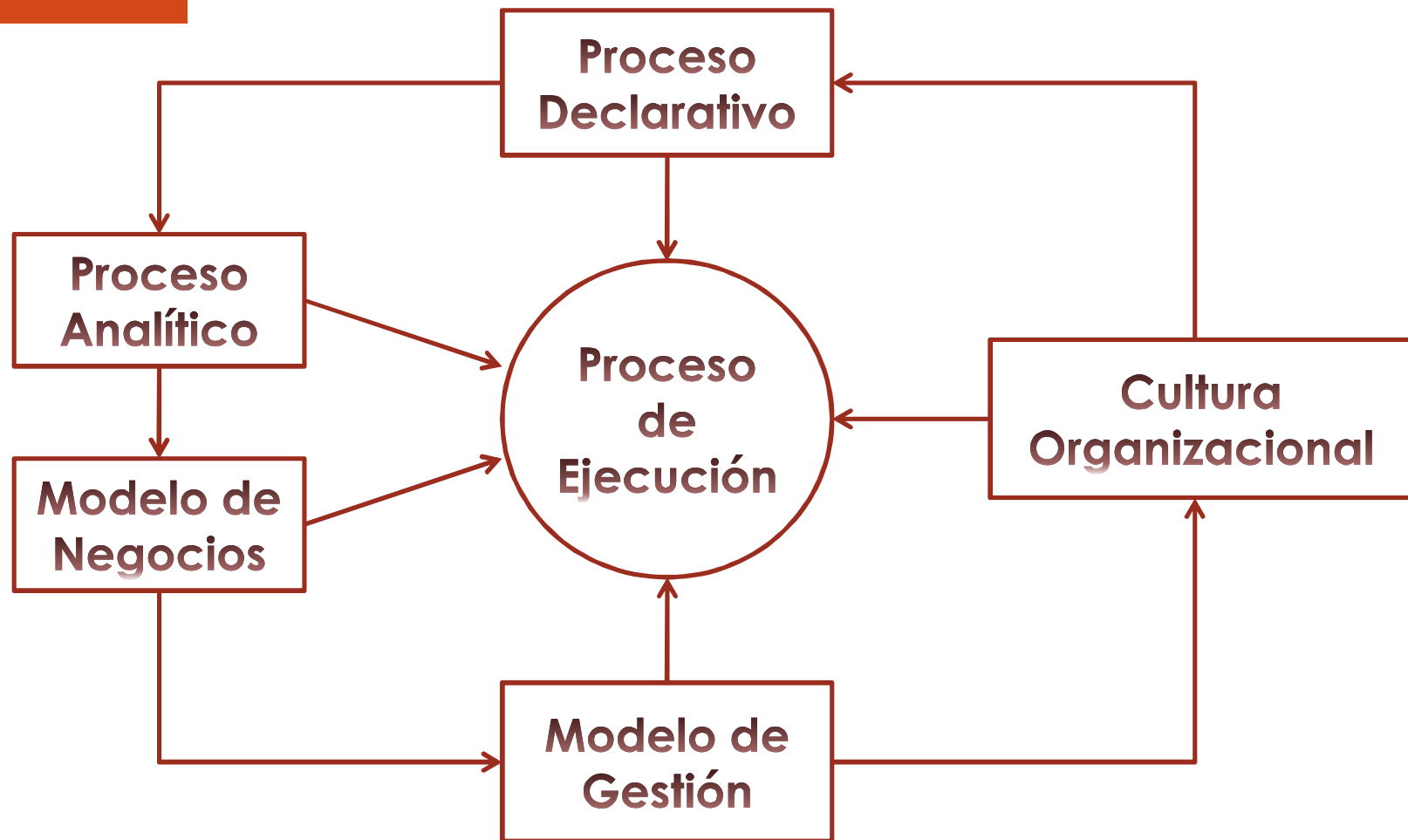




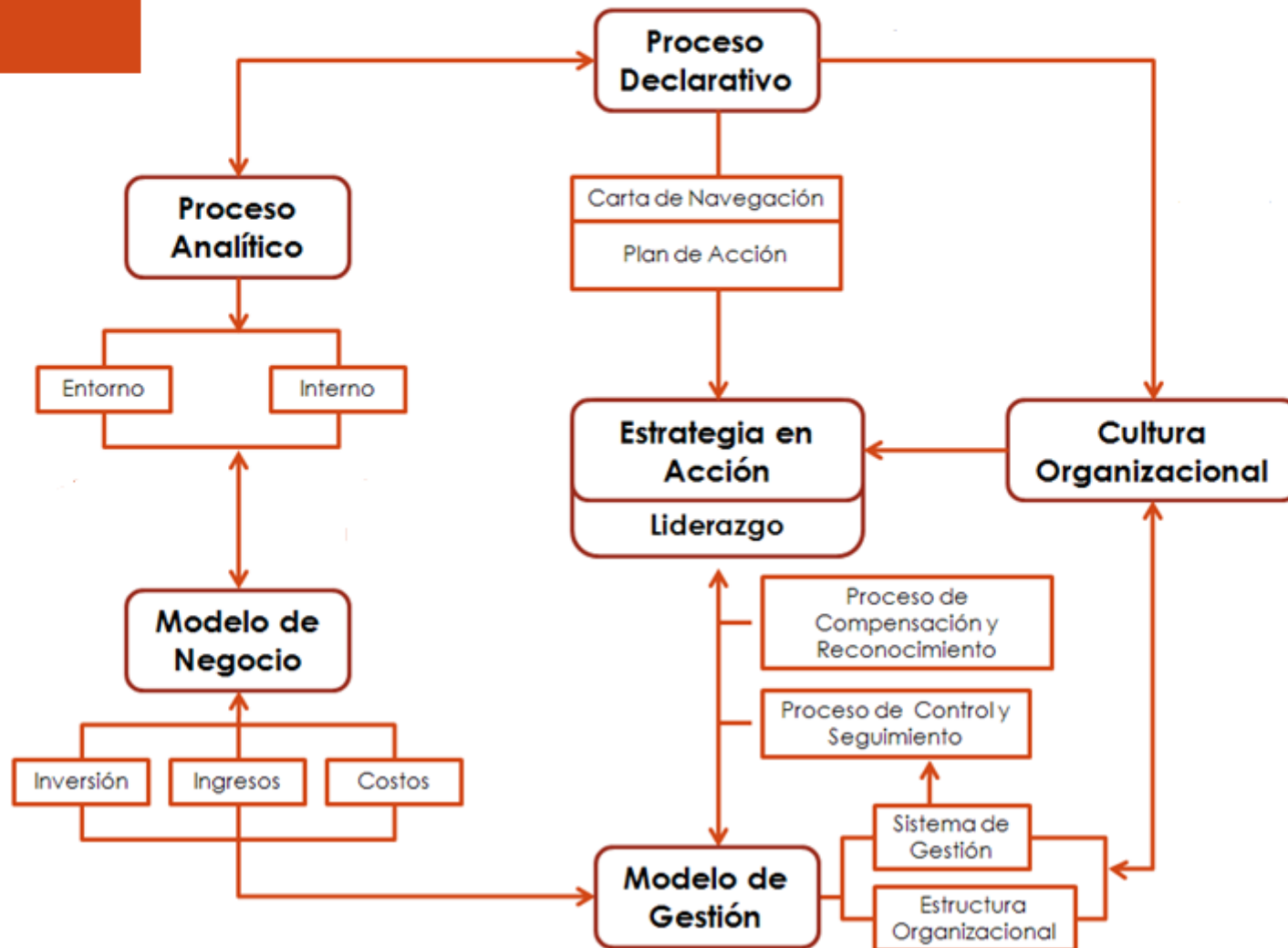
El Negocio y la Estrategia

Cómo Diseñar
Cómo Ejecutar

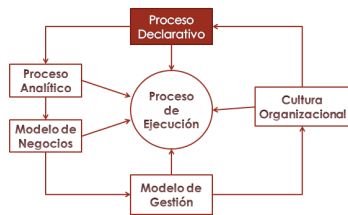
Estructura de Modelo



Estructura de Modelo

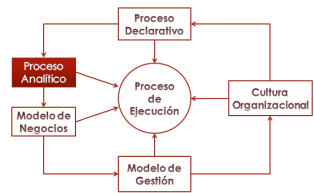


Proceso Declarativo



Fuente: Jofré Rojas Enrique. Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios. Serie Gestión N° 35, Revista de Sistemas, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. Mayo 2002.

Proceso Analítico



Escrutinio de Entorno

Fuerzas Competitivas
Organización Industrial
Sistema de Valor
Ciclo de Vida
Medio Ambiente

Escrutinio Interno

Cadena de Valor
Enfoque de Procesos
Costos de Oportunidad
Costos de Transacción
Brench Marking

Fortalezas
Oportunidades

Debilidades
Amenazas

FODA

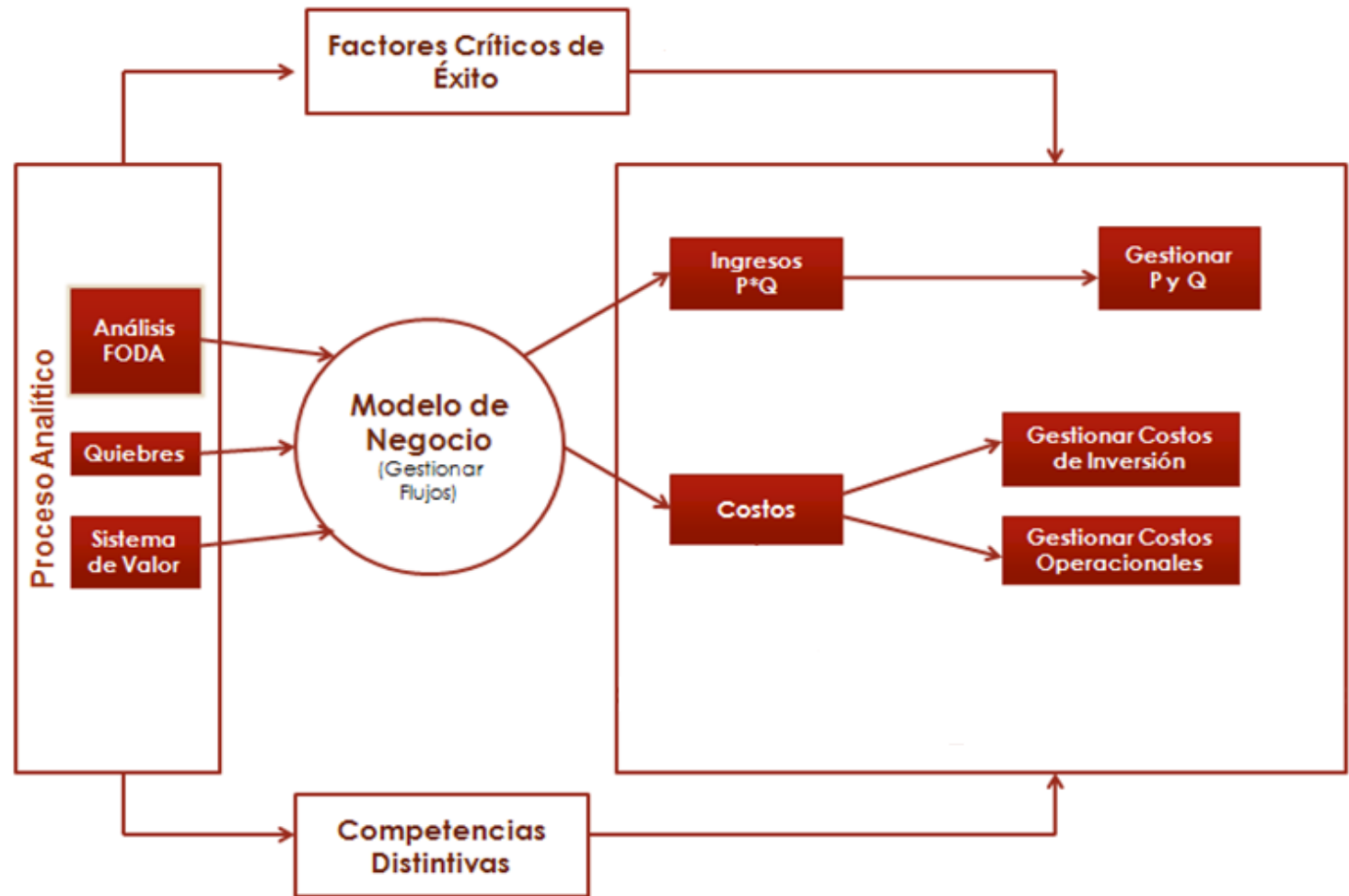
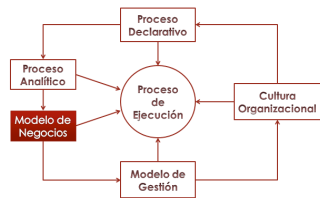
Oportunidades de negocio

Oportunidades de mejoras

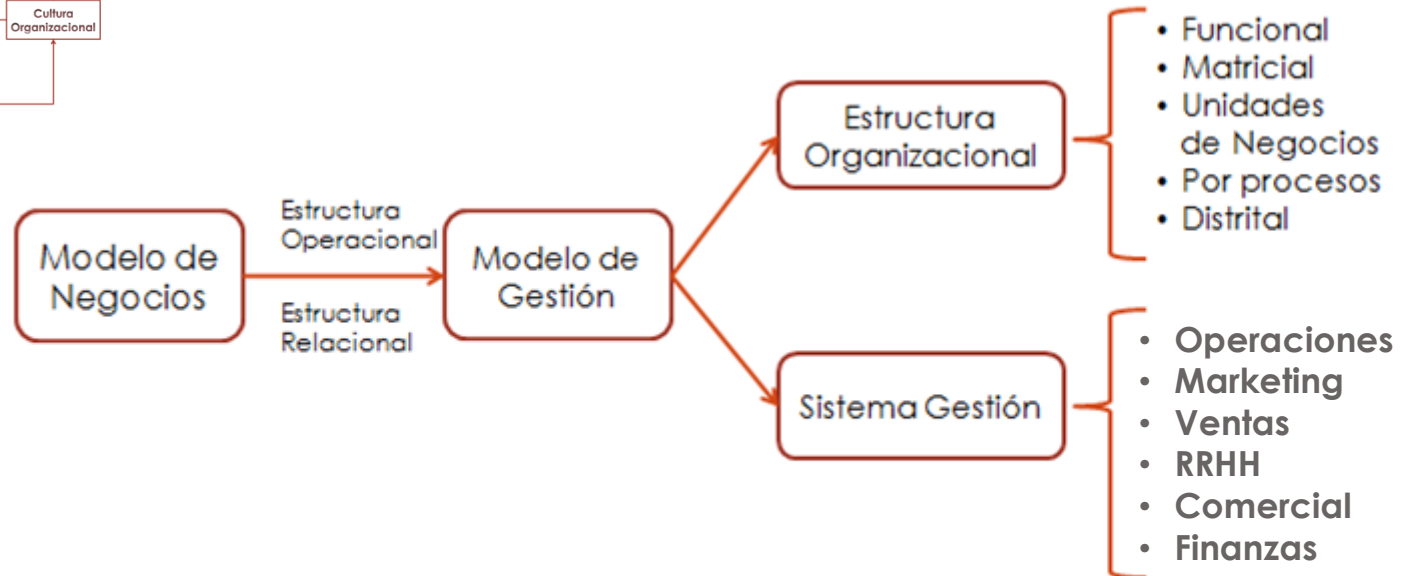
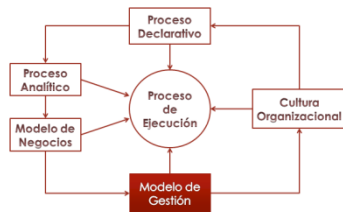
Clientes – Producto – Proceso – Inversión - Innovación

Fuente: Jofré Rojas Enrique. Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios. Serie Gestión N° 35, Revista de Sistemas, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. Mayo 2002.

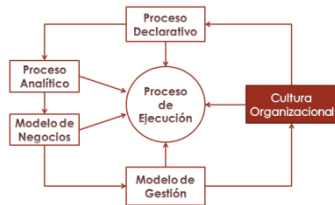
Modelo de Negocio



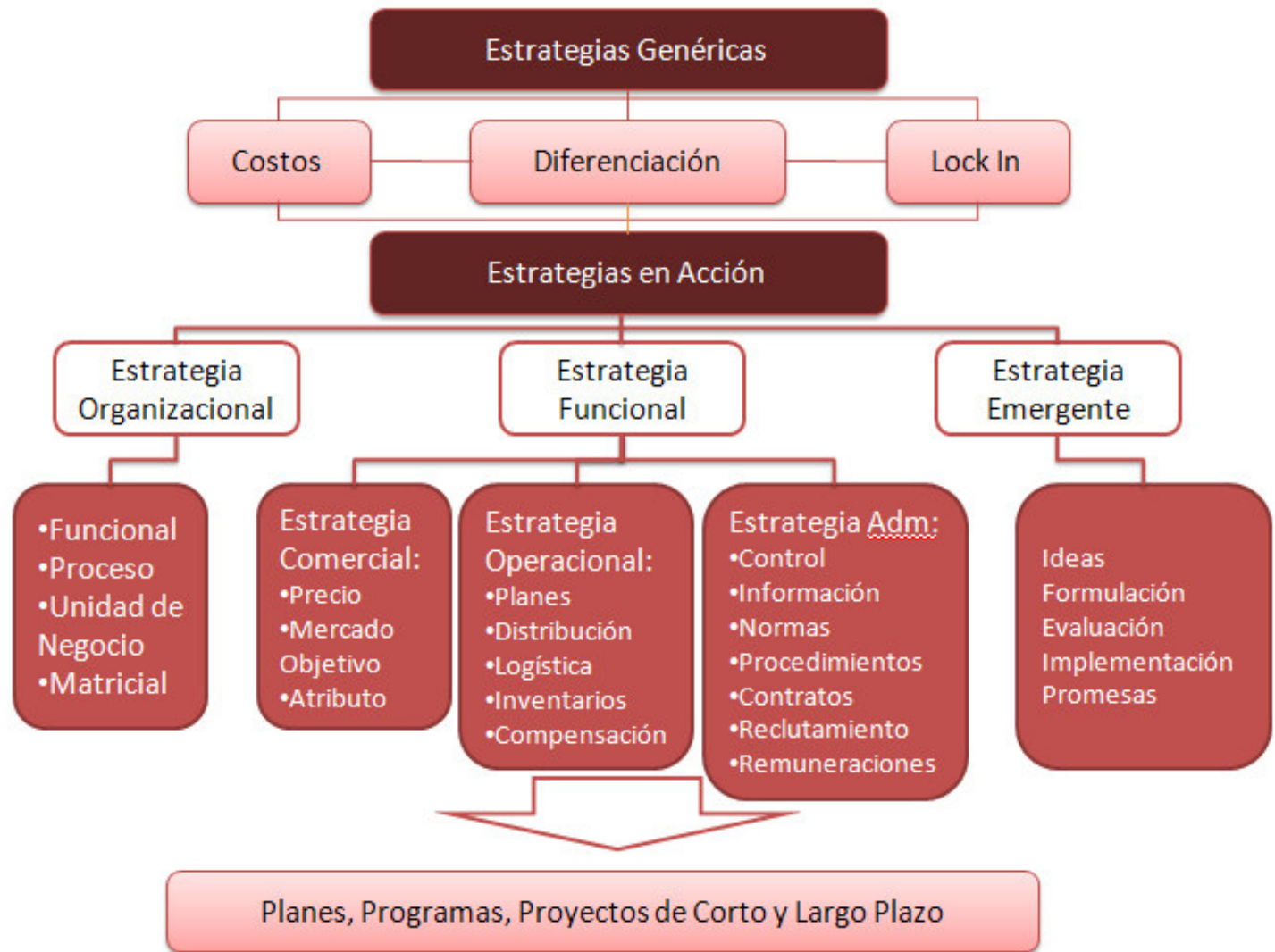
Modelo de Gestión



Cultura Organizacional



Proceso Ejecución





PROCESO DECLARATIVO

PROCESO ANALÍTICO

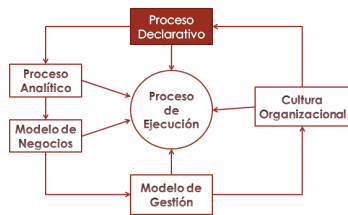
MODELO DE NEGOCIO

MODELO DE GESTIÓN

CULTURA ORGANIZACIONAL

PROCESO DE EJECUCIÓN

Proceso Declarativo



Objetivos, Impulsos, Directrices Estratégicas

Carta de navegación de la construcción del futuro

Fuente: Jofré Rojas Enrique. Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios. Serie Gestión N° 35, Revista de Sistemas, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. Mayo 2002.

Factores Claves

- Los factores claves, en esta etapa, que definen a una Organización de Alto Desempeño son:



- **Desarrollan** una visión potente, desafiante, motivadora, alcanzable, transparente y comprometida.
- Se **identifican** adecuadamente las preocupaciones de los involucrados centrales (“**stakeholders**”).



Factores Claves

- Definen un **objetivo central** basado en las preocupaciones que podemos encontrar tanto actuales, como futuras.
- Se define una **primera aproximación** de lo que denominaremos “Carta de Navegación”, que es un plan de acción consistente con las otras fases.



Visión

“Aspiración o sueño de un futuro posible, desafiante y alcanzable. Es una declaración de cómo queremos que se nos vea en un futuro determinado o donde queremos estar como empresa en dicho futuro”

Visión



- La visión es temporal, válida para un horizonte establecido.
- La visión no solo debe ser una declaración de buenas intenciones. Debe **entregar claridad** de lo que se quiere lograr, **expresada** en forma **concisa y comprensible para todos**, que vincule la operación y gestión con beneficios cuya tangibilidad pueda ser percibida por el usuario.
- La creación de la visión debe contar con la **participación y aprobación del nivel jerárquico más alto**, quien debe asegurarse que lo que se expresa en la visión es entendible por todos (en cuanto al resultado final y a sus beneficios).



Visión

-  (1900): Democratize the automobile
-  (1915): Become the most powerful, most serviceable, the most far-reaching world financial institution that has ever been
- **SONY** (1950): Become the company most known for changing the worldwide poor-quality image of Japanese products
-  (1990): Become a \$125 billion company by the year 2000

Fuente: The Boston Consulting Group



Misión

“Declaración permanente cuya finalidad es establecer la razón de ser de la organización, especificando claramente los ámbitos de acción de mayor relevancia”





Misión

- **3M** : To solve unsolved problems innovatively
-  : To improve the standard of living around the world
-  : To make technical contributions for the advancement and welfare of humanity
-  : To preserve and improve human life

Fuente: The Boston Consulting Group



Misión

-  : To experience the emotion of competition, winning, and crushing competitors
- **SONY** : To experience the joy of advancing and applying technology for the benefit of the public
-  : To give ordinary folks the chance to buy the same things as rich people

Fuente: The Boston Consulting Group



Valores

Lo que da coherencia a una organización es la claridad y consenso de sus metas y principios, o lo que es lo mismo, de sus fines y de sus valores.





Valores

Los valores son los atributos que deberían prevalecer en la organización, tales como:

- **Respeto a la dignidad y seguridad de las personas**
- **A las organizaciones sindicales y a la administración**
- **Participación**
- **Ética**
- **Equidad**
- **Lealtad**
- **Responsabilidad y confianza**
- **Transparencia y probidad**
- **Responsabilidad social y solidaridad**
- **Consecuencia y compromiso.**



Valores

Toda organización ha de tener explícitamente definidos **dos grandes grupos de valores** o principios compartidos que orienten sus objetivos de acción cotidianos:

- **Los valores finales**

Asociados con la visión y la misión

- **Los valores instrumentales** u operativos

Asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y su misión.



Objetivos

- Son el **vínculo** entre la **misión** y la **visión** de la organización, son los que definen el camino para llegar al logro de la visión
- Representan un **compromiso administrativo** para lograr efectos y resultados específicos.
- Son un llamado a la **acción** y a los **resultados**
- Al ser logrados permite hacer **realidad** las declaraciones **teóricas**.

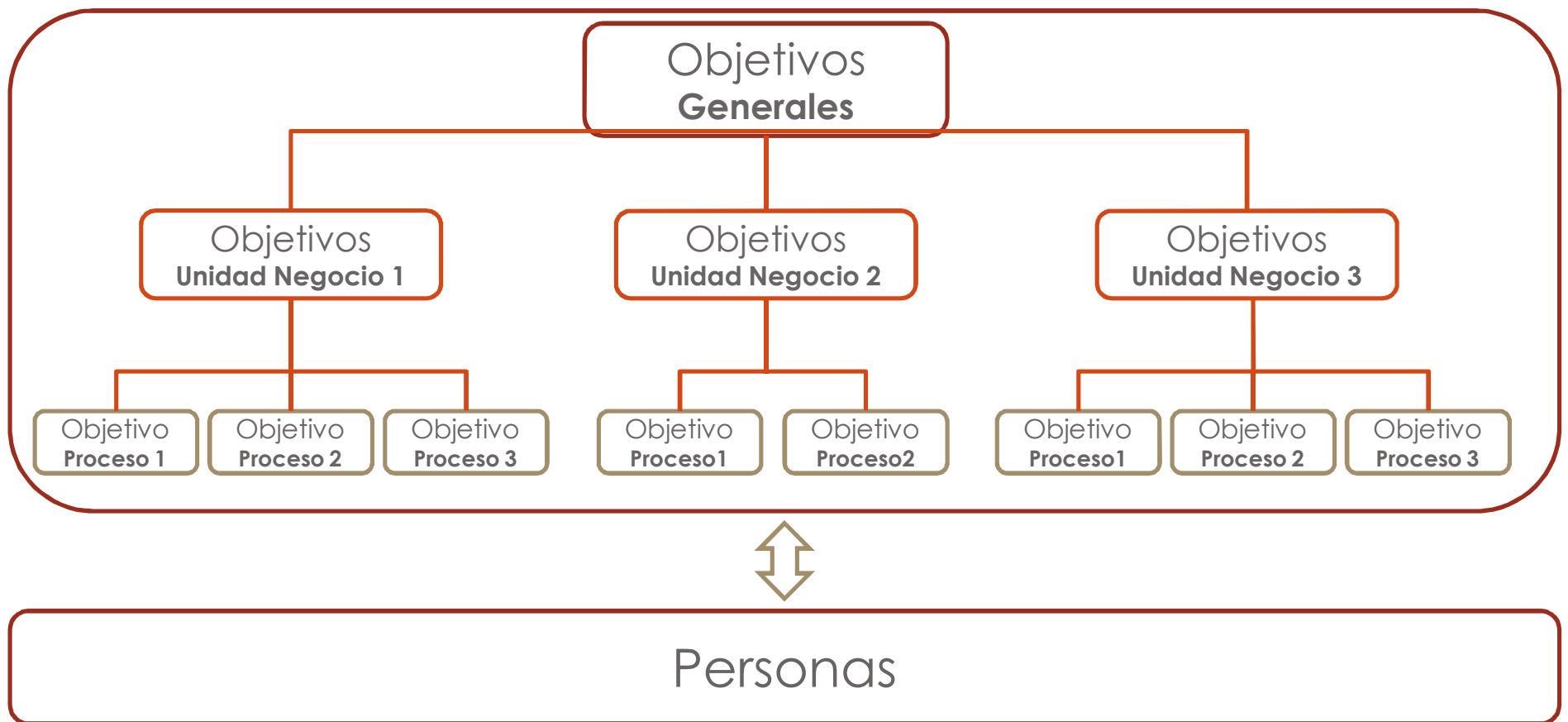




Objetivos

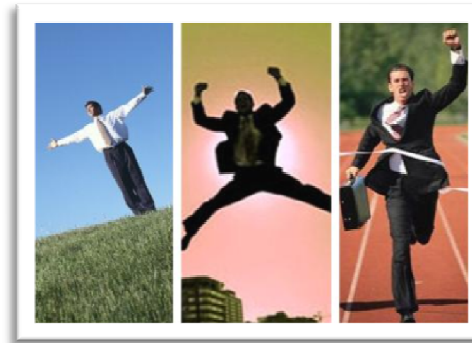
- Para que los objetivos **funcionen como criterios** del desempeño y del progreso de la organización, **deben ser medidos** en cuatro dimensiones al efectuar una actividad:
 - **Cantidad:** Cuánto es lo que lograremos en términos de volúmenes, %, unidades, etc.
 - **Tiempo:** Cuál es el tiempo (fecha, periodo) límite para lograr la cantidad deseada con la acción o actividad
 - **Calidad:** Cuál es el grado de perfección de la cantidad a lograr en el tiempo límite estipulado
 - **Costo:** Cuánto cuesta lograr la cantidad planteada en el período fijado con la calidad requerida.

Objetivos



Objetivos

- Se deben definir un número reducido de objetivos y focalizar todos los recursos en ellos:
- Es la manera **óptima** de lograrlos
- Se generan **resultados superiores**
- Las empresas **exitosas** funcionan con **máximo de cuatro** objetivos anuales y la mayoría con dos.



Promesas de Valor

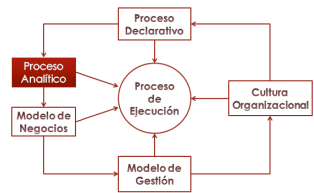


STAKEHOLDERS	PROMESA	INDICADOR
ACCIONISTAS		
CLIENTES		
TRABAJADORES		
COMUNIDAD		
PROVEEDORES		
ESTADO		



PROCESO DECLARATIVO
PROCESO ANALÍTICO
MODELO DE NEGOCIO
MODELO DE GESTIÓN
CULTURA ORGANIZACIONAL
PROCESO DE EJECUCIÓN

Proceso Analítico



Escrutinio de Entorno

Fuerzas Competitivas
Organización Industrial
Sistema de Valor
Ciclo de Vida
Medio Ambiente

Escrutinio Interno

Cadena de Valor
Enfoque de Procesos
Costos de Oportunidad
Costos de Transacción
Brench Marking

Fortalezas
Oportunidades

Debilidades
Amenazas

FODA

Oportunidades de
negocio

Oportunidades de
mejoras

Clientes – Producto – Proceso – Inversión - Innovación

Fuente: Jofré Rojas Enrique. Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios. Serie Gestión N° 35, Revista de Sistemas, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. Mayo 2002.



Proceso Analítico

El Proceso Analítico es la **etapa de comprensión** de la dinámica interna de los sistemas que constituyen a la **organización** y del **ambiente** en la cual está inserta.

El proceso se reconoce como el análisis de **escrutinio de entorno** y el **escrutinio interno**



Proceso Analítico

¿Como se hace?

Con múltiples herramientas o metodologías, entre las cuales se destacan

- Análisis FODA (SWOT en Ingles)
- Análisis de los Sistemas de Valor (Análisis Porter)
- Análisis Cadena del Valor
- Benchmarking
- El análisis de procesos
- etc.



Proceso Analítico

¿Con que objeto?

- Descubrir **nichos** o espacios que permitan **generar mejoras** en las rentabilidades actuales de la organización y que sean coherentes con la carta de navegación.
- Es tos nichos pueden ser **brechas de mejoras** en los sistemas internos u oportunidades de negocios, lo que gatilla **nuevas propuestas de valor** que conducirán a la generación de estrategias.



Escrutinio de Entorno

o Inteligencia de Mercado

- El análisis del entorno externo intenta **identificar el grado de atractivo de la industria** en la que está inserta la organización. Es un proceso constante que permitir “monitorear” el estado de desarrollo de la industria y su potencial de rentabilidad.
- Este medio ambiente está caracterizado por los siguientes factores:
 - tecnológicos, legales, culturales, sociales, económicos y políticos



Escrutinio de Entorno

o Inteligencia de Mercado

- Para analizar el entorno existen múltiples herramientas o metodologías:
 - ***Análisis de fuerzas competitivas.***
(Análisis de Porter)
 - ***Análisis de los sistemas de valor.***
 - ***Herramientas de organización industrial.***
 - ***Conocimiento del ciclo de vida.***



Análisis de Fuerzas Competitivas

Análisis de Porter

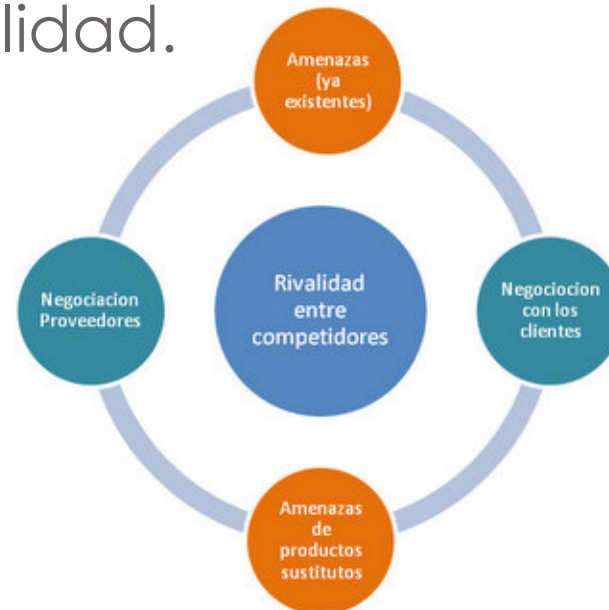
Las fuerzas competitivas que típicamente conforman la estructura de una industria son:

- Intensidad de la rivalidad entre competidores
- Amenaza de nuevos participantes
- Amenaza de sustitutos
- Poder de negociación de compradores
- Poder de negociación de proveedores.

Análisis de Fuerzas Competitivas

Análisis de Porter

Estas cinco fuerzas son importantes de analizar pues delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican el atractivo de la industria y el potencial de rentabilidad.





Análisis del Sistema del Valor

Los efectos de las fuerzas competitivas deben ser analizados en todos los componentes del sistema industrial. El objetivo es **distinguir todos** aquellos **elementos** que puedan **afectar** la **rentabilidad futura** de la industria.

Para ello se debe considerar los siguientes aspectos:

- Tópicos económicos de la industria
- Estructura de la industria
- Características de comercialización



Análisis del Sistema del Valor

Tópicos económicos de la industria

- Una industria de **costos fijos elevados** se caracteriza por su necesidad de generar **economías de escala**.
- Una industria con economías de escala y con “expertise” (curva de aprendizaje) genera **altas barreras de ingreso**.
- Si las **inversiones** son **elevadas** genera **altas barreras a la entrada** y además, genera altas barreras a la **salida** si son activos específicos, difíciles de vender.

Estructura de la industria

Características de comercialización



Análisis del Sistema del Valor

Tópicos económicos de la industria

Estructura de la industria

- Una industria con barreras al ingreso y salida y producto homogéneo implican una industria de competencia perfecta, por ende el precio lo toma del mercado y tiene pocas posibilidades de diferenciar y debe focalizarse en la eficiencia.

Características de comercialización



Análisis del Sistema del Valor

Tópicos económicos de la industria

Estructura de la industria

Características de comercialización:

- Focalizar la atención a las fuerzas competitivas significativas.
- Determinar que fuerzas requieren atención estratégica
- Definir que fuerzas requieren de creatividad para ser controladas y/o modificadas.



Organización Industrial

- Es un enfoque complementario que nos presta cierta ayuda al aclararnos conceptualmente las fuerzas que determinan los precios y su evolución.
- Básicamente, este enfoque basado en la teoría económica, consiste en predecir ciertas conductas que seguirán los participantes en función de las características de la estructura (diferenciación de productos, concentración y barreras) del mercado.



Organización Industrial

- En un nivel más fundamental, las estructuras de mercado son afectadas tanto por el lado de la oferta como por el lado de la demanda.
- Por el lado de la Oferta:
 - Productos
 - Tecnologías de procesos
 - Nivel de empleos y de organización
 - La ubicuidad
 - Localización de las materias primas.



Organización Industrial

- Por el lado de la demanda
 - Métodos de compra de los consumidores.
 - Elasticidades de la demanda (precio, ingresos o cruzada).
- Este enfoque es utilizado bajo una fuerte premisa de las predicciones sistemáticas que provee la teoría económica

Ciclo de Vida de las Industria

Las empresas pasan por distintas etapas en el transcurso del tiempo, que se caracterizan por poseen distinto nivel de crecimiento o rentabilidad.

- Industria emergente
- Industria en Crecimiento
- Etapa de madurez
- Etapa en declinación





Ciclo de Vida de la Industria

Industria Emergente

- Es aquella generada por innovaciones tecnológicas, por cambios en las motivaciones de los clientes o cambios sociales o económicos. Se caracteriza por:
 - Una alta tasa de fracasos
 - Problemas de penetración de mercados
 - El número de competidores es reducido
 - Los requerimientos de capital son altos
 - La generación de caja es baja.

Un ejemplo es toda la gama de mercados electrónicos generados con la introducción de internet.

Ciclo de Vida de la Industria

Industria en Crecimiento

- Es aquella en que la aceptación de los productos se está haciendo alta.

Se caracteriza por:

- Se empiezan a consolidarse los líderes de la industria
- Los flujos de caja son positivos y crecen rápidamente
- Se logra amortizar la inversión
- El número de competidores es creciente.
- Se obtienen grandes rentabilidades





Ciclo de Vida de la Industria

Industria en Madurez

- Es aquella en que existe estabilidad.
Se caracteriza por:
 - Ser la de mayor duración en el tiempo.
 - Se encuentran la mayoría de las industrias
 - Existen oligopolios
 - Se genera alta concentración en el mercado
 - Se mantienen por fidelidad de clientes y lealtad a la marca.

Ciclo de Vida de la Industria

Industria en Declinación

- Es aquella en que existe un **notorio descenso de la demanda**.
- Aparición de productos **sustitutos** cercanos.
- Es la etapa ideal para la innovación, para revertir la situación



Ciclo de Vida de las Empresas

Así la gran conclusión es que debemos **generar o concentrar negocios** en industrias en atapa en **crecimiento**, se puede capturar participación de mercado sin que la competencia reaccione.



Escrutinio Interno

- El **análisis interno** de la organización es la descripción de los factores que determinan las posiciones competitivas que adoptará la organización a fin de obtener ventajas competitivas.





FODA de Oportunidades

Variable	Descripción	Oportunidades
Amenazas	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3.
Fortalezas	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3.
Debilidades	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3.



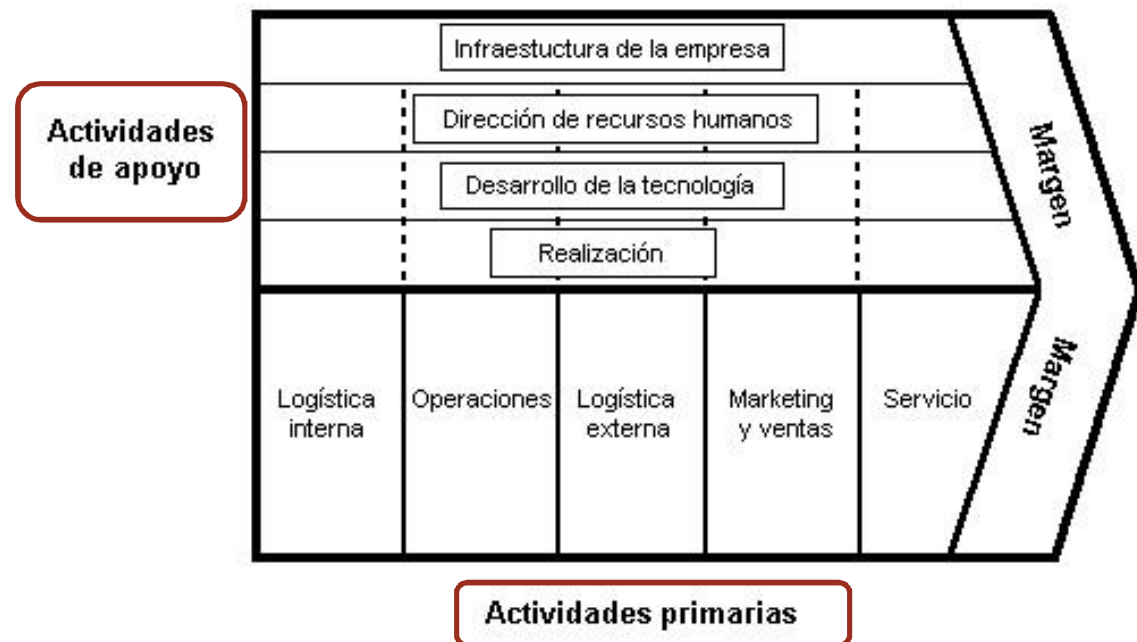
FODA de Oportunidades

Con cada oportunidad encontrada, se responden las siguientes preguntas

	Qué	Cómo	Cuándo	Quién
1.				
2.				
3.				

Cadena de Valor

- El método descompone la firma en actividades primarias y de apoyo, con el fin de comprender su impacto en los costos y la generación de valor.





Cadena de Valor

- El método descompone la firma en actividades primarias y de apoyo, con el fin de comprender su impacto en los costos y la generación de valor.
- **Actividades primarias.**
 - Relacionadas en el movimiento físico de materias primas y de productos terminados
 - En la producción de bienes y de servicios
 - En el proceso de marketing y ventas.
- Actividades de apoyo.

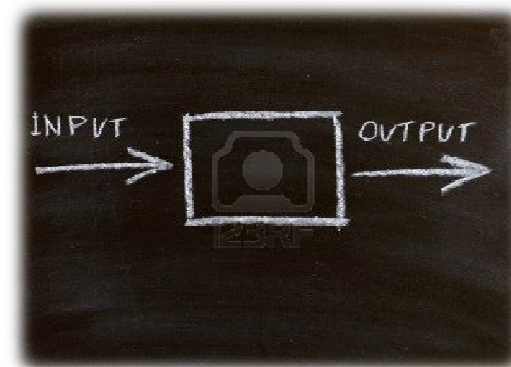


Cadena de Valor

- El método descompone la firma en actividades primarias y de apoyo, con el fin de comprender su impacto en los costos y la generación de valor.
 - Actividades primarias.
 - **Actividades de apoyo.**
Son transversales a la organización y dan apoyo a las primarias
 - Infraestructura de la firma
 - El manejo de recurso humano
 - El desarrollo de tecnologías y adquisiciones.

Enfoque de Procesos

- Nos permite obtener los factores distintivos de éxito.
- Un proceso es aquel en que existe una transformación de un input (información, materias primas, etc) en un resultado (output).



Enfoque de Procesos

- En cada proceso existen **clientes y proveedores**.
- El punto en el que el **cliente comunica** la necesidad al productor es el más importante, ya que el productor debe **escuchar** lo que el cliente realmente desea, y el cliente debe comunicar claramente lo que desea para satisfacer su necesidad.





El Benchmarking

- Es un proceso de identificar, analizar y adaptar sistemáticamente las prácticas más efectivas de los sectores industriales para mejorar los resultados de la empresa.
- Facilita la revisión de las políticas y prácticas de gestión. Sólo puede ser usado para comprender las limitaciones de los procesos e identificar las oportunidades de mejora.



Quiebres

“Lo que no se hace y debiera hacerse y lo que se hace y no debiera hacerse, para mejorar el desempeño de la organización”

Quiebres

Ejemplos

Rubro	Quiebres Característicos
Minería	• Falta de disciplina operacional para controlar los costos asociados a RRHH • No se aprovechan las sinergias del equipo (competencias) • No contamos con un nivel de comunicaciones que nos permita adelantarnos al “rumor” y al sindicato • Se debiera tener y hacer conocer una “carta de navegación” específica de esta organización • No existe una clara definición de los roles y responsabilidades de las áreas/personas claves. Esta falta de definición se traduce en una dirección errática, de limitada visión y pobre asignación de responsabilidades • El líder no ha sido capaz de convencer/encantar con el concepto de organización propuesto
Otros	• Incumplimiento del producto: Reclamos y Devoluciones de productos que no cumplen con lo solicitado por nuestros clientes • Velocidad de respuesta inicial: No cumplimiento de cotizaciones/respuestas a nuestros clientes en tiempo convenido o tiempo adecuado • Comunicación e información: La Comunicación e Información no es fluida entre las áreas • No somos la empresa que introduce las innovaciones al mercado ni menos con nuestros clientes

Herramientas del Proceso Analítico

- Para el desarrollo del modelo de negocios la investigación académica ha proporcionado una serie de herramientas de análisis. Aquí se propone una metodología que ha demostrado ser eficiente y de gran ayuda en casos prácticos al aplicarse en experiencias reales.

- **Análisis FODA**
- **Quiebres**
- **Sistema del Valor**

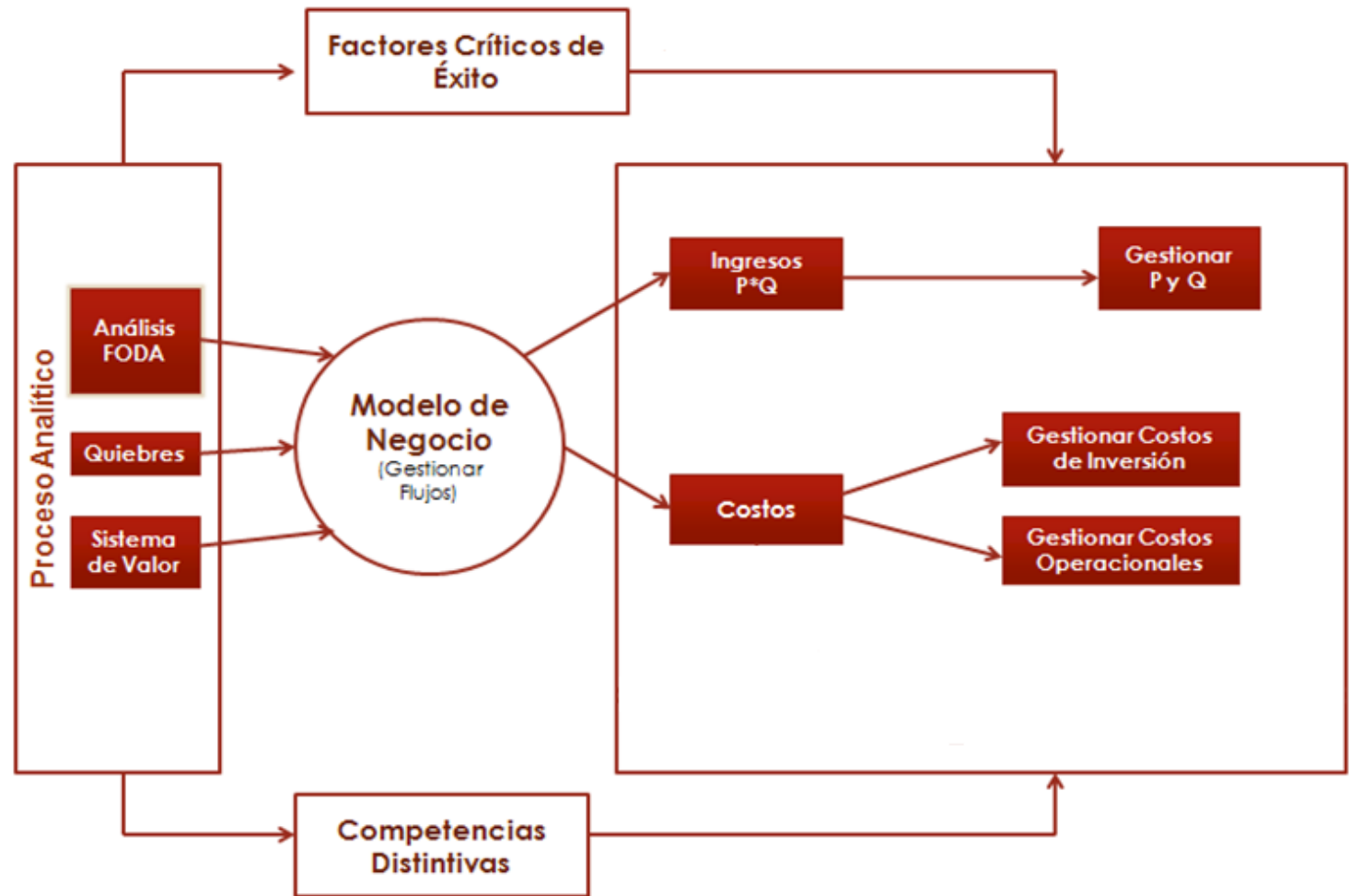
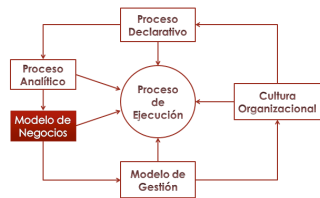


- **Factores Críticos de Éxito**
- **Competencias Distintivas**



PROCESO DECLARATIVO
PROCESO ANALÍTICO
MODELO DE NEGOCIO
MODELO DE GESTIÓN
CULTURA ORGANIZACIONAL
PROCESO DE EJECUCIÓN

Modelo de Negocio





Modelo de Negocios

- Su gran objetivo es definir “cómo” se traduce el proceso declarativo de manera que se cumpla la promesa al cliente. La eficiencia en la generación de valor es factor clave de éxito y la carta de navegación debe ser consistente con las promesas al resto de los stakeholders.
- En esta fase se construyen las **competencias distintivas** de la organización, las que representan capacidades valiosas que los rivales no tienen y que pasan a ser una piedra angular de la estrategia. Pueden llegar a proporcionar una **ventaja competitiva** porque representan fortalezas superiores de los recursos.



Modelo de Negocios

- Un modelo de negocios bien formulado debe tratar seis preguntas dominantes:
 - ¿Cómo se creará valor?
 - ¿Para quién se creará valor?
 - ¿Cuál es la fuente interna de las ventajas?
 - ¿Cómo se colocará en el mercado?
 - ¿Cómo se hará el dinero?
 - ¿Cuáles es el tiempo del dueño, el alcance y las ambiciones de tamaño?



Generación de Valor y Disposición a Pagar

- La búsqueda de factores de éxito es la búsqueda de alternativas de generar valor de modo sostenido y sostenible.
- Las reglas del juego cambian, lo que se desarrolló en una cadena de valor simple, dominada por transacciones y basadas en componentes no necesariamente funcionará en un sistema integrado, relacional y de redes.



Generación de Valor y Disposición a Pagar

- El antiguo paradigma de la Cadena del Valor ya no responde en forma eficiente a los nuevos desafíos como modelo genérico de creación de valor.
- La creación de valor la define el cliente y su disposición a pagar y no la cantidad de procesos necesarios para elaborar un producto.
- La sociedad moderna se caracteriza por un complejo conjunto de interrelaciones reales y potenciales entre actores, gente y organizaciones.

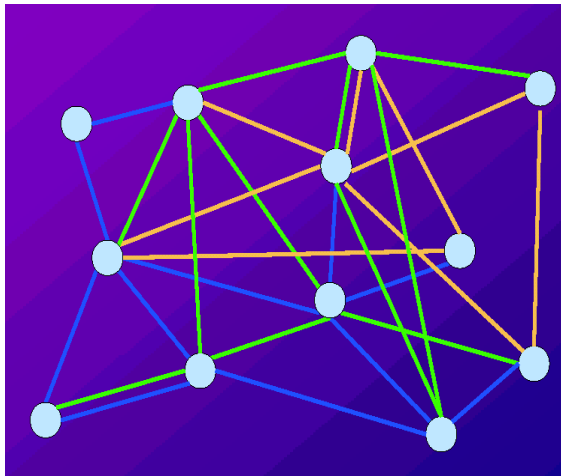


Generación de Valor y Disposición a Pagar

- La vinculación y la creación de valor en Redes de Valor, es la organización y facilitación del intercambio entre los clientes.
- Red de Valor es una red de relaciones que genera valor económico a través de intercambios complejos y dinámicos, de productos y servicios, conocimientos y beneficios tangibles e intangibles

Red de Valor

$$\text{Creación de Valor} = \sum N^{\circ} \text{ de Nodos} \times \sum N^{\circ} \text{ Relaciones}$$



Esta red incrementa el potencial de la Creación de Valor ya que aumenta el número de nodos de una organización y la combinación e interacción entre ellos.

e interacción entre ellos?
una organización y la combinación



Factores Críticos de Éxito

- Los Factores Críticos del Éxito (FCE) son aquellos aspectos que deben ir bien para que el "negocio" sea exitoso y que si fallan, pueden provocar el fracaso de la actividad institucional.
- Estos aspectos o factores pueden ser controlados por la Institución y tiene que sobresalir en ellos para lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo y un nivel de rentabilidad por sobre los estándares del Sector.



Factores Críticos de Éxito

- Para identificar los **FCE** se deben responder las siguientes preguntas:
 - ¿Qué elementos claves son necesarios para el éxito de su Organización?
 - ¿Qué cree que se necesita para que esta Institución triunfe?
 - Elementos Funcionales y Estructurales
 - ¿A qué cree usted que se debe el éxito de algunas áreas de su Institución?
 - ¿Sobre qué aspectos del negocio o trabajo de su Institución desearía tener información porque considera que contribuirían a un mejor desempeño?

Factores Críticos de Éxito

- Ejemplos de Factores Críticos de Éxito:

- Eficiencia
- Eficacia
- Calidad
- Tecnología
- Flexibilidad en los procesos
- Calidad del recurso humano
- Aprendizaje y crecimiento
- Seguridad
- Relación con el ambiente
- Imagen ante la comunidad





Competencias

Definiciones

- **Competencia:** Es el producto del aprendizaje y experiencia organizacional y representa la habilidad real para realizar una actividad
- **Competencia Central:** Es una actividad interior bien realizada que es clave para la competitividad y rentabilidad de una compañía
- **Competencia Distintiva:** Es una actividad competitivamente valiosa que una compañía realiza mejor que sus rivales:
 - Representa competitivamente una valiosa capacidad que los rivales no tienen
 - Presenta un potencial atractivo por ser una piedra angular de estrategia
 - Puede proporcionar una ventaja competitiva en el mercado porque representa una fortaleza superior de los recursos

Competencia Distintiva y Ventaja Competitiva



McGraw-Hill/Irwin

De los Recursos a las Competencias Distintivas



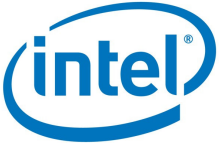
De las Competencias Distintivas a la Ventaja Competitiva



Competencias Distintivas

- **SHARP** : Experiencia en tecnología de display plano

-    **HONDA** : Bajo costo, manufactura de alta calidad y ciclos cortos de diseño

-  : Habilidad para diseñar y manufacturar cada vez más poderosos microprocesadores para PC's

-  **MOTOROLA** : Manufactura sin defectos (calidad 6-sigma) de teléfonos celulares

Maximización de la Utilidad

- Para una empresa minera, su función de utilidad la podemos expresar de la siguiente manera:

$$\pi_{Cu} = \text{Ingresos} - \text{Costos}$$

$$\text{Ingresos} = P_{Cu} * Q_{Cu}$$

$$\text{Costos} = \omega * L + P_{Mp} * X_{Mp} + P_{Sum} * X_{Sum} + P_{Serv} * X_{Serv} + P_{Soc} * X_{Soc} + r * K$$

P_{Cu} : Precio del Cobre

ω : Costo Unitario Mano de Obra

P_{Mp} : Precio Materias Primas

P_{Sum} : Precio Suministros

P_{Serv} : Precio Servicios

P_{Soc} : Precio (Costo) Unitario de las Actividades Sociales

X_{Soc} : Cantidad de Actividades Sociales

r : Costo del Capital

Q_{Cu} : Cantidad de Cobre Producido

L : Cantidad Mano de Obra

X_{Mp} : Cantidad de Materias Primas

X_{Sum} : Cantidad Suministros

X_{Serv} : Cantidad de Servicios

K : Capital Invertido



Maximización de la Utilidad

- El objetivo fundamental de toda empresa es maximizar la utilidad sujeta a las restricciones que le impone el entorno en el que opera. En forma matemática, esto lo podemos expresar de la siguiente manera:

Objetivo

$$\text{Máx. } \pi_{Cu} = P_{Cu} * Q_{Cu} - (\omega * L + P_{Mp} * X_{Mp} + P_{Sum} * X_{Sum} + P_{Serv} * X_{Serv} + P_{Soc} * X_{Soc} + r * K)$$

- s.a.
 - Operación sin accidentes
 - Operación sin incidentes ambientales
 - Operación con licencia social para operar



Maximización de la Utilidad

El objetivo principal se traduce en maximizar el Valor Presente Neto (VPN) del proyecto para su horizonte de vida:

$$VPN = \sum_{t=1}^N \frac{FC_t}{(1 + r_0)^t} - \text{Inv. Inicial}$$

FC_t : Flujo de Caja en el periodo t

r_0 : Tasa de descuento

N : Horizonte del proyecto

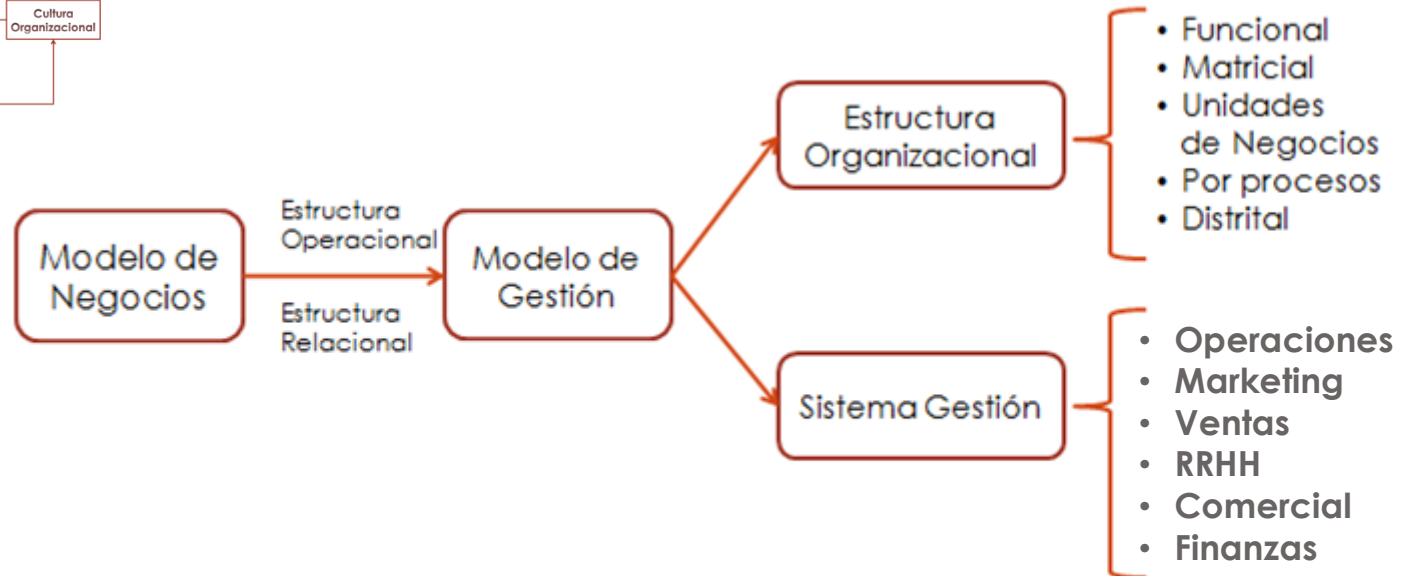
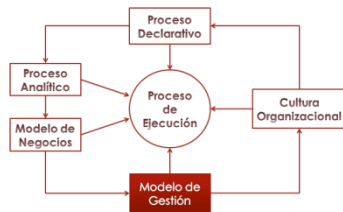
Este objetivo se fundamenta en la creación de valor ampliada, que permite la sustentabilidad de la empresa a través del compromiso con sus stakeholders:

- Resultado económico
- Desarrollo de las comunidades locales
- Protección del medio ambiente
- Desarrollo de las personas (seguridad, calidad de vida)
- Licencia social para operar (desarrollo del país)



PROCESO DECLARATIVO
PROCESO ANALÍTICO
MODELO DE NEGOCIO
MODELO DE GESTIÓN
CULTURA ORGANIZACIONAL
PROCESO DE EJECUCIÓN

Modelo de Gestión





Conceptos Generales

- El Objeto del Modelo de Gestión es que mantenga una línea de interacción convergente y coherente con la estrategia de la empresa
- Se debe generar una estructura organizacional consistente con dicho objetivo



Conceptos Generales

- Incorpora variables que son significativas de las mejores practicas, para que en un futuro próximo la empresa sea de clase mundial
- La flexibilidad del modelo da la posibilidad de incorporar nuevos elementos que apoyen y den valor al objetivo de la empresa



Conceptos Generales

- Es necesario poner de manifiesto, que el énfasis de la organización estará enfocado en el negocio y responderá la siguiente pregunta

¿Cuál es el modelo de negocio / gestión que permite obtener el máximo provecho del potencial de la compañía?



Conceptos Generales

- Existen 4 pilares que son fundamentales para el Modelo de Gestión:
 - La estructura
 - Los procesos de Negocios
 - El desarrollo de las Personas
 - Tecnología



Conceptos Generales

El Modelo de Gestión sustentara al Modelo de Negocios, el cual permitirá poner en práctica el Plan Estratégico con el fin de lograr la Visión y la Misión



Estructura Organizacional

- La Estructura Organizacional es la forma como la empresa se ordena para coordinar el trabajo en orientación al logro de los objetivos.
- Existen varias maneras de hacerlo pero lo importante es la coherencia con el Modelo de Negocios.
- La EO debe facilitar la autonomía y permitir el liderazgo.



Estructura Organizacional

Independiente de la forma adoptada, existen algunas características relevantes a considerar:

- ¿Cuántos niveles jerárquicos existen?
- ¿Existe facilidad para que los trabajadores expresen sus ideas de mejoras?
- ¿Cómo se distribuye el poder?
- ¿Están claramente definidas y delimitadas las responsabilidades en la toma de decisiones?
- ¿Existen feudos o se facilita la creación de feudos?



Estructura Organizacional

- Organización plana, con un equipo liviano, flexible y adaptable
- Orientada a clientes internos y externos
- Polifuncionalidad en todos los miembros de la organización
- Poder descentralizado
- Toma colectiva de decisiones
- Autonomía de los empleados y un sentido de propiedad
- Liderazgo de los ejecutivos en todos los niveles



Sistemas de Gestión

- **Sistemas simples y transparentes**
- **Información disponible y fluida**
- **Automatización de procesos**
(sistemas de control experto en tiempo real para la gestión de procesos y gestión de activos)
- **Aumento de la productividad mediante las personas**



Sistemas de Gestión

Es importante recalcar que los sistemas de gestión por si solos no tienen validez.

Ellos adquieren valor cuando se transforman en el soporte necesario para una ejecución operacional eficiente y eficaz.



Sistemas de Gestión

- Organización plana, con un equipo liviano, flexible y adaptable
- Orientada a clientes internos y externos
- Polifuncionalidad en todos los miembros de la organización
- Poder descentralizado
- Toma colectiva de decisiones
- Autonomía de los empleados y un sentido de propiedad
- Liderazgo de los ejecutivos en todos los niveles



Sistemas de Gestión

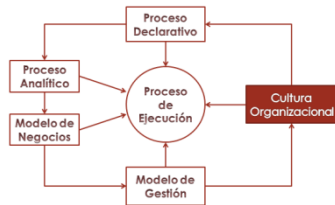
Principales Ejemplos

SISTEMAS	PRINCIPALES FUNCIONES
Planificación Integral y Control de Gestión	■ Planes de desarrollo estratégico ■ Indicadores de acuerdo a objetivos estratégicos ■ Articulación con la operación ■ Conexión con el sistema transaccional ■ Diseño de planes de desarrollo ■ Asignación de responsabilidades ■ Gestión de activos
Gestión del Desarrollo de las Personas	■ Reclutamiento ■ Desarrollo (Iniciativa y motivación, orientación al logro, liderazgo y autonomía, trabajo en equipo, tolerancia al cambio, etc.) ■ Compensación ■ Desvinculación
Gestión de Contratos	■ Alianzas ■ Criterios de externalización ■ Gestión de contratos
Gestión de Entorno	■ Comunidad, Medio ambiente, Sustentabilidad ■ Documentar y comunicar los beneficios económicos y sociales de la minería ■ Planificar el cierre desde el inicio



PROCESO DECLARATIVO
PROCESO ANALÍTICO
MODELO DE NEGOCIO
MODELO DE GESTIÓN
CULTURA ORGANIZACIONAL
PROCESO DE EJECUCIÓN

Cultura Organizacional





Cultura de Trabajo

- La cultura organizacional es una filosofía de gestión expresada en un conjunto ordenado de valores, creencias, prácticas, conductas y actitudes de los miembros de una organización, que proporcionan los fundamentos para el desarrollo de una Organización de Alto Desempeño





Cultura de Trabajo

- Los conceptos centrales de una cultura de este tipo:
 - Orientación al negocio
 - Relaciones colaborativas
 - Flexibilidad
 - Mejoramiento continuo
 - Innovación
 - Accountability (Responsabilidad)
 - Compromiso y Orgullo



Cultura de Trabajo

Conceptos Generales

Concepto	Significado	Filosofía
Orientación al Cliente	• Trabajo hacia el cliente • Aumenta la relación cliente – compañía • Conocimiento del cliente y sus necesidades	- <i>Enfocar los esfuerzos de la compañía en el cliente</i> ¿Qué es lo que necesita?
Relaciones Colaborativas	• Trabajo en equipo • Absoluta Transparencia • Operación coordinada	- <i>Sobreponer el interés común al interés propio -</i> ¿Cómo puedo ayudarte?
Flexibilidad	• Permita al trabajador una comprensión más amplia del objetivo de la empresa y de su propio trabajo • Aumenta el poder de reacción ante imprevistos	- <i>Capacidad de adaptación ante los cambios del entorno -</i> ¡Lo nuevo es un desafío que seduce!
Mejoramiento Continuo	• Forma natural de trabajo. Proceso permanente • Lo bueno no es bueno donde se espera lo mejor • Pasa a ser una ventaja competitiva de largo aliento	- <i>Lo excelente de hoy es el promedio del mañana –</i> ¡La perfección nunca se logra pero siempre se busca!



Cultura de Trabajo

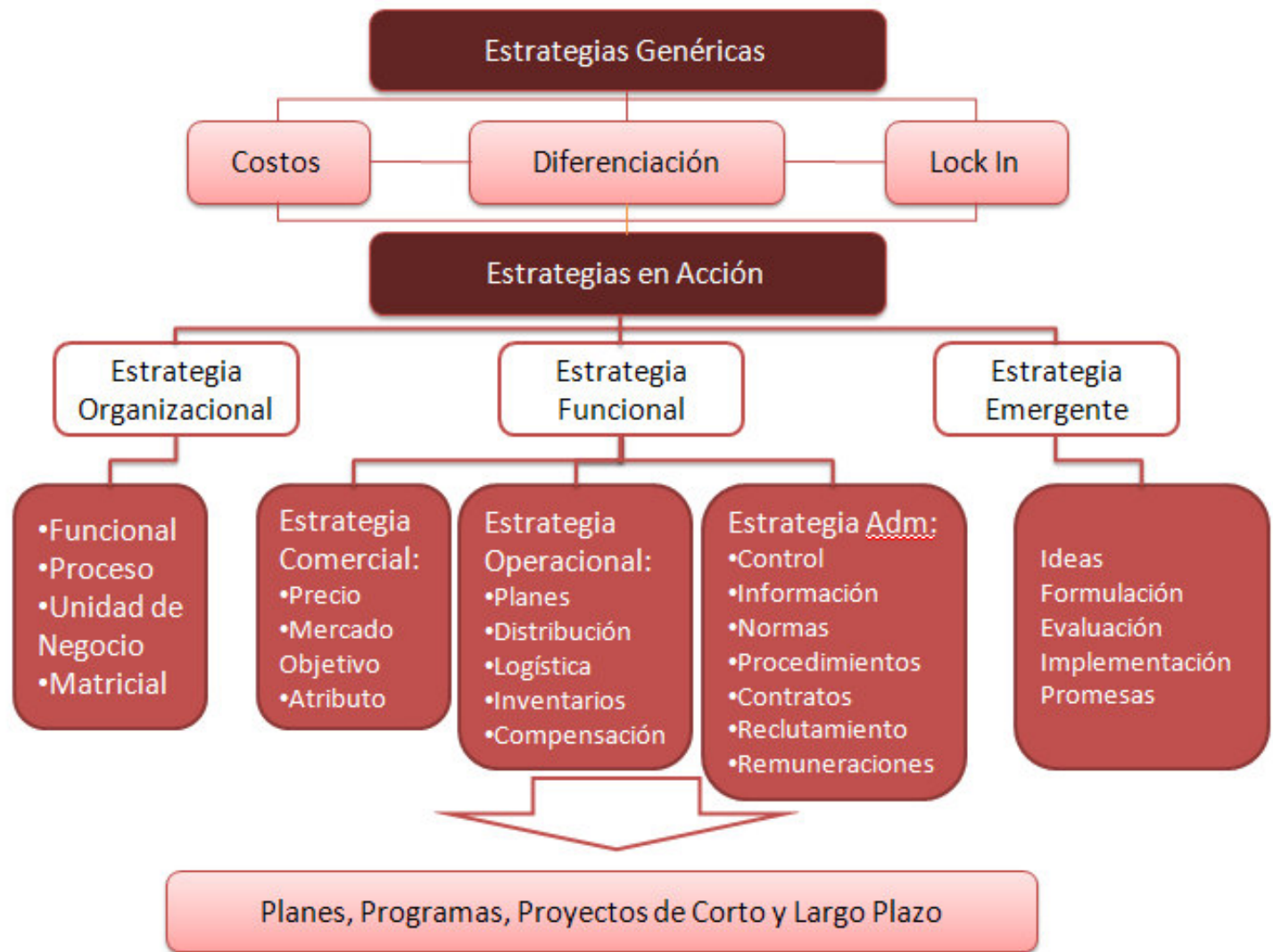
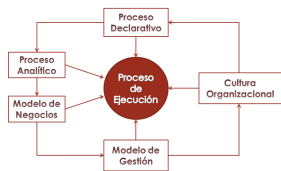
Conceptos Generales

Concepto	Significado	Filosofía
Innovación	▪ Optimización permanente de los procesos ▪ Maximiza el potencial de los trabajadores ▪ Genera valor agregado	– <i>Elaborar el futuro sin defender el pasado–</i> ¡Vivir con una insatisfacción creativa!
Accountability	▪ Clara asignación de responsabilidades ▪ Trabajadores con autonomía y poder de decisión ▪ La verdad aflora	– <i>Responsabilidad ante terceros de manera transparente–</i> ¡No hay lugar donde esconderse!
Compromiso y Orgullo	▪ Trabajadores orgullosos y motivados ▪ Sienten que el éxito de la empresa es el de ellos	–<i>Los trabajadores hacen suya la empresa–</i> ¡Este es mi segundo hogar!



PROCESO DECLARATIVO
PROCESO ANALÍTICO
MODELO DE NEGOCIO
MODELO DE GESTIÓN
CULTURA ORGANIZACIONAL
PROCESO DE EJECUCIÓN

Proceso Ejecución



Proceso Ejecución

Conceptos Generales

- La estrategia en acción o el hacer que las cosas ocurran.



A partir de las oportunidades de negocios identificadas y las brechas encontradas en el escrutinio interno y en forma coherente con los delineamientos de futuro, la carta de navegación , se formulará e implementará la estrategia de negocios .

Proceso Ejecución

Conceptos Generales



- Deben existir planes, programas y proyectos que se encuentren enfocados tanto en el largo plazo, como en el corto plazo
- Estos deben ser absolutamente coherentes con la carta de navegación definida y ser consistentes con la estrategia genérica más apropiada



Proceso Ejecución

Conceptos Generales

- Lo cual permitirá darle una sustentabilidad y consistencia a la estrategia
- Estos planes deben ser capaces de recoger los cambios de la dinámica ambiental que se traducen en estrategias emergentes , como resultado de innovaciones o cambios estructurales .
- Una vez planteados los aspectos formales y técnicos de la estrategia , se deben revisar los aspectos informales y culturales de la implementación de la estrategia



Proceso Ejecución

Conceptos Generales

- Conceptos tales como liderazgo, trabajo en equipo, confianza , capacidad de escuchar y otros no son más que las bases para el éxito de esta “ navegación ”.
- Factores como perseverancia , paciencia , prudencia y pasión son las herramientas intangibles para llevar a cabo con éxito la implementación de la estrategia :

“Hacer que las cosas ocurran”

Proceso Ejecución

Conceptos Generales

“Construir el futuro declarado”

- Perseverancia
- Paciencia
- Prudencia
- Pasión
- Participación
- Proyectos
- Planes
- Programas





Formulación de la Estrategia

- La determinación de la estrategia más adecuada para una empresa se basa en las oportunidades y riesgos identificados en el medio ambiente y las capacidades distintivas de la organización .
- Las opciones estratégicas deben ser evaluadas para demostrar –apriori- el cumplimiento de los objetivos trazados .



Formulación de la Estrategia

Las opciones estratégicas ganadoras deben distinguir los siguientes aspectos :

- **Consistencia:** La estrategia no debe presentar metas in consistentes entre sí.
- **Consonancia:** Debe representar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo, así como a los cambios relevantes que en él ocurren.
- **Factibilidad:** La estrategia no deberá agotar los recursos disponibles y tampoco generar problemas irresolubles.
- **Ventaja:** La estrategia deberá facilitar la creación o la preservación de la superioridad.



Formulación de la Estrategia

En la formulación de la estrategia , además subyacen dos aspectos que surgen de la definición de la carta de navegación y se fundamentan en el proceso analítico:

- El crecimiento de la empresa.
- La diversificación de la empresa.



Formulación de la Estrategia

Estrategia de Crecimiento

- Conlleva a la lógica de generar cambios en productos, mercados y cobertura geográfica siempre manteniendo el alcance de los negocios actuales .
- La diversificación , con lleva un sentido de expansión espacial en el mapa del sistema del valor , tendiendo a nuevos negocios , a través de integraciones verticales u horizontales ; o sencillamente explorar negocios que no se relacionan con los negocios actuales .



Formulación de la Estrategia

Estrategia de Crecimiento

- En el caso de las estrategias de crecimiento, una opción es a través de la generación de un mayor volumen de producción , el cual está asociado a una expansión geográfica nacional o internacional.



Formulación de la Estrategia

Estrategia de Diversificación

- Diversificación Racional: Aquella que va más allá de productos y mercados actuales, pero manteniéndose dentro del alcance del sector en el cual opera:
 - Integración Vertical
 - Integración Horizontal



Formulación de la Estrategia

Estrategia de Diversificación

- Diversificación no relacionada: Consiste en el desarrollo del sector en mercados que aparentemente no guardan clara relación con los actuales negocios.

Esto conlleva necesariamente a la configuración de conglomerados empresariales.



Formulación de la Estrategia

- Es importante destacar que ambas estrategias pueden llevarse a cabo a través de desarrollos propios como por desarrollos externos
- Otro punto importante de destacar , y el cual a menudo es omitido, es que una opción válida de estrategia es la RETIRADA.



Formulación de la Estrategia

- Existen 3 tipos de estrategias que se pueden desarrollar una vez que se han distinguido cual seria el posicionamiento:
 - Organizacional
 - Funcional
 - Emergente



Formulación de la Estrategia

Estrategia Organizacional

- Cualquier estrategia de crecimiento o diversificación implica cambios en la estructura organizacional
- En el mundo actual, altamente competitivo, tecnologizado y dónde los poderes de negociación se acercan cada vez más a los clientes , es necesario enfrentarlo con organizaciones adecuadas



Formulación de la Estrategia

Estrategia Organizacional

- Las características principales de las estructuras organizacionales modernas son:
 - Equipos de trabajo auto dirigidos y poli funcionales .
 - Organizaciones planas y por procesos .
 - Cultura de innovación y emprendimiento.
 - Empoderamiento de la línea
 - Liderazgo estratégico
 - Externalización de procesos
 - Procesos de negocio, conducidos por la creación de valor para los involucrados .
 - Uso intensivo de tecnologías de información y comunicaciones



Formulación de la Estrategia

Estrategia Funcional

Cómo cada unidad funcional o de proceso se comprometerá con los objetivos estratégicos planteados y teniendo en consideración los aspectos genéricos que conlleva el posicionamiento estratégico definido



Formulación de la Estrategia

Estrategia Funcional

- En general, podemos identificar estrategias a partir de distintas perspectivas:
 - Operaciones
 - Comercial
 - Financiera
 - Recursos Humanos
 - Tecnológica
 - Administración



Formulación de la Estrategia

Estrategia Funcional - Ejemplo

- Desde una perspectiva de operaciones

Los costos son un aspecto fundamental desde esta perspectiva, esto implica un conocimiento exhaustivo de la cadena productiva y de sus aportes de valor, lo cual conlleva a un uso intensivo de tecnologías de información para monitorear



Formulación de la Estrategia

Estrategia Emergente

- Aquella surgida de la acción , con ausencia de intencionalidad
 - El tratamiento de la estrategia emergente debe ser riguroso como cualquier otra proposición. Deben considerarse bajo la óptica de una decisión flexible, con capacidad de adaptación

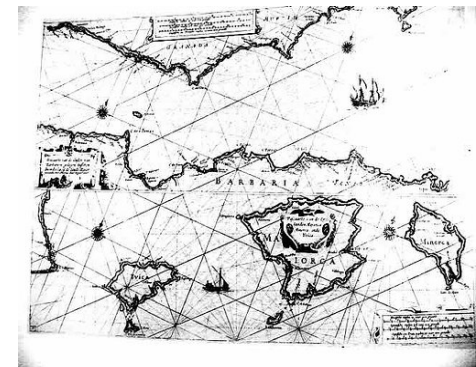
Carta de navegación



Una vez que se ha establecido la visión, la misión y logrado una definición clara y precisa de los objetivos deseados y soñados se generan las directrices que nos permiten diseñar el **proceso** de **construcción** de **futuro**, expresado en una **Carta de Navegación**.

Carta de navegación

Las cartas de navegación son uno de los instrumentos básicos de la navegación para elegir el lugar del próximo fondeadero y para alejarnos de los peligros, pues son las principales encargadas de alertarnos de su existencia. Pero principalmente las usamos para desplazarnos de un punto a otro





Carta de navegación

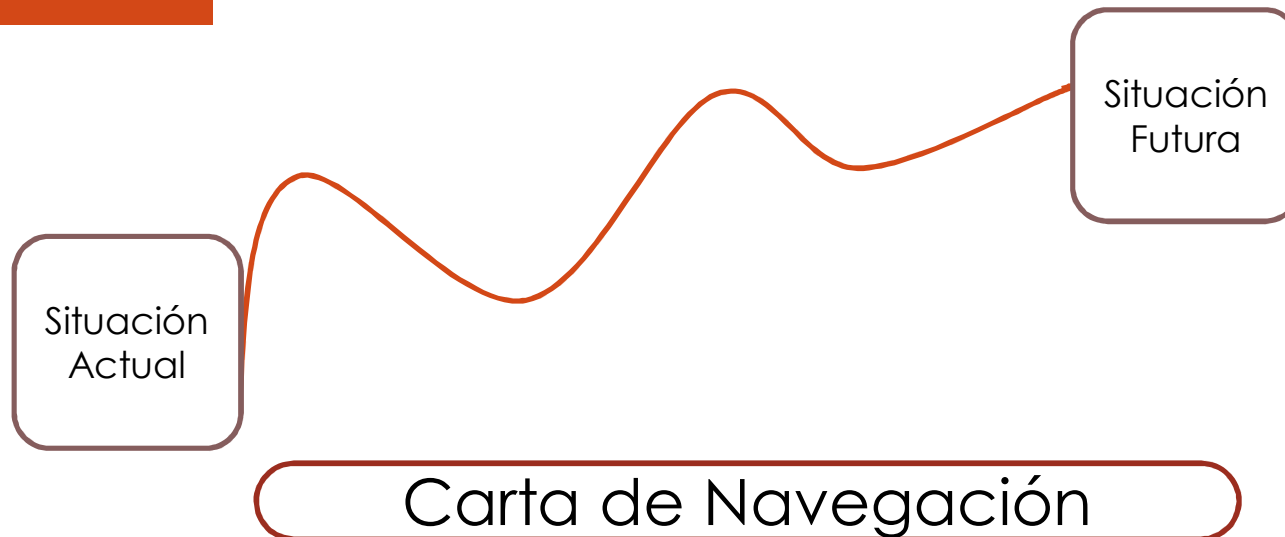
- Es la definición de los **planes de acción** para hacer **realidad** la estrategia de la organización.
- Los planes de acción desglosan los objetivos en actividades unitarias ejecutables, definiendo:
 - Plazos
 - Hitos
 - Responsables
 - Recursos, etc.



Carta de navegación

- Este proceso tendrá como producto el documento denominado “Agenda Estratégica”, la cual:
 - Facilitará la coordinación y
 - El seguimiento de las operaciones en la organización.
- De esta manera se establece el enlace entre el proceso “Declaración de Construcción de Futuro” y el proceso de “Ejecución”.

Carta de navegación



“El futuro no se proyecta, se imagina y luego se construye”



Plan de Acción

- Implica definir para cada iniciativa:
 - Las responsabilidades
 - Objetivos
 - Plazos
 - Indicadores de gestión afectados
 - Actividades
 - Hitos (entregables)
 - Compromisos

Plan de Acción

Formato para el registro de Iniciativas y Actividades

Iniciativa:		Fecha Inicio:		
Área:		Fecha Final:		
Responsable:		Indicadores de gestión afectados:		
Objetivo:				
Actividad y Tareas	Entregable (Hitos)	Fecha Término	Responsable	Compromiso
Actividad 1				
Tarea 1.1				
Tarea 1.2				
Tarea 1.3				
...				
Actividad 2				
...				
Actividad 3				
...				
...				
Actividad k				



Plan de Acción

Construcción y Contenido

- El Plan de Acción debe ser construido de tal forma que las brechas sean minimizadas o desaparezcan
- Debe contener las actividades centrales para cumplir con las promesas
- Define “lo que debemos hacer”, con responsables específicos y énfasis en el corto plazo, alineado con un horizonte de largo plazo
- Permite alinear el desempeño individual con los compromisos institucionales: “El desempeño debe producir consecuencias”



Plan de Acción

Construcción y Contenido

- Hace posible poner en práctica las Dimensiones de la Cultura: Relaciones colaborativas, Mejoramiento continuo, Innovación, etc.
- Cada área responsable debe construir la Agenda Estratégica con respecto a las iniciativas de las que es responsable, definiendo las actividades para el presente año y teniendo como foco el largo plazo
- Debe definir claramente, además de todo el resto de la información requerida, el o los indicadores de gestión que serán afectados por cada iniciativa, es decir, cómo impacta económicamente cada iniciativa al compromiso de valor (VAN prometido)



Sistemas de Seguimiento y Control

Premisas Básicas de Diseño

- *Transparencia/Visibilidad*
- *Oportunidad/Frecuencia*
- *Coordinación*
- *Desempeño con Consecuencia*
- *Mejoramiento Continuo*



Sistemas de Seguimiento y Control

Premisas Básicas del Diseño

- ***Transparencia/Visibilidad***

- Claridad a través de toda la organización del funcionamiento del sistema

- ***Oportunidad/Frecuencia***

- Aplicación de controles y procedimientos con la periodicidad que asegure la buena gestión del sistema



Sistemas de Seguimiento y Control

Premisas Básicas del Diseño

- **Coordinación**

- Alineamiento y coordinación adecuada entre las áreas y agentes responsables

- **Desempeño con Consecuencia**

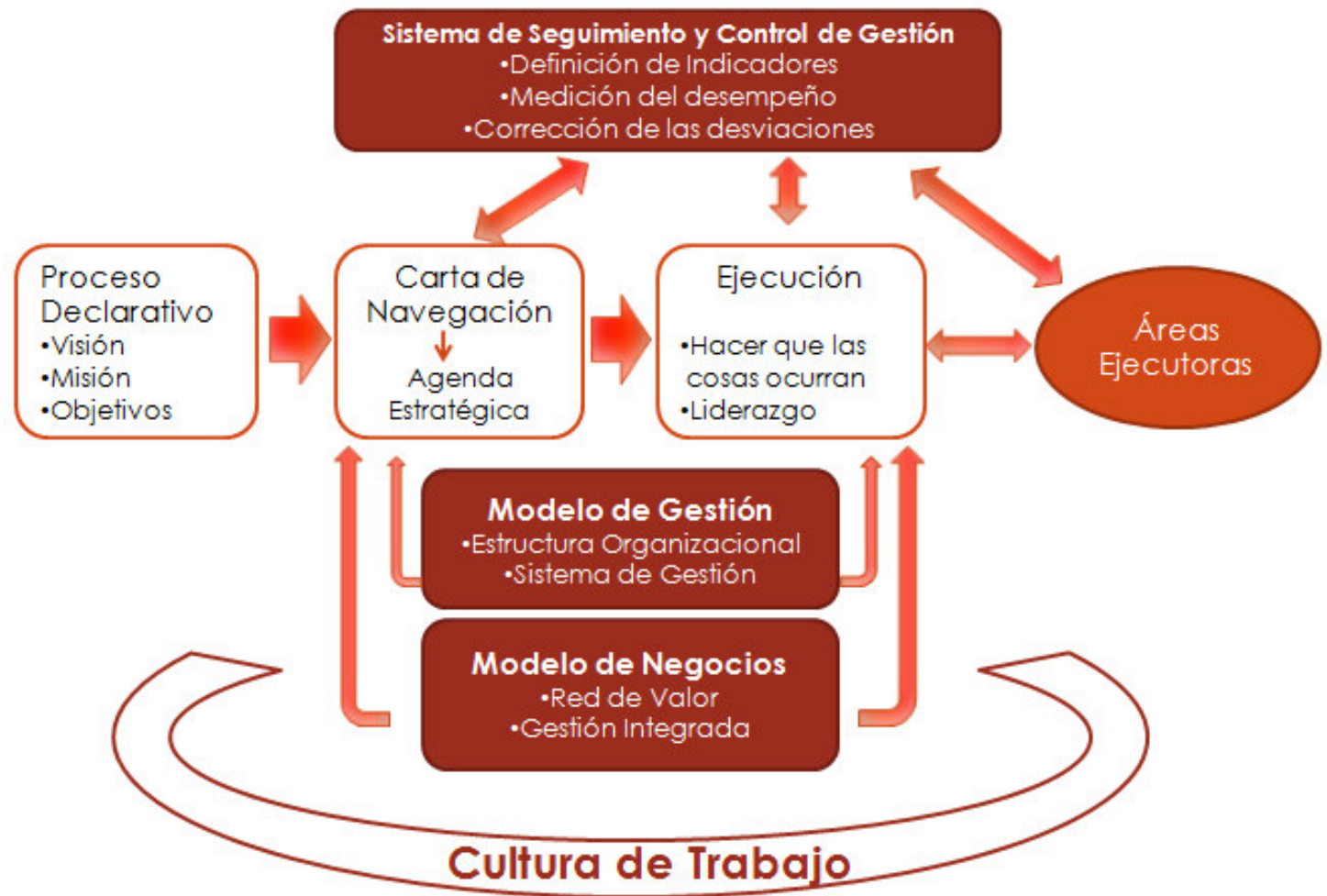
- Premios y castigos en función del desempeño de los involucrados en la gestión

- **Mejoramiento Continuo**

- Aprovechar la información del sistema para introducir mejoras a las deficiencias detectadas por el sistema

Sistemas de Seguimiento y Control

- El sistema de seguimiento y control permite una visualización permanente del grado de cumplimiento de la estrategia, que la organización se ha definido para el logro de sus objetivos



Sistemas en Conjunto





Liderazgo

**¿Cuál es el estilo de Liderazgo
que aumenta la probabilidad de éxito
en la ejecución de una estrategia?**

en la ejecución de una estrategia?



Liderazgo

La esencia del nuevo estilo de liderazgo es producir un giro copernicano en el concepto tradicional de liderazgo:

- *... No es el líder el que debe estar en el centro de la atención ni de las actividades, sino que debe lograr que las personas sean las protagonistas en su trabajo, con una fuerte iniciativa y autogestión y un alto compromiso por el desarrollo personal y el de la empresa ...*



Liderazgo

“El liderazgo... no es tanto acerca del líder, sino de los liderados o “seguidores”.

Si los “seguidores” se sienten bien y altamente motivados el trabajo del equipo mejorará y, en un círculo virtuoso, el líder fortalecerá a su vez las conductas del liderazgo

Fuente: Julián Barling, 2004

Liderazgo

3 Comportamientos

- Existen 3 comportamientos centrales para configurar una buena administración:
 - Fijar metas a las personas, claras, precisas y alcanzables
 - Entregar retroalimentación acerca del desempeño de un seguidor
 - Reconocer y recompensar el buen desempeño.



Fuente: Julián Barling



Liderazgo

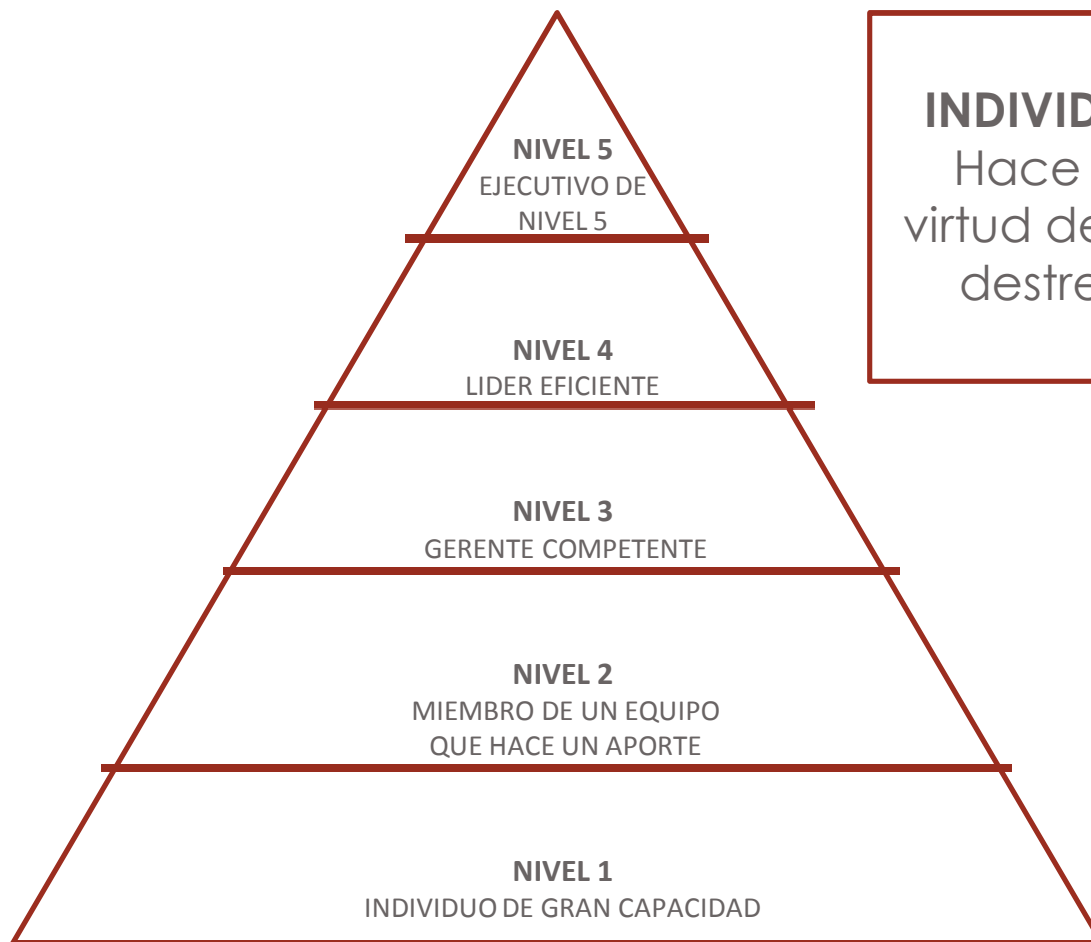
3 Comportamientos

El comportamiento de las personas debe mostrar consecuencias en la organización.

Cuando las personas se comportan de cierta manera y esto no tiene consecuencias sobre ellas, se genera un ambiente de laissez faire, donde ni los comportamientos maravillosos ni los negativos acarrearán consecuencias.

Liderazgo

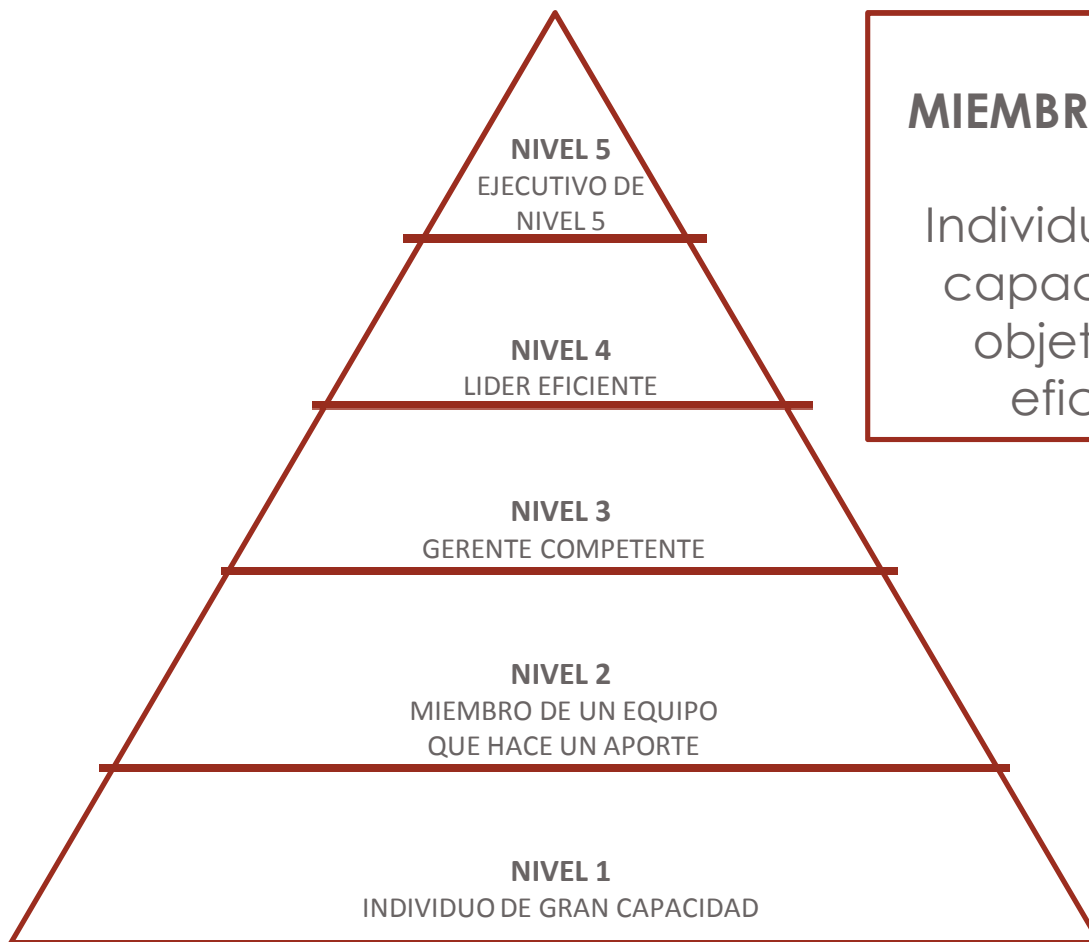
Jim Collins – Empresas que Sobresalen



NIVEL 1
INDIVIDUO DE GRAN CAPACIDAD
Hace un aporte productivo en virtud de su talento, conocimiento, destrezas y buenos hábitos de trabajo.

Liderazgo

Jim Collins – Empresas que Sobresalen

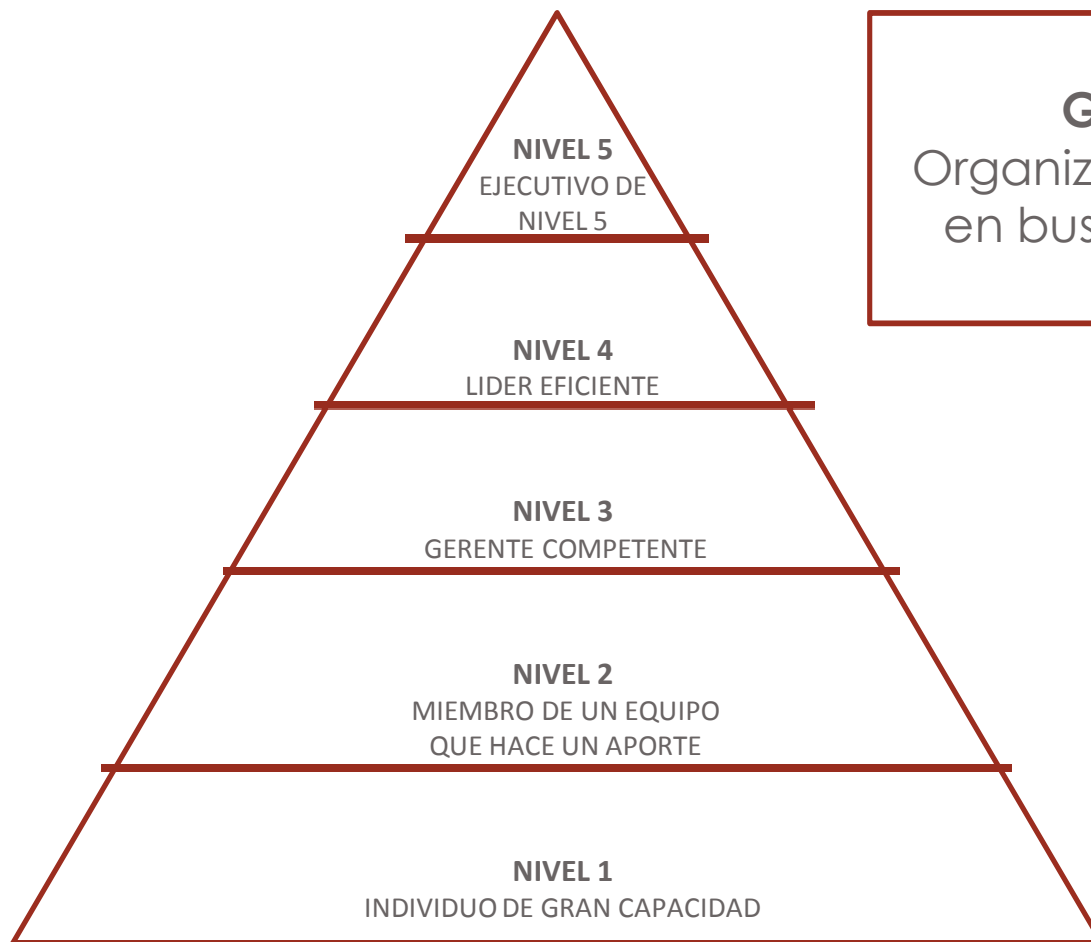


NIVEL 2 MIEMBRO DE UN EQUIPO QUE HACE UN APOORTE

Individuo que contribuye con sus capacidades para alcanzar los objetivos del grupo y trabaja eficientemente en grupo.

Liderazgo

Jim Collins – Empresas que Sobresalen



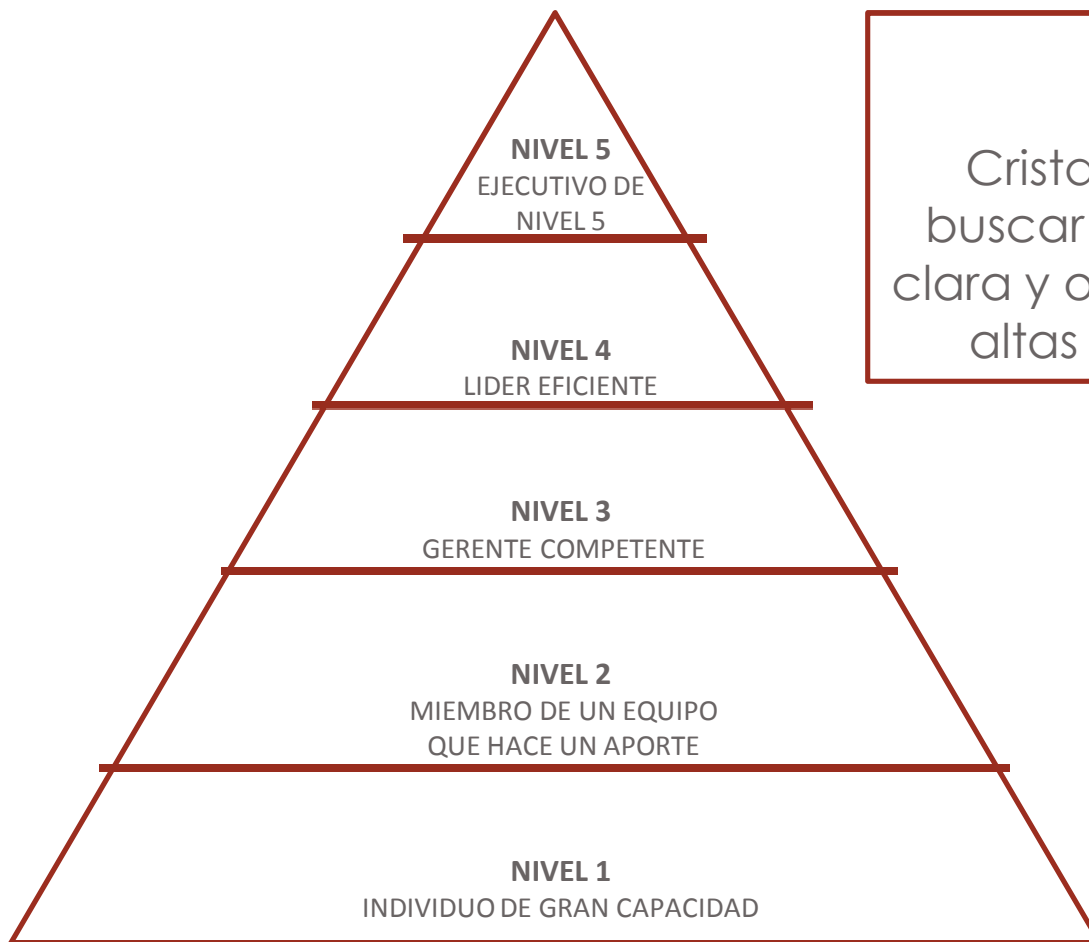
NIVEL 3

GERENTE COMPETENTE

Organiza al personal y los recursos en busca eficiente de objetivos predeterminados.

Liderazgo

Jim Collins – Empresas que Sobresalen



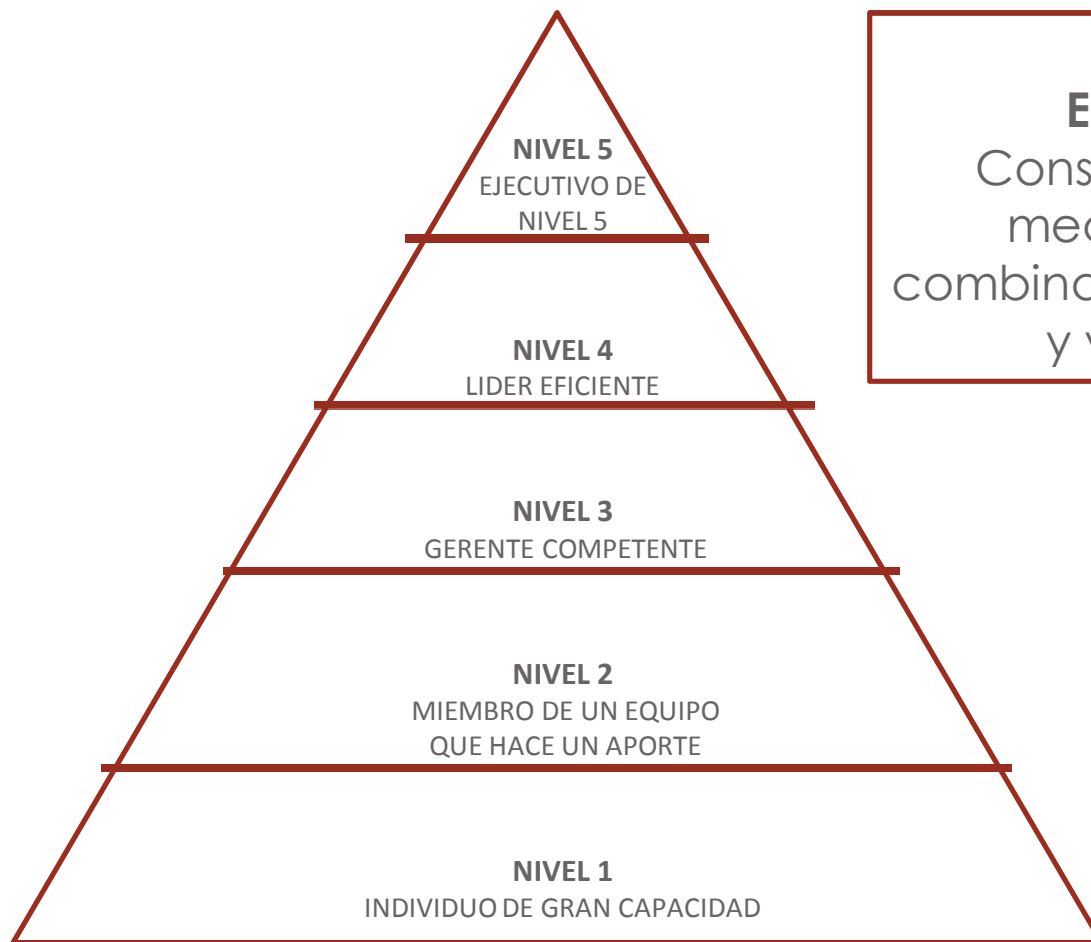
NIVEL 4

LIDER EFICIENTE

Cristaliza el compromiso para buscar vigorosamente una visión clara y obligante y fomenta las más altas normas de rendimiento.

Liderazgo

Jim Collins – Empresas que Sobresalen



NIVEL 5
EJECUTIVO DE NIVEL 5
Construye grandeza durable
mediante una paradójica
combinación de humildad personal
y voluntad profesional.



Liderazgo

Jim Collins – Dos Aspectos del Líder de Nivel 5

Voluntad Profesional

- Produce resultados esplendidos, lo cual es claro catalizador en la transición de buena a sobresaliente.
- Muestra una resolución terminante de hacer lo que sea necesario por lograr los mejores resultados a largo plazo.
- Fija la norma de crear una gran compañía duradera y no acepta nada menos.
- Mira al espejo, no afuera, para asignar la responsabilidad por malos resultados, sin echar la culpa a otros, ni a factores externos, ni a la mala suerte

Humildad Personal

- Muestra gran modestia, rechaza la adulación pública, nunca se jacta.
- Actúa fríamente y confía, para motivar, en normas que inspiren, no en el carisma.
- Canaliza la ambición hacia la compañía, no hacia sí mismo; escoge sucesor para lograr aún mayor éxito en la siguiente generación.
- Mira por la ventana, no al espejo, para asignar el mérito por el éxito de la compañía a otros, a factores externos y a la buena suerte.



Liderazgo

Jim Collins – Primero quién, después qué

**Equipo Administrativo de nivel 5
o más**

(Compañías sobresalientes)

Líder de Nivel 5

PRIMERO QUIEN

Llevar en el autobús individuos competentes.
Crear un equipo ejecutivo esplendido.

DESPUES QUÉ

Una vez que se tienen en su lugar personas
competentes, pensar en el mejor camino
hacia la grandeza.

**Un “genio con mil
ayudantes”**

(Compañías de Comparación)

Líder de Nivel 4

PRIMERO QUÉ

Determinar hacia dónde llevar el autobús.
Preparar un itinerario para el autobús.

DESPUES QUIÉN

Reclutar una tripulación de ayudantes muy
hábiles para ejecutar el plan.



Liderazgo

Las 4 I's

- Las **4 I's**, que dan forma al liderazgo
 - Influencia **I**dealizada.
 - Motivación **I**nspiradora
 - Estimulación **I**ntelectual
 - Consideración **I**ndividualizada

Fuente: Julián Barling, 2004



Liderazgo

Las 4 I's

INFLUENCIA IDEALIZADA

- Influye a través de sus Valores, demostrados (hace lo que dice)
- El líder es un Modelo
- Engendra fe, confianza y respeto
- El líder es consistente y confiable

MOTIVACIÓN INSPIRADORA

- El líder muestra una Visión
- Plantea grandes desafíos
- Muestra que lo que se hace vale la pena

ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

- Estimula/Desafía a los subordinados a pensar por sí mismos
- Promueve la participación y la toma de decisiones
- Promueve el desarrollo de futuros líderes

CONSIDERACION INDIVIDUAL

- Trata a cada empleado como una individualidad. Cada uno es importante
- Escucha, cuida, desarrolla y aconseja
- Reconocimiento individual
- Presta atención a circunstancias y problemas particulares



Liderazgo

Las 8 reglas de Google para formar un buen jefe

A través de la mayor parte de su historia de 13 años el enfoque de Google en gestión ha sido:



- Deje sola a la gente.
- Deje que los ingenieros hagan lo que saben hacer.
- Si la gente tropieza con algo, le preguntarán a sus jefes.
- Los jefes saben, pues su profunda competencia técnica los ha llevado a ocupar cargos de gerencia.



Liderazgo

Las 8 reglas de Google para formar un buen jefe

- Querían diseñar mejores jefes...
 - Pues encontraron que los gerentes tenían un impacto mucho mayor en el desempeño de sus empleados y en cómo se sentían con respecto a su trabajo que cualquier otro factor.
 - Los resultados de la investigación arrojaron respuestas que podrían parecer tan obvias que es difícil creer que les tomó tanto tiempo dar con ellas.



Liderazgo

Las 8 reglas de Google para formar un buen jefe

- Los ejecutivos de GOOGLE dicen que no analizaron todos los datos para desarrollar un algoritmo de “gestión exitosa”.
- La idea es proporcionar la información para que la gente la conozca, de manera tal que los gerentes puedan entender que es lo que funciona y, tan importante como lo anterior, que es lo que no funciona.



Liderazgo

Las 8 reglas de Google para formar un buen jefe

“Lo que mueve a la gente de Google son los hechos; les gusta la información”.

“Deme los hechos que soy inteligente, yo decidiré.”

“No les gusta que le digan lo que hay que hacer”

- Google se concentró en el examen de evaluaciones de desempeño, encuestas de retroalimentación y nominaciones para premios, correlacionando palabras y frases como solo una compañía a la que impulsan los datos puede hacerlo.



Liderazgo

Las 8 reglas de Google para formar un buen jefe

1. Sea un buen coach
2. Empodere a su equipo y no haga microgestión
3. Exprese interés en el éxito de cada integrante y en su bienestar personal
4. No sea pusilánime: Sea productivo y oriéntese a resultados
5. Sea un buen comunicador y escuche a su equipo
6. Ayude a sus empleados en el desarrollo de carrera
7. Tenga una visión clara y estrategia para el equipo
8. Cuente con habilidades técnicas de manera tal que pueda hacer sugerencias al equipo



Liderazgo

Las 8 reglas de Google para formar un buen jefe

1. Sea un buen coach

- Entregue feedback específico y constructivo, con buen balance entre lo negativo y lo positivo
Tenga reuniones uno a uno, presentando soluciones que se adecuen a las fortalezas específicas de cada empleado

2. Empodere a su equipo y no haga microgestión

- Haga un balance entre la libertad que da a sus empleados y su disponibilidad para hacer sugerencias. Dé tareas “exigentes” a su equipo a fin de que puedan enfrentar grandes problemas



Liderazgo

Las 8 reglas de Google para formar un buen jefe

3. Exprese interés en el éxito de cada integrante y en su bienestar personal

- Conozca a sus empleados como las personas que son, con las vidas que llevan fuera del trabajo
- Haga que cada nuevo integrante de su equipo sea bienvenido y ayude a que la transición para el (ella) sea fácil

4. No sea pusilánime: Sea productivo y oriéntese a resultados

- Enfóquese en lo que sus empleados quieren que el equipo logre y en cómo pueden contribuir a lograrlo
- Ayude al equipo a priorizar el trabajo y utilice su jerarquía para remover obstáculos



Liderazgo

Las 8 reglas de Google para formar un buen jefe

5. Sea un buen comunicador y escuche a su equipo

- La comunicación es de dos vías: por un lado tiene que escuchar y por otro compartir información
- Mantenga reuniones con participación de todos y sea franco y directo acerca de los mensajes y metas del equipo. Ayude a que los empleados conecten los puntos
- Estimule el diálogo abierto y preste atención a los temas y preocupaciones de sus empleados

6. Ayude a sus empleados en el desarrollo de carrera



Liderazgo

Las 8 reglas de Google para formar un buen jefe

- 7. Tenga una visión clara y estrategia para el equipo**
 - Aún en el medio de turbulencias mantenga al equipo enfocado en metas y estrategias
 - Involucre al equipo en la configuración y evolución de la visión y en como progresar para llegar hasta allí
- 8. Cuente con habilidades técnicas de manera tal que pueda hacer sugerencias al equipo**
 - Súbase las mangas y trabaje codo a codo con el equipo cuando sea necesario
 - Entienda los desafíos específicos del trabajo



Liderazgo

Las 8 reglas de Google para formar un buen jefe -
Tres Obstáculos para Gerentes

1. Problemas en la transición hacia un equipo
2. Carencia de un enfoque consistente en la gestión de desempeño y en el desarrollo de carrera
3. Dedicar poco tiempo a hacer gestión y a comunicar



Liderazgo

Las 8 reglas de Google para formar un buen jefe - Tres Obstáculos para Gerentes

1. Problemas en la transición hacia un equipo

- A veces, estupendos empleados acostumbrados a trabajar solos son promovidos a gerentes sin que cuenten con las habilidades necesarias para liderar gente
- Gente contratada desde fuera de la organización no siempre entiende los aspectos únicos de hacer gerencia (gestión) en Google



Liderazgo

Las 8 reglas de Google para formar un buen jefe -
Tres Obstáculos para Gerentes

2. Carencia de un enfoque consistente en la gestión de desempeño y en el desarrollo de carrera

- No ayudar a los empleados a entender como estos aspectos funcionan en Google y no hacerles coaching respecto a sus opciones para desarrollarse y exigirse
- No ser proactivo y esperar que el empleado venga hacia el (ella)



Liderazgo

Efectos de un liderazgo adecuado

- Aumenta considerablemente el desempeño individual y colectivo.
- Está correlacionado directamente con los resultados del negocio.
- Genera un mayor compromiso de los trabajadores con su organización.
- Aumenta la confianza de los trabajadores en la jefatura.
- Acrecienta la satisfacción de los trabajadores tanto con el trabajo como con el líder.
- Reduce el estrés de los trabajadores y aumenta su bienestar.



Liderazgo

¿Cómo debe actuar el líder?

- Presenta claramente una visión de futuro que es convincente
- Hace lo que dice y dice lo que hace
- Usa historias y símbolos para comunicar su visión y mensaje
- Realza la importancia de tener un fuerte sentido de propósito y misión colectiva
- Habla con optimismo y entusiasmo y expresa confianza en los objetivos a lograr
- Engendra confianza y respeto entre sus seguidores al hacer lo correcto, más que hacer las cosas correctamente
- Inculca orgullo en sus seguidores por estar asociados con él
- Habla de sus valores y creencias más importantes



Liderazgo

¿Cómo debe actuar el líder?

- Toma en consideración las consecuencias éticas y morales de sus decisiones.
- Busca diferentes perspectivas para resolver problemas.
- Estimula a sus seguidores a desafiar las creencias establecidas y a mirar los problemas desde nuevos ángulos.
- Ocupa tiempo en enseñar y dar retroalimentación.
- Toma en consideración las necesidades, competencias y aspiraciones de cada individuo.
- Es especialmente agradecido y sensible con sus seguidores y reconoce y celebra los logros de cada uno de ellos.

Liderazgo

¿Cómo NO debe actuar el líder?

- Querer controlarlo todo
- Llamar la atención en los pasillos a sus colaboradores por errores o acciones que a él “no le gustaron”
- No dar cabida a los errores
- No informar a sus colaboradores de lo relevante para todos
- No empoderar, delegar ni incentivar la toma de decisiones
- No incentivar la innovación ni el mejoramiento continuo
- No formar equipos de trabajo
- Asumir los éxitos de su área como propios y los fracasos como culpa de sus colaboradores
- No reconocer los aportes de los trabajadores
- Asignar tareas a la persona incorrecta





El Fin Último

Es necesario comprender que la adopción de este modelo tiene por fin último la creación de valor ampliado para todos los stakeholders, de forma que la organización sea sustentable.



Desafío Imperativo

Es imperativo instalar desde hoy las características de una Organización de Alto Desempeño y de este modo transformarla en una organización referente, que genera orgullo por pertenecer a ella y que sobrepasa las expectativas de todos sus stakeholders.



¡EL FUTURO NO SE ADIVINA!

**...SE IMAGINA... SE DISEÑA... SE
CONSTRUYE... SE EJECUTA... SE
CONTROLA... SE MODIFICA... SE
EJECUTA...**

**¡¡ES RESPONSABILIDAD DE TODOS LOS
INVOLUCRADOS EN UNA ORGANIZACIÓN!!**



Bibliografía

Libros

- COMO CAEN LOS PODEROSOS, y porque algunas compañías nunca se rinden, Jim Collins
- EMPRESAS QUE SOBRESALEN, Jim Collins
- EL CAMINO DE STEVE JOBS, (Liderazgo para las nuevas generaciones), Jay Elliot
- LA ESTRATEGIA En el panorama del negocio, Texto y casos, Pankaj Ghemawat



Bibliografía

Artículos

- Lecciones del largo recorrido de Toyota, Katsuaki Watanabe, Presidente de Toyota, HBR julio 2007
- La Organización de Alto Desempeño, Hacia una Teoría del alto desempeño, Julia Kirby, HBR julio 2005
- ¿Puede usted decir cuál es su estrategia?, David J. Collis y Michael G. Rukstad, HBR abril 2008
- Ocho maneras de construir equipos colaborativos, Lynda Gratton y Tamara J. Erickson, HBR noviembre 2007
- Los secretos de una ejecución Exitosa de la Estrategia, Gary L. Neilson, Karla L. Martin y Elizabeth Powers, HBR junio 2008



Bibliografía

Artículos

- Deje de hacer planes, comience a tomar decisiones, Michael C. Mankins y Richard Steele, HBR enero 2006
- Las cinco fuerzas competitivas que le dan Forma a la Estrategia, Michael E. Porter, HBR enero 2008
- Core Objectives: CLARITY IN DESIGNING STRATEGY, Sayan Chatterjee, HBR febrero 2005
- Revista Diario Financiero, Creación de valor a través de ventajas competitivas y corporativas
- Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios, Enrique J. Jofré