

La empresa multidimensional y los desafíos de gestión

**Consejo Profesional de Ciencias Económicas
de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
12 de Noviembre del 2015**

XII Congreso Internacional de Administración

La empresa multidimensional y los desafíos de gestión

AGENDA

Presentación del espacio EXC

Sociedad y modelo de bienestar

Mercado y modelo de negocios para la organización

Empresa y modelo de gestión para la organización

XII Congreso Internacional de Administración


consejo
Profesional de Ciencias
Económicas de la Ciudad
Autónoma de Buenos Aires

70
años
trabajando
para usted

AGENDA

Presentación del espacio EXC

Sociedad y modelo de bienestar

Mercado y modelo de negocios para la organización

Empresa y modelo de gestión para la organización

XII Congreso Internacional de Administración


consejo
Profesional de Ciencias
Económicas de la Ciudad
Autónoma de Buenos Aires

70
años
trabajando
para usted

El espacio EXC es el ámbito en el que confluyen tres organizaciones

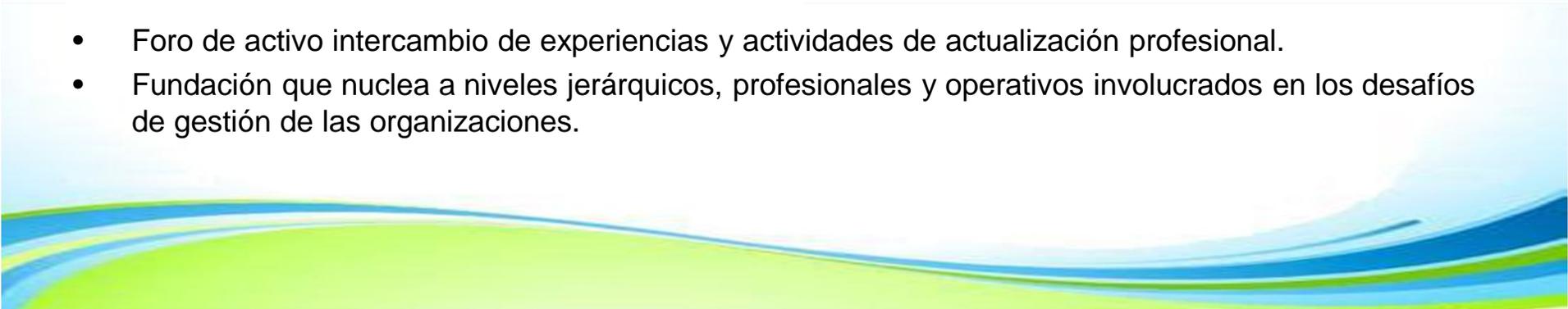
EXC / FUNDECE / *Fundación Empresaria para la Calidad y la Excelencia*

- Fundación originaria que desde 1987 nuclea líderes de empresas enfocadas en temas de competitividad y excelencia.

EXC / FPNC / *Fundación Premio Nacional a la Calidad*

- Administrador del Premio Nacional a la Calidad y el Modelo de Gestión de Excelencia.
- Ley 24127/92 del Congreso Nacional Argentino.

EXC / IPACE / *Instituto Profesional Argentino para la Calidad y la Excelencia*

- Foro de activo intercambio de experiencias y actividades de actualización profesional.
 - Fundación que nuclea a niveles jerárquicos, profesionales y operativos involucrados en los desafíos de gestión de las organizaciones.
- 

Nuevas dimensiones que cruzan a la organización desde la sociedad, el mercado y su propia gestión

La tecnología cambia las reglas de juego. Los avances de las últimas décadas han cambiado y cambiarán los paradigmas de la sociedad, el mercado y la empresa.

En la SOCIEDAD, aún estamos ajustando el modelo de bienestar

- El manejo de la riqueza y la tensión entre acumular y distribuir.
- Los beneficiarios de la riqueza y la tensión entre el individuo y la sociedad.

En el MERCADO, tenemos que definir nuestra posición frente a las distintas alternativas de competitividad de otros países para posicionar a nuestro país en:

- Recursos y su explotación (economías primarias).
- Productividad y la maximización de la relación entrada/salida (economías secundarias).
- Innovación y la generación de valor disruptivo o incremental (economía terciarias y cuaternarias).

En la ORGANIZACIÓN, el modelo de gestión se tiene que preparar para los cambios de paradigma que llegan desde la sociedad y el mercado.

- Liderazgo ahora se presenta como liderazgo participativo.
- Gestión sigue su evolución con el avance de las herramientas de la calidad.
- Resultados incorpora la noción de un valor superior al de los beneficios del accionista.

AGENDA

Presentación del espacio EXC

Sociedad y modelo de bienestar

Mercado y modelo de negocios para la organización

Empresa y modelo de gestión para la organización

XII Congreso Internacional de Administración


consejo
Profesional de Ciencias
Económicas de la Ciudad
Autónoma de Buenos Aires

70
años
trabajando
para usted

Los cambios de los últimos tiempo replantean el modelo de bienestar de la sociedad

Por un lado, la tecnología replantea las opciones de la sociedad en la tensión acumular/distribuir y la tensión individuo/sociedad (generación y asignación de los beneficiarios de la riqueza). Y la evolución de la economía de información:

- Trae mayor conocimiento acumulado y mayor transparencia.
- La mayor transparencia trae mayor institucionalidad (mayor contabilidad de gestión).
- La mayor contabilidad de gestión y mejor tecnología trae mejor recaudación y mejores modelos de distribución (con la evasión bajo presión, los incentivos de una sociedad como la nuestra cambian).

La organización tiene un mandato natural para la gestión de los recursos de la sociedad y su generación de valor.

En una sociedad que enfrente un cambio de paradigma, la organización es atravesada por distintas dimensiones que la afectan y (en general) limitan.

- La dimensión del hombre (y su realización como persona).
- La dimensión de la producción (como factor de generación de valor).
- La dimensión del mercado (como factor de distribución del valor).
- La dimensión del estado (y su complementariedad con el mercado).
- La dimensión de la economía (como producto de todos los anteriores).
- La dimensión de la sociedad (donde la persona se realiza junto con sus pares).

AGENDA

Presentación del espacio EXC

Sociedad y modelo de bienestar

Mercado y modelo de negocios para la organización

Empresa y modelo de gestión para la organización

XII Congreso Internacional de Administración


consejo
Profesional de Ciencias
Económicas de la Ciudad
Autónoma de Buenos Aires

70
años
trabajando
para usted

La tecnología también impacta fuertemente en los modelos de negocios de las empresas

La velocidad del cambio tecnológico impacta los negocios y se está acelerando. A los avances físico-químicos (ya se vienen los moleculares) que impactan nuestra realidad, le siguen los avances en la información, su infraestructura y su diseminación.

- Digitalización (computadoras>masificación).
- Ubicuidad (internet>acceso).
- Portabilidad (smartphones>movilidad).
- Virtualización (la nube>vuelta a las economías de escala).

Gracias a la tecnología, las empresas siguen generando valor con

- Menor desperdicio en la producción (del taylorismo al fordismo y las economías de escala).
- Menor fricción transaccional (de los containers a Uber).
- Menor cantidad de intermediarios (de los supermercados al crowdfunding).

Este ritmo de cambio trae nuevas reglas de juego

- Como decíamos antes, los recursos virtualizándose y bajando las barreras de entrada a competidores.
- El talento avanzando en su propia curva de “utilidad” y cambiando los paradigmas de RRHH.
- La comunidad presionando la organización (consumidores, competidores, reguladores).

Las organizaciones se enfrentan a un cambio de paradigma en la generación de valor

Mientras que el mundo de la tecnología se mueve exponencialmente, nuestras organizaciones todavía lo hacen linealmente

Las organizaciones están bajo mucha presión. Para las organizaciones sobrevivir es cada vez más difícil. En los últimos tiempos, las reglas de juego cambiaron. Y rápido.

- La vida promedio de las empresas cotizantes en el S&P500 pasó de 67 a 10 años.
- En los próximos 10 años, el 40% de estas empresas desaparecerán/morirán.

Las organizaciones no tienen las herramientas para defenderse... En el centro de la cuestión, el problema es que el ADN de las organizaciones está configurado para el paradigma de la escasez...

- Organizaciones diseñadas para gestionar recursos escasos
- Este *paradigma de la escasez* funciona mejor con el concepto de propiedad.

...ya que el entorno está migrando hacia un nuevo paradigma: el de la abundancia.

- En el futuro, todas las empresas serán empresas digitales.
- El digital es un mundo de recursos abundantes: maneja datos que organiza en información según infinitas combinaciones que ya impactan nuestro mundo.
- El *paradigma de la abundancia* funciona con el libre acceso, participación y colaboración.

Estamos preparados para este cambio?

El vaso medio vacío de los recursos escasos, el vaso medio lleno de la abundancia de las oportunidades

Los nuevos conceptos de generación de valor que llegan: Generación de valor atada a un modelo de innovación abierta y como activo estratégico es el capital humano:

- Diverso
- Participativo
- Descentralizado

Los viejos conceptos que se quedan: Sistemas de gestión que aseguren impacto en los resultados de la organización con eficiencia, eficacia y efectividad.

- Alineamiento
- Resultados sostenibles

Una nueva forma de gestionar resuelve la tensión entre alineamiento e innovación.

Una empresa flexible deberá gestionar la tensión entre las dinámicas de alineamiento e innovación

AGENDA

Presentación del espacio EXC

Sociedad y modelo de bienestar

Mercado y modelo de negocios para la organización

Empresa y modelo de gestión para la organización

XII Congreso Internacional de Administración


consejo
Profesional de Ciencias
Económicas de la Ciudad
Autónoma de Buenos Aires

70
años
trabajando
para usted

La gestión de excelencia es la respuesta a los desafíos de la organización multidimensional?

La excelencia como visión integral e integradora es una respuesta a los desafíos de la empresa multidimensional?

La excelencia aún es un factor diferenciador para las organizaciones...

- Fuerte correlación entre el premio y los resultados de las empresas
- Visión integral de los desafíos de gestión

... pero anticipamos que sufrirá el mismo ascenso y “caída” de la calidad: En las últimas décadas, la calidad pasó de ser un “factor de diferenciación” a ser un “requisito”.

- La calidad evolucionó: Producto / Proceso / Gestión
- La calidad avanzó fuertemente sobre la gestión de riesgos
- La calidad ya no está en la agenda de los números 1.

... como lo demuestran la ISO 9001:2015 que la incorpora

... como lo piden los cambios que se vienen y la hacen perentoria!

es.wikipedia.org/wiki/ISO_9001:2015

Nueva pestaña Water Filtration Syst...

Cambios que aporta [editar]

Los cambios más importantes que encontraremos en la quinta versión de la norma ISO 9001

- Se adopta el esquema común de organización del contenido de la norma que marca el A
- Se revisa el lenguaje y se amplía hacia la generación de servicios.
- Se explicita cómo abordar el enfoque a procesos.
- Se elimina el concepto de acción preventiva.
- Registros y documentos pasan a denominarse “información documentada”.
- Se amplía el concepto de cliente a parte interesada.
- **Se introduce el concepto de Gestión del Cambio muy ligado a modelos de Excelencia.**
- Se va a instar a las organizaciones al aprovechamiento de las oportunidades de mejora.

El modelo de excelencia permite una empresa flexible para solucionar la tensión entre alineamiento e innovación

Alineamiento: El modelo de excelencia posibilita el alineamiento

- Vertical de objetivos, procesos y reglas de negocio.
- Horizontal con la cultura.
- Temporal con las acciones y sus resultados esperados.

Sostenibilidad: Hace fuerte foco en los resultados consistentes y sostenibles.

- Resultados eficientes que gestionen recursos en el corto plazo.
- Resultados eficaces que mejoren procesos en el mediano plazo.
- Resultados efectivos que impacten al cliente en el largo plazo.

Visibilidad: Este modelo de gestión permite entender donde está parada la organización y:

- Gestionar solapamientos y brechas de gestión.
- Evaluar el desempeño de la organización.
- Compararse contra mejores prácticas de gestión.

Urgencia: El modelo es muy útil para gestionar el cambio en la organización

- Crear un sentido de proyecto, pertenencia y compromiso con la calidad en la gestión.
- Gestionar la comunicación del cambio.
- Apalancarse en herramientas para pasar a la acción y medirla.

El modelo es una plataforma para tomar a la gestión como el desafío de construir un puente entre talento y resultados

La organización toma las pautas de la sociedad y el mercado. En la organización, el modelo de gestión se tiene que preparar para los cambios de paradigma que llegan desde la sociedad y el mercado.

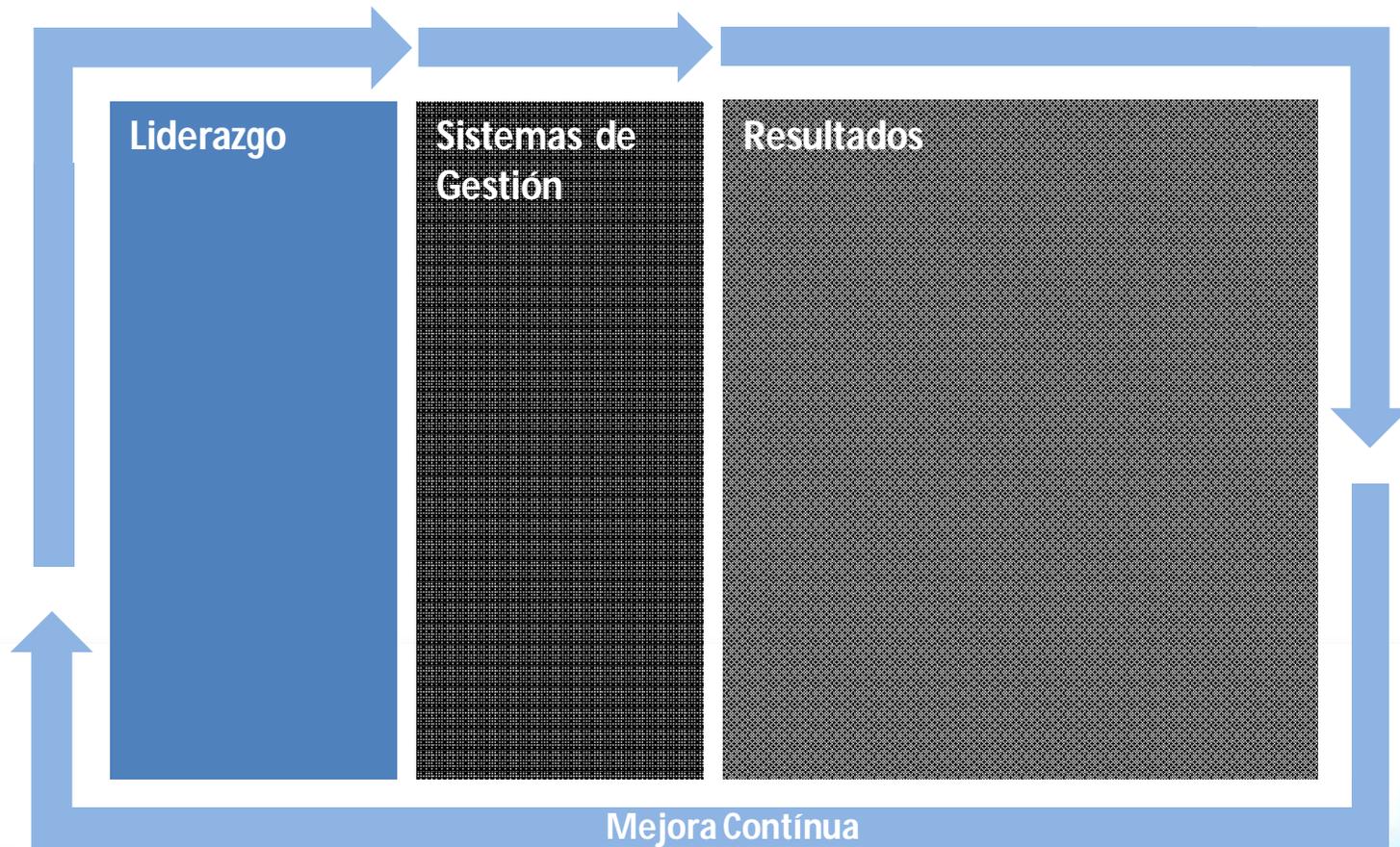
Entendemos que tres dimensiones cruzan la gestión de la organización.

- Liderazgo ahora se presenta como liderazgo participativo.
- Gestión sigue su evaluación en las herramientas tradicionales de la calidad.
- Resultados incorpora la noción de un valor superior al de los beneficios del accionista.

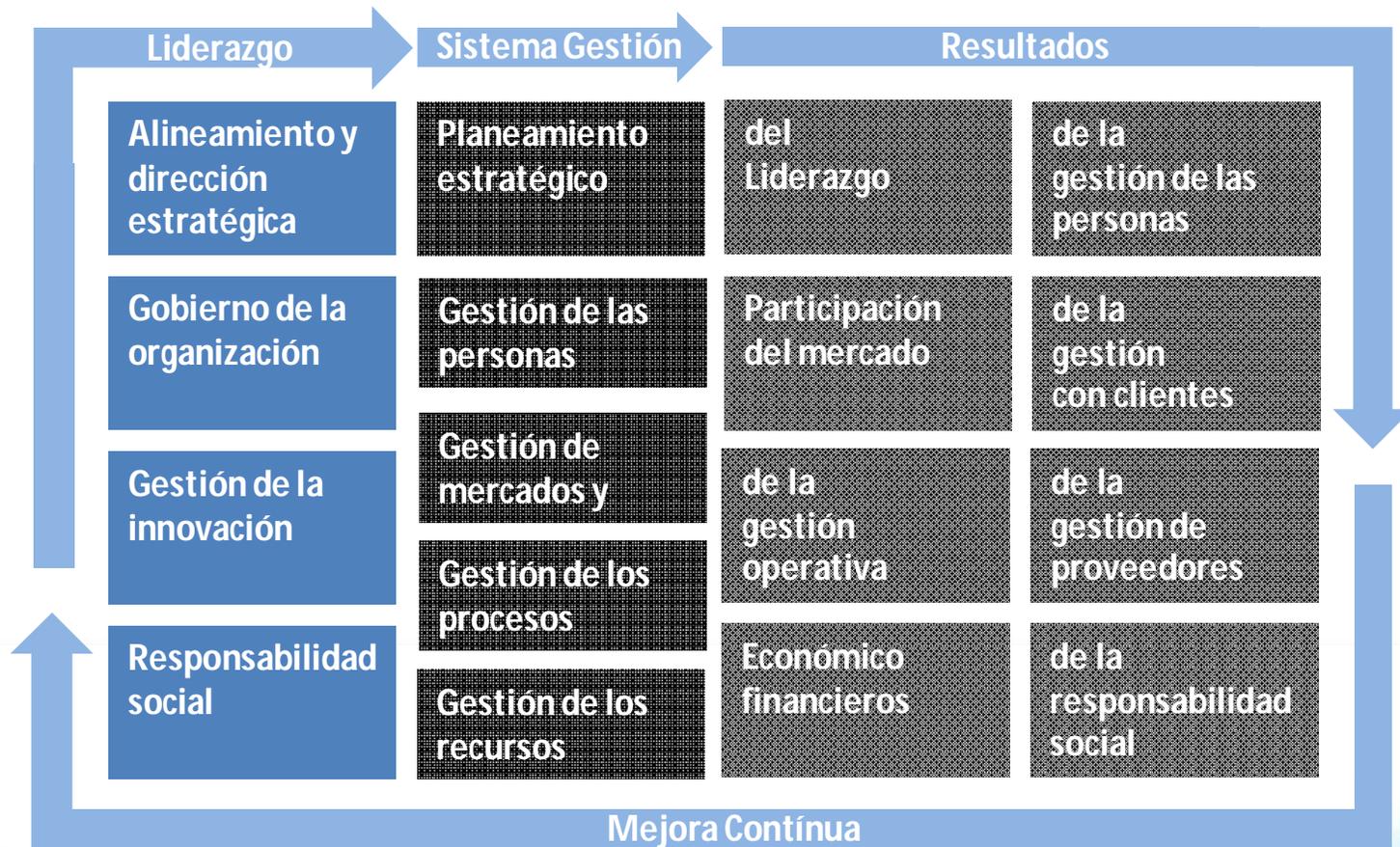
El modelo de excelencia contempla las tres dimensiones de la gestión de una organización



El modelo de excelencia contempla las tres dimensiones en una dinámica de aprendizaje y crecimiento



Las tres dimensiones se agrupan en desafíos específicos y se gestionan como procesos



Las dimensiones a su vez pueden ser entendidas según aspectos críticos del talento: actitudes y aptitudes

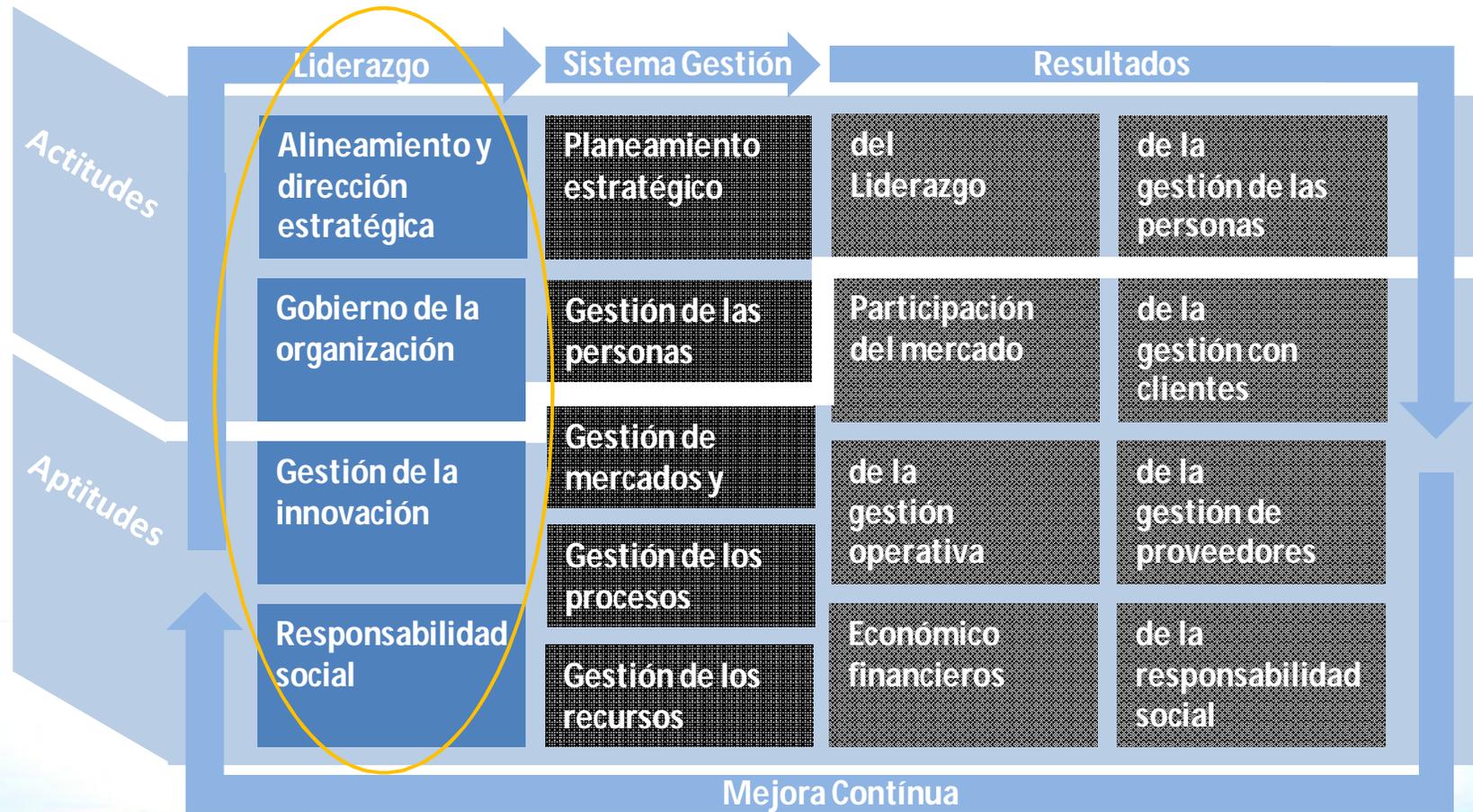
Actitudes hacia el alineamiento y la cultura de la organización

Aptitudes para gestionar los desafíos de la organización



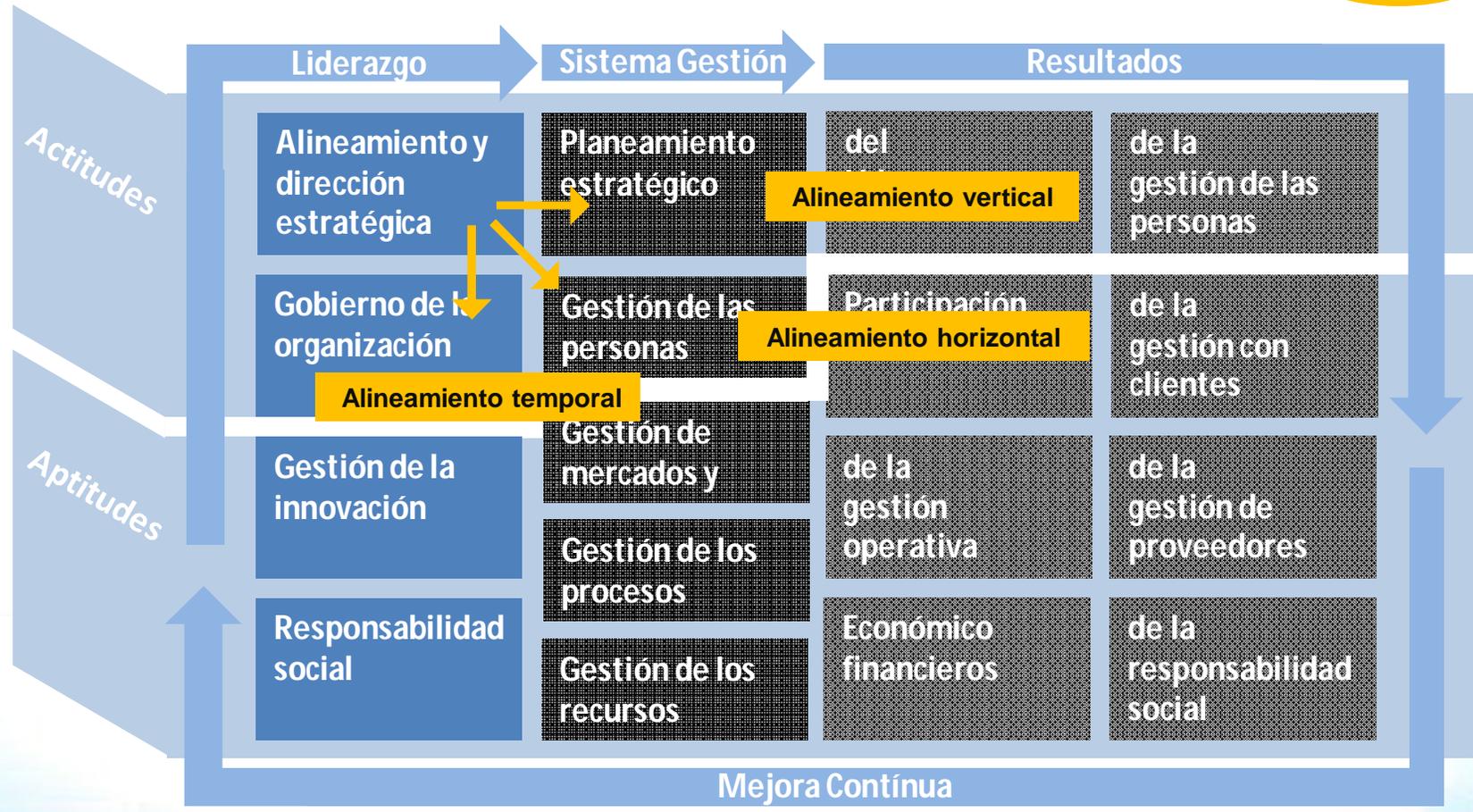
La primer dimensión que cruza la organización es la dimensión del liderazgo...

LIDERAZGO

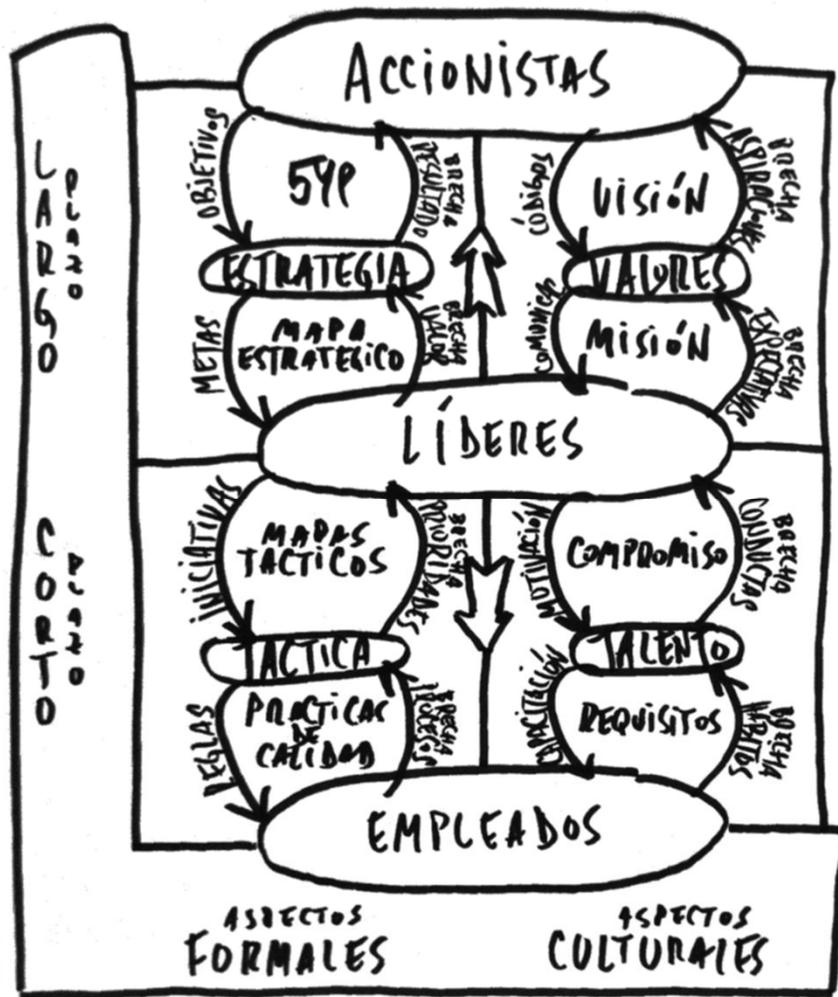


... en donde el alineamiento ocupa una dinámica importante según tres aspectos

3C
 Coherencia
 Consistencia
 Cadencia



Ejemplo de modelo de liderazgo de Culligan Argentina

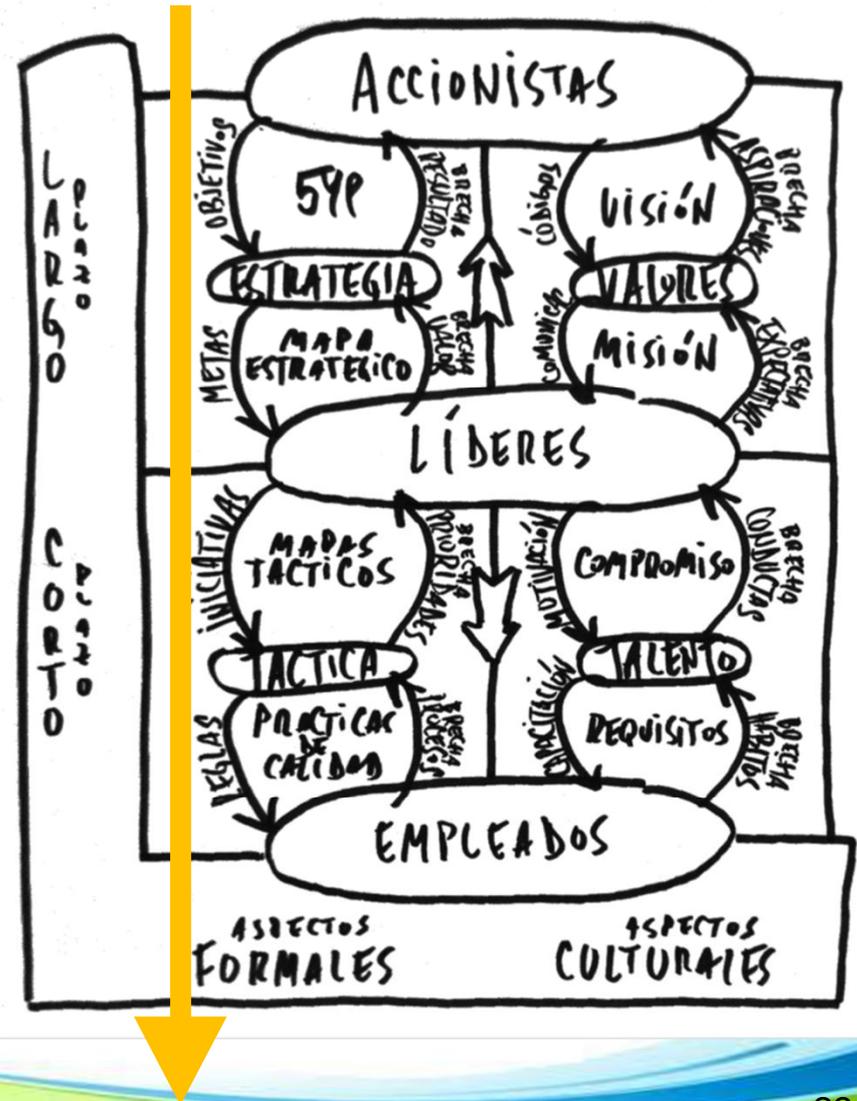


- **Definición gradual:** El modelo fue emergiendo con prueba y error.
- **Orden interno:** La diversidad de mejores prácticas nos forzó a darles un marco de coherencia, consistencia y cadencia.
- **Beneficios tangibles:** El modelo permitió:
 - Ahorros en “solapamientos”.
 - Omisiones a completar en “agujeros”.
 - Herramienta de comunicación ante los líderes.
 - Entorno de gestión para priorizar iniciativas.
- **Comenzamos con prácticas de gestión:** Desarrollamos mucho los aspectos formales.
 - Mejoras en eficiencia/eficacia /efectividad.
 - Eventualmente tuvimos que pasar al talento.

Alineamiento vertical o coherencia de objetivos y procesos

Alineamiento vertical

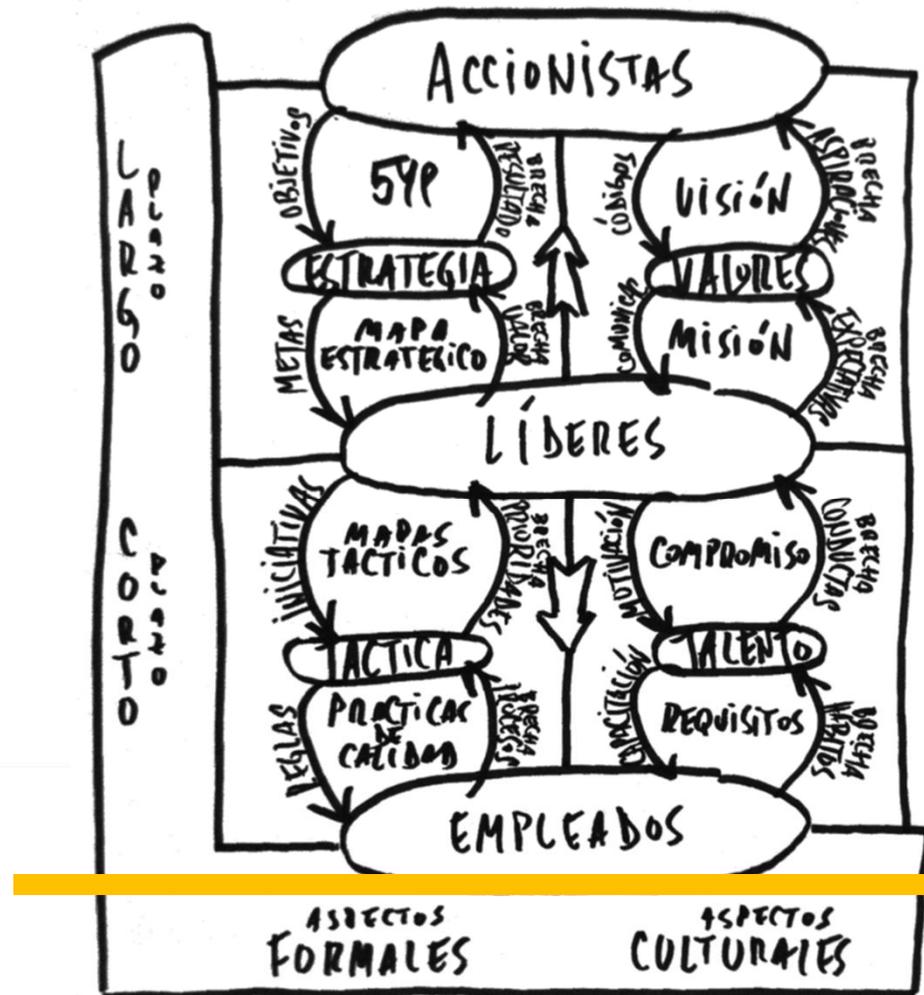
Coherencia de las herramientas formales de gestión de una proposición de largo plazo que cascadea en reglas concretas de negocio



Alineamiento horizontal o consistencia con la cultura

Alineamiento horizontal

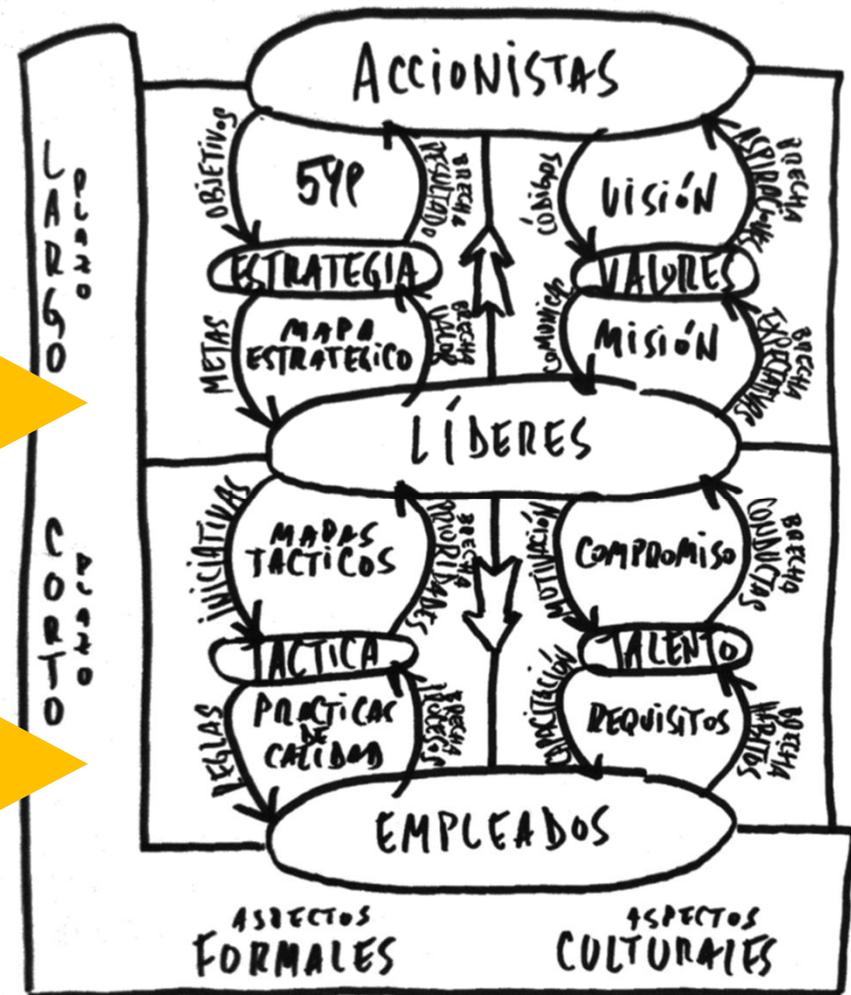
Consistencia de las herramientas formales con la cultura de la organización



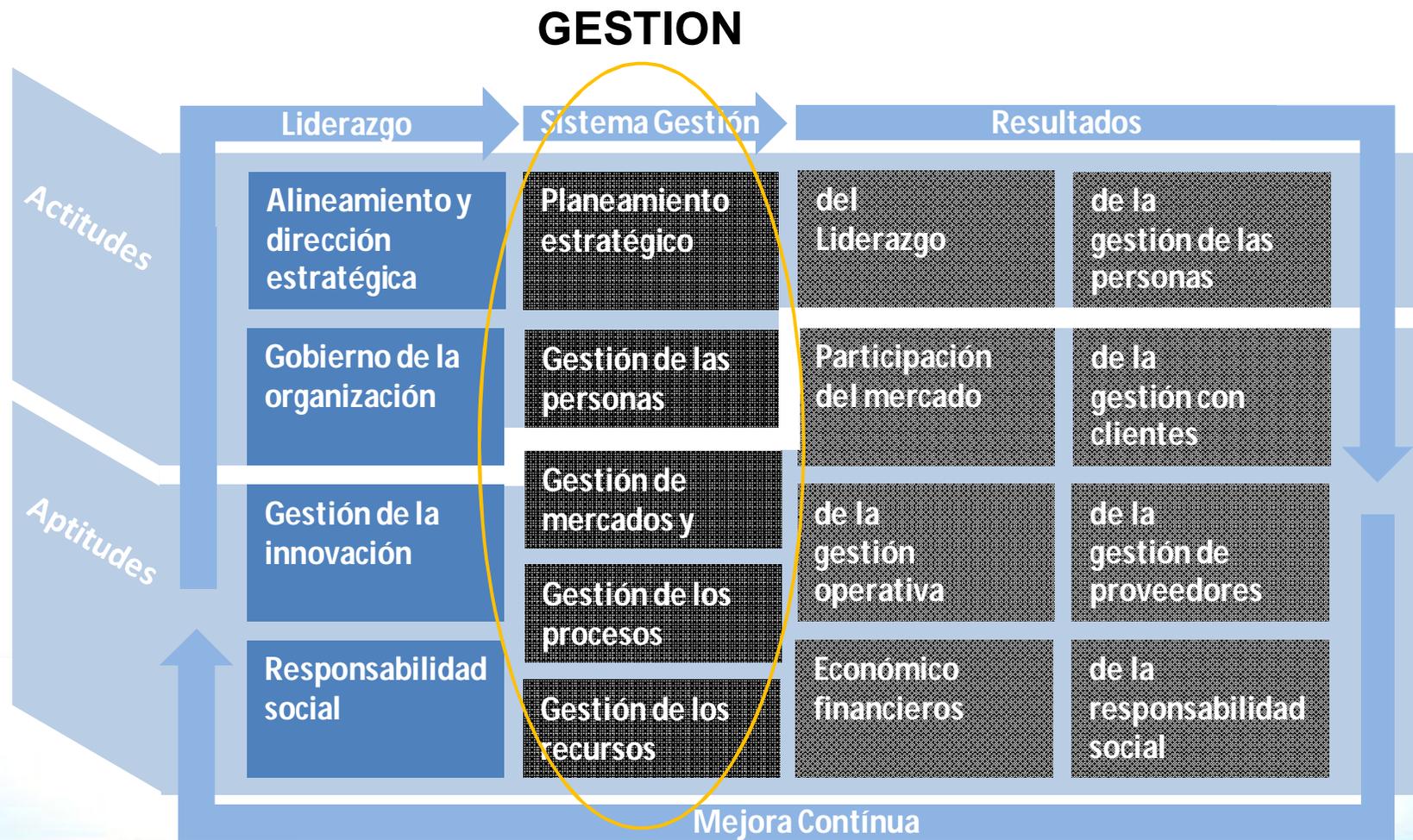
Alineamiento temporal o cadencia de gestión de acciones

Alineamiento temporal

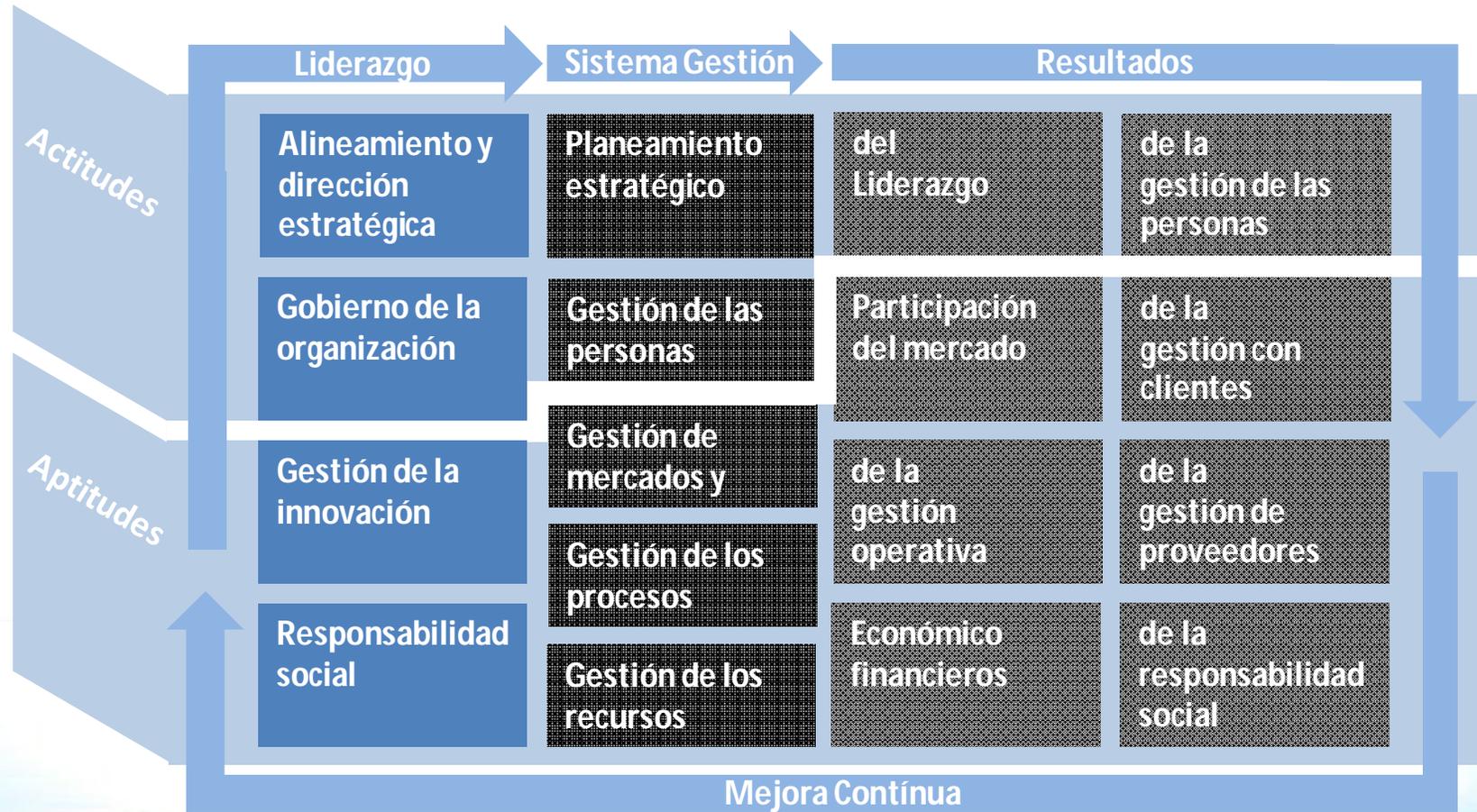
Cadencia de gestión que permite que los objetivos se traduzcan a planes y estos planes efectivamente se cumplan.



La segunda dimensión que cruza la organización es la dimensión del sistema de gestión

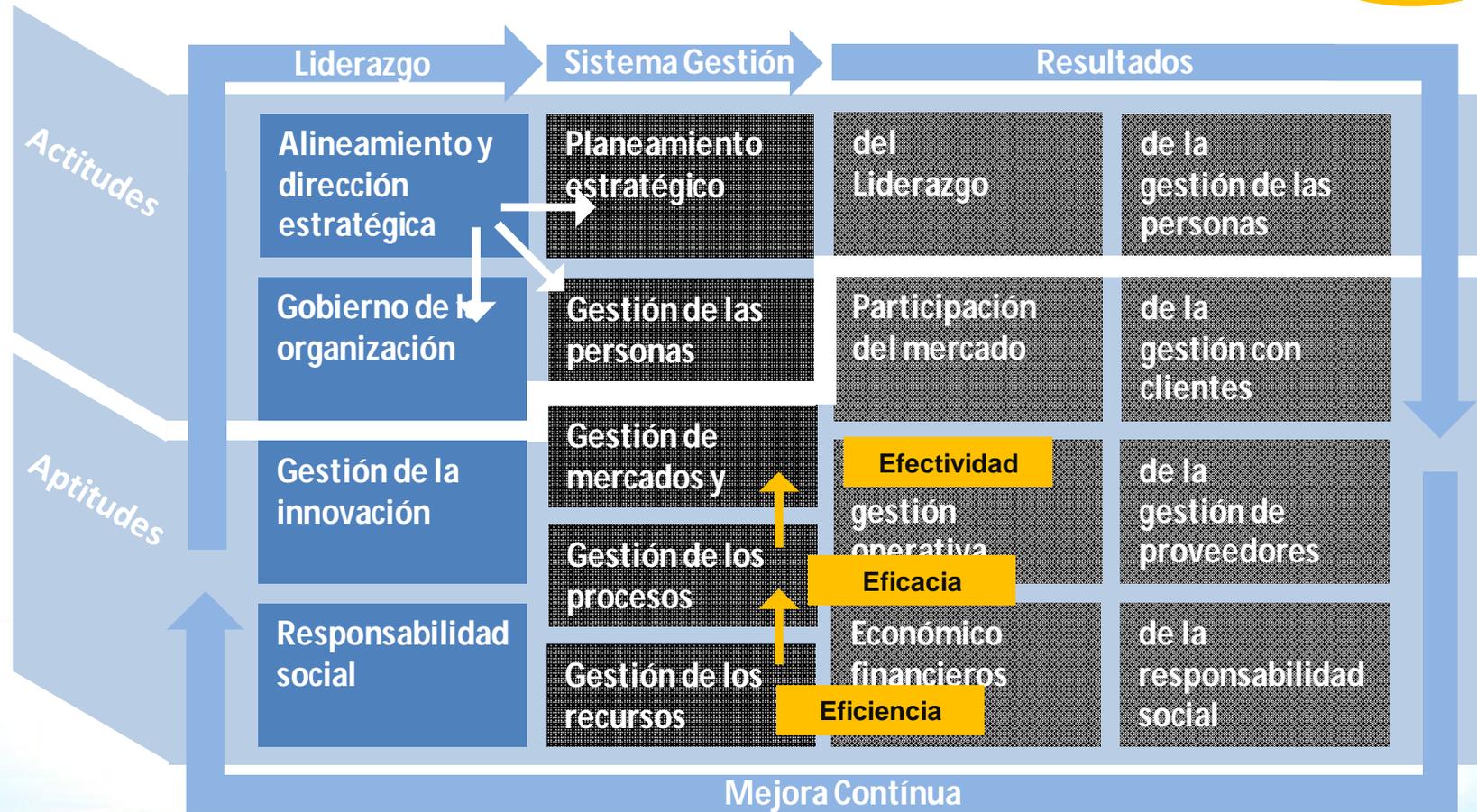


Una organización flexible requiere de alineamiento de su objetivos, planes y responsables



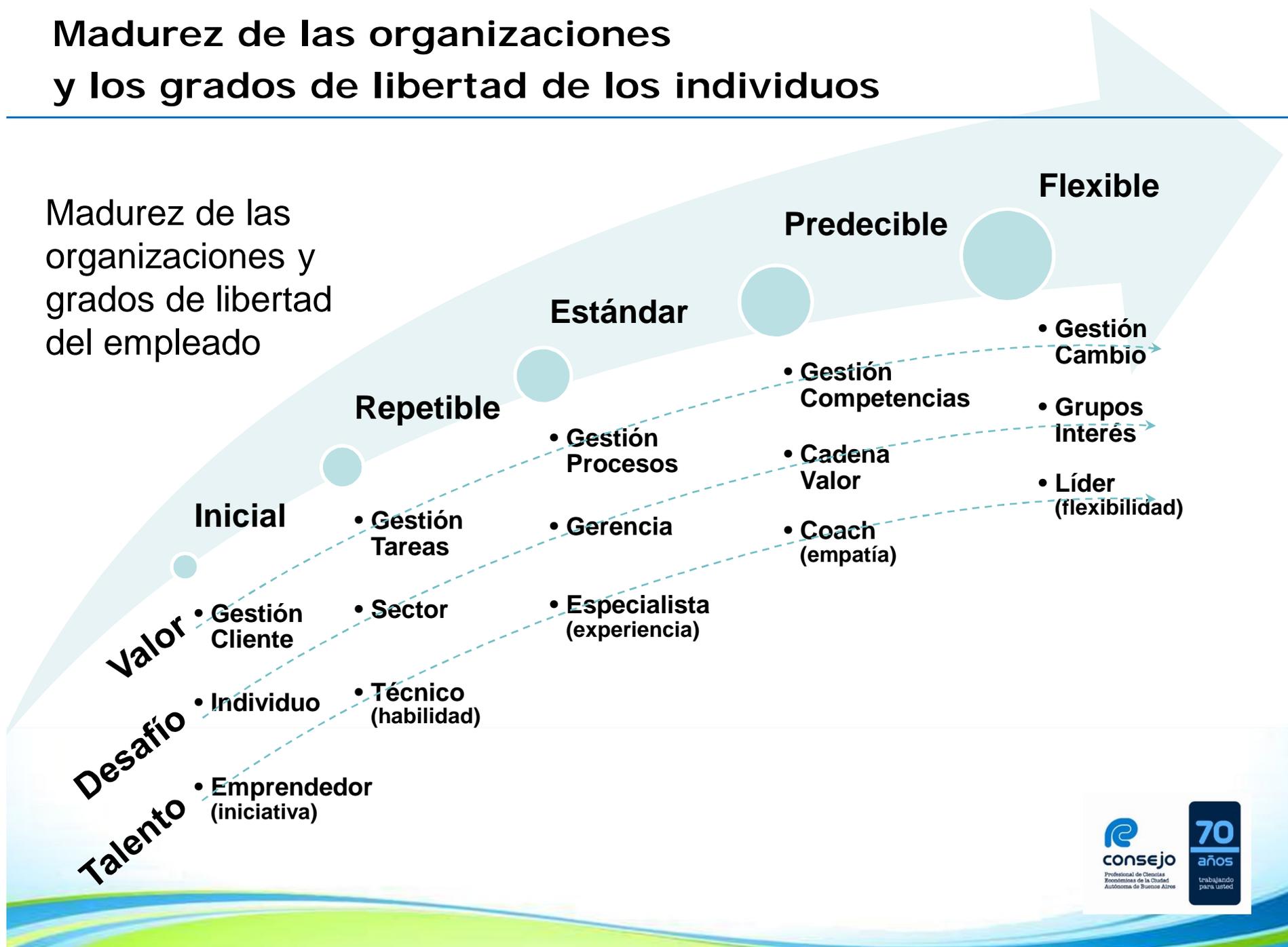
Y de la gestión sostenible de los procesos de corto, medio y largo alcance

3E
 Efectividad
 Eficacia
 Eficiencia

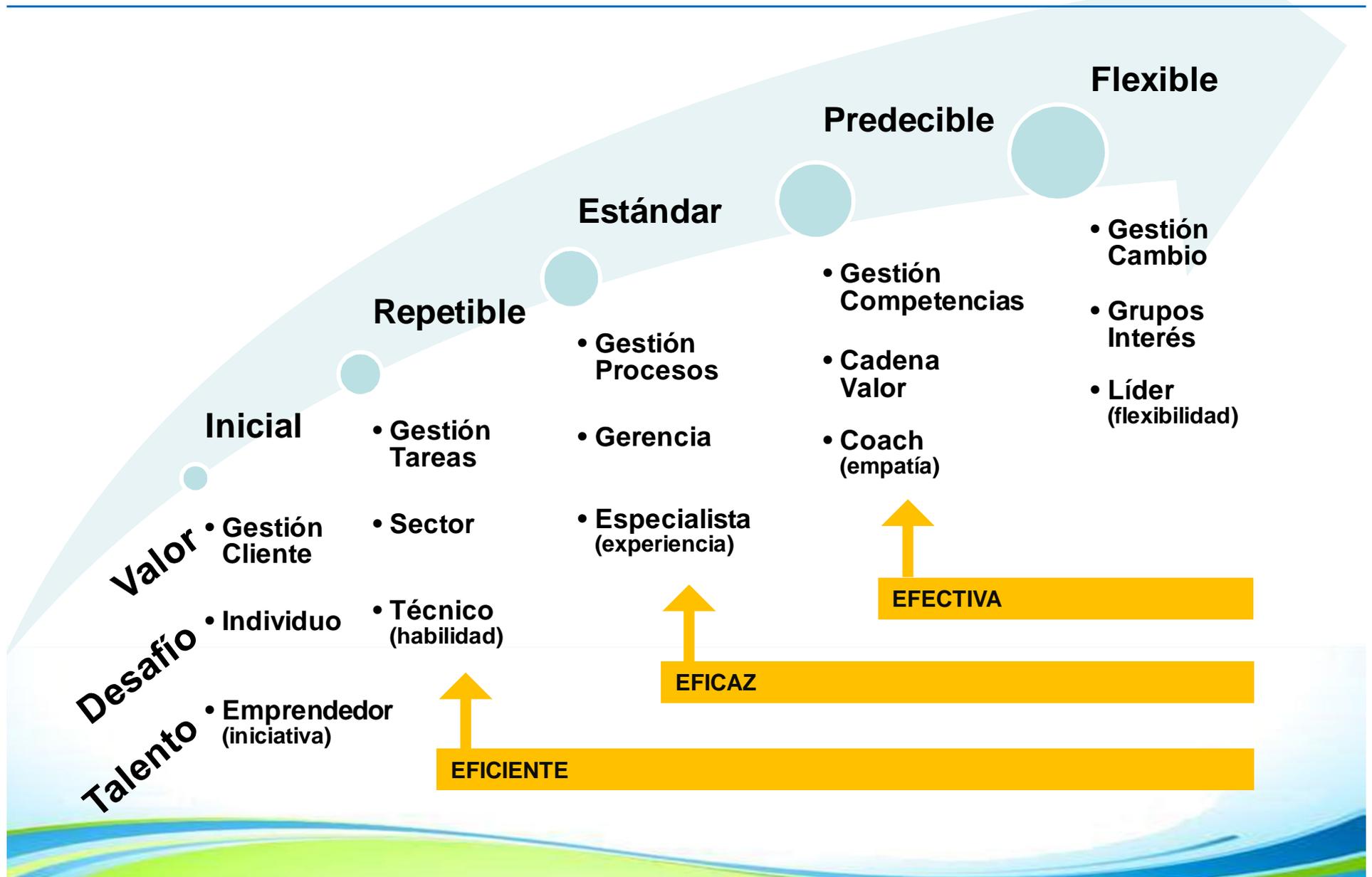


Madurez de las organizaciones y los grados de libertad de los individuos

Madurez de las organizaciones y grados de libertad del empleado



Según el nivel de madurez de las organizaciones,
la gestión es mas o menos sostenible en el tiempo

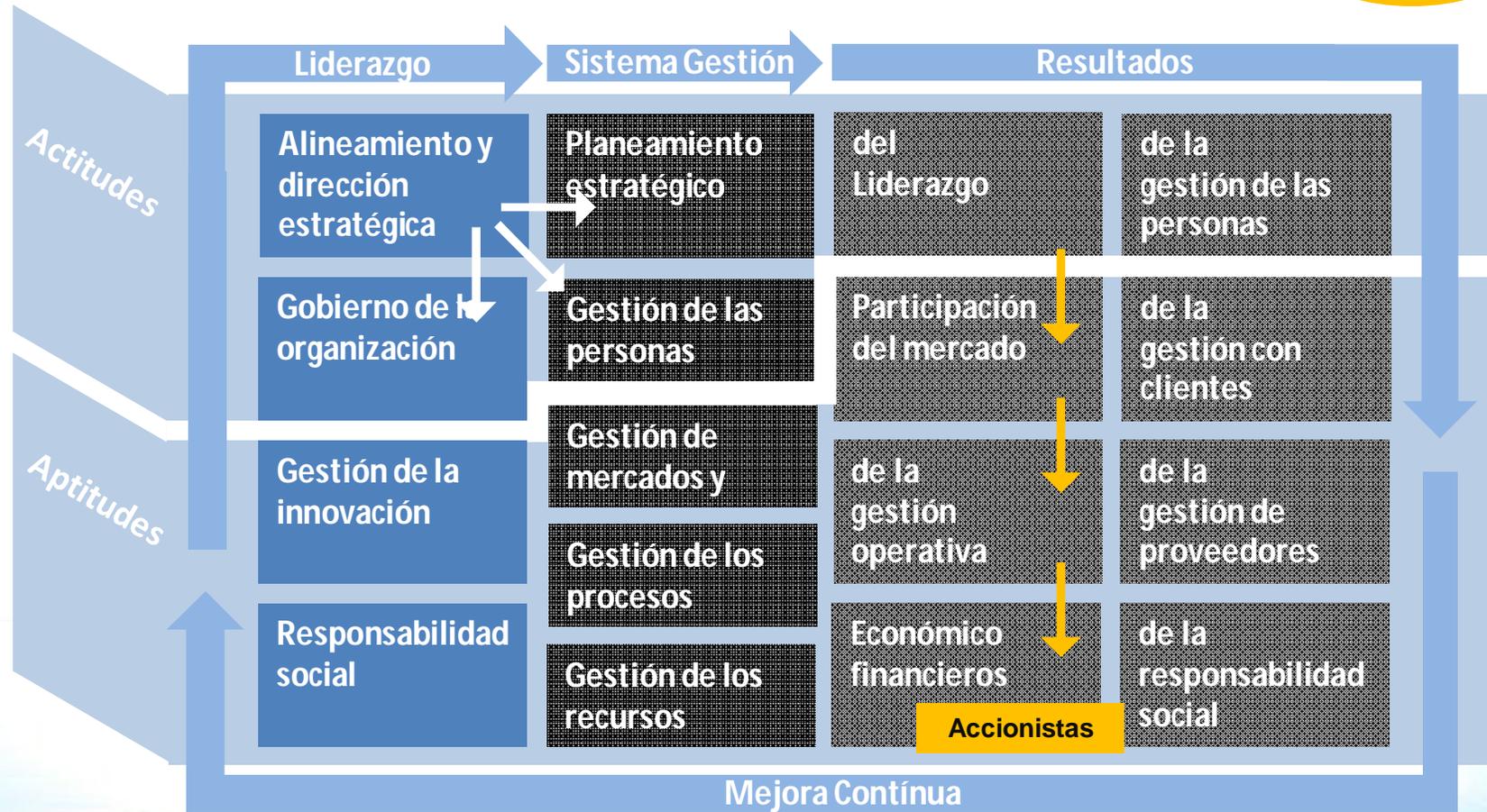


La tercera dimensión que cruza la organización es la dimensión de gestión de sus resultados



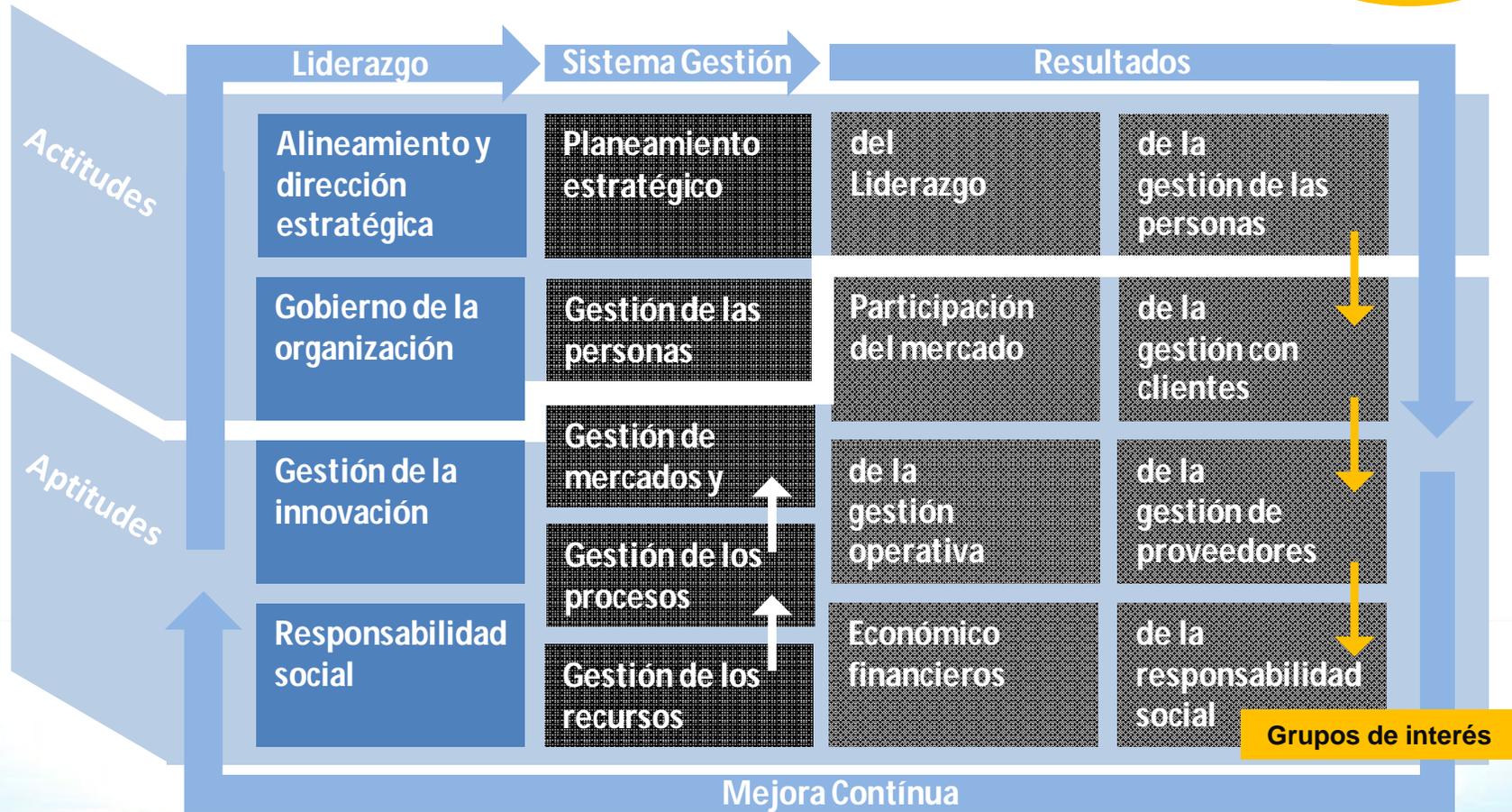
En donde tenemos dos tipos de resultados, para los accionistas...

Valor
Accionistas



... y para los grupos de interés

Valor
Grupos de interés



Los resultados se agrupan en tres aspectos según el ángulo del desafío

- 1) Temas de aprendizaje y crecimiento:** En la mejora continua de los procesos de gestión del valor de la organización, la clave está en la gestión del talento
- 2) Temas de competitividad:** En la búsqueda permanente y eficiente de los objetivos de la organización para la gestión y consecución de los resultados
- 3) Temas de excelencia:** para dotar a la organización de una visión integradora
 - Desde las distintas dimensiones de la gestión
 - En un contexto de distintos grupos de interés
 - Como forma sostenible de obtención de los resultados.

Temas de aprendizaje y crecimiento

1) **Generamos valor donde los recursos solapan necesidades del cliente**



2) **Aumentamos ese valor cubriendo mejor las necesidades**



3) **Aumentamos más ese valor ahorrando en recursos dedicados:**



Temas de competitividad

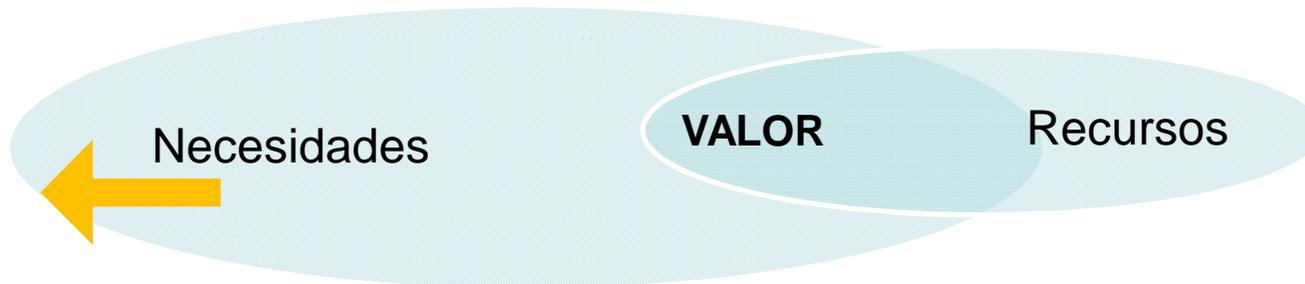
1) Generamos valor donde los recursos solapan necesidades del cliente



2) Solapamos mejor necesidades con recursos mas eficientes



3) Alineamos recursos a una estrategia innovadora para satisfacer más necesidades

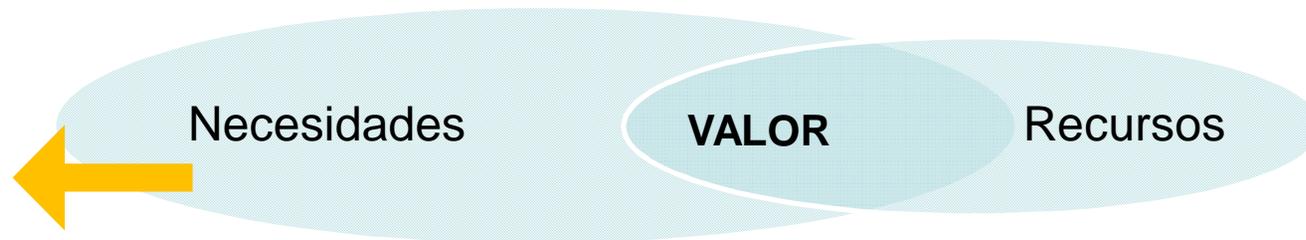


Temas de excelencia

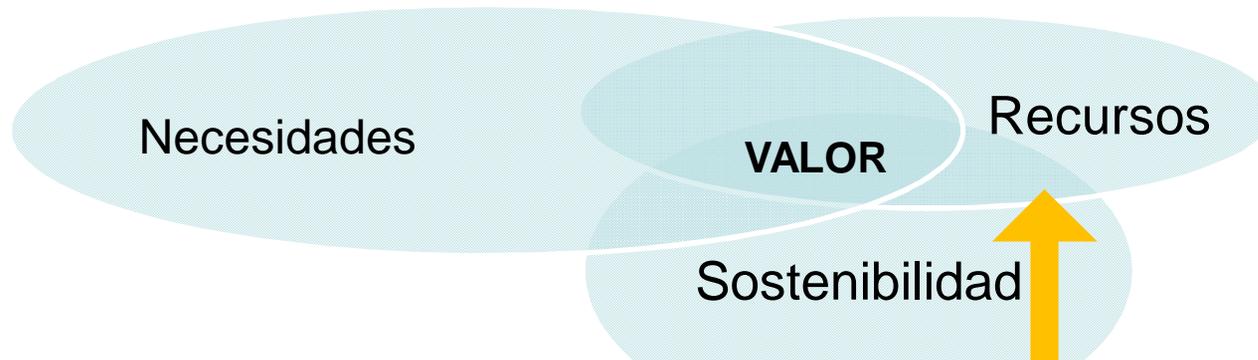
1) Solapamos mejor necesidades con recursos mas eficientes



2) Alineamos recursos a una estrategia innovadora para satisfacer más necesidades



3) Tenemos un “nuevo mandato” por la oportunidad de hacer negocios en la sociedad.



Resumen

1) La tecnología tiene y tendrá un alto impacto en la sociedad, mercado y organización.

- Efectos disruptivos a todo nivel.
- El talento toma una relevancia estratégico mayor.

2) El modelo de negocio de las empresas bajo ataque.

- Barreras de entrada cada vez más bajas
- Cambios de paradigmas constantes.

3) El modelo de gestión de las empresas tienen que ser repensados para responder la presión 360 (reguladores, competidores, consumidores).

4) Una empresa flexible podrá solucionar la tensión entre alineamiento e innovación.

5) Muchos modelos de gestión nos pueden ayudar a dimensionar donde estamos y desde allí explorar hacia donde vamos

- El Modelo de excelencia posibilita el alineamiento vertical de objetivos, planes, acciones y resultados, horizontal con la cultura y temporal con las acciones.
- El Modelo de excelencia posibilita la gestión sostenible de resultados.
- El Modelo de Excelencia permite un llamado a la acción para gestionar y adaptarse al cambio.

Muchas gracias!

www.exc.org.ar

www.culligan.com.ar


consejo
Profesional de Ciencias
Económicas de la Ciudad
Autónoma de Buenos Aires

70
años
trabajando
para la salud