

Publicaciones

Nº 8

# Comprender las nuevas claves del Management



CENTRE METALÚRGIC  
UPMBALL

	Página
<b>INTRODUCCIÓN</b>	2
1 ALIANZAS ESTRATÉGICAS (AE)	3
2 BENCHMARKING (BM)	6
3 BRAINSTORMING (BR)	8
4 CADENA DE VALOR (CV)	9
5 CANIBALIZACIÓN (CN)	12
6 CAPITAL HUMANO (CH)	13
7 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO (CVP)	14
8 COACHING (CO)	16
9 CREACIÓN DE VALOR. (EVA)	17
10 CREATIVIDAD (CR)	19
11 CURVA DE EXPERIENCIA (CE)	20
12 DIRIGIR EN TIEMPOS DE CAMBIOS (DTC)	21
13 DOWNSIZING (DW)	23
14 EMPOWERMENT (EW)	24
15 EMPRESA Y DIRECTIVOS VIRTUALES (EDV)	26
16 ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA (EVC)	28
17 GESTIÓN DEL CAMBIO (GC)	30
18 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (GC)	31
19 INNOVACIÓN (I)	32
20 INTELIGENCIA EMOCIONAL (IE)	34
21 JUST-IN-TIME (JIT)	36
22 KAIZEN (K)	38
23 MISIÓN (M)	39
24 OUTSOURCING (O)	41
25 SEIS SIGMA (SS)	42
26 SINERGIAS (S)	43
27 TEORÍAS X e Y (TXY)	44
28 VISIÓN (V)	46
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	48



---

## INTRODUCCIÓN

---

Las últimas décadas del siglo pasado fueron prolíficas en la producción de nuevos conceptos, instrumentos, principios, ideas y modelos para ser aplicados en las empresas y, cuyo conocimiento es un imperativo para todo empresario y directivo preocupado por potenciar al máximo el crecimiento y la rentabilidad de su empresa.

Sin embargo, ese alud de conceptos y principios, muestra su aspecto más perverso cuando, en lugar de ofrecer soluciones, puedan llegar a causar tal sensación de impotencia e incapacidad para mantenerse al día de la “última moda”, que incluso lleguen a originar una actitud de rechazo –reacción de autodefensa- que pone barreras a nuevas teorías, por haber caído en una cierta parálisis por exceso de información.

El objetivo del presente libro consiste en ofrecer al lector una visión general de los nuevos instrumentos más útiles para una buena gestión empresarial, basados en los conceptos aparecidos durante el pasado siglo XX.

El propósito de este documento tiene una finalidad eminentemente expositiva. En consecuencia, el contenido y las explicaciones que en él se exponen sobre cada instrumento no son suficientes, por sí solos, para aplicarlos directamente en una implantación, sin embargo es suficiente para conocer el concepto del mismo y poderlo ampliar en caso de un mayor interés, a cuyo efecto figura una relación bibliográfica.

Los 28 conceptos elegidos obedecen, por un lado, a la limitación de la capacidad de publicación disponible y, en segundo lugar en base a la consideración de ser los más útiles y aplicables a las PYMES.

Cada concepto se expone en función de unos principios conceptuales, respetando al máximo el tratamiento que les otorgan las distintas fuentes consultadas –ver bibliografía- a fin de que resulten más objetivos y asépticos.

## 1. ALIANZAS ESTRATÉGICAS (AE)

Se denomina alianza estratégica o cooperación aquella institución que regula las relaciones privilegiadas entre empresas. Una AE puede tener un carácter indefinido o un carácter temporal, en función de un objetivo concreto, de tal forma que una vez culminado, desaparece tal cooperación.

Las alianzas estratégicas permiten acceder y conseguir muchos y mejores recursos de toda índole con mayor rapidez y eficiencia que si realizaran individualmente. Así, una AE amplifica las posibilidades de crear nuevos productos, reducir costes, incorporar nuevas tecnologías, penetrar en otros mercados, desplazar a competidores, redimensionarse para sobrevivir en un mercado mundial o, generar más recursos líquidos para invertir en tareas esenciales.

El riesgo de toda AE es la posibilidad de conflicto entre las empresas implicadas. El espíritu de cooperación depende de la confianza y el entendimiento mutuo y que solo es posible con esfuerzo y a través del tiempo. Cuando una compañía se compromete en una nueva actividad con una firma desconocida, la calidad en la relación es el aspecto más arriesgado de la alianza.

En la época de los noventa del siglo pasado, las alianzas estratégicas se constituyeron en una actividad febril. La globalización de los mercados y las facilidades de comunicación, mucho más accesibles y rápidos que en épocas anteriores, facilitaron la toma de decisiones conjuntas, a miles de kilómetros de distancia. A finales del siglo XX, el modelo de AE fue adoptado por muchas multinacionales, como motor principal de crecimiento y expansión.

Frente al tradicional crecimiento orgánico, -crecer mediante los propios recursos, infraestructura, ubicación y estructura organizativa- se pasó a crecer a través de las AE, aún en la convicción de tener que asumir riesgos.

Una AE es distinta a otra, en función de los principios de los responsables implicados, del grado de compromiso adquirido, y del nivel de control asignado a cada socio.



Una *joint venture*, es una modalidad de AE. Se basa en que las firmas implicadas establecen un acuerdo de colaboración sin que ello implique obligaciones legales o vinculantes. El definitivo contrato se materializa cuando los socios deciden establecer unos compromisos explícitos.

#### **Clases de alianzas estratégicas:**

##### **a) ADQUISICIONES.**

Una adquisición consiste en el control absoluto sobre la empresa adquirida. Generalmente, esta modalidad arroja mejores resultados cuando el comprador y la unidad adquirida estén estrechamente relacionados y de la operación deriven una clara sinergia – ver punto nº 26- entre ellos.

La adquisición de una empresa estable reporta mayores beneficios que otra con dificultades. Las primeras son más costosas, pero ofrecen mayores ventajas haciéndolas más aptas para el establecimiento de posteriores alianzas. En cambio, la adquisición de una empresa en dificultades, supone asumir una mayor inversión al coste de adquisición, por los costes propios de la necesaria reconversión y los costes por despidos.

Las formas para adquirir empresas son: a) adquisición de activos, b) compra de acciones, es decir adquisición de los activos y de las deudas de la empresa comprada.

##### **b) FUSIONES.**

Se debe distinguir entre fusiones propias e impropias. Las primeras consisten en que las empresas involucradas, de estructuras similares, desaparecen como tales, originando la aparición de una nueva.

Cuando una de las empresas comprendida en el proceso, es mucho mayor que la otra, se trata de la integración de la menor por la mayor, que se conoce como fusión por absorción.

### Las fusiones también pueden clasificarse en:

- **Fusiones de integración vertical**, que consiste en la unión de los extremos de la empresa. Por un extremo, fusionándose con uno o varios proveedores y, por el otro, con él o los clientes más significativos.
- **Fusiones de integración horizontal**, cuando las empresas fusionadas son del mismo sector.
- **Fusiones convergentes o concéntricas**. Se caracterizan por que las empresas a fusionar, aún no perteneciendo a una misma rama económica o sector, tienen en común un mismo canal de distribución.
- **Fusiones de diversificación** ó concentración de empresas encuadradas en distintas actividades económicas, con la finalidad de compensar los resultados por las fluctuaciones que pueda experimentar cada sector en función de coyunturas distintas.



---

## 2. BENCHMARKING (BM)

---

El *Benchmarking*, consiste en una actividad utilizada en todos los tiempos, aunque con distinta nomenclatura. Se fundamenta en que las empresas que deseen avanzar o sobresalir de sus competidoras, deben aprender observando el comportamiento de aquellas, así como del propio.

Aprender de los demás sólo se consigue teniendo los ojos abiertos y los oídos atentos, sabiendo elegir lo mejor de lo que se desarrolla en cada entorno, para incorporarlo a la propia organización, revitalizando así las capacidades de habilidad y creatividad.

Esta actividad ha estado siempre activa y aplicada, si bien ha recibido distintas denominaciones como actualización, renovación, rejuvenecimiento, reflatamiento, etc. Las grandes revoluciones que ha experimentado la humanidad, se han debido a la creatividad de unos, a través de “copiar” lo mejor que hacen los demás.

El BM proviene del Japón. Es conocida la imagen de un japonés filmando o fotografiando a diestro y siniestro fábricas, procesos, productos o cualquier detalle que podría parecer anecdótico a los demás, pero que para él es de suma importancia.

Como técnica revolucionaria, el modelo BM fue acuñado y divulgado por la empresa norteamericana *Xerox*, en 1.976. Como ocurre en todas las crisis, afloró como consecuencia de la difícil situación por la que pasaba por aquellos momentos *Xerox* debido a la fuerte competencia de los japoneses, que había provocado una pérdida acelerada de posiciones.

La faceta más útil del BM, consiste en descubrir las mejores prácticas, para dirigir los procesos y subprocesos del negocio básico de una empresa. Estos procesos pueden afectar a los departamentos operativos de la misma, por ejemplo: a) servicio al cliente, b) diseño de nuevos productos, c) procesos de producción, d) tratamiento de las reclamaciones, etc.

La mayor parte de tareas y actividades que se realizan en cualquier empresa son susceptibles de seguir un plan de BM, ya que todo es investigable, comparable y mejorable. Desde la



planificación estratégica como punto de partida, hasta las decisiones en materias de inversión o, desde las más complejas líneas de producción hasta la función más elemental.

Para iniciar un proceso de BM, lo más aconsejable es responsabilizar a alguien de la propia organización y, lo ponga en práctica. Ese delegado deberá ser adicto a la empresa, con un perfil profesional analítico y riguroso, con ingenio y capacidad de imaginación capaz de interpretar hechos y extraer conclusiones de un gran caudal de datos. También debe ser conocedor de las técnicas económicas y financieras aplicables a la medición de la relación coste-beneficio ya que en último término, las ventajas competitivas que pueda aportar cualquier nuevo método serán aceptadas se demuestre que aportan valor para la empresa.

Comprender las nuevas claves del management

CENTRE METALLURGIC  
UPMBALL





---

### 3. BRAINSTORMING. (BR)

---

El BR consiste en una técnica aplicable a la dinámica de los grupos de trabajo en la búsqueda de la mejor solución posible, a través de la generación del mayor número de ideas. Aunque la denominación resulta espectacular y americanizada (tormenta de ideas), su objetivo consiste en lograr el mayor número de nuevas ideas.

Su principio se basa en la creación de sinergias psicológicas; el resultado de una reunión creativa debe ser superior a la suma de las ideas de los participantes en esa reunión.

**En un BR, se distinguen tres reglas básicas:**

- a) Se debe animar a los participantes para que aporten el mayor número posible de ideas, por muy descabelladas que puedan parecer.
- b) No se debe evaluar ninguna idea hasta el final de la sesión.
- c) Se debe conducir a los participantes a que respeten e incluso utilicen las ideas de los demás componentes del grupo, creando combinaciones insólitas para, finalmente llegar a conclusiones, incluso improbables.

Las investigaciones acerca de la eficacia del BR sugieren que las personas que trabajan solas suelen generar ideas más originales y de mayor calidad. Sin embargo, los grupos conciben más ideas en número, aunque suelen ser de menor calidad. Los grupos resultan productivos durante más tiempo, mientras que en el ámbito individual, las personas –o sus ideas- se agotan con mayor facilidad.

Los debates en grupos abiertos resultan particularmente provechosos para evaluar ideas, con preferencia a generarlas. En este proceso, las reacciones en el seno de un grupo son fundamentales.

#### 4. CADENA DE VALOR (CV)

En términos de competitividad, el “valor” es aquella cantidad que los consumidores están dispuestos a pagar por los productos o servicios que ofrecen los mercados. De acuerdo con este principio, el objetivo de toda organización consiste en crear valor.

En cualquier organización se puede distinguir una “cadena de valor” aunque su configuración puede variar según el tipo de organización y sector en el que opera.

La CV consiste en el conjunto de actividades que crean valor y generan un margen. El margen es la diferencia entre el valor generado y los costes incurridos. A través de la CV se disgregan las actividades más relevantes para comprender el comportamiento de los costes y las fuentes de diferenciación, tanto las existentes como las potenciales.

La CV de una empresa, forma parte del sistema de valor del sector, el cual incluye la cadena de valor de los proveedores, logística, canales de distribución, finalizando en la entrega de los productos a los clientes. El resultado de las ventajas competitivas depende de la adaptabilidad de la propia cadena de valor al sistema de valor.

**Durante el proceso de disgregación de las actividades, las preguntas que se debe hacer son:**

- Esas actividades ¿dan una ventaja de costes?
- Esas actividades ¿dan ventaja de diferenciación?
- Esas ventajas ¿son sostenibles en el tiempo?

**Las actividades que se realizan en toda empresa se pueden agrupar en:**

- **Actividades primarias:** aquellas implicadas en el desarrollo del producto o servicio, su venta y transferencia al comprador, como aprovisionamientos, proveedores, producción, marketing, ventas y otros servicios.
  - Identificación de las actividades primarias: consiste en el aislamiento de las actividades estratégicamente diferentes. Cada una de las actividades primarias es divisible en un número de actividades:



- ▶ **Logística interna:**  
Implican relaciones con los proveedores y actividades asociadas con la recepción, almacenamiento y diseminación de *inputs*. Ejemplos: recepción, almacenamiento, control inventarios, programación vehículos, devoluciones a proveedores.
- ▶ **Operaciones:**  
Son actividades necesarias para transformar *inputs* en *outputs*. Ejemplos: pruebas, operaciones, instalación, mantenimiento. Embalaje.
- ▶ **Logística externa (distribución):**  
Las relacionadas con el destino de los *outputs*. Ejemplos: almacenamiento, distribución, procesamiento de pedidos, entrega.
- ▶ **Marketing:**  
Estas actividades son difíciles de definir. Se distribuyen a lo largo de un amplio territorio que va desde la decisión del precio hasta la publicidad necesaria y, desde la identidad corporativa hasta la fidelización del cliente. Lo que une estas actividades es su influencia directa sobre la percepción del cliente sobre el producto o servicio que ha adquirido.
- ▶ **Ventas y servicio:**  
Información a los clientes para persuadirles que compren los productos y, las decisiones necesarias para completar la venta (publicidad, promoción, fuerza de ventas). Actividades para continuar ofreciendo valor al cliente después de haber comprado el producto (instalación, formación, reparación, repuestos).

- **Actividades de apoyo:** las que sustentan a las actividades primarias proporcionando información, infraestructura y los *inputs* necesarios. Por ejemplo: I+D+i, finanzas, recursos humanos, tecnologías de la información y negociación con poderes públicos.
  - Identificación de actividades de apoyo. Al igual que las primarias, se identifican aislando técnica o estratégicamente las diferentes actividades.

**Investigación y desarrollo**

Actividades dedicadas a la creación, mejora, desarrollo y diseño de productos y servicios de las diferentes actividades que conforman la cadena de valor.

**Tecnologías de la información**

Actividades que ayudan al intercambio de conocimientos por toda la organización y el desarrollo de la red de comunicaciones, para integrarlas en la cadena de valor.

**Dirección de RRHH.**

Incluye las actividades de contratación, formación, desarrollo y remuneración del personal. La coordinación de estas actividades a lo largo de toda la cadena de valor puede suponer una ventaja, al aumentar el nivel de conocimientos, las actitudes y la motivación del personal.

**Administración y finanzas.**

Incluye las funciones de contabilidad y finanzas, planificación, control, actividades fiscales y aspectos legales. La infraestructura apoya a toda la cadena de valor y puede ayudar o perjudicar la obtención de la ventaja competitiva.

**Relaciones instituciones públicas**

Actividades que intentan responder a las siguientes preguntas:

- ¿está la organización expuesta a una legislación adversa en sus mercados clave?
- ¿tiene contactos con los grupos de interés políticos dominantes?
- ¿cuenta con la suficiente experiencia y capacidad para negociar con las instituciones públicas?

La CV es un concepto muy útil a la hora de realizar un análisis interno, que será de gran ayuda para definir las relaciones con el mercado. La CV, al ofrecer los conocimientos y operativa necesarios para diseccionar las diferentes actividades, que dejan de formar un conjunto único para formar un conjunto de actividades y sub-actividades orientadas a la consecución de objetivos comunes, rompiendo con el esquema tradicional de definición de las organizaciones.



---

## 5. CANIBALIZACIÓN (CN)

---

Una misma empresa puede producir y vender productos que compitan entre sí. Además, suele ser usual que los productos más caros sean las primeras víctimas de esa práctica. Para comprender este fenómeno, se expone el siguiente caso real.

“Dos investigadores de la consultora americana *McKinsey*, publicaron el caso de una empresa electrónica que decidió lanzar una oferta al mercado, agrupando varios de sus productos para ofrecerlos a un precio inferior, que distribuyó a través de una serie de canales. La gerencia había decidido recurrir a esa estrategia porque los productos originales, aún siendo rentables, estaban perdiendo participación en el mercado y no lograban penetrar en ciertos segmentos del mismo. Los nuevos productos –presentados en un único envase y a un precio tentador- consiguieron llegar a clientes esquivos, pero también lograron interesar a clientes que ya compraban los productos más caros”.

No obstante, la decisión planteaba un aspecto positivo y otro negativo. El primero porque conseguía nuevos clientes. En cambio, el negativo porque restó clientes a los productos “premium”. ¿Qué hacer?. El departamento comercial de la compañía emitió unas recomendaciones demasiado simples: abandonar los nuevos productos sin atender a su importancia estratégica, sin clarificar las consecuencias, por lo cual los gerentes de producto no supieron cómo compatibilizar rentabilidad con participación en el mercado.

Para hallar una solución satisfactoria, los directivos abandonaron las técnicas tradicionales basadas en fórmulas matemáticas que indican cuales son los mejores resultados considerando objetivos y limitaciones. Tras cuantificar el impacto de varias opciones, –incluso una mayor participación de las marcas nuevas a expensas de las viejas- los gerentes identificaron una oportunidad que equiparaba sus objetivos a corto plazo con el conflicto de intereses entre las diferentes gerencias. El resultado fue un incremento del 10% en los beneficios de esas marcas durante seis meses.

**Conclusión:** la creciente complejidad de canales y productos, el acortamiento de los ciclos de vida de los productos y la eclosión de datos de los consumidores, dificultan cada vez más la tarea para evaluar sus alternativas estratégicas. Las técnicas de optimización pueden arrojar luz sobre la óptima utilización de los recursos en marketing y, cómo los productos o servicios, deberían adaptarse a un mercado en permanente evolución. Aplicando esas técnicas, además de solucionar su problema de CN, muchas empresas descubrieron otros segmentos de clientes que no estaban debidamente atendidos, e incluso les condujo a desarrollar nuevas ideas y productos.

---

## 6. CAPITAL HUMANO (CH)

---

Las reglas y normas contables no aportan información sobre la valoración cuantitativa de los recursos humanos. Ni desde la gestión del Activo, como inversión, ni desde el Pasivo, como el coste que supondría prescindir de los empleados. Todo lo más, es considerar a los “recursos humanos” como un activo intangible, que forma parte del fondo de comercio.

Para compensar esas carencias, se han prologado algunos modelos para el tratamiento e interpretación de la gestión de los intangibles, especialmente el que nos ocupa. Así, el modelo *Intelect*, surgido por iniciativa del *Instituto Universitario Euroforum Escorial*, en colaboración con KPMG, define el capital humano como “conocimiento útil para la empresa, que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad de regeneración con el aprendizaje, lo cual conduce a tratar el factor humano como fuente de generación futura de beneficios, ya al disponer de un equipo creativo e innovador, se generará valor futuro y, por consiguiente la posibilidad de conocer su valor actual.

Sin embargo, la investigación contable ya se empieza a preocupar por incorporar al balance, la inversión que supone el reclutamiento, selección y formación de personal, etc. considerando que dichos “gastos inmediatos” deberán producir una rentabilidad futura.

Los mercados financieros valoran extraordinariamente la capacidad de una empresa para competir, crear valor e innovar. El potencial de crecimiento no se determina sólo en función de los activos productivos y operativos, sino por el conjunto de valores y elementos relacionados con la habilidad de la organización para transformar la capacidad de sus empleados, en ser cada vez mejor, más rápida, más ágil y más innovadora.

Un ejemplo actual pone en evidencia lo comentado: el valor bursátil de las tres principales compañías automovilísticas norteamericanas en su conjunto es superado por el valor de otra: *Microsoft*. Este fenómeno plantea preguntas como ¿qué es lo que realmente valoran los inversionistas?. Desde luego, no los activos físicos ni la facturación. Lo que realmente valoran se puede resumir en: a) la capacidad del equipo humano para desarrollar y lanzar nuevos productos, b) los equipos de marketing y comercial para reaccionar rápidamente y anticiparse, o crear nuevas necesidades y, c) la capacidad de innovar.

Esos valores parciales conforman, en su conjunto, un gran valor: el capital humano.



## 7. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO (CVP)

Todos los productos duraderos se crean, y se desarrollan si no se miman acaban desapareciendo. Partiendo de esas premisas, deberían financiarse cada una de esas fases en función del objetivo perseguido.

Cuando un producto se lanza al mercado por primera vez, el fabricante debe ser consciente de que tiene un plazo de caducidad. Por consiguiente, durante su duración, se deberá recuperar la inversión que supuso su fabricación, el coste de lanzamiento y el beneficio correspondiente.

*Philip Kotler*, un *gurú del marketing* a nivel mundial, estableció el ciclo vital de un producto en cinco fases diferentes:

1. Desarrollo del producto.
2. Introducción del producto.
3. Crecimiento del producto.
4. Fase de madurez y
5. Fase de declive.

En cada una de ellas se pueden identificar unas características comunes que se pasan a comentar:

### ▶ **Desarrollo del producto**

Es la fase en la que una compañía busca un nuevo producto. Los nuevos productos no tienen que ser necesariamente nuevos ya que pueden ser meras aportaciones a líneas de productos o mejoras de existentes.

### ▶ **Introducción del producto**

Los costes del producto se elevan repentinamente por la inversión en publicidad y marketing.

### ▶ **Crecimiento del producto**

Cuando el producto es aceptado por el mercado, se empieza a recuperar los costes de las dos fases anteriores.

### ▶ **Madurez del producto**

En esta fase, el producto está ampliamente aceptado y su crecimiento se ralentiza. Sin embargo, antes de que transcurra mucho tiempo, un producto de éxito en esta fase, se ve afectado por la presión de sus competidores. El productor tiene que invertir de nuevo para mantener la posición del producto en el mercado.



CENTRE METALLURGIC  
UPMBALL

### ▶ Declive del producto

La compañía no puede eludir la competición, los cambios en los gustos del cliente, las modas o el estilo de vida, provoca que el producto se convierta en algo redundante.

Por definición, los productos de moda tienen un ciclo vital más corto y, por consiguiente, un menor tiempo para conseguir sus beneficios. En ocasiones, existe una distinción entre los elementos de moda, como el vestido y las puras modas pasajeras.

Comprender las nuevas claves del management

CENTRE METALLURGIC  
UPMBALL





---

## 8. COACHING (CO)

---

Cada vez es más necesario generar nuevas ideas. Ese axioma, ha propiciado que, valores como la información y el conocimiento, coticen al alza. Prueba de ello es la efervescencia de los sectores directamente relacionados con las telecomunicaciones, *internet*, formación, etc.

Consecuencia de ello es el reconocimiento de la necesidad de que las organizaciones inviertan en talento y que los empleados colaboren con un alto grado de participación e implicación. En esta línea han surgido una serie de modelos de gestión que reconocen el valor del conocimiento, los promueven, los estructuran, y los hacen operativos a las necesidades de cada empresa. El CO se constituye como una ayuda fundamental para los directivos, ante la necesidad de gestionar el rendimiento y motivación de sus colaboradores.

**El CO se basa en cuatro principios:** a) se centra en las posibilidades de futuro, con preferencia a analizar los errores actuales o pretéritos, b) debe creer en toda su potencialidad y, sobre todo, en las capacidades de los demás, referente a su propia actuación, c) funciona sobre la base de una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el “entrenador” y el “entrenado”, y d) el “entrenado” no debe aprender del *coach* (entrenador) sino de sí mismo, aunque estimulado por aquél. En contraposición a los criterios tradicionales de la formación, el papel del *coach* no consiste en transferir su experiencia al entrenado.

**Los beneficios del CO para el entrenado son:** a) dispone de la oportunidad de plantearse lo que hace y, lo que le gustaría llegar a hacer de otro modo, b) el coach no sólo aflora posibilidades que podrían haber pasado inadvertidamente con anterioridad, sino que actúa como cobaya y banco de prueba para nuevas ideas, c) en lugar de obtener una sola deliberación entre las diversas voces internas del entrenado, el proyecto de *coaching* ofrece una forma de separación y racionalización ante cualquier conflicto que pueda estar dando vueltas en su cabeza, d) la orientación propone una forma valoración, identificando la objetividad propia, e) brinda un pensamiento estructurado y respaldado, de modo que los entrenadores puedan definir lo que persiguen, y cómo lograrlo de forma realista, ampliando sus opciones frente a cualquier situación o escenario, y f) el *coach* también se beneficia de los resultados del proyecto; por un lado, estar con el entrenado mientras se piensa en situaciones personales, provocar que el entrenador procese sus propias percepciones. Por otro lado, el *coach* ampliará los objetivos del entrenado convirtiéndole en un directivo más eficaz.

## 9. CREACIÓN DE VALOR (EVA) Economic Value Added

El debate sobre qué significa el valor real de una compañía ha sido constante durante años, sin llegar a una conclusión determinante, ya que cada especialista da el tratamiento, que estima más oportuno.

Sin embargo, sí existe un cierto consenso que se pueden resumir en las siguientes premisas:

- el valor bursátil , cuando se trate de compañías cotizadas.
- el valor patrimonial del balance.
- el valor basado en los resultados futuros.
- el conjunto de las opciones anteriores.

Y, de ahí las siguientes reflexiones:

Sí valor, es aquello que motiva cualquier transacción, cuando un cliente adquiere un bien, está comprando un conjunto de atributos tangibles e intangibles.

Si valor, es la percepción que tiene el cliente de lo adquirido, que le puede o no producir satisfacción, es evidente que no todo lo que agrega coste agrega necesariamente valor. En consecuencia, ningún cliente aceptará pagar por algo ineficiente.

Se pueden distinguir cuatro niveles que representan el efecto que produce al cliente lo que recibe y que son: a) básico, b) esperado, c) deseado y, d) imprevisto.

<b>básico</b>	Son atributos mínimos sin los cuales no tiene sentido entrar en competencia, salvo los casos de monopolios u oligopolios.
<b>esperado</b>	Son los atributos que los clientes están seguros de recibir.
<b>deseado</b>	Atributos que, aunque el cliente los conoce y aprecia, no necesariamente los espera.
<b>imprevisto</b>	Expectativas de los clientes que cambian continuamente, obligando al proveedor a elevar el nivel para satisfacer sus exigencias.



De ello se desprende que toda empresa debe establecer un plan de acción básico para la creación de valor, definiendo un modelo basado en los siguientes principios:

- Investigar los atributos valorados por el cliente.
- Determinar el peso individual que el cliente le concede a esos atributos.
- Comparar los atributos propios con los de sus competidores.
- Proponer un modelo propio para superar los de su competencia.

Para la medida de creación de valor, deben formularse previamente las siguientes preguntas:

- ¿qué cosas de las que hacemos son valoradas por el cliente? (suman valor).
- ¿qué cosas que el cliente no valora se podrían suprimir? (reducir costes).
- ¿qué se puede hacer para añadir valor a una actividad o proceso?. (definir objetivos y analizar su coste).
- ¿cómo se medirá la consecución de esos objetivos? (establecer metas y parámetros).

Una propuesta es la aplicación del método denominado valor económico añadido (EVA, Economic Value Added) que consiste en una herramienta para la toma de decisiones, basado el principio de que “una empresa crea valor cuando los recursos generados superan el coste de los recursos utilizados”.

El EVA tiene en consideración todos los costes financieros necesarios para acometer las inversiones en una empresa, que serán a su vez las que generen el beneficio del período.

En este modelo, también se considera el coste de los recursos propios como la rentabilidad que podría conseguir los accionistas en una inversión alternativa con un grado de riesgo similar. En cuanto al resto de deuda, se aplica el coste explícito de cada fuente.

“Crear valor es el principio de la excelencia.”

---

## 10 CREATIVIDAD (CR)

---

El concepto “creatividad” implica libertad de pensamiento; libre vuelo de la imaginación y ausencia de planes y programas. No obstante, el funcionamiento de las empresas, el éxito en la comercialización de sus productos y el sostenimiento de sus ventajas competitivas, demandan una minuciosa formulación de las estrategias y una planificada implantación de las mismas. Las inversiones en innovación (ver punto nº 19) no pueden prever los resultados ni su rentabilidad, luego: ¿cómo crear las condiciones que conduzcan a la innovación?

Esa pregunta exige la revisión entre los conceptos inventar e innovar. La invención depende de la creatividad. La creatividad no es una mera cuestión de inteligencia o de los conocimientos. Su desarrollo depende, en gran medida, de establecer las condiciones que favorezcan el surgimiento de las ideas y el fomento de la imaginación. Sólo así, una empresa puede aspirar a ser innovadora.

La creatividad suele ser un acto individual mediante el cual se establecen interrelaciones lógicas entre conceptos no relacionados, de manera que produzcan un nuevo concepto o invención. Una persona es creativa cuando de forma deliberada o automática, descubre maneras nuevas de desarrollar una idea, resolver un problema o enfocar una solución. La innovación se produce cuando, a través de un nuevo enfoque producido por la creatividad, se consiguen resultados originales, satisfactorios y aplicables.

El perfil de un creativo corresponde al de una persona curiosa, imaginativa, aventurada, asertiva, jugadora, reflexiva, desinhibida, con alto grado de auto confianza y dispuesto a aceptar riesgos. Las personas con un perfil creativo responden a unos incentivos, distintos al resto de los miembros de la organización. Generalmente aspiran a trabajar en un entorno igualitario, con suficiente espacio y recursos para actuar espontáneamente y, experimentar cierta libertad y poder disfrutar con su trabajo, que consideran más importante que el propio desarrollo estratégico de la empresa.



---

## 11. CURVA DE EXPERIENCIA (CE)

---

A mediados de los años setenta del siglo pasado, un grupo de trabajo de la *Boston Consulting Group* (BCG) desarrolló una idea basada en una experiencia: trabajando con un fabricante líder de semiconductores, los asesores descubrieron que el coste de fabricación de la unidad de la compañía disminuía aproximadamente un 25%, cada vez que se doblaba el volumen producido.

A esa relación la denominaron Curva de experiencia, sentando el criterio de que «los costes suelen disminuir entre un 20% y un 30% en términos reales, cuanto mayor es la experiencia acumulada. Esto significa que cuando se consolidan, los costes tienden a disminuir. La reducción es rápida si el crecimiento es rápido, y lenta si el crecimiento también es lento»

Aunque la existencia de la curva de experiencia se ha podido demostrar en muchas industrias, no existe ninguna ley económica que pueda predecir su existencia y demostrar su bondad.

Las implicaciones estratégicas de la CE llegaron a ser prácticamente devastadoras. Si los costes se reducían con la experiencia y si ésta estaba íntimamente relacionada con la cuota de mercado, el fabricante con mayor cuota tendría más ventajas de costes que sus competidores.

Con el tiempo, los responsables de las empresas llegaron a considerar el concepto de CE como algo demasiado impreciso para resultar útil a los planes empresariales específicos. Tras las implicaciones estratégicas del principio general, no se conseguía más beneficio.

En teoría, la CE debería dificultar, a las empresas de reciente implantación, los recién llegados pueden desafiar a las compañías con una cuota de mercado sustancial. En la práctica, las nuevas empresas participan con las antiguas y, en poco tiempo, muchas de ellas llegan a adquirir importantes ventajas en sus mercados. A menudo, esto ocurre porque encuentran fórmulas para evitar lo que podrían parecer los principios de la CE. Por ejemplo, además de la experiencia obtenida directamente, también se puede llegar indirectamente, informándose y dejándose ayudar por personas con experiencia.

Un aspecto positivo que permite el salto sobre la curva de experiencia consiste en innovar (ver Innovación nº 19). Toda la experiencia mundial en fabricar televisores en blanco y negro no sirve absolutamente para nada si el cliente solo quiere adquirir un televisor en color.

## 12. DIRIGIR EN TIEMPOS DE CAMBIO (DTC)

Para mantener un buen posicionamiento en el mercado, no siempre son precisos directivos con capacidad de liderazgo, pudiendo ser suficiente los buenos gestores. Ahora bien, si lo que se persigue es progresar y desarrollar un proceso de mejora continua, hacen falta directivos que sean auténticos promotores del cambio.

Un directivo dispondrá de las condiciones necesarias para promover el cambio cuando reúna las siguientes características:

1. Tener una visión clara de lo que se pretende lograr.
2. Disponer de convicción, entusiasmo y coraje para llevar a cambio adelante.
3. Delegar el poder de autoridad.
4. Saber influir
5. Ser proactivo.

Para crecer profesionalmente se debe diseñar una dirección hacia la cual encaminar los pasos. Para ello hay que superar las inercias adquiridas e introducir en la mente las ventajas y objetivos fruto del propósito deseado.

Un factor básico para el éxito o fracaso de un directivo es su habilidad para analizar problemas y tomar decisiones. Las personas habituadas a informarse utilizando políticas u oportunidades alternativas, saben medir los riesgos y determina los sistemas de control pertinentes, con lo cual dispone de las mejores perspectivas para alcanzar los más elevados resultados.

El proceso metodológico para alcanzar el éxito es el siguiente:

1. identificar y reconocer el problema.
2. recoger toda la información disponible.
3. analizar las causas del problema.
4. buscar soluciones.
5. implantar la mejor solución
6. efectuar un seguimiento y control.



Errores más frecuentes que se producen en la toma de decisiones:

1. ausencia de objetivos claros.
2. falta de información, capacidad o interés,
3. indecisión y precipitación.
4. parálisis por exceso de información.
5. basarse solo en la intuición.
6. seguir las decisiones de la mayoría.
7. carencia de una metodología.

**En resumen:** El entorno está permanentemente en cambio. Por consiguiente, una premisa consiste en estar preparado para dirigir en tiempo de cambios, atendiendo a que los mismos siempre suponen un temor para las personas, en la medida que el ser humano teme lo que desconoce.

Por consiguiente, ser conductor del cambio es requisito indispensable para facilitar los períodos de transición que generan las crisis y la adaptabilidad a nuevos entornos que afecta directamente a la estructura organizativa de toda empresa.

---

### 13 DOWNSIZING (DW)

---

Sinónimo de reestructuración. Sus defensores afirman que no es únicamente una reducción de los puestos de trabajo. Defienden la idea de que el DW consiste en un proceso por el cual una organización decide adaptar y ajustar su organización a las nuevas circunstancias del mercado o, a un profundo cambio en el entorno.

El DW corporativo alcanzó su máxima intensidad a principios de la década de los noventa del siglo pasado, cuando en EEUU, cuatro millones de trabajadores perdieron su empleo como consecuencia de la reducción de la actividad económica, ante la necesidad de incrementar la competitividad y a la eclosión de las tecnologías de la información, que redujo la necesidad de disponer de recursos humanos.

A finales de aquella década, surgió una fuerte reacción contra si no se había ido demasiado lejos en la reducción de plantillas. Se analizó la situación, llegando al convencimiento de que el DW provocaba desmoralización en las organizaciones. Los trabajadores que disponían de otras alternativas de empleo aceptaban la opción; en cambio, los empresarios debían encarar un proceso por el cual los beneficios a corto plazo, derivados de la correspondiente reducción, compensarían los daños a largo plazo procedentes de la fidelidad, la moral y el nivel de productividad de los empleados que seguían en sus puestos de trabajo.

Aparentemente, un aspecto negativo del DW consiste en que la reducción de plantillas origina una merma en la capacidad de innovación. La reducción interfiere en la red de relaciones informales que utilizan los innovadores para obtener el apoyo para desarrollar nuevos productos o procesos.





---

## 14 EMPOWERMENT (EW)

---

El EW consiste en la transmisión del poder de la organización a los niveles operativos inferiores. Se define como “sistema de creencias y de trabajo que, mediante el desarrollo autónomo de sus acciones, logra mayor satisfacción de los clientes del propio personal”.

En esa definición aparece una palabra clave: autónomo, que significa que el personal operativo, incluido el de contacto directo con los clientes disponga de mayor autonomía de decisión para la realización de sus tareas y responsabilidades.

Otra forma de comprender este concepto consiste en resolver rápidamente problemas, dificultades, operaciones y/o demandas de los clientes internos y externos que se puedan presentar en cualquier proceso o tarea cotidianos.

Un ejemplo sería el que se implantó en una fábrica de accesorios para automóviles, por el que los empleados, al frente del servicio de atención al cliente, fueron autorizados a abonar aquellas piezas defectuosas, o por error, sin necesidad de solicitar permiso a sus superiores.

Sin embargo, lo habitual es que los empleados trabajen sometidos a corsés muy ajustados. No se pueden apartar lo más mínimo de las instrucciones recibidas por su superior al cual, incluso, se deben dirigir por escrito.

Esta actitud surge porque los altos niveles directivos no gestionan eficazmente los tres niveles de delegación:

**Delegación de funciones o tareas**

Es la forma más rudimentaria de la delegación. Se limita a encomendar a otra persona que realice algún tipo de actividad o tarea, pero sometiéndola a normas y directrices de trabajo que no puede modificar ni ignorar.

**Delegación de responsabilidades**

Es un paso más avanzado en el proceso, que representa la delegación de responsabilidades. En este caso, que usualmente implica la realización de tareas más complejas, se delega la responsabilidad para el logro de determinados objetivos.

**Delegación de poder**

Representa el nivel más alto de la delegación. Además de delegar las funciones y responsabilidades, se transfiere al delegado todo el poder para que, de forma autónoma, adopte todas las decisiones que tengan relación o que faciliten la consecución de los resultados prefijados.

El objetivo del EW consiste en implantar un sistema de trabajo que permita a todos los miembros de la organización, desarrollar sus actividades de forma autónoma, en base a un grado de responsabilidad más amplio, de forma que puedan adoptar las decisiones propias para lograr mejoras en la productividad y calidad.



## **15. EMPRESAS Y DIRECTIVOS VIRTUALES (EDV)**

La virtualidad consiste en el intento de acometer la dirección y organización de procesos complejos. Significa la voluntad de hacer más accesible, comprensible y manejable la creciente complejidad de los modelos, sistemas y procesos.

La empresa virtual presenta cuatro ideas fundamentales: a) desarrolla su propio concepto; b) el modelo Cosmos, c) los principales instrumentos y soluciones para transformar una empresa tradicional a una empresa virtual y, d) analiza las tecnologías de la información como facilitadoras y catalizadoras del cambio.

Una corporación virtual es una red temporal de empresas que se unen para explotar una oportunidad específica de mercado, apoyándose en las capacidades tecnológicas de las empresas que forman la red.

### **Esta definición contiene dos aspectos a resaltar:**

- El concepto de red indica la unión de varias empresas que añaden valor al conjunto.
- El concepto de temporalidad, característica de la flexibilidad de este tipo de modelo estructural.

### **Las razones para la creación de una corporación virtual son:**

- Una empresa debe concentrarse en unas cuantas actividades básicas, es decir en su *Core Business*, para ser la mejor.
- Una empresa debe basar sus actividades en la búsqueda de otras empresas complementarias que le ayuden a completar el proceso productivo.
- La adopción de una estructura de costes óptima, ya que se producirá un importante traspaso de costes fijos a variables.

Las empresas deben adaptarse permanentemente a los vertiginosos cambios del entorno. La manera más aconsejable de hacerlo es a través de la transformación, que consiste en un enfoque sistemático y planificado, para controlar el cambio y no que éste sea el que controle los movimientos.

El modelo “Cosmos”, que se puede definir como una estructura basada en tres grupos de funciones, cada uno de ellos formado

por personas involucradas en distintos niveles del proyecto y, basado en los principios de cooperación, confianza y excelencia.

El directivo virtual es el fruto de los cambios fundamentales observados en el entorno y, sus roles han de cumplir los propios del nuevo directivo: líder, comunicador, emprendedor, coordinador, visionario y enlace.

Una actividad del directivo virtual consiste en la búsqueda de socios con los que aliarse para crear una empresa virtual. Para alcanzar el buen el objetivo con éxito cabe destacar los siguientes principios:

- Elegir a los mejores socios.
- Jugar limpio, negociando premisas *win-win* (todos ganan).
- Poner a disposición de las relaciones lo mejor de la organización.
- Definir objetivos realistas.
- Crear una infraestructura común.

#### **Las repercusiones de nuevas estructuras conducen a unos cambios que afectan a dos niveles:**

- **Ámbito personal.** Se deberá realizar un esfuerzo para comprender que el concepto de empleo fijo ha terminado, para adaptarse a la inseguridad que representa trabajar en base a la realización de proyectos o encargos temporales.
- **Ámbito familiar.** El trabajo en el propio domicilio pasará a ser una constante, con lo que la pareja deberá acostumbrarse a una convivencia más intensa.



## 16. ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA (EVC)

A finales de los ochenta del siglo pasado, *Michael Porter*, profesor de la *Harvard Business School*, publicó su libro *Competitive Advantage*, que se convertiría en la Biblia de los pensadores empresariales. Basándose en las ideas sobre la ventaja competitiva expuestas por el economista del siglo XIX, David Ricardo, proporcionó a los responsables de las empresas un marco de pensamiento estratégico acerca de cómo batir a los competidores, definiéndola como:

«La ventaja competitiva consiste en ofrecer un valor de compra comparable de forma más eficiente que los competidores (bajo coste), o realizar actividades de tal forma que pueda crear más valor que los productos y servicios de los competidores y, por tanto, alcance el precio más alto, es decir la diferenciación».

Ese concepto entraña una original forma de contemplar una empresa como una serie de actividades que se relacionan entre sí, originando lo que *Porter* llamó “cadena de valor” (ver apartado nº 4). Posteriormente, otros autores han desarrollado más conceptos basados en la cadena de valor, en los que cada actividad aporta algo por lo que los clientes están dispuestos a pagar».

Una organización cuenta con una ventaja competitiva cuando ostenta una mejor posición que sus competidores. Las fuentes más destacables que imprimen ventajas competitivas, son: a) elaborar un producto con la más alta calidad; b) proporcionar un mejor servicio a los clientes, c) incurrir en menores costes; d) diseñar productos que ofrezcan un rendimiento mejor que las marcas de la competencia y, e) ostentar mejor ubicación que los competidores.

La EVC de una compañía puede ser ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado, tomando aquellas decisiones que colaboren en ser mejores que los competidores, es el objetivo prioritario del EVC.

**Los tres tipos genéricos de estrategia competitiva son:**

- Llegar a ser líder en costos (política de bajo coste)
- Buscar la diferenciación del producto ofrecido con respecto a la oferta de los competidores. (estrategia de diferenciación).
- Centrar la política en una porción más limitada del mercado en lugar de abarcar un mercado más amplio (estrategias de enfoques y especialización).

Hasta aquí se ha desarrollado el concepto y normas para alcanzar ventajas competitivas, partiendo del principio de ataque. Sin embargo, en función de ciertos condicionantes o dificultades se pueden establecer estrategias defensivas:

- en los mercados competitivos y globalizados, las organizaciones están más expuestas a sufrir los ataques de sus competidores.
- los atacantes suelen ser empresas nuevas que desean hacerse un hueco en el mercado, u otras que pretenden un mejor posicionamiento en el mercado.

Estas estrategias no incrementan las ventajas competitivas.

Como en casi todos los aspectos de la vida, dar el primer paso puede proporcionar ventajas e inconvenientes. Eso mismo sucede cuando se decide iniciar un movimiento estratégico.

Ser el primero en iniciar un movimiento estratégico puede dar un buen resultado cuando:

- ayude a construir la imagen y reputación de la empresa frente a los competidores.
- aporte compromisos oportunos con relación al abastecimiento de materias primas, nuevas tecnologías, canales de distribución, etc. con el fin de producir ventajas en costes.
- los clientes que compran por primera vez, se suelen mantener leales a las compañías pioneras, repitiendo sus compras.

En contrapartida, dar el primer paso, supone la asunción de correr más riesgos ya que implica:

- el liderazgo pionero es más costoso.
- al líder se le acumulan los efectos de la experiencia.
- el cambio tecnológico se produce con tal rapidez que las inversiones iniciales se vuelven obsoletas con la misma rapidez, proporcionando una ventaja a los competidores que cuentan con procesos más eficientes.

Finalizaremos este tema con otra cita de *Porter*:

«la capacidad de aporte de valor mediante la competición de múltiples negocios puede comprenderse en términos de compartir actividades o transferir destrezas de propiedad a las actividades. Esto permite convertir la compleja noción de sinergia (ver punto 26) en algo concreto y riguroso».



---

## 17. GESTIÓN DEL CAMBIO (GC)

---

*Rosabeth Moss Kaner*, académica de *Harvard* es, probablemente la persona más conocida en la gestión del cambio, junto con *Tom Peters* y *Robert Waterman*. Posteriormente, *Charles Handy*, otro autor versado en la gestión del cambio, ha identificado el “cambio discontinuo” como la característica constante en el puesto de trabajo actual.

Las empresas se debaten permanentemente entre el deseo de definir la estructura con respecto a la estrategia de su organización, aceptando que el mundo está en constante estado de cambio. Durante la mayor parte del siglo XX, los citados autores se preocuparon por los elementos estáticos de esta dicotomía. En los últimos años se han centrado por el aspecto práctico, en cómo administrar y convivir con el cambio y los efectos que éste podría ejercer sobre sus planes empresariales.

Estos cambios adoptan distintas formas. Por ejemplo, un descenso en la cuota de mercado debido a la reducción de costes por sus nuevos rivales; o una nueva tecnología (por ejemplo, el teléfono móvil) capaz de transformar mercados. Aprender a convivir con ello es el objetivo de la gestión del cambio.

Tradicionalmente, un proyecto de empresa contaba con un principio, una mitad y un final específicos. La influyente idea de la gestión por objetivos, demandaba un conocimiento profundo de los directivos, antes de iniciar un viaje. Aceptar el cambio, supone que el proyecto se debe dividir en una serie de pequeños pasos. Cada paso, tiene su principio, su mitad y su final, con independencia de un gran objetivo inmutable. En la actualidad, los directores deben aprender a convivir con la incertidumbre, para iniciar un viaje cuyo destino es desconocido.

En tiempos pretéritos, los responsables de empresa estaban convencidos de que sabían dónde y por donde dirigirse para alcanzar el objetivo. Posteriormente, los proyectos debían modificarse a medio camino, lo cual originaba un sentimiento de frustración, al no poder alcanzar los objetivos fijados.

---

## 18. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (GC)

---

La gestión del conocimiento equivale a la gestión del capital intelectual, y consiste en añadir valor a los productos y servicios que se ofrecen a los mercados.

Fundamentalmente, dos factores han originado la aparición de la gestión del conocimiento. Por un lado, el desarrollo tecnológico, que facilita la gestión del capital intelectual y la hace factible desde un punto de vista financiero. Por otro, la concienciación del mundo empresarial, de que el conocimiento es un recurso clave en aquellas organizaciones en las que la información es abundante.

En este contexto, el papel fundamental que desempeñan las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), radica en su habilidad para potenciar la colaboración y búsqueda de generación de información y conocimiento. No hay que olvidar que el objetivo más importante de la GC consiste en conseguir un entorno de trabajo basado en la colaboración y dotado de una vocación de aprendizaje. Se trata de lograr un entorno laboral en el que los trabajadores puedan realizar todo tipo de actividades de aprendizaje y compartir el conocimiento adquirido con sus compañeros, clientes, proveedores, y otros.

En definitiva, la GC consiste en la gestión estratégica de las capacidades intelectuales de los miembros de la organización. En este sentido, además de la implicación del departamento informático y del propio departamento de gestión del conocimiento, la concurrencia del departamento de recursos humanos, como responsable también de potenciar una formación continua para los empleados es la principal y primera labor a acometer.





## 19. INNOVACIÓN (I)

La innovación es un catalizador indiscutible del crecimiento de las compañías, a pesar de que muchos directivos no logren crear un clima que fomente y recompensarla.

La innovación estudia el papel a desempeñar por los directivos para desatar la capacidad de crear de la organización, ofreciéndole consejos para incrementar la innovación exitosa, amén de involucrarse en:

- Generar ideas nuevas y reconocer oportunidades.
- Conducir la innovación hasta el mercado.
- Eliminar barreras mentales de la creatividad.
- Discutir y fomentar el conflicto creativo dentro de los grupos.

Existen dos tipos de innovación:



## GENERACIÓN DE IDEAS.

Las ideas nutren la innovación. Sin ellas no se puede alcanzar ningún objetivo. Por consiguiente, las organizaciones con buenas ideas cuentan con una ventaja para innovar.

**Las fuentes de ideas innovadoras más importantes son:**

<b>Nuevos Conocimientos</b>	La mayoría de las innovaciones radicales son producto de nuevos conocimientos.
<b>Ideas de los clientes</b>	Los consumidores son fuente constante de ideas innovadoras si los vendedores y el personal de I+D les presta atención.
<b>Usuarios más importantes</b>	Empresas o individuos cuyas necesidades se adelantan a las tendencias del mercado.
<b>Diseño empático</b>	Para generar ideas innovadoras que mejoren las existentes es preciso identificar las necesidades que los clientes aún no hayan reconocido. El diseño empático es una técnica de generación de ideas que los innovadores pueden aplicar para comprobar cómo los consumidores utilizan los productos y servicios existentes.
<b>Innovación en el mercado abierto</b>	Libre intercambio de ideas entre entidades mediante patentes, joint ventures y alianzas estratégicas. Si la innovación es una función clave, la dirección de la misma es responsable de fomentar la generación de ideas innovadoras.

Las ideas innovadoras siempre son interesantes. Sin embargo, existe una gran diferencia entre una idea interesante y una idea que representa una oportunidad real de negocio.

El reconocimiento de las oportunidades es un proceso mental que responde a la pregunta que debe hacerse todo innovador: ¿representa esta idea un valor real para los clientes actuales o potenciales?. Responder a esta pregunta, afirmativamente, es tan importante como tener una idea innovadora o desarrollar un avance científico.



---

## 20. INTELIGENCIA EMOCIONAL (IE)

---

En nuestros días, además de juzgar a todo candidato por su nivel de inteligencia, formación o experiencia, hay que comprobar su capacidad de relacionarse con los demás.

Este criterio parte de la base de que se da por supuesta la capacidad intelectual y destreza técnica para llevar a cabo el trabajo a asignar, enfatizando en las cualidades personales como iniciativa, empatía, adaptabilidad o capacidad de persuasión.

Estas nuevas cualidades se agrupan en un nuevo concepto: la inteligencia emocional.

En una reciente encuesta, diversos empresarios pusieron de relieve la importancia de la IE. Las cualidades que se demandarán a los nuevos empleados son:

- Capacidad de escuchar y comunicarse verbalmente.
- Adaptabilidad y capacidad de dar respuesta creativa ante los contratiempos.
- Confianza y motivación para trabajar en la consecución de los objetivos fijados.
- Eficacia grupal a interpersonal, cooperación y capacidad de trabajar en equipo.

Aunque la forma tradicional de contratación del personal se realiza básicamente en función de su nivel académico (reflejo del coeficiente intelectual del individuo), se debe tener en cuenta que todas las personas disponen de una gran cantidad de “datos” relevantes en forma de corazonada, sensación visceral o intuición, aunque lo más frecuente es que se ignoren.

Esas sensaciones subjetivas se almacenan en la amígdala, junto con las emociones que suscitan determinadas experiencias, de tal manera que toda experiencia que haya despertado una determinada emoción queda codificada en ella.

La gente tiende a ignorar o desdeñar los mensajes procedentes de este “almacén virtual” que luego acabará lamentándolo.

La empatía es la parte de la inteligencia emocional que consiste en entender qué sienten los demás, sin necesidad de que ellos



lo comuniquen. Resulta fundamental para alcanzar la excelencia en aquellos casos que demanden una lectura exacta sobre los sentimientos ajenos (ventas, consultoría, liderazgo, psicoterapia, etc.).

La inteligencia emocional no es ninguna panacea y no proporciona la menor garantía de aumentar la cuota de mercado o de tener una economía más saneada.

Pero, “todo se alcanza con las personas”. Por consiguiente, las empresas que fomenten mejor la colaboración entre sus empleados serán las más competitivas, para lo cual, la inteligencia emocional resultará absolutamente esencial.



---

## 21. JUST-IN-TIME (JIT)

---

*Taiichi Ohno*, un empleado de Toyota, adoptó el primer método de manufacturación JIT en una de las plantas de la compañía automovilística japonesa a principios de los años setenta. Surgió a partir de dos razonamientos:

- la preocupación de Japón por mejorar los costes de su producción y calidad. En ese momento, las compañías japonesas producían mala calidad y no podían obtener los mismos beneficios que los fabricantes americanos con grandes economías de escala.
- la obsesión japonesa por la mejora continua.

El sistema fue rápidamente copiado por otros países. En *Hewlett-Packard* donde se le denominó “producción sin existencia”, demostraron que el sistema podía transplantarse con éxito a otras culturas.

El JIT eliminó la necesidad de que cada fase del proceso de producción exigiera stocks. No sólo resultaba costoso el hecho de mantener unas existencias de productos no utilizados, sino que se encarecía por el coste administrativo, superficie utilizada, etc.

El JIT consiste en la implicación del personal activo, para controlar sus propios inventarios, permitiendo la producción de diferentes modelos en la misma cadena de montaje de forma simultánea. Antes de la introducción de esta filosofía, las cadenas de montaje sólo habían logrado fabricar un modelo al mismo tiempo. El cambio de la producción a otro modelo requería el cierre de la cadena y un costoso cambio de herramientas.

La forma más práctica para determinar qué actividades no añaden valor consiste en aplicar un test a cada etapa del proceso de producción, como:

- ¿existe alguna actividad (inspección, transporte, etc) que añada coste sin modificar las características físicas o químicas del producto?
- ¿se produce alguna parada o pausa durante el proceso de fabricación de una pieza?



- ¿se realizan operaciones para solucionar algo que no se ha hecho correctamente desde el inicio?

Para el éxito de su implantación, es preciso que todo el personal conozca los principios y tecnologías del JIT, en base a la implantación de una adecuada formación. Todo el personal implicado debe estar motivado en la idea de mejorar las operaciones a su cargo, asegurando ese objetivo a través de la mejora continua. En esta etapa, es imprescindible la motivación del personal involucrado en el proyecto, implantando el JIT bajo la mentalización de que los objetivos se alcanzarán gracias a la capacidad creativa de los implicados directamente en las operaciones.



---

## 22. KAIZEN (K)

---

La expresión K se podría traducir como “cambio para mejorar” cuya idea se importó y adaptó en el mundo occidental en la década de los 80 del siglo pasado, cuando se consideraba a Japón como la cuna de las novedades en el mundo del management .

K significa una mejora continua que abarca a toda la organización, desde los altos cargos a los empleados, por igual. También se le denomina “refinamiento”, y consiste en el proceso por el cual un diamante en bruto se pule gradualmente hasta convertirse en una gema de gran calidad. En la cultura japonesa, la idea de refinamiento tiene un significado particular. Por ejemplo, no se considera “copia” la idea de otra persona y su refinamiento, sino que se considera como una realización del propio entorno.

### **K se basa en tres principios subyacentes:**

- a) que los recursos humanos son el activo más importante de la compañía.
- b) que los procesos deben evolucionar mediante la mejora gradual, en lugar de hacerlo mediante el cambio radical.
- c) que la mejora debe estar basada en una evaluación cuantitativa del rendimiento de diferentes procesos.

La idea del K empezó a declinar ante el nuevo énfasis de los años 90, originándose por la rapidez de los cambios y por la necesidad de las organizaciones en “adaptarse” a las oportunidades que ofrecía el sector electrónico. Fue difícil acoplar la calma del K a este tipo de entorno.

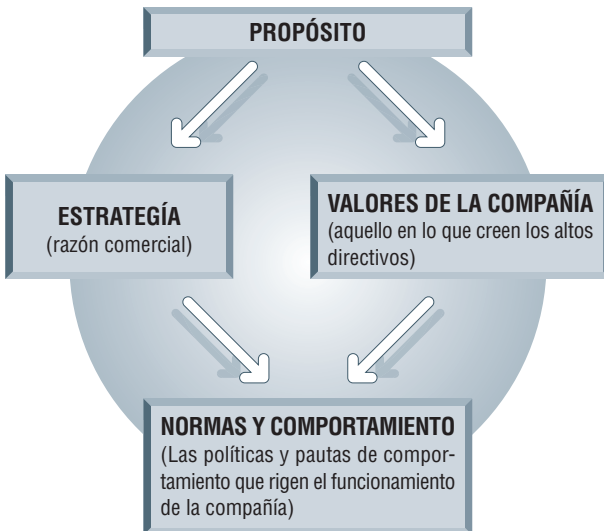
## 23. MISIÓN (M)

Muchos expertos y directivos utilizan el término “misión” para definir él o los negocios de su organización, aunque, en realidad, ese término abarca un sentido mucho más amplio, por lo que se profundizará en un contexto de “sentido de la misión”.

Muchas empresas tienen muy claro lo que están haciendo y el grado de entusiasmo con el que lo realizan. Este es uno de los sentidos de misión, aunque no resulte unánime entre directivos y empleados.

El término misión incluye elementos como “propósito”, “estrategia”, “valores” y “normas de conducta”. Resulta complicada la definición de esos términos, aunque pueda resultar más sencillo seguir el modelo de Ashridge:

¿por qué existe una compañía?



El propósito es la parte más filosófica de la misión. Imprime una justificación del “porqué de la existencia de una organización”. En otras palabras, ¿en beneficio de quién se realiza todo el esfuerzo?. Algunos altos directivos opinan que





el objetivo de su compañía es la creación de riqueza para sus accionistas. En otras organizaciones, como los consorcios, el objetivo se centra en el interés para los copropietarios. En las cooperativas de consumidores el objetivo es el cliente. En resumen, cada organización elige un grupo único, como su razón de existir.

Sin embargo, las organizaciones de componente único resultan muy simples para las grandes organizaciones actuales. Es frecuente que muchas de ellas hayan llegado a una definición multicomponente del por qué existen. Afirman que la empresa es una asociación de partícipes: accionistas, empleados, clientes, proveedores, bancos, etc. que se unen a la compañía como medio para la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

Para crear el sentido de misión hay que tener en cuenta dos aspectos: el primero es la tarea intelectual de definir el propósito, desarrollando unos valores y una estrategia que se refuercen mutuamente; el segundo consiste en la tarea de difusión que haga nacer el sentido de la misión de la organización.

CENTRE METALÚRGIC  
UPMBALL

## 24. OUTSOURCING (O)

Las actuales exigencias de los nuevos mercados obligan a las empresas a concentrar sus esfuerzos en el conjunto de sus competencias esenciales y estratégicas, es decir sus ventajas competitivas (ver punto 16), aportando mayor valor a sus clientes. Se conocen también como “core business” o núcleo principal del negocio.

Mediante el establecimiento de acuerdos de colaboración, las empresas se complementan con otras denominadas “socios externos”, en aquellas actividades o procesos que no constituyen su core business, centrándose en la explotación de sus conocimiento técnicos-prácticos, que es el objetivo principal de su misión (ver punto 23).

Según el OUTSOURCING Institute, el O, nació como un avance en el establecimiento de los objetivos de las organizaciones:

« las empresas que tradicionalmente fijaban su atención en el “cómo” están fijándose cada vez más en el “qué”, es decir, en lugar de hacerlo todo, centran sus esfuerzos en las actividades que les proporciona una ventaja competitiva que la diferencia de sus competidores, para concentrarse en las competencias esenciales, utilizando el outsourcing para aquellas actividades periféricas no esenciales».

El O no debe confundirse con la externalización. Esta última, consiste en un proceso que se cede totalmente al proveedor, indicándole lo que se pretende. A tal fin hay que distinguir esas diferencias, que se exponen en el siguiente cuadro:

Aspectos a considerar	Subcontratación	Externalización
Ámbito	Tareas	Procesos o subprocesos
Contrato	Puntual	Duraderos
Transferencia de responsabilidades	No	Si
Transferencias de activos y personal	No	A convenir

En resumen, el principal motivo que puede aconsejar a las empresas a recurrir al O es el de centrar los esfuerzos en áreas que aporte mayor valor añadido.



---

## 25. SEIS SIGMA (SS)

---

Consiste en un método de mejora de la calidad basado en el trabajo estadístico de Joseph Juran, un pionero americano de la gestión de calidad en Japón. Sigma es una letra griega utilizada en matemáticas para indicar una desviación estándar, o el cálculo estadístico del grado de desviación de una serie de números o cifras de la media. Sigma uno, indica una dispersión de las cifras. Si la media estándar de calidad requerido de un proceso o producto particular, la calidad Sigma uno no es muy adecuada.

Aunque pueda parecer complicado, ha tenido una gran acogida por parte de los directivos, como un método para poner en funcionamiento la gestión de la calidad. Una de sus ventajas es la idea de “cero defectos” o la total perfección, un objetivo desalentadoramente inaccesible para la mayoría. Las compañías o grupos operativos se desplazan paso a paso en la escala Sigma, donde el objetivo principal es alcanzar paso a paso la perfección.

Para alcanzar la calidad SS, en General Electric, se considera que un proceso no debe producir más de 3,4 defectos por millón de “oportunidades”. Una oportunidad se define como la “posibilidad de no conformarse o no satisfacer las especificaciones requeridas”. SS es una visión y una filosofía que pasa a formar parte de la cultura corporativa.

## 26. SINERGIA (S)

Sinergia es un vocablo griego que significa cooperación, o concurso activo y concertado de varios órganos para realizar una función.

Este término es corriente en distintas disciplinas como biología, teología y física. Aquí se estudiará relacionado con la empresa.

Simplificando, el efecto sinergia se podría representar:  $2+2 = 5$  o más.

**Sin embargo, se pueden dar las siguientes situaciones:**

cuando  $y > z+x$ , el efecto sinergia será de signo positivo,

cuando  $y = z+x$ , el efecto sinergia es nulo.

cuando  $y < z+x$  la unión de los elementos produce un efecto negativo

por ejemplo, en una fusión de empresas se producirán sinergias si los resultados de la nueva empresa es superior a la suma de los resultados individuales de las fusionadas.

Un sistema es sinérgico cuando el examen de sus partes, aisladamente, no puede explicar o predecir su comportamiento. La sinergia es, un fenómeno que surge de las interacciones entre las partes o componentes de un sistema (conglomerado). Este concepto responde al postulado de Aristóteles “el todo no es igual a la suma de las partes”. La totalidad es la conservación del todo en la acción recíproca de las partes componentes.

La sinergia no es fácil de apreciarse, ni imposible de detectar. En los sistemas mecánicos suelen identificarse con facilidad: la sinergia de los automóviles es que transportan gentes y cosas (ninguna de sus partes es capaz de transportar nada), lo mismo que los aviones, en que ninguna de sus partes puede volar por sí sola. En cambio, los sistemas humanos no presentan la misma facilidad para mostrar sus sinergias. La sinergia de una agrupación humana es algo en que se manifiesta toda la humanidad de sus integrantes.

La sinergia positiva surge cuando los elementos que componen el sistema están bien integrados entre sí. Una organización con líderes autoritarios, despóticos y, con miembros apáticos, produce sinergia negativa tendiendo a la desintegración de sus miembros y a la no aportación de valores.



---

## 27. TEORIAS X e Y (TXY)

---

La teoría X está basada en el antiguo precepto del “garrote y zanahoria” y la presunción de la mediocridad de las masas. Asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual sugiere la implantación de supervisar y motivar permanentemente.

### Las premisas de la teoría X son:

- al ser humano le disgusta el trabajo y evitará trabajar, a toda costa trabajar.
- en términos simples, los trabajadores actúan como los caballos: si no se les espolea no trabajan. La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para conseguir los objetivos que se le hayan asignado.
- el individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y desea seguridad por encima de todo, por ello hay que dirigirlo.

Por consiguiente, la teoría X es el estilo autoritario donde el énfasis está en la productividad, en el concepto de trabajo y la restricción de resultados, en los incentivos de rendimiento.

Contrariamente, los directivos de la teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización. Siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores a favor de dichos resultados. Los supuestos que fundamentan esta teoría son:

- el desfase físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo. Al individuo medio no le disgusta el trabajo en sí.
- no es necesaria la coacción, ni la fuerza, ni las amenazas, para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción de su ego.



- en condiciones normales, el ser humano medio no solo aprenderá a aceptar responsabilidades, sino a buscarlas.
- la mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

En definitiva, la teoría Y afirma que «la gente no odia el trabajo. El trabajo es algo tan natural como dormir o jugar. No necesitan ser obligados ni amenazados. Si se comprometen a cumplir objetivos mutuos, lo harán por sí mismos de forma más eficiente que si se les obliga. Sin embargo, se comprometerán sólo hasta el grado en el que encuentren formas de satisfacer su ego y sus necesidades de desarrollo»



## 28. VISIÓN (V)

La visión es la imagen que una empresa debe tener de sus objetivos antes de intentar alcanzarlos. Un dicho afirma «**si no sabes donde vas, seguro que no llegarás allá**».

El resurgimiento de la visión empresarial se debe a *James Collins* y *Jerry Porras* que, a mediados de los noventa del siglo pasado publicaron un libro en el que afirmaban «las lecciones de compañías más longevas pueden ser aprendidas y aplicadas por la gran mayoría de los directivos a todos los niveles. Lo que se ha ido para siempre –al menos a la vista humana- es la extenuante perspectiva de que la trayectoria de una compañía depende de si está a cargo de personas predestinadas con extrañas y misteriosas cualidades que no pueden ser aprendidas por los demás».

La visión de la empresa consta de tres elementos principales: la existencia de una filosofía empresarial, el conocimiento de su misión (ver punto 23) y la identificación de sus unidades estratégicas.

La V, propicia el conocimiento de la postura estratégica de la empresa respecto a sus objetivos, metas o unidades de negocio, así como una ayuda indispensable para el desarrollo del plan estratégico.

En el siguiente esquema se pone de manifiesto el proceso estratégico a partir de la misión, según el modelo *Hax y Majluf*, basada en los principios del considerado padre de la estrategia financiera, *Henry Mintzberg*:





Los valores son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir la organización, su relación con los empleados y demás partícipes y, por encima de todo, su grado de ética. En las organizaciones que tienen un sentido de la misión los valores proporcionan la lógica sentimental para directivos y empleados.

Los grandes líderes crean grandes visiones: *John Kennedy* tuvo la visión de enviar al hombre a la Luna en 1969.

**En resumen:** el mayor líder de todos es el que es capaz de ver una imagen de lo que aún no ha ocurrido. Ve las cosas que pertenecen al presente pero que ya no están allí.

Comprender las nuevas claves del management

CENTRE METALLURGIC  
UPMBALL



## **BIBLIOGRAFÍA:**

---

- Análisis y formulación de estrategia empresarial. Grima y Tena. Hispano Europea 1987.
- Claves del Management. Tim Hindle. The Economist-Expansión. 2005
- Nuevos instrumentos del management. Diaz de Santos. 1998
- Dirección Estratégica de la Empresa. Eduardo Bueno. Ediciones Pirámide 1987.
- EL EVA. Pol Santandreu. Cuaderno de gestión del Centre Metal.lúrgic número 2.
- Las guerras del futuro. A. y H. Toffler. Plaza y Janés 1994
- Nuevas Claves para la dirección estratégica. Varios autores. Ariel Economía. 2002.
- Radical. R. Semler. Plaza y Janés 1993
- Reingeniería de la empresa. Hammer y Champy. Ed. Parramón, 1994
- The structuring organizations. Henri Mintzberg. Prentice Hall. 1989
- The Balance Scorecard. Kaplan y Norton. Harvard Business School, 1996.
- The Coming of the new organisations, Harvard Deusto review. Volumen 66. 1988.

Eliseu Santandreu  
Coordinador de Formació del Centre Metal.lúrgic.  
Profesor de EADA.

# **CENTRE**METAL·LÚRGIC

Tres Creus, 66  
08202 SABADELL (Barcelona) SPAIN  
Tel. 93 745 78 10 · Fax 93 726 09 95  
centrem@centrem.es  
www.centrem.es



**Unión Patronal Metalúrgica  
de l'Hospitalet y Baix Llobregat.**

Av. Fabregada, 93, 1<sup>o</sup> 3<sup>a</sup> dcha.  
08901 L'HOSPITALET DE LLOBREGAT  
Tel. 93 337 04 50 - Fax 93 337 50 15  
e-mail: aeball@aeball.net  
www.aeball.net

