



:: Colegio de Ingenieros del Perú ::

V Reunión de Decanos y directiva de la Zona Norte y Nor Oriente del Perú

«ESTRATEGIA Y LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES MODERNAS»

Francisco Huerta Benites
institutoeconomia@iee.edu.pe



Instituto de Economía y Empresa
www.iee.edu.pe

Nuevo Chimbote, enero 24, 2014

ÍNDICE

- I. Dirección estratégica. (pág. 3)
- II. Gerencia estratégica (pág. 14)
- III. Habilidades directivas (pág. 31)
- IV. Relaciones interpersonales para ser eficaz (pág. 39)

I. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. De la idea a la acción

- I. Dirección estratégica** (pág. 3)
- II. Gerencia estratégica (pág. 14)
- III. Habilidades directivas (pág. 31)
- IV. Relaciones interpersonales para ser eficaz (pág. 39)

Dirección estratégica de la organización



ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA (1)

“La administración (planeación) estratégica es el proceso por el cual una *organización determina su dirección de largo plazo*,...,es una herramienta para enrumbar la organización por el camino adecuado hacia el futuro deseado” (págs.,19/20).

El *proceso estratégico* se compone de la formulación, implementación y evaluación y control. Es una secuencia para que una organización pueda proyectarse en el tiempo y alcanzar la visión (pág. 10).

Fuente: “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, F. D´Alessio I., 2da edición Pearson/Centrum, México 2013.



ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA (2)

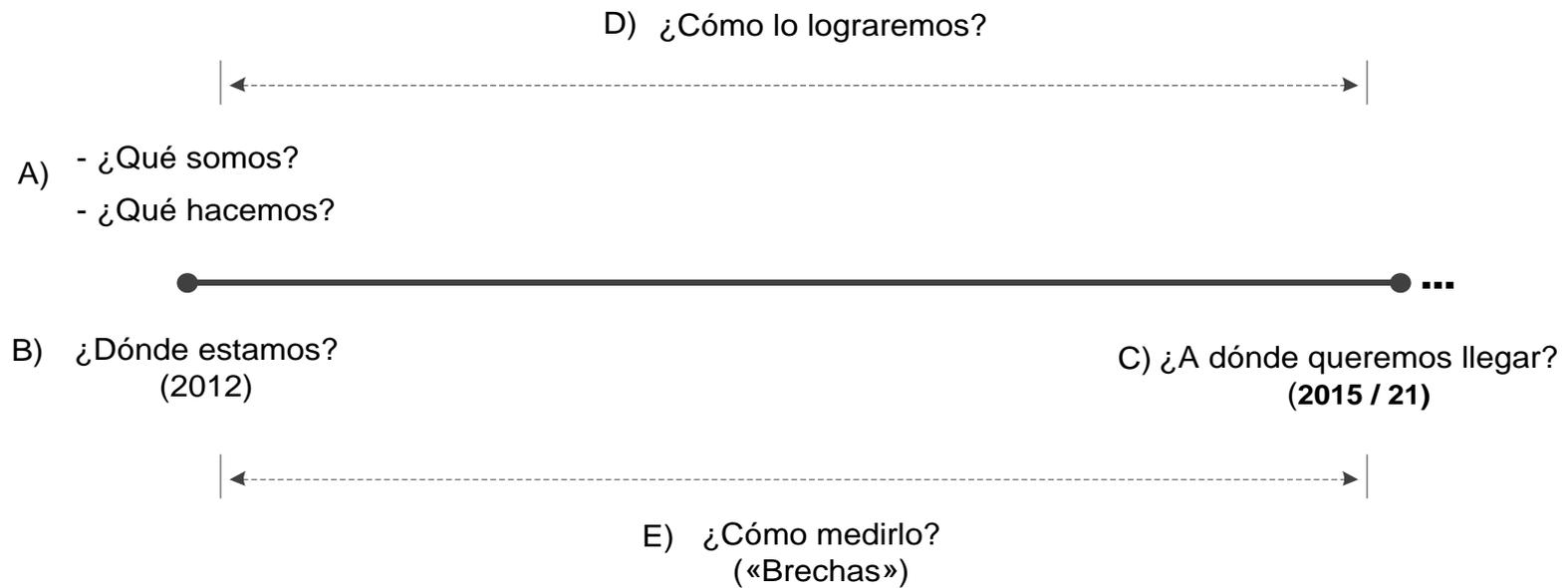
“La administración (o planeación) estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que *una organización alcance sus objetivos*” (pág.5).

La *implementación de la estrategia* requiere que la organización establezca objetivos anuales (metas de corto plazo), cree políticas (medios para alcanzar objetivos anuales), motive a sus empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse (pág. 6).

Fuente: “Administración estratégica”. Fred R. David 14° edición Pearson, México 2013.



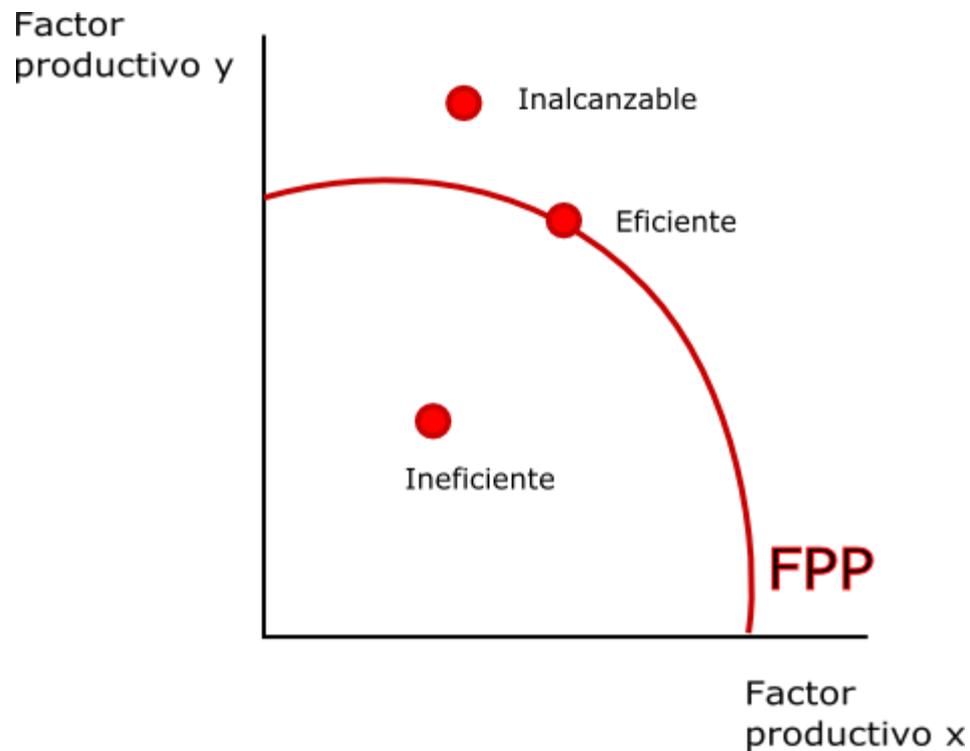
EL PROCESO ESTRATÉGICO. Cerrando el círculo



Fuente: Elaboración propia



¿Dónde estamos y cuánto nos falta en esfuerzo y S/. para llegar en tiempo X a lugar deseable Z?



¡ Articular el POI / Presupuesto con el PEI, y aplicar sinergias !

ESTRATEGIA*(1)

La estrategia es la *dirección y el alcance de una organización a largo plazo* que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias (capacidad estratégica), con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

La *dirección estratégica* se ocupa de la complejidad que surge de situaciones ambiguas y no rutinarias con consecuencias que afectan a toda la organización y no a una determinada operación.

***Fuente:** «Dirección estratégica». G. Johnson, K. Scholes, y R. Whittington, 7ma edición Pearson, España 2008.



ESTRATEGIA*(2). Las 5 P de la estrategia

Plan. Una dirección, una guía, un curso de acción, mirar al futuro.

Patrón. Comportamiento consecuente en el tiempo.

Pauta de acción. Acciones para alcanzar objetivos ante acciones de otros.

Perspectiva. La forma de actuar de una organización, y

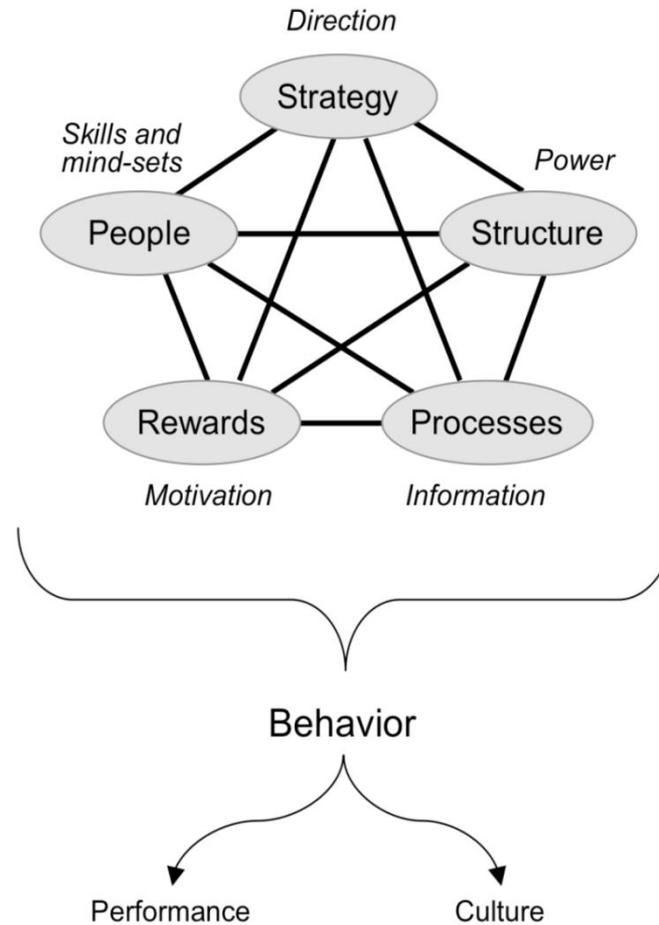
Posición. Al colocar ciertos productos en mercados específicos.

(Estrategia: medios vía los cuales se logran los objetivos de largo plazo).

***Fuente:** “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, F. D’ Alessio I., 2da edición Pearson/Centrum, México 2013.



The Star Model



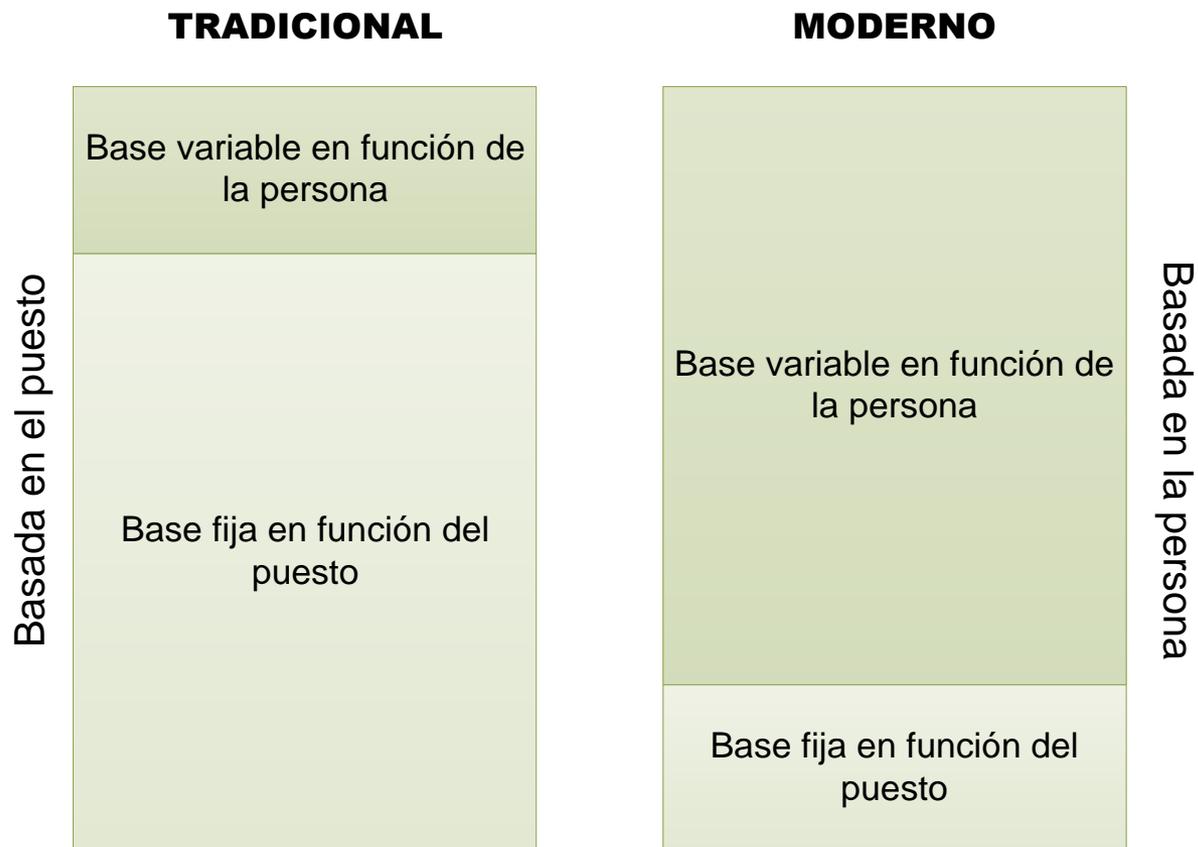
- How organization design affects behavior -

El modelo de la estrella

Es el marco para el diseño de una organización. Es una serie de políticas de diseño que son controlables por la administración y pueden influir en comportamiento de empleados. Se divide en 5 categorías:

- ***Estrategia***. Determina dirección de empresa. Delinea los productos a ser entregados, los mercados a atender, y, valor al cliente.
- ***Estructura***. Definición de poder y autoridad en organización.
- ***Procesos***. Procesos de gestión horizontales y verticales .
- ***Incentivo***. Alinear objetivos de empleados con los de organización.
- ***Personas***. Capacidades organizativas para orientación estratégica.

Enfoques sobre estructuras remunerativas



II. GERENCIA ESTRATÉGICA

- I. Dirección estratégica (pág. 3)
- II. Gerencia estratégica (pág. 14)**
- III. Habilidades directivas (pág. 31)
- IV. Relaciones interpersonales para ser eficaz (pág. 39)

ADMINISTRACIÓN GERENCIAL

Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un *ambiente* en el que individuos que trabajan en *grupo*, cumplen *metas* específicas de manera *eficaz*.

- Como administradores, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
- La administración aplica a cualquier tipo de organización.
- Tales funciones se aplican a los gerentes de todos los niveles organizacionales, la diferencia está en el énfasis.

- La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
- La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia (la eficacia).

Los gerentes son responsables de actuar de manera que permiten a los individuos contribuir de la mejor forma al logro de los objetivos del grupo. La administración se aplica a organizaciones grandes, medianas y pequeñas, lucrativas y no lucrativas de diferentes actividades como un negocio, el sector público, hospital, universidad o cualquier otro tipo.

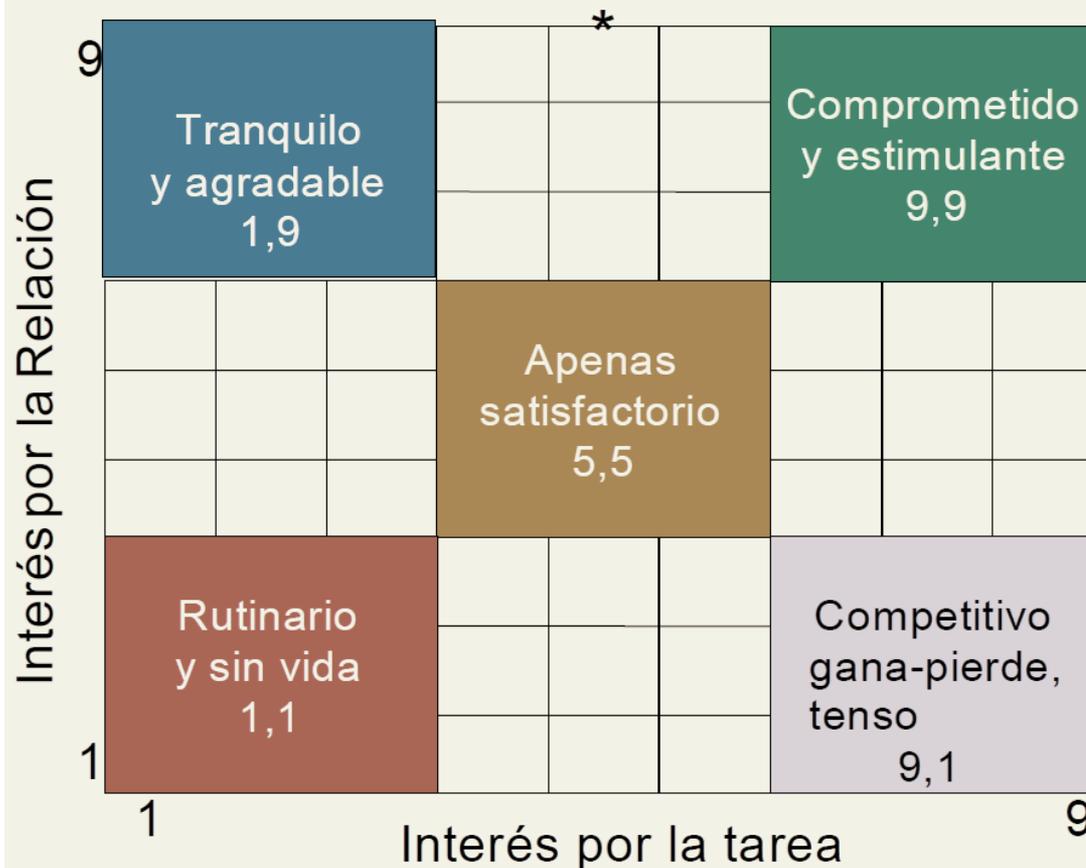
(«Administración. Una perspectiva Global y Empresarial». Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice, 650 páginas, 14° Edición. MC Graw Hill, México 2012).

¡ LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES !

- Rumbo: Visión y comunicación
- Motivar y comprometer
- Delegar y facultar
- Estimular
- Capacitar
- Innovar y resolver problemas
- Gerenciar el cambio
- Manejar conflicto
- Mantener equipo

TRABAJO EN EQUIPO Y GERENCIA

(El Cuadro de Trabajo en Equipo*: Tarea y Relación)



* El "Grid Gerencial", ó "Teamwork Grid" © Blake & Mouton

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO, ¿DÓNDE ESTAMOS?

MATRIZ DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO*

	Urgente	No urgente
Importante	I Actividades: Crisis Problemas apremiantes Actividades en retraso	II Actividades: Prevención Construir relaciones Reconocer oportunidades Planificación, recreación
No importante	III Actividades: Interrupciones, llamadas, reunionitis aguda, ciertos informes, asuntos inmediatos, populismo	IV Trivialidades, cierto correo, algunas llamadas, pérdidas de tiempo, actividades agradables (crucigramas, juegos de computador)

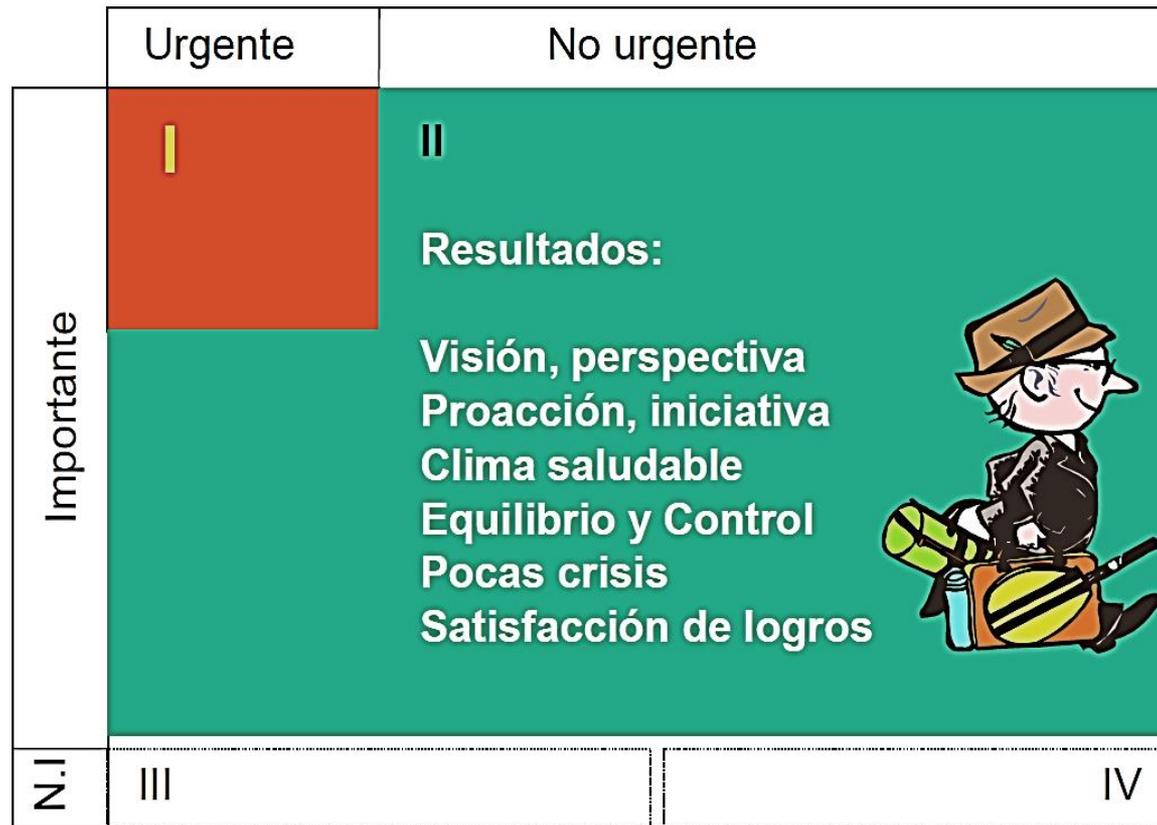
* S. Covey "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva"

EL BOMBERO NO SALE DEL CUADRANTE I

		Urgente	N.U
Importante	I	<p>Resultados :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrés • Agotamiento • Administración de crisis • Siempre apagando incendios 	II
N. I.	III		IV

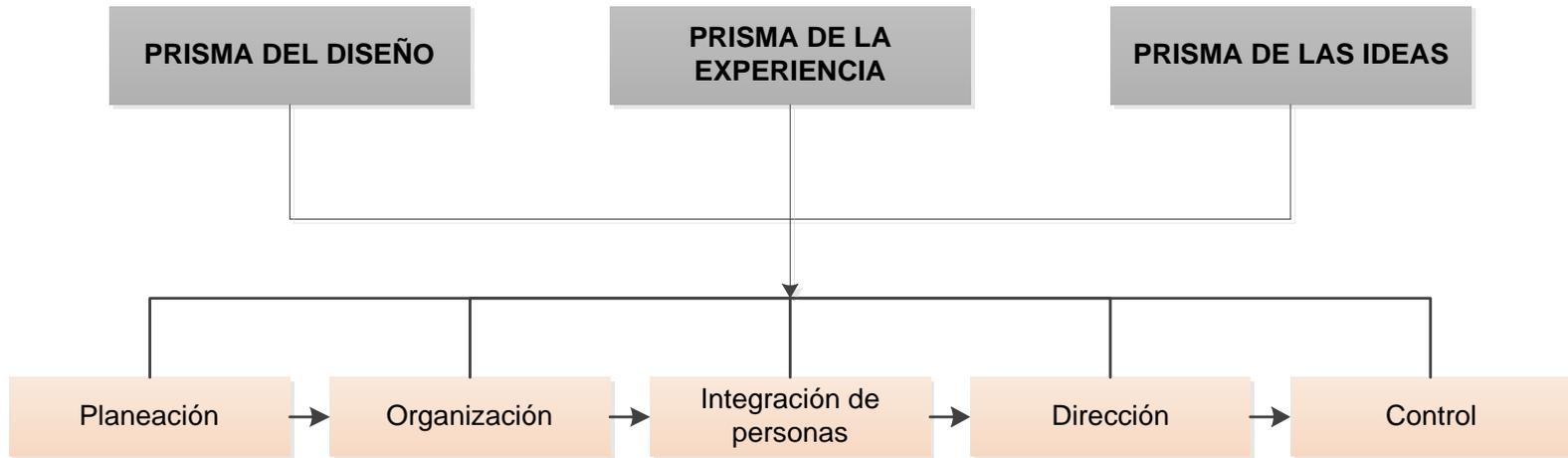
S.Covey "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva"

EL GERENTE EFICAZ TRABAJA EN EL SEGUNDO CUADRANTE



S.Covey "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva"

Las TEORÍAS ORGANIZACIONES (03) y las FUNCIONES GERENCIALES (05):



Prismas de la estrategia y las Pymes

	DISEÑO	EXPERIENCIA	IDEAS
Revisión/resumen	Posicionamiento deliberado mediante procesos racionales para optimizar el rendimiento económico.	Desarrollo incremental como resultado de la experiencia individual y colectiva y las cosas que se dan por sentadas.	Aparición de un orden y de la innovación a partir de la variedad de dentro y de fuera de la organización.
Supuestos sobre las organizaciones	Mecanicistas, jerarquías, sistemas racionales.	Culturas basadas en la experiencia, legitimidad y éxitos anteriores.	Complejidad y sistemas orgánicos potencialmente diversos.
Papel de la alta dirección	Toman decisiones estratégicas.	Actúan en función de su experiencia.	Coaches, crean el contexto y reconocen los patrones.
Teorías subyacentes	Economía; ciencias sobre las decisiones.	Teoría institucionalista; teorías sobre la cultura; psicología.	Teorías sobre la complejidad y evolucionistas.

- Modelos para comprender el “entorno”



- Desarrollo de la estrategia

CAPACIDADES ESTRATÉGICAS Y VENTAJA COMPETITIVA

	RECURSOS	COMPETENCIAS
Capacidades umbral	Recurso umbral <ul style="list-style-type: none">· Tangible· Intangible	Competencias umbral
Capacidades para obtener una ventaja competitiva	Recurso únicos <ul style="list-style-type: none">· Tangible· Intangible	· Competencias umbral

Fuente: "Boletín A-Z" N° 56, Nov/Dic 2009, Instituto de Economía y Empresa (IEE), www.iee.edu.pe -

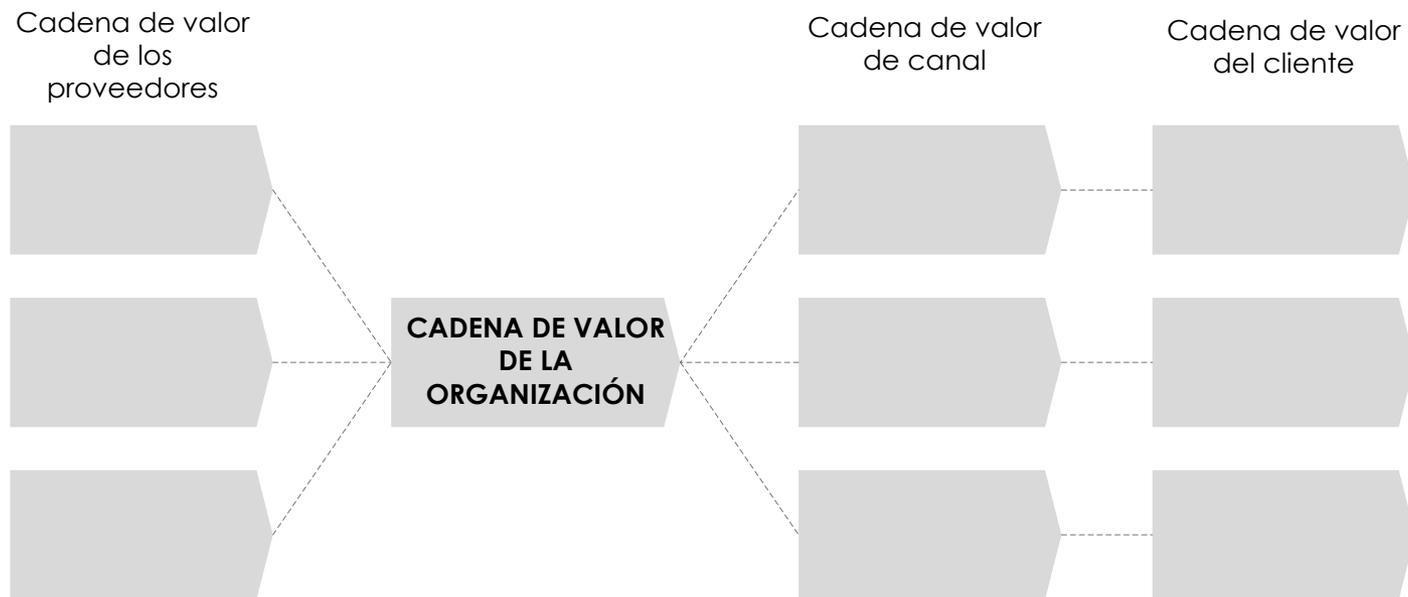
- La cadena de valor de una organización



Fuente: “Boletín A-Z” N° 56, Nov/Dic 2009, Instituto de Economía y Empresa, www.iee.edu.pe -

- La red de valor

LA RED DE VALOR



Fuente: "Boletín A-Z" N.º 56, Nov/Dic 2009, Instituto de Economía y Empresa, www.iee.edu.pe -

Modelo básico del proceso de Marketing



Estrategia de marketing orientada al cliente *



- MKT Holístico



III. HABILIDADES DIRECTIVAS

- I. Dirección estratégica (pág. 3)
- II. Gerencia estratégica (pág. 14)
- III. Habilidades directivas (pág. 31)**
- IV. Relaciones interpersonales para ser eficaz (pág. 39)

HABILIDADES DIRECTIVAS (I)

- Pasar de aprender principios de administración a *desarrollar habilidades directivas*, requiere un cambio asociado en la filosofía de aprendizaje.
- El objetivo del aprendizaje puramente cognitivo u orientado al contenido es entender. En contraste el *objetivo del desarrollo de habilidades es la aplicación*.
- El objetivo de “cambiar mi opinión” se reemplaza con el objetivo de “*cambiar mi comportamiento*”.
- Enfoque de aprendizaje: que se centre menos en facilitar la comprensión y *más en permitir el cambio*.

HABILIDADES DIRECTIVAS (II)

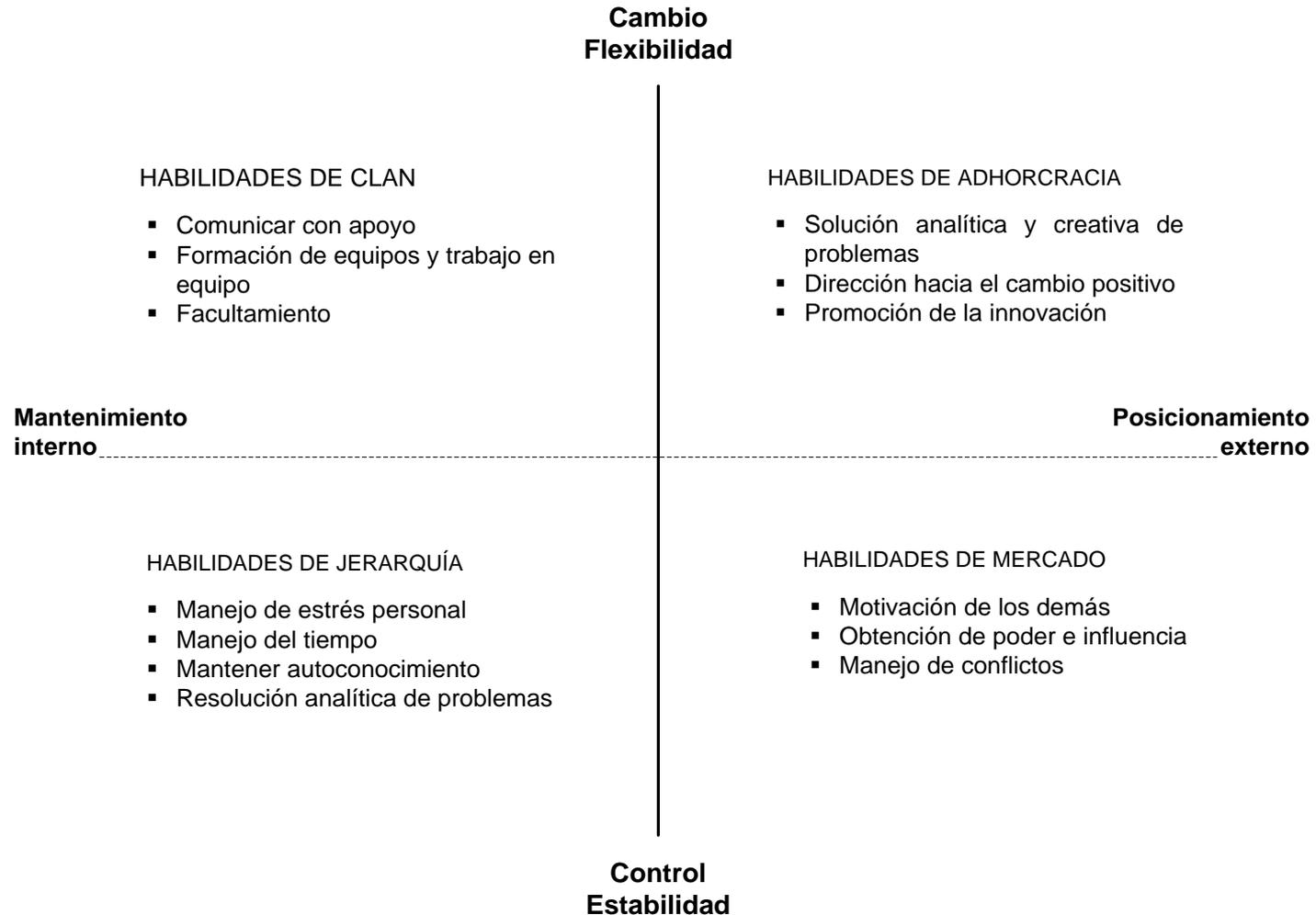
Requisitos para el cambio:

- ❖ Aceptar la necesidad de cambiar.
- ❖ Entender qué y cómo cambiar.
- ❖ Comprometerse y practicar/monitorear el cambio.
- ❖ Aplicar y supervisar el cambio.

Liderazgo y administración

La investigación ha demostrado que las habilidades directivas y de liderazgo caen dentro de cuatro grupos o categorías como se ilustra en el gráfico siguiente (Habilidades de liderazgo y directivas organizadas mediante el sistema de valores de competencia). En otras palabras, para poder ser un directivo eficaz, los individuos deben ser competentes en (1) habilidades de clan; (2) habilidades de adhocracia; (3) habilidades de mercado, y (4) habilidades de jerarquía.

Habilidades de liderazgo y directivas organizadas mediante el sistema de valores en competencias



<<Los directivos no pueden ser exitosos sin ser buenos líderes, y los líderes no pueden ser exitosos sin ser buenos directivos.>>

Encabezar el cambio y administrar la estabilidad, establecer una visión y lograr los objetivos, romper las reglas y supervisar su cumplimiento, aunque paradójicos, son todos necesarios para ser exitoso.

Todos nosotros, en otras palabras, necesitamos desarrollar competencias que mejoren nuestra habilidad para ser tanto líderes como directivos.

Un modelo de habilidades directivas esenciales*



*«Desarrollo de Habilidades Directivas», D. Whetten y K. Cameron, Pearson, 8va edición. México 2012.

Cuánto más se avance de las habilidades personales a las interpersonales y a las grupales, las competencias esenciales desarrolladas en el área previa de habilidades le ayudarán a afianzar un desempeño exitoso en la nueva área de habilidad.

Además de las 10 habilidades directivas fundamentales, tres habilidades adicionales de comunicación: *Realización de presentaciones orales y escrita, Realización de entrevistas, y realización de juntas.*

IV. RELACIONES INTERPERSONALES PARA SER EFICAZ

- I. Dirección estratégica (pág. 3)
- II. Gerencia estratégica (pág. 14)
- III. Habilidades directivas (pág. 31)
- IV. Relaciones interpersonales para ser eficaz (pág. 39)**

Relaciones interpersonales para ser eficaz (I)

- **Liderazgo.** Influcidar y dirigir esfuerzos a meta común.
- **Construcción de equipo.** Trabajar de manera interdependiente.
- **Motivación.** Compromiso del equipo (ambiente, satisfacción).
- **Comunicación.** Considerar estilos de comunicación.
- **Influencia.** Compartir autoridad y apoyarse en habilidades.
- **Toma de decisiones.** Los 4 estilos: Ordenar, consultar, consensuar, y lanzar la moneda. El modelo de seis fases.
- **Conciencia política y cultural.** Uso hábil de la política y poder.

Relaciones interpersonales para ser eficaz* (II)

- **Negociación.** Dialogar y Logro de compromiso.
- **Fomento de la confianza.** Se asocia con la cooperación, intercambio de información, y resolución de problemas efectivos.
- **Gestión de conflicto.** Establecer estrategias de colaboración.
- **Coaching.** Para lograr nivel más alto de la competencia y desempeño. Ayuda a reconocer su potencial vía la potenciación y desarrollo.

*«Fundamentos para la dirección de proyectos», Guía del PMBOK del PMI, 5ta edición. EE.UU. 2013

¡ Muchas gracias !



Francisco Huerta Benites
institutoeconomia@iee.edu.pe
www.iee.edu.pe