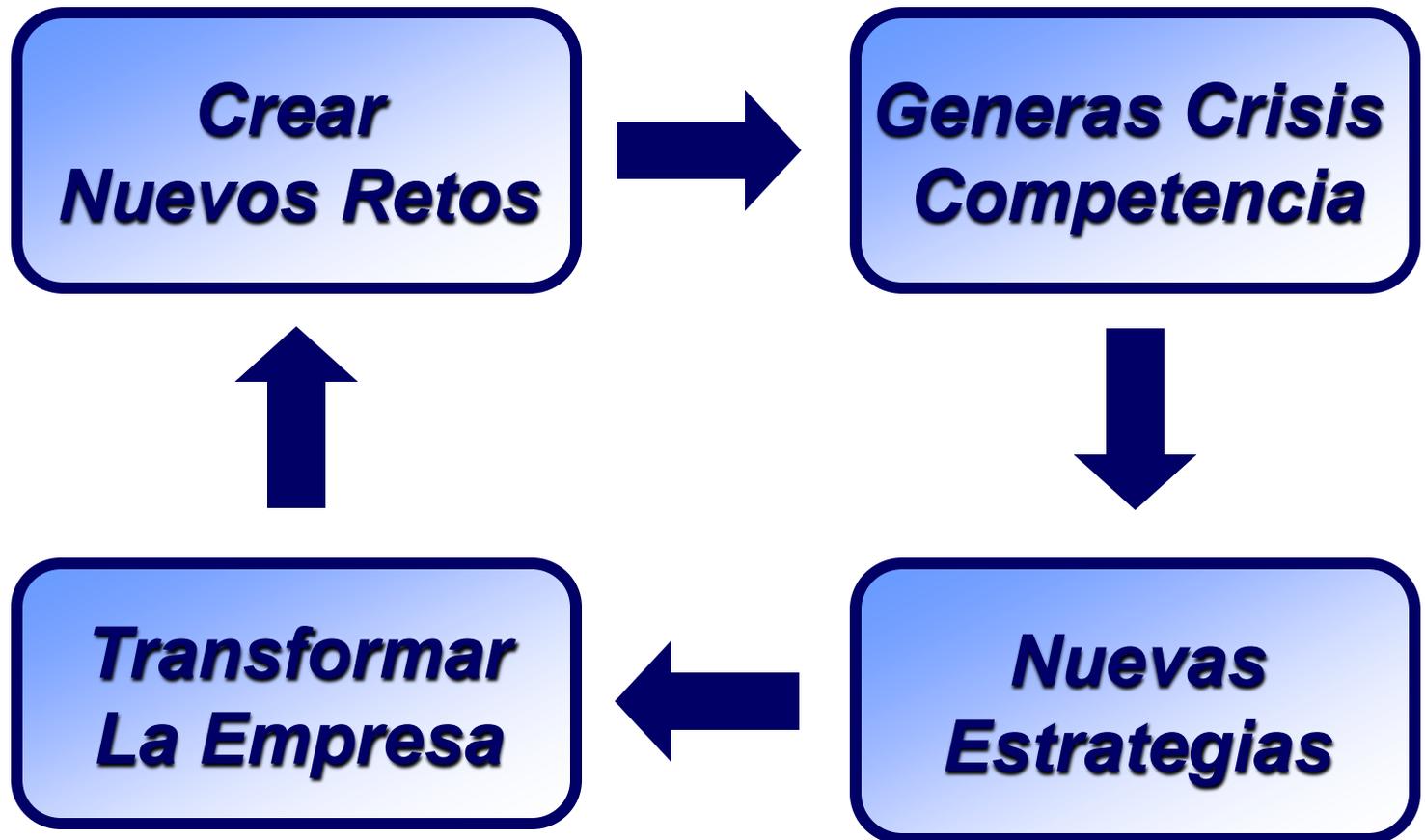
**Estados: Actual – Transición – Deseado**

La gerencia debe hacer que el empleado pase de su estado actual al **estado de transición (Motivación)** antes de llegar al estado deseado.

**3. Definir las tácticas y estrategias, para lograr el cambio.**

- Hay que tener una buena razón para cambiar,
- Asignar a alguien respetado (*Líder - creativo*).
- Formar equipos (*Involucrar a las personas*).
- Comunicar (*Información constante, reducir la confusión y la ansiedad, generar mucha confianza y compromiso*).

# Conclusión





**“Las gente no fracasa por que su plan sea fracasar, fracasan por que no tienen ningún plan”**

*Jim Rhom*