ESADE

Factores Clave de Exito: Gestión del Cambio

§Barcelona, 2004

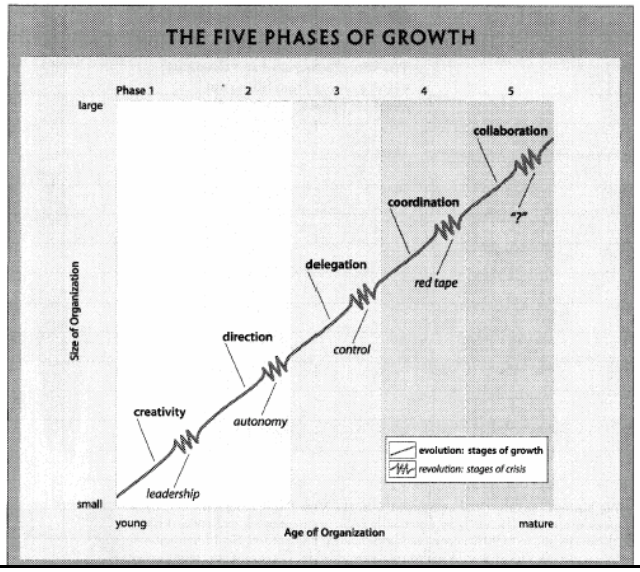
§Prof. Pedro Parada (parada@esade.edu)

ESADE

Gestión del Crecimiento

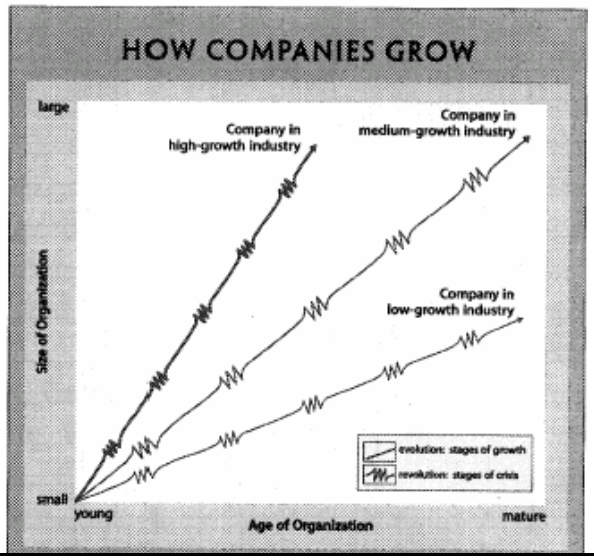
ESADE

Evolución y Revolución a medida que las Organizaciones crecen (1/3)



ESADE

Evolución y Revolución a medida que las Organizaciones crecen (1/3)



ESADE

Evolución y Revolución a medida que las Organizaciones crecen (1/3)

ORGANIZATIONAL PRACTICES IN THE FIVE PHASES OF GROWTH

CATEGORY	PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3	PHASE 4	PHASE 5
Management Focus	Make and sell	Efficiency of operations	Expansion of market	Consolidation of organization	Problem solving and innovation
Organizational Structure	Informal	Centralized and functional	Decentralized and geographical	Line staff and product groups	Matrix of teams
Top-Management Style	Individualistic and entrepreneurial	Directive	Delegative	Watchdog	Participative
Control System	Market results	Standards and cost centers	Reports and profit centers	Plans and investment centers	Mutual goal setting
Management Reward Emphasis	Ownership	Salary and merit increases	Individual bonus	Profit sharing and stock options	Team bonus

ESADE

El poder estratégico de decir NO

- Dejar algún negocio
- Estrategia de crecimiento: decir NO
- Aceptar negocios equivocados diluye tiempo, energía y beneficios
- Decir si al negocio equivocado destruye la moral
  - Cansancio
  - Confusión

ESADE

El poder estratégico de decir NO

- En que negocio está usted?
  - Que sabe usted hacer?
  - Donde están las oportunidades?
  - Donde puede usted añadir algún valor?
- En que negocio no está usted?
- Quién es su cliente?
  - De donde vienen los ingresos?
  - De donde vienen los beneficios?
  - Cómo, cuándo, donde compra?
- ENFOQUE

ESADE

La crisis del crecimiento–y como escapar de e

ESADE

Gestión de Equipos

ESADE

Dificultades en toma de decisiones en equipos (Anconat et al. 1999)

- Falta de organización
- Asuntos interpersonales
- Sesgo sistemático en la información
- Mecanismos inconscientes
- Roles improductivos
- Falta de cooperación con externos
- Groupthink

ESADE

Equipo o individuo (Ancona et al., 1999)

- ¿Cuando utilizar un equipo en lugar de un individuo?
  - El trabajo requiere diversas destrezas, perspectivas o experticia (innovación)
  - Los componentes del trabajo son altamente interdependientes
  - Hay tiempo suficiente para organizar y estructurar el equipo
  - Las recompensas y cultura apoyan los equipos
  - Es necesario construir un compromiso hacia acciones o decisiones

ESADE

Que es un buen equipo (Katzenbach et al., 1993)

- Para hacer trabajo conjunto los equipos deben ser reducidos
  - Para fomentar un comportamiento de grupo adecuado
  - Para evitar problemas logísticos de espacio y tiempo
- Deben combinar destrezas
  - Experticia técnica o funcional
  - Destrezas de resolución de problemas y toma de decisiones
  - Destrezas interpersonales
- Establecer reglas de trabajo

ESADE

Gestión del Liderazgo

ESADE

Liderazgo

- Enfoques
  - Atribución
  - Características
  - Comportamientos
  - Contigente

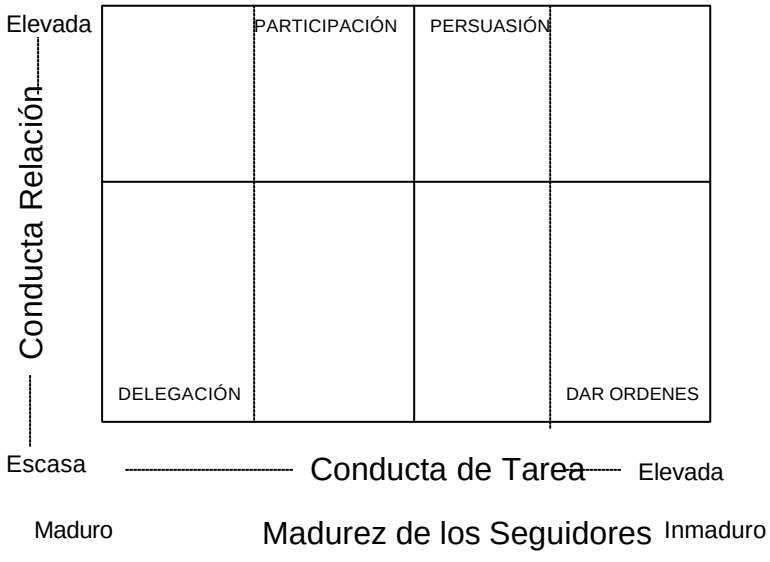
ESADE

Liderazgo en distintos niveles (Senge, 1996)

- Tipos de líderes en una organización que aprende
  - Líderes locales
    - Conocen con detalle los problemas
    - No es posible avanzar sin ellos
    - Se requiere su compromiso y su mared de ellos
  - Lideres directivos
    - Difunden las ideas guía, crean el entorno
    - Gestionan la infraestructura de aprendizaje
    - Rol complementario
  - Internal networkers o constructores de comunidades
    - Complementarios a los anteriores
    - El poder proviene de la fuerza de sus convicciones y la claridad de sus ideas
  - Los sustantivos, poderosos e invisibles

ESADE

TEORÍA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL
(P.Hersey & K.Blanchard)



ESADE

Liderando el cambio (Kotter 1995) (The heart of change, 2002)

1. Establecer un sentido de urgencia
   - Examinar las realidades competitivas y del mercado
   - Identificar y discutir crisis, crisis potenciales o grandes oportunidades
2. Formar una coalición guía poderosa
   - Conformar un grupo con suficiente poder para liderar el esfuerzo de cambio
   - Impulsar al grupo a trabajar juntos como un equipo
3. Crear una visión
   - Crear una visión que ayude a dirigir el esfuerzo del cambio
   - Desarrollar estrategias para alcanzar esa visión
4. Comunicar la visión
   - Usar todo vehículo posible para comunicar la nueva visión y estrategias
   - Enseñar nuevos comportamientos mediante el ejemplo de la coalición guía
5. Empoderar a otros para actuar sobre la visión
   - Deshacerse de los obstáculos para el cambio
   - Cambiar los sistemas o estructuras que minan seriamente la visión
6. Planear y crear victorias en el corto plazo
   - Planear mejoras visibles del desempeño
   - Crear esas mejoras
   - Reconocer y recompensar a los empleados implicados con las mejoras
7. Consolidar las mejoras y producir aún más cambio
   - Utilizar la mayor credibilidad para cambiar sistemas, estructuras y políticas que no encajan con la visión
   - Contratar, promocionar y desarrollar empleados que puedan implementar la visión
   - Vigorizar el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio
8. Institucionalizar nuevas aproximaciones
   - Articular las conexiones entre nuevos comportamientos y el éxito corporativo
   - Desarrollar los medios para asegurar el desarrollo del liderazgo y la sucesión

ESADE

Liderando el cambio (Beer, 1991)

§ Magnitud del cambio = (Insatisfacción x Modelo x Proceso) > costo del cambio

§ Insatisfacción suficientemente profunda para empezar a sentir una pérdida de confianza en ellos mismos y en la organización

- Ÿ Crisis
- Ÿ Información sobre el entorno competitivo para generar discusiones sobre problemas actuales y potenciales
- Ÿ Información sobre las preocupaciones de los empleados y sus percepciones acerca de como se dirige la compañía
- Ÿ No es suficiente entregar datos, debe existir un diálogo sobre el significado de los datos (comprensión conjunta, supuestos ocultos)
- Ÿ Establecer metas altas pero realizables, mientras los directivos sean creibles y confiables

ESADE

Liderando el cambio (Beer, 1991)

- Modelo
  - Desarrollar una visión del estado futuro de:
    - La organización
    - Comportamientos y actitudes
    - Estructura y sistemas
    - 7's (estrategia, estructura, sistemas, estilo, staff, destrezas y valores compartidos)
    - De acuerdo con la cultura interna y la nacional
    - Cultivar un ejemplo de aplicación exitosa de la nueva práctica

ESADE

Liderando el cambio (Beer, 1991)

- Proceso
  - Secuencia de eventos, discursos, reuniones, programas de educación
  - Participación – compromiso deseable pero cumplir genera compromiso hacia lo que se ha construido
  - Gestionar la política del cambio – formar coaliciones
  - Reemplazos (retiros y ascensos)
  - Sucesión planificada
  - Persistencia – desarrollar una red de gerentes del cambio que se reunan periódicamente

ESADE

Liderando el cambio (Beer, 1991)

- El costo del cambio: pérdidas anticipadas por los empleados y stakeholders como resultado del cambio
- El temor a las pérdidas son la causa de la resistencia al cambio
- Posibles pérdidas
  - Poder – desplazamiento del poder
  - Competencia – se requieren nuevas competencias y olvidar las antiguas
  - Relaciones – pérdida de la seguridad y confort de una red de relaciones confiables
  - Recompensas – tangibles e intangibles (más sin ser señal de relegamiento)
  - Identidad – crisis en la identidad personal

ESADE

Liderando el cambio (Beer, 1991)

- Para reducir la resistencia al cambio
- Insatisfacción considerable, visión clara del modelo futuro y un proceso bien planificado
  - Pérdida de competencia y/o relaciones: desarrollo de empleados en las nuevas destrezas requeridas. Training, counseling and coaching
    - Desarrollar nuevas relaciones y nuevos caminos para el desarrollo de la carrera
  - Anunciar el cambio y hacerlo rápido
  - Para mitigar las pérdidas de poder, recompensas y crisis de identidad, ayudarlos a buscar una nueva identidad

ESADE

La visión fundamental (Collins y Porras, 1995)

§ Mitos

1. Hace falta una gran idea para crear una empresa
2. Las empresas visionarias necesitan grandes y carismáticos líderes
3. Las empresas de más exito tienen como misión principal obtener beneficios
4. Las empresas visionarias comparten un subconjunto común de valores “adecuados”
5. La única constante es el cambio
6. Las empresas seguras no se la juegan
7. Las empresas visionarias son lugares estupendos para trabajar
8. Las empresas de gran éxito realizan sus mejores maniobras estratégicas mediante una planificación estratégica brillante y compleja
9. Las empresas deben contratar directores gerentes de organización para estimular el cambio fundamental
10. Las empresas de más éxito se centran principalmente en la competencia
11. No se puede tener un pastel y a la vez comérselo
12. Las empresas se hacen visionarias principalmente a través de “ensayos y errores”

ESADE

Gestión del Aprendizaje

ESADE

Antecedentes (1) (Polanyi 1966,Nonaka1991)

§ Conocimiento tácito vs. Explícito

Figura 29
Espiral del Conocimiento

Desde	A Conocimiento Tácito	A Conocimiento Explícito
Conocimiento Tácito	Socialización	Externalización
Conocimiento Explícito	Internalización	Combinación

Fuente: Elaborado a partir de Nonaka (1991)

ESADE

Aprendizaje interno (2)

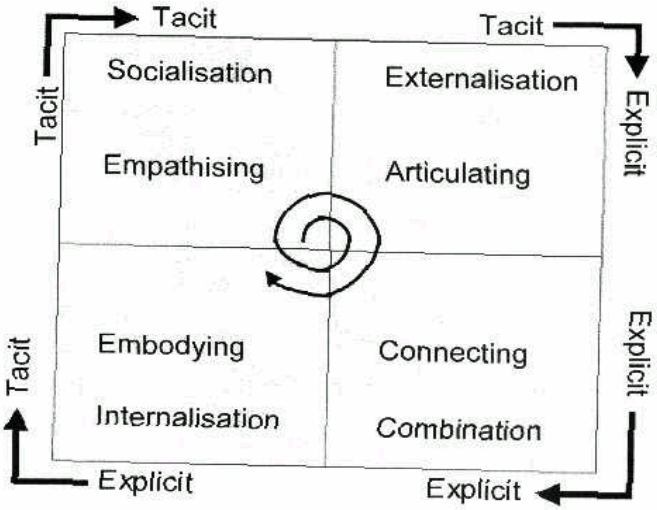


Figure 3. The SECI process FuenteNonakaet al., 2000

Aprendizaje y contexto (2)

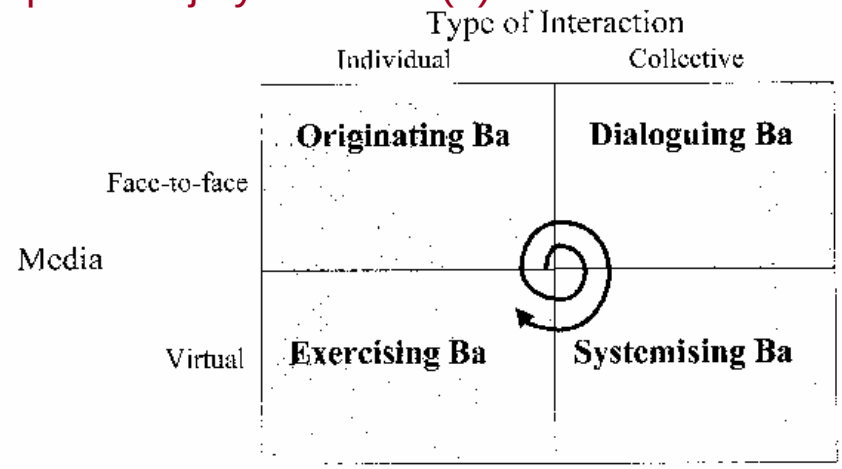


Figure 6. Four types of *ba*

FuenteNonakaet al., 2000

Liderazgo, aprendizaje, contexto, y recursos

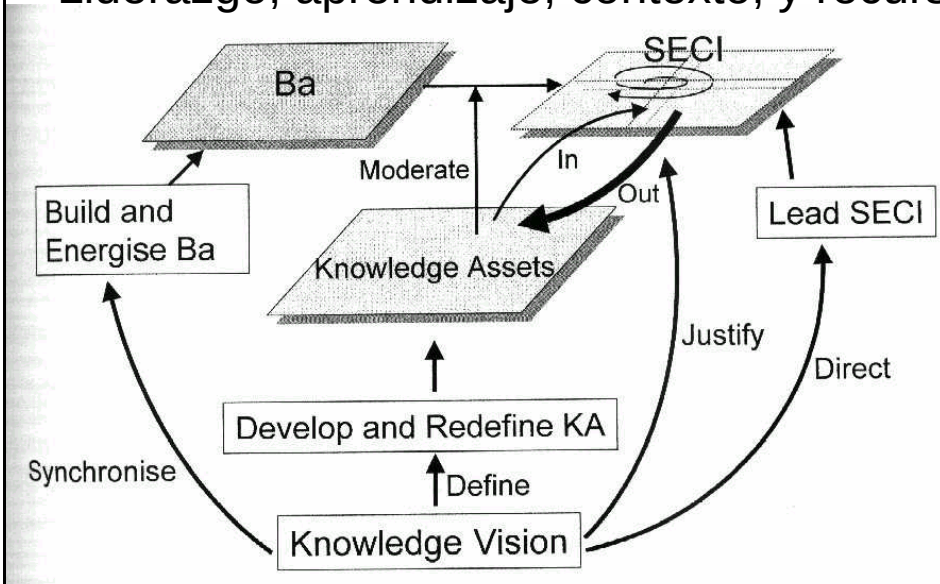


Figure 8. Leading the knowledge-creating process

FuenteNonakaet al., 2000

Aprendizaje interno (1)

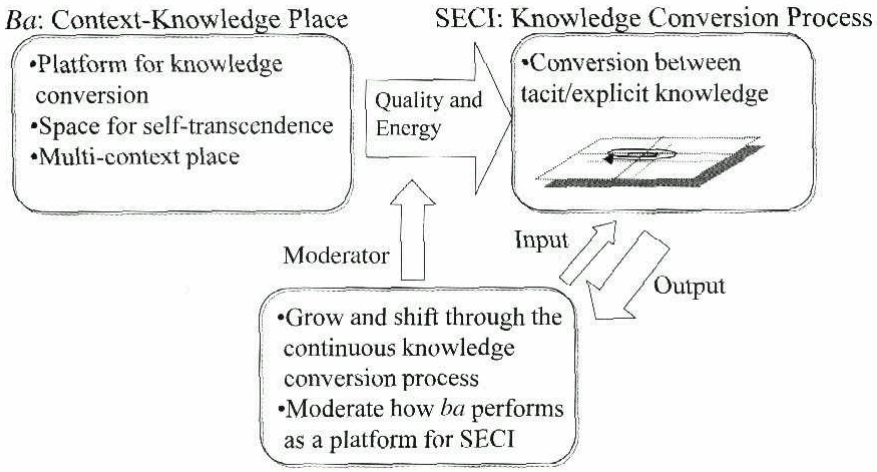


Figure 2. Three elements of the knowledge-creating process

Fuente Nonaka et al., 2000

Aprendizaje y contexto (3)

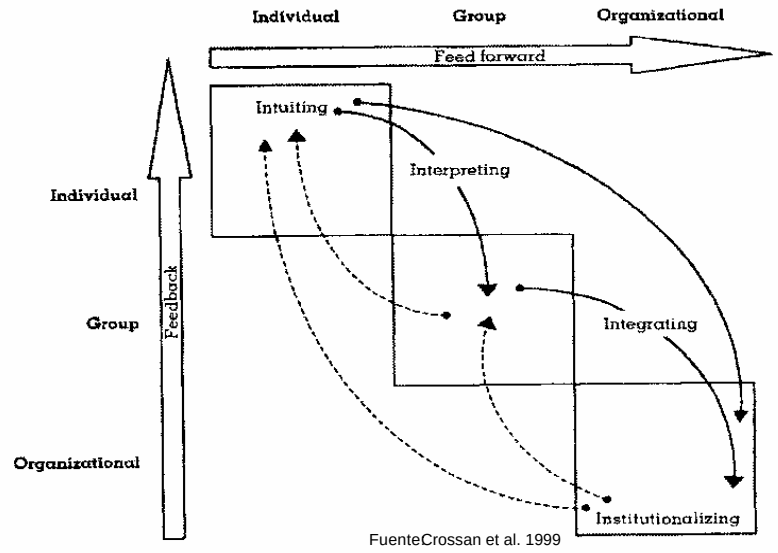
Learning/Renewal in Organizations: Four Processes Through Three Levels

Level	Process	Inputs/Outcomes
Individual	Intuiting	Experiences Images Metaphors
	Interpreting	Language Cognitive map Conversation/dialogue
Group	Integrating	Shared understandings Mutual adjustment Interactive systems
Organization	Institutionalizing	Routines Diagnostic systems Rules and procedures

Fuente Crossan et al., 1999

ESADE

Aprendizaje y contexto (4)



FuenteCrossan et al. 1999

ESADE

Gestión de la Estructura