



Administración de Empresas

5º E.T.S.I.I.

Vanessa Vidal Troitiño
Curso 2007/2008

ÍNDICE

TEMA 1: INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 9

1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS	9
2. TEORÍA CLÁSICA.....	9
2.1. La dirección científica de Taylor	9
2.2. La dirección administrativa de Fayol.....	10
3. TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS: E. Mayo	13
4. EL ENFOQUE ESTRUCTURALISTA: EL MODELO BUROCRÁTICO DE WEBER.....	14

TEMA 2: TEORÍAS MODERNAS..... 17

1. LA TEORÍA NEOCLÁSICA.....	17
2. LA ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO	17
2.1. Teoría de la Decisión (Herbert A. Simon)	17
2.2. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades Humanas (Abraham Maslow)	18
2.3. Teorías del comportamiento medio de los trabajadores respecto al trabajo (Douglas McGregor)	19
2.3.1. Teoría X	20
2.3.2. Teoría Y	21
3. LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES (Frederice Herzberg)	22
3.1. Factores Motivantes.....	22

3.2. Factores insatisficientes, de mantenimiento o higiene	22
--	----

TEMA 3: TEORÍAS RECIENTES DE ADMINISTRACIÓN 23

1. EL CASO JAPONÉS (La Teoría Z)	23
2. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA (Tom Peters)	24
3. LA TEORÍA DE LAS LIMITACIONES (TOC “Theory Of Constrains”)	28
4. LA MEJORA CONTINUA Y LAS MEJORAS CUÁNTICAS	30
5. LA TEORÍA DE LOS JUEGOS	32

TEMA 4: LA EMPRESA COMO REALIDAD 37

1. DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN. EL EMPRESARIO PRIVADO Y PÚBLICO. EL RIESGO. LA EMPRESA COMO SISTEMA	37
2. ÓRGANOS DE GOBIERNO DE UNA EMPRESA	38

TEMA 5: LA EMPRESA FAMILIAR 41

1. EL MODELO DE LOS 3 CÍRCULOS Y LA EMPRESA FAMILIAR	41
--	----

TEMA 6: EL MODELO DE ORGANIZACIÓN GLOBAL..... 47

1. DE LAS NORMAS ISO, EFQM A LA EXCELENCIA EMPRESARIAL	47
2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	50

TEMA 7: LIDERAZGO 53

- 1. AUTORIDAD 53
 - 1.1. Siete formas de ver la inteligencia (Havar Garner) 55
 - 1.2. Cinco habilidades emocionales y sociales básicas (Daniel Goleman) 56
- 2. TIPOS DE MANDO 57

TEMA 8: EL DIRECTIVO 59

- 1. EL TRABAJO DEL DIRECTIVO 59
- 2. CARACTERÍSTICAS PERSONALES 60
 - 2.1. Los siete hábitos del directivo altamente eficaz (Covey Stephen) 60
 - 2.2. Curva de la Vitalidad (Jack Welch) 62
 - 2.3. Las Ocho prácticas del directivo eficaz (Peter Drucker)..... 63
 - 2.4. Cualidades para ser un buen directivo 64
- 3. OBLIGACIONES DEL DIRECTIVO..... 64

TEMA 9: LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO 65

- 1. INTRODUCCIÓN 65
- 2. LA GESTIÓN Y MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL..... 65
 - 2.1. Análisis del Capital Humano 67
- 3. EL VALOR DE LOS INTANGIBLES..... 68

TEMA 10: LA GESTIÓN DE LOS RR.HH..... 69

1. RETRIBUCIÓN.....	69
---------------------	----

TEMA 11: DELEGACIÓN Y COORDINACIÓN.. 71

1. ELEMENTOS DE LA DELEGACIÓN.....	71
2. FASES DE LA DELEGACIÓN	72
3. PREPARACIÓN Y PROCEDIMIENTOS DE COORDINACIÓN.....	72

TEMA 12: EL TRABAJO EN EQUIPO.....75

1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO EN GRUPO.....	75
--	----

TEMA 13: PERCEPCIÓN..... 77

1. CONCEPTO.....	77
2. LA VENTANA DE JOHARI	78

TEMA 14: LA COMUNICACIÓN..... 81

1. INTRODUCCIÓN	81
2. GRUPOS DE COMUNICACIÓN	81
3. FORMAS DE COMUNICACIÓN.....	82
4. BARRERAS.....	82
5. CONDICIONES PARA UNA BUENA TRANSMISIÓN ORAL.....	83
6. TÉCNICAS	83

7. LA 1ª IMPRESIÓN	84
8. LA ESCUCHA.....	86
8.1. Niveles de escucha	86

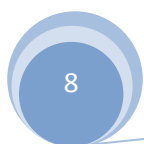
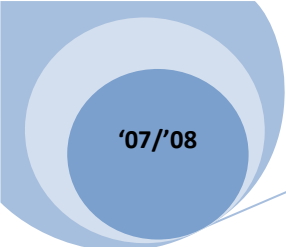
TEMA 15: LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA..... 89

1. INTRODUCCIÓN	89
2. ¿QUÉS ES ESTRATEGIA Y QUÉ NO LO ES?.....	94
3. ESTRATEGIAS GENÉRICAS	96

TEMA 16: LA INNOVACIÓN Y LA CREATIVIDAD 105

1. INTRODUCCIÓN: LIDERANDO EL CAMBIO	105
2. EL CAMBIO SEGÚN A.GOLDRATT.....	107
3. ECUACIÓN DEL CAMBIO	109
4. CONSEJOS PARA EL ÉXITO EN EL CAMBIO.....	109
5. MODELO DE JANSEN.....	110
6. EL ESTOFADO DE LA CREATIVIDAD	111
7. EL MARCO DE LA INNOVACIÓN	111
8. ASESINOS DE LA CREATIVIDAD	112
9. LA PARADOJA DE LA CREATIVIDAD.....	112
10. EMPRESAS CREATIVAS.....	115
11. EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA. MÉTODO CIENTÍFICO	117
12. 6 RUEDAS CREATIVAS	119
13. PENSAMIENTO LATERAL	122

14. TÉCNICAS DE CREATIVIDAD	125
14.1. SCAMPER.....	125
14.2. Método 635.....	126
14.3. Thinking Pack	126
14.4. Brainstorming.....	127
TEMA 17: LA COMPETITIVIDAD	129
1. INTRODUCCIÓN	129
2. ÍNDICES DE COMPETITIVIDAD	130



TEMA 1: INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

❖ *“El arte de la guerra”*, Sun Tzu. Libro de gran interés que hace referencia a la estrategia empresarial. **Tres famosas frases** son las que se sacan en claro del libro:

- i. Para dirigir a los demás, primero hay que conocerse a sí mismo y luego al enemigo, así se obtendrá una victoria asegurada.
- ii. Si te conoces a ti mismo pero no a tu enemigo, tienes el 50% de posibilidades de victoria.
- iii. Si no conoces ni a tu enemigo ni a ti mismo, perderás la batalla

❖ *“El libro de los 5 anillos”*, Musashi. Libro japonés que habla de los 5 elementos.

Destacamos **7 principios fundamentales**:

- i. Flexibilidad metódica
- ii. Ejecución y acción: no basta con las ideas. La teoría hay que llevarla a la práctica.
- iii. Recursos: sobre todo información. El mundo de la información es la clave del mundo empresarial.
- iv. Entornos: análisis DAFO
- v. Concentración
- vi. Divergencia
- vii. El manejo del tiempo

2. TEORÍA CLÁSICA

A principios del s. XX confluyen dos grandes escuelas en dirección de empresas fundadas por dos ingenieros, una en EE.UU. (Taylor) y otra en Francia (Fayol). Ambas eran independientes, desconocían la existencia una de la otra.

2.1. La dirección científica de Taylor

Taylor era un ingeniero que trabajó al principio de su vida en un astillero al mismo tiempo que estudiaba. Posteriormente, con el paso de los años, pasaría a dirigir un taller industrial. Los talleres de aquella época estaban totalmente desorganizados por lo que se centró en estudiar la manera de arreglar aquel desastre.

Escribió "**Los principios de la Administración Científica**". Su pensamiento se recoge en 4 principios:

- i. **Planificación**: sustituir el criterio individual y de la improvisación por el método científico. Fin preciso, único y limitado
- ii. **Preparación**: antes de empezar un trabajo, seleccionar los empleados adecuados, el mejor material, los mejores medios, comprobar máquinas, etc.
- iii. **Control**: desarrollar el trabajo de acuerdo con el programa previsto.
- iv. **Ejecución**: a la gerencia (ingenieros) les corresponde pensar y a los obreros trabajar.

Taylor tuvo un fallo y es que no tuvo en cuenta factores tan importantes como son los aspectos psicológicos y emotivos de la conducta humana.

Discípulos de Taylor: Gant, Henry Ford,...

"*Riqueza de las naciones*", Adam Smith. Economista del s. XVIII que tuvo la genial idea de la especialización en el trabajo.

2.2.La dirección administrativa de Fayol

Al mismo tiempo que Taylor organizaba los talleres había un ingeniero de minas en Francia que tenía una visión mucho más amplia de la empresa (era responsable de toda la organización).

Fayol dividió las funciones de la empresa en **6 partes diferenciadas**:

- i. **Función Técnica**: o de producción. Ingenieros y técnicos
 - ii. **Función Comercial**: compras, ventas e intercambios.
 - iii. **Función Financiera**: localizar financiaciones.
 - iv. **Función de Seguridad**: protección de bienes y personas.
 - v. **Función Contable**: balances, inventarios y estadísticas.
 - vi. **Función Administrativa** (o Directiva): dirigir abarca 5 aspectos.
 - a. Prever. Imaginar escenarios futuros donde puede haber amenazas u ocasiones (a L.P.)
 - b. Organizar. Asignar medios humanos. Estructurar, organigramas, seleccionar personal,...
 - c. Motivar. Implicar al personal.
 - d. Coordinar. Que el “barco” vaya derecho.
 - e. Controlar. Detectar cualquier desviación para corregir adecuadamente.
- ❖ **Dirigir**: conseguir las cosas adecuadas a través de la gente.

Después de la función Administrativa, que es la más importante, está la comercial, seguida de la técnica y mucho más alejada la financiera.

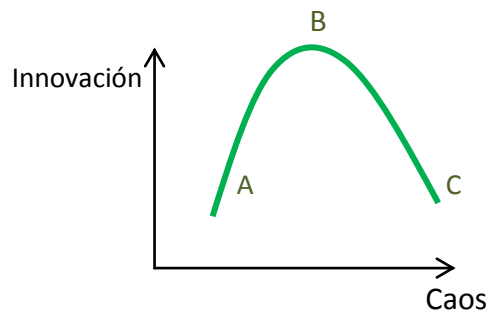
En la empresa lo más importante es el cliente. Todo tiene que estar orientado a satisfacerlo. Por ello la función técnica tiene que estar subordinada a la comercial. Hoy en día, si la empresa funciona bien, será una mina de oro. Si tiene una buena orientación estratégica, la función financiera apenas aporta nada.

- ❖ **Stakeholders:** son los auténticos propietarios de la empresa (no los accionistas). Se englobarían clientes, proveedores, personal, medio ambiente, entorno,...

Lo importante hoy en día es crear valor para los accionistas teniendo contentos a los *stakeholders* (fundamentalmente a los clientes)

Fayol nos establece **14 principios** que son adecuados **para cualquier organización:**

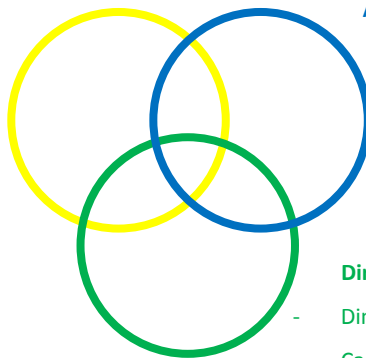
- División del trabajo:** para ser más productivos, dividir el trabajo.
- Autoridad y responsabilidad**
- Disciplina:** aunque también es necesario cierto nivel de caos. Excesiva disciplina ahoga la creatividad.



- Unidad de mando:** un empleado debe recibir órdenes sólo de un superior.
- Unidad de dirección**
- Subordinación de los intereses individuales al interés general**

Empleados

- Dinero
- Tiempo
- Seguridad



Accionistas

- Dividendos
- Valor

Directivos

- Dinero
- Carrera

Fallos del diagrama: la parte común es muy pequeña. Hay que conseguir que los objetivos de cada parte sean más comunes al resto.

- vii. Remuneración del personal: debe ser razonable y satisfacer al empleado y a la organización.
- viii. Centralización de la autoridad: hoy en día ya no está de moda este principio. Es mejor delegar las decisiones y tomarlas cerca del cliente.
- ix. Línea de mando: la línea de autoridad debe ser vertical mientras que la información puede ser horizontal.
- x. Orden: exige un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Si hay desorden no puede haber calidad.
- xi. Equidad: se obtiene lealtad del empleado con una combinación de bondad y justicia de cara a los subordinados. No es un principio que se utilice, no es el principal valor. (por ejemplo, en Galicia las inversiones en el eje Atlántico son más rentables que las realizadas en Lugo u Orense). No hay que ser ni injusto ni malvado.
- xii. Estabilidad de empleo: Fayol está en contra de una rotación elevada.
- xiii. Iniciativa: es necesario experimentar tanto en los planes como en la ejecución (método prueba-error). Diferenciar entre “error inteligente” y “equivocación estúpida”. La iniciativa es básica.
- xiv. Espíritu de equipo: “la unión hace la fuerza”.

Hoy en día se mantienen algunos de estos principios.

3. TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS: E. Mayo

Elton Mayo inventó otra escuela de interés: la de las Relaciones Humanas. La teoría surge por **tres razones**:

- a. Necesidad de humanizar y democratizar la asociación
- b. Desarrollo de las ciencias humanas: psicología, sociología,...
- c. Experiencias de Hawthorne: fábrica de Western Electric.

Se trataba de una fábrica de contactores eléctricos (relés) con mucho personal y productividad que dejaba mucho que desear. Para solucionarlo llamaron a Elthon. Elthon afirmaba que el rendimiento aumentaba con una temperatura adecuada e iluminación buena en el puesto de trabajo. Cogieron a un grupo de operarios y los pusieron en una mesa de trabajo en la cual estos factores iban empeorando poco a poco. En lugar de observar una bajada en la producción, vieron como ocurría justo lo contrario: a medida que las condiciones laborales empeoraban el rendimiento aumentaba. Conclusión: Taylor fallaba, había que tener en cuenta otros factores. Dichos trabajadores se sentían más arropados porque pasaron a un trato más diferenciado (en medio de una fábrica tan grande eran unos más) y se motivaron para producir más y mejor.

Se hicieron experimentos, entrevistas, probaron otros grupos de trabajadores, etc., y llegaron a la conclusión que si al obrero lo motivamos, va a trabajar mucho mejor.

4. EL ENFOQUE ESTRUCTURALISTA: EL MODELO BUROCRÁTICO DE WEBER

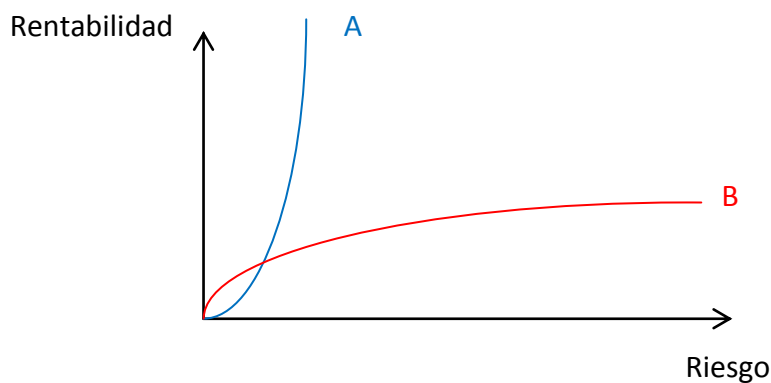
Weber, alemán que se encargó del estudio de la organización de los partidos políticos entre otras muchas cosas. Lo importante era su teoría de la Burocracia. Según Weber, una **organización burocrática** cumple **6 principios**:

- i. **División**: basado en especialización funcional. (Ej.: en el ejército tenemos infantería, caballería, marina, etc.)
- ii. **Jerarquización de la autoridad bien definida**. (Ej.: en el ejército existen generales, comandantes, tenientes, cabos, etc.)
- iii. **Regulación de los derechos y deberes de los empleados**. (Ej.: administración y sus funcionarios)
- iv. **Normalización de los métodos de trabajo**.

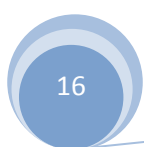
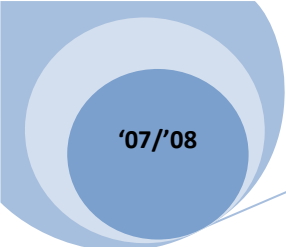
- v. Despersonalización de las relaciones de trabajo. (Ej.: en un ayuntamiento vamos a una ventanilla y el trato que muestran es distante y frío, nada personal)
- vi. Promoción y selección basadas en la competencia técnica.

Dependiendo de la empresa será bueno o no un modelo burocrático. En una central nuclear que tiene que cambiar las barras de uranio tienen que tener una cierta burocracia. Por el contrario, en un departamento I+D, la burocracia sobra. La empresa es innovación, riesgo, etc., tiene que estar lo más alejada posible del ámbito burocrático.

En resumen, la empresa debe ser riesgo, emprendedora,... pero también hay ciertas recetas, ciertos aspectos que deben tener un nivel burocrático como pueden ser los temas de seguridad informática de cualquier empresa.



Al empresario, obviamente la que más le interesa es la curva A pero eso no ocurre en la realidad.



TEMA 2: TEORÍAS MODERNAS

1. LA TEORÍA NEOCLÁSICA

Peter Drucker, autor estadounidense. Adapta la Teoría Clásica a los tiempos de hoy:

- i. Gran énfasis en la práctica de la administración. Más praxis y menos teoría. Se buscan resultados concretos y demostrables.
- ii. Reafirmación relativa de los postulados clásicos (Taylor y Fayol). Drucker dice que Taylor fue el primer hombre que no aceptó fácilmente el trabajo, sino que lo estudió a fondo y científicamente.
- iii. Énfasis en los principios clásicos de la administración.
- iv. Énfasis en los objetivos y los resultados.

2. LA ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO

Estudia el comportamiento de las personas en las organizaciones, cómo modularlas,...

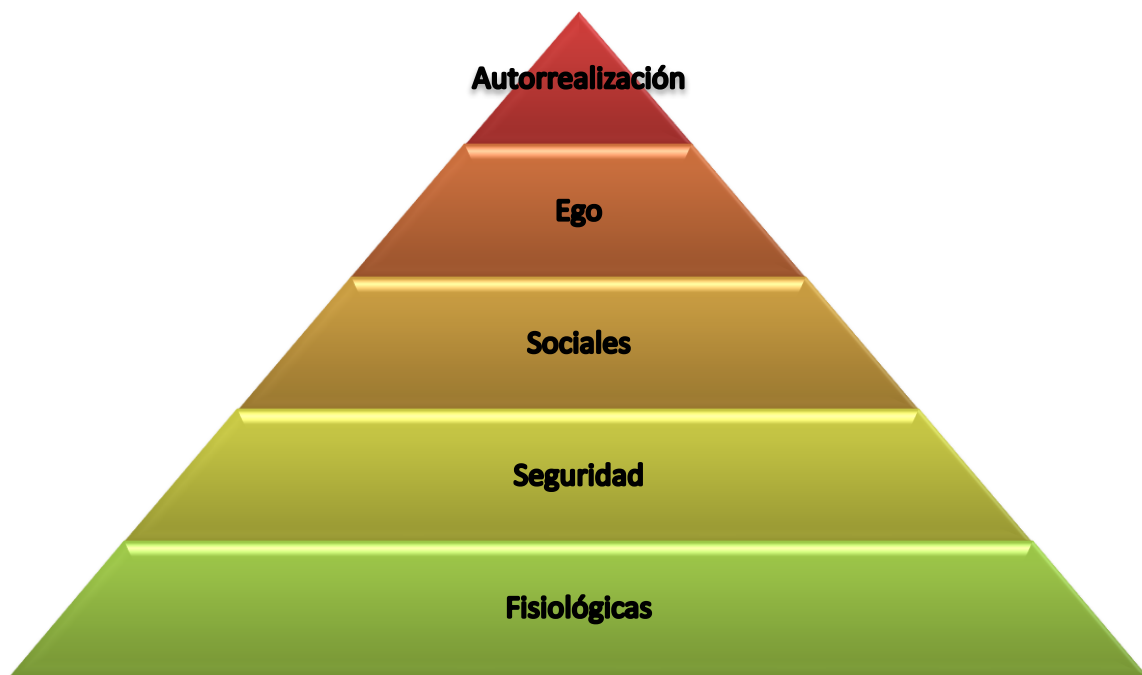
2.1. Teoría de la Decisión (Herbert A. Simon)

Estudió decisiones empresariales y estableció los **4 pasos básicos para tomar una decisión**:

- i. Captar oportunidad o una necesidad.
- ii. Formular las distintas alternativas.
- iii. Evaluar las distintas alternativas.
- iv. Escoger una de las alternativas o rechazarlas todas.

2.2. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades Humanas (Abraham Maslow)

El psicólogo Abraham Maslow clasificó las **necesidades humanas** en orden ascendente de importancia de la siguiente manera:



- i. **Necesidades Fisiológicas**: son las necesidades básicas del ser humano, esto es, todo aquello necesario para vivir, como la comida, el vestido o la vivienda. Mientras estas necesidades no se encuentren cubiertas en el grado necesario, la persona no considera ninguna otra por su carácter de vitales.
- ii. **Necesidades de Seguridad**: una vez cubiertas las necesidades fisiológicas, las personas pretenden conseguir el grado de seguridad necesario para mantener su situación. Esto es, se trata de asegurarse la comida, el vestido y todo aquello que es imprescindible y de lo que ya se dispone. Los deseos asociados a este tipo de necesidad son los relativos a la calidad y seguridad del puesto de trabajo.

- iii. Necesidades Sociales: una vez cubiertas las necesidades básicas sin sentir el peligro de perderlas, surge la necesidad de aceptación, esto es, de sentirse identificado con los demás miembros del grupo, de sentir que pertenece a dicho grupo y de sentirse aceptado por los demás miembros. Esto lleva a las personas a desear una mejor posición, un mejor salario y una mejor calidad de vida.
- iv. Necesidades de estima, de ego: una vez satisfecho el sentimiento de pertenencia a un grupo social, nace el sentimiento de estima personal por parte de los demás miembros del grupo, que se satisface alcanzando prestigio, poder, estatus y posición. Ya no basta con pertenecer a un grupo sino que además es necesario demostrar que se es un miembro cualificado e importante del mismo.
- v. Necesidades de Autorrealización: una vez reconocida la valía del sujeto, este ya no tiene que demostrar nada a nadie, sino su calificación personal, esto es, se trata de lograr las aspiraciones íntimas, personales, sin importar la proyección que dicho intento tenga hacia los demás.

Esta clasificación jerarquizada de las necesidades humanas está sometida a grandes críticas. No obstante, es ampliamente aceptado que los dos primeros niveles son muy significativos en la satisfacción de las personas, mientras que los demás niveles pueden ser jerarquizados de forma muy distinta.

Si no logran satisfacer sus necesidades, las personas se rebelan contra su entorno, reaccionan con rechazo y pasividad.

2.3. Teorías del comportamiento medio de los trabajadores respecto al trabajo (Douglas McGregor)

“*El lado humano de la empresa*”, 1957, donde expone la Teoría Y. Para explicar su teoría, primero explica la Teoría X, vigente en su época.

2.3.1. Teoría X

En dicha teoría considera que los trabajadores tienen una aversión innata al trabajo, al que consideran como un mal que es preciso soportar y, por tanto, tratan de evitarlo en la medida de lo posible trabajando sólo lo imprescindible y, en general, de mala gana. Ante esta actitud, estos trabajadores evitan aceptar responsabilidades, prefiriendo ser dirigidos por otras personas. Por tanto, no desean participar en la toma de decisiones, puesto que ello conlleva a cierta responsabilidad.

De manera expandida considera los siguientes puntos:

- a) La dirección es responsable de organizar los elementos que intervienen en el proceso productivo (dinero, material, equipos y gente) en interés de los fines económicos.
- b) Con respecto a la gente, debe dirigir sus esfuerzos, motivar sus acciones, modificar su comportamiento para cumplir los fines de la organización.
- c) La gente es pasiva o resistente a las necesidades de la organización, mientras la dirección no intervenga. Por tanto esta debe persuadir, premiar, castigar y controlar.
- d) La naturaleza humana es mala. El hombre trabaja lo menos posible.
- e) El hombre carece de ambición, no le gusta la responsabilidad, prefiere ser conducido.
- f) El empleado es indiferente de las necesidades de la organización.
- g) El hombre es resistente al cambio.
- h) El hombre es poco inteligente, se le engaña fácilmente mediante charlatanes y demagogos.

2.3.2. Teoría Y

McGregor propone en contraposición con la Teoría X, la Teoría Y, la cual contempla un tipo de trabajador para el que el trabajo es estimulante y positivo, tanto desde el punto de vista físico y mental, como desde la perspectiva de su realización personal. Por ello, estos trabajadores tienen deseos de aprender y aceptar responsabilidades, deseando participar en los procesos de toma de decisiones.

De manera expandida:

- a) La dirección es responsable de organizar los elementos que intervienen en el proceso productivo en interés de los fines económicos.
- b) La gente no es por naturaleza pasiva. Han llegado a su estado por su experiencia en la organización.
- c) La gente tiene capacidad para la responsabilidad, el desarrollo y conseguir objetivos. La responsabilidad de la dirección es descubrir esa capacidad y desarrollarla.
- d) La gente puede conseguir sus objetivos personales cumpliendo los de la organización si la dirección crea oportunidades, mueve potenciales y elimina obstáculos.

La teoría Y es más democrática. Supone considerar a los trabajadores como adultos y no como niños. Además ofrece más posibilidades de gestión, es más rica y más eficaz.

3. LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES (Frederice Herzberg)

Hay **dos tipos de factores**:

- i. **Motivadores o satisfactores**: si están presentes producen satisfacción y sino ausencia de satisfacción (no insatisfacción).
- ii. **Insatisfactores, de mantenimiento o higiene**: cuando están presentes te producen insatisfacción. Si no están presentes no existe insatisfacción, pero tampoco satisfacción.

3.1. Factores Motivantes

- Naturaleza del trabajo: que tenga interés, variado, creativo.
- Responsabilidad
- Posibilidad de promoción
- Posibilidad de crecer

3.2. Factores Insatisfactores, de mantenimiento o higiene

- Condiciones de trabajo
- Relaciones personales
- Categoría o Status (plaza de parking, despacho, etc.)
- Seguridad en el trabajo
- Salario

TEMA 3: TEORÍAS RECIENTES DE ADMINISTRACIÓN

1. EL CASO JAPONÉS (La Teoría Z)

En EE.UU. en los años 80 se dieron cuenta que Japón producía mejor que ellos. El éxito consistía en involucrar adecuadamente a los trabajadores con los objetivos de la empresa, identificarlos con la actividad de la misma.

El *modelo de las fábricas japonesas* es el mismo que tienen hoy en día las grandes empresas y se basa en:

- i. Limpieza y orden generalizados. Una empresa ordenada ayuda a una producción de calidad.
- ii. No hay almacenes (Just In Time). Control exhaustivo de los costes operativos. Permite que afloren ineficiencias en la empresa. Consecuencias: descienden los gastos financieros. Obliga a trabajar bajo tensión en la fábrica ya que para no tener almacenes tienes que tener todo muy bien organizado.
- iii. Creer en la Ley de Murphy: “Si algo puede salir mal, saldrá”. Búsqueda constante de posibles fallos.
- iv. No sobrecargan las máquinas. Altos coeficientes de seguridad.
- v. Controles de los sistemas: luces, alarmas, etc., gran número de sistemas de seguridad en la maquinaria.
- vi. No hay atmósfera de crisis.
- vii. Preocupación por la calidad, estrategia a L.P e independencia de los equipos. Proveedores de toda la vida, cuidar a los clientes y empleados antiguos. Trabajo en grupos.

Para los japoneses, las operaciones son totalmente estratégicas.

“No se trata de trabajar más duro, sino de trabajar de forma inteligente”,

Hayes.

2. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA (Tom Peters)

Tom Peters, gurú de la innovación americana. Escribió *“En busca de la Excelencia”* (1982). 20 años después dijo en lo que se había equivocado y sacó otro libro diciendo lo que hubiese escrito si el libro fuese escrito hoy.

Este libro es un clásico de gestión y define **8 principios comunes a esas empresas excelentes:**

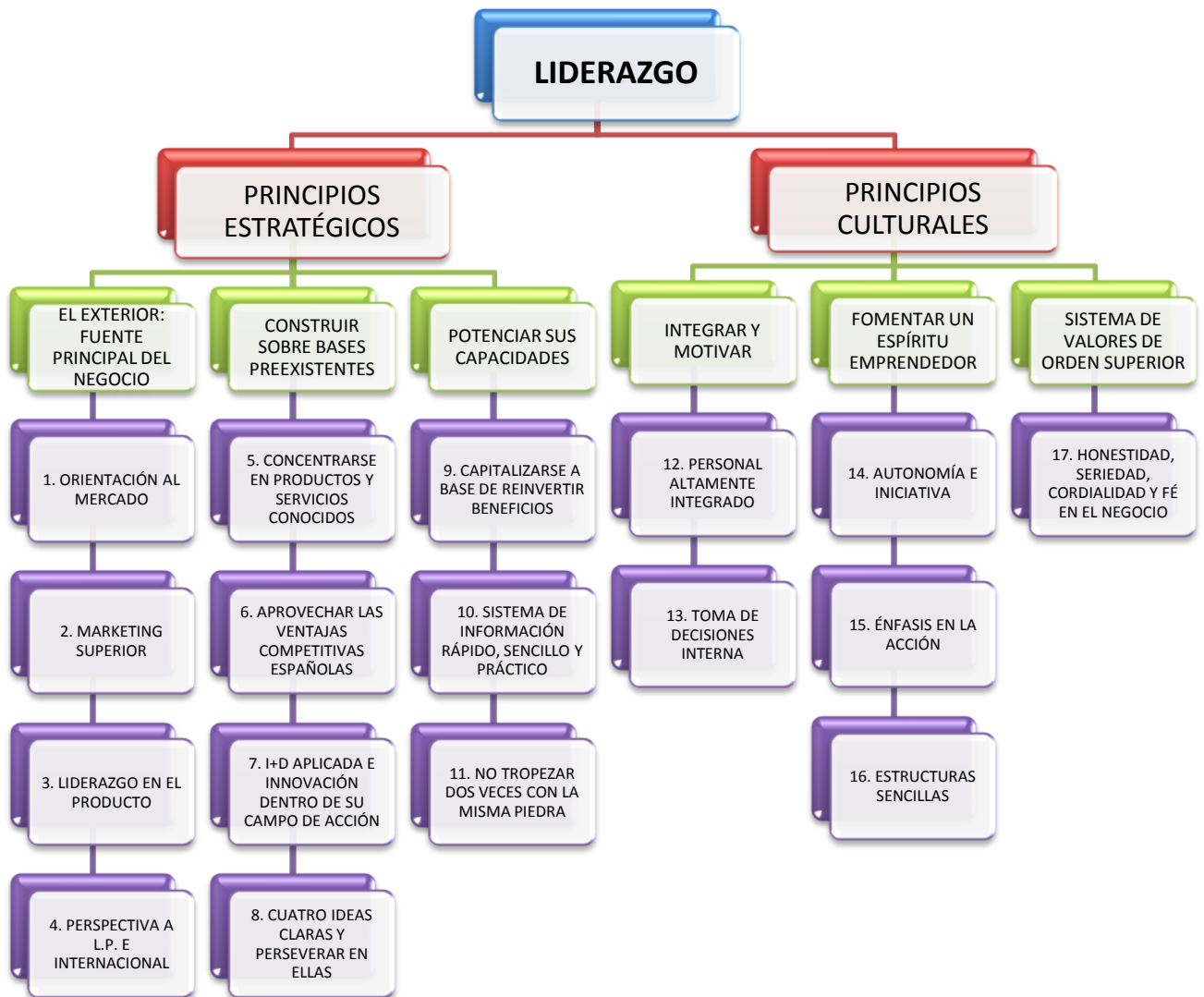
- i. **El cliente es el Rey**: generan valor para el accionista.
- ii. **Énfasis en la acción**: “preparados, fuego y apunten” en lugar de “preparados, apunten y fuego”. Luego se arrepentiría con los años y adquiriría este nuevo lema: “Fuego, fuego y fuego”.
- iii. **Zapateros a tus zapatos**: las empresas deben especializarse en un tema y no querer abarcarlo todo.
- iv. **Productividad contando con las personas**: cuantas mejores máquinas, mejor tiene que ser el elemento humano.
- v. **Autonomía e iniciativa**.
- vi. **Estructuras sencillas y “staff” reducidos**: para que la gente esté motivada hacen falta estructuras muy pequeñas.
- vii. **Tira y afloja simultáneamente**: deben estar centralizadas las decisiones por un lado y por otro, descentralizadas.
- viii. **Manos a la obra eficazmente**: definir los valores comunes para toda la organización y luego ponerlos en marcha.

Se echa en falta el liderazgo. Las empresas excelentes son aquellas que tienen un buen líder.

En busca de la excelencia

1962	1982	2002	2022
Planificación	Preparados, apunten, fuego	Fuego, fuego, fuego	¿?
Rey=investigaciones de mercado	El cliente es el rey	Identifícate con el cliente, hazte su amigo	Máquina cliente proveedor unidas por lenguaje automático
Multinacionales crecen	Autonomía e iniciativa	Medios provisionales y virtuales, alquila tus zapatos	¿?
Empleados como piezas intercambiables	Productividad a través de la gente	Conviértete en una marca, no sólo hagas las cosas bien, que se vea, agentes libres, cambio empleo	O.G.K.
Los mejores con los números	Manos a la obras condicionados por el valor	El poder de la marca gobierna la mente	Más allá de lo sofá ¿hacia la irrelevancia humana?
EE.UU. era todo, 50% del PIB mundial	Zapatero a tus zapatos. Una empresa debe concentrarse en competencias claves, lo que sabes hacer bien (CORE..)	Limita radicalmente las capacidades que mantienes dentro de la estructura empresarial	Lo que sea
Cuartel general	Estructura sencilla y poca plantilla	Cadena de producción instantáneamente conectada. DELL, SCHAWB, ORACLE	Ordenadores que piensan y lo hacen todo
Léete el manual sobre las reglas	Capacidad para ser flexibles y estricto	Modelos de negocio van y vienen	Ponte

El liderazgo y los 17 Principios de la Excelencia Empresarial Española



12 pasos para World Class Corporation



(10) Si no comulgamos con los valores y la filosofía de la empresa podemos terminar en la calle.

(11) Es mejor no ser rudo en nada.

(12) En vez de ponernos a discutir qué trozo de la tarta le damos a cada uno, mejor hacemos otra tarta.

3. LA TEORÍA DE LAS LIMITACIONES (TOC “Theory Of Constrains”)

La Teoría de las Limitaciones o “cuellos de botella” es de un autor muy conocido, Goldratt. Inicia la investigación y desarrollo de su teoría manifestando esos conocimientos a manera de novela en su *best-seller* “*La Meta*”.

En este libro narra la historia de un ingeniero en una fábrica que va de mal en peor y cuya decadencia repercute en su familia llegando a divorciarse. Goldratt le da unas pinceladas que obliga al equipo a buscar una solución para salir del agujero. La empresa poco a poco comienza a funcionar y emerger y acaba mejorando todo.

Una empresa se compone de distintos eslabones unidos en mayor o menor fortaleza. ¿Dónde está la capacidad de la cadena para resistir?

La cadena rompe por el eslabón más débil (cuello de botella).

Toda la teoría se resume en que tenemos que reforzar es eslabón más débil.

Goldratt cree en la teoría de los sistemas: hay que buscar el óptimo global (no local) y toda la empresa debe estar abocada a ello. Toda la empresa va a estar subordinada al cuello de botella: es labor de todos localizarlo y resolver el problema. El cuello de botella nos señala el punto donde hay un gran número de existencias acumuladas. Esta teoría hace hincapié en los **costes de gestión**. Distinguimos entre costes fijos y costes variables:

- a. **Costes fijos, indirectos, de estructura o generales**: los que tenemos que soportar independientemente del volumen de producción (alquileres, amortizaciones, seguros, tasas municipales, intereses préstamos, nóminas del personal fijo, iluminación, etc.).
- b. **Costes directos, variables o proporcionales**: los que son función del volumen de ventas (mano de obra directa, intereses financieros del circulante, seguros cobro, logística, energía, materia prima, etc.).

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Precio Venta} - \text{Costes Variables}}{\text{Precio Venta}}$$

Si margen < 30%, entonces los departamentos I+D tienen que estar trabajando continuamente.

$$\text{Rendimiento Económico} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{BAIT}}{\text{Ventas}}$$

Rotación de Activos Rendimiento Comercial

- **Rotación de Activos:** número de veces que las ventas cubren el Activo.
- **Rendimiento Comercial:** indicador del margen empresarial (cuántos € de resultado de explotación consigo por cada € vendido (beneficio))

Las empresas de forma genérica tienen dos estrategias de competencia:

- a) La venta masiva con precios bajos (Rotación ≡ trabajar dinero)
- b) Competencia mediante diferenciación. (Margen ≡ trabajar de forma inteligente)

La **Teoría de las Limitaciones** explica lo que hay que hacer en una empresa para mejorar la rentabilidad:

1. Maximizar el valor añadido.
2. Disminuir las existencias. Para eliminar gastos financieros por robos, rupturas, pérdidas de valor, espacio, etc. Si las existencias están justas, todo el mundo está pendiente de no fallar.
3. Disminuir los costes operativos.

Si una fábrica no puede producir más, tenemos que hacer que produzca más eliminando cuellos de botella.

Cuando se elimina un cuello de botella aparece otro, pero con más flujo de producto. En una empresa que va mal, la mejor opción no suele ser dejar de hacer inversiones, etc. Goldratt decía que a veces, para mejorar una empresa queremos mejorar todos los departamentos. Pero lo que hay que ver es cuál es el eslabón más débil. (*Aportación Global \neq \sum Aportaciones parciales*)

El cuello de botella no sólo tiene porque estar en la producción, también puede estar en finanzas, marketing, etc.

Ej.: Tenemos una empresa que fabrica unos productos cuyo precio de venta es igual a 7 €. Los costes indirectos son de 3€/Ud. Y los directos 5€/Ud. lo que hace un total de 8 € de coste. ¿Le compensa a la empresa seguir vendiendo?

Sí. Es mejor vender porque es preferible perder 100000€ antes que 1000000€. Al aumentar el volumen de producción, menos repercusión van a tener los costes.

Si el precio de venta fuese de 4€, no le interesaría vender. **POR DEBAJO DEL COSTE DIRECTO NO SE DEBE VENDER.**

4. LA MEJORA CONTINUA Y LAS MEJORAS CUÁNTICAS

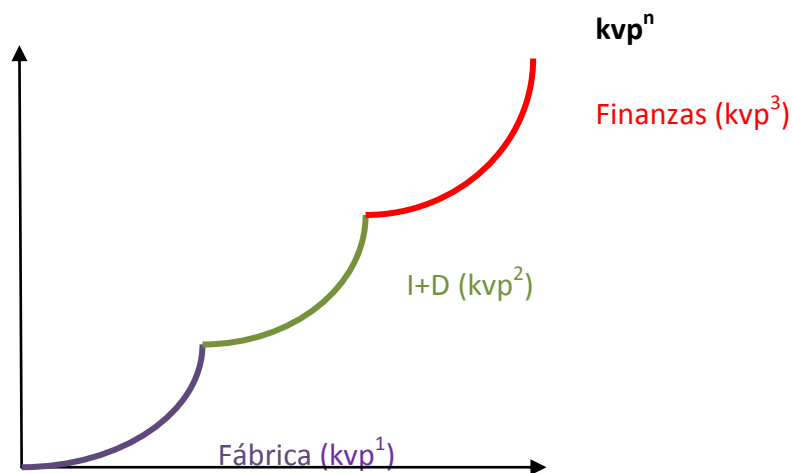
López Arreartúa, autor de la **Teoría de los P.I.C.O.S.** (*General Motors*) o también llamada **kvpⁿ** (*Kosten Verbesserung Planen*).

Fue director de compras en la fábrica de Opel en Zaragoza. Ayudaba al proveedor a bajar sus precios.

Su teoría también se llama la 3ª Revolución Industrial (la 1ª sería el nacimiento de la máquina de vapor y la 2ª el trabajo en cadena). Consiste en 3 cosas:

- i. Aprovechar la creatividad de los trabajadores y acercarlos.
- ii. En vez de estructuras muy jerárquicas, mejor estructuras planas. Más democracia.
- iii. Work-shops (taller). Arreartúa creaba grupo de trabajo e iba a mejorar una fábrica.

Primero, explicaba su teoría; segundo, veía cuáles eran aquellas cosas que no creaban valor para la empresa; tercero, se procedía a ejecutar y cambiar líneas de producción que no generaban valor; cuarto, puesta en marcha de la fábrica otra vez; quinto, medida de mejoras realizadas. Todo esto en 5 días.



Arreartúa vivió obsesionado con construir una fábrica de automóviles en Amoerevieta, donde el nació. Al no llevarse a cabo su ilusión, dimitió.

5. LA TEORÍA DE LOS JUEGOS

Usada por los británicos en la 2ª Guerra Mundial para detectar los tanques alemanes.

- ❖ “*Coopetition*”. Libro que trata sobre cooperar, competir.

Debemos hacer negocios empleando estrategias “*win-win*” (todo el mundo gana). Podemos competir a la vez que cooperamos.

¿Cómo cambiar el juego?

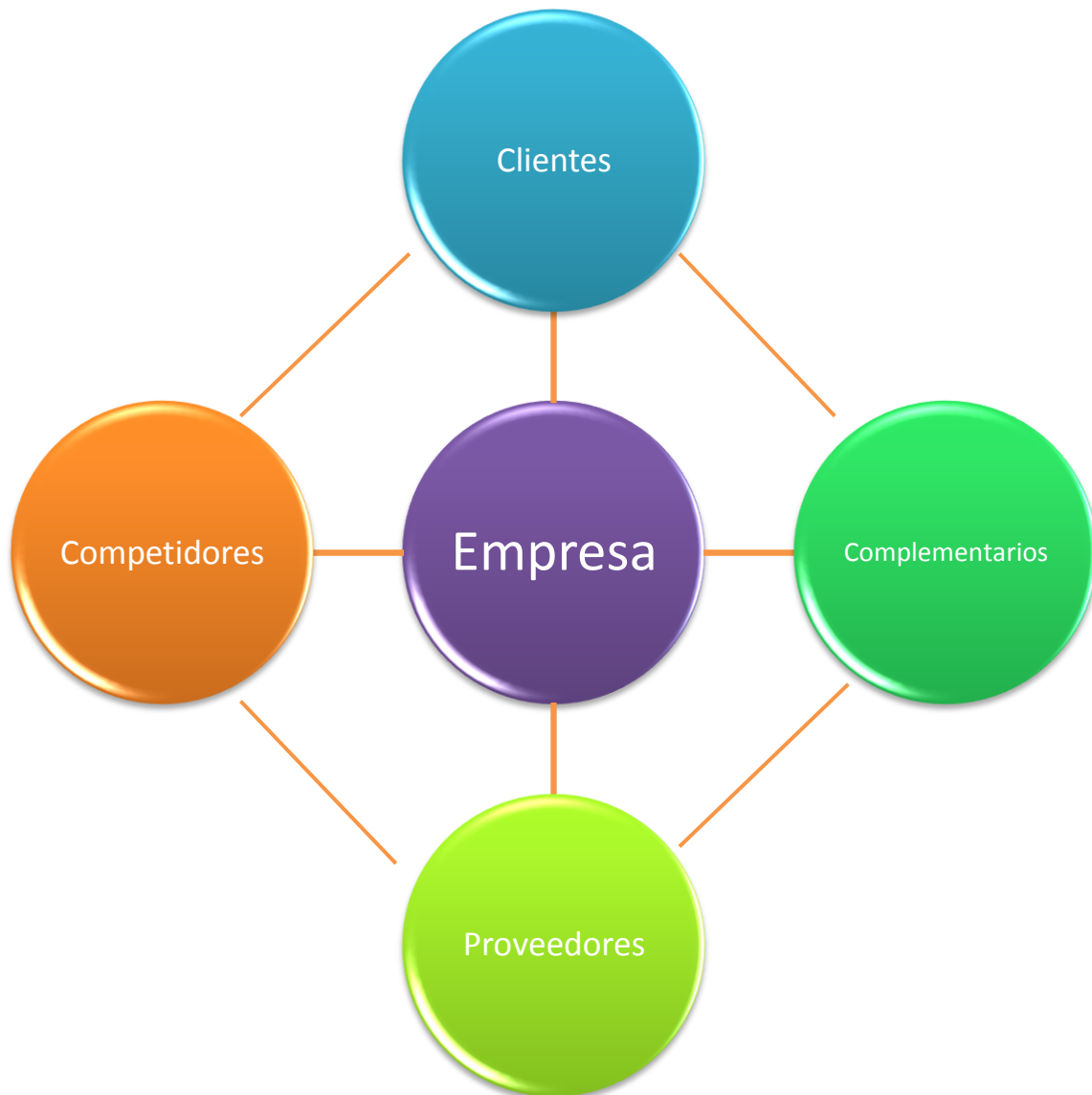
“Los filósofos solamente han interpretado el mundo. Sin embargo el tema está en cambiarlo”, Carlos Marx.

- ✚ La esencia de la estrategia en los negocios es como cambiar el juego.
- ✚ No solamente consiste en cambiar las reglas.
- ✚ El juego cambia si modificamos una de las 5 partes:
 - *Players*
 - *Added Values*
 - *Rules*
 - *Tactics*
 - *Scope*

La Red del Valor

- ✚ Cooperación: la tarta crece
- ✚ Competición: la tarta se divide

Tipos de cooperación:



Una empresa puede ser cliente y proveedor. Puede competir en el mercado nacional y cooperar en el mercado internacional.

Reglas o Normas

- ✚ Si no puedes vencer, cambio de reglas (si la empresa va mal, a lo mejor tienes que echar al gerente, contratar nuevo personal más cualificado, etc.)
- ✚ “Dios está en los detalles” (dejar que otros hagan las leyes, que yo hago el reglamento)
- ✚ Aplica la creatividad
 - Una norma que funciona bien en un contexto, aplícala a otro contexto
 - Una norma que aplicas a los clientes, aplícala a los proveedores
 - Una norma que funciona bien en un sector aplícala a otro
- ✚ La batalla para establecer las reglas de juego es la batalla antes de la batalla

Valor añadido relacional, 9 consejos para dar las gracias

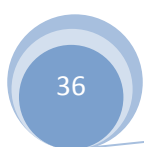
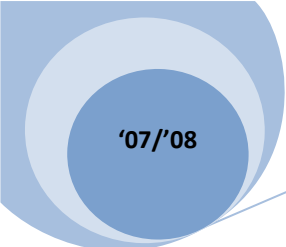
- 1) Sea amable sin pagar cash. Use su propio producto o su exceso de capacidad (descender los precios conlleva a estrategias “win-loose” no deseadas).
- 2) Trate mejor a los clientes antiguos que a los nuevos (p.e., movistar da puntos en vez de teléfonos).
- 3) Aproveche el *bonus* en su negocio y pague a los clientes antiguos para conseguir nuevos.
- 4) Ni muy pronto (parece un descuento), ni muy tarde.
- 5) Dígales que se lo agradecerá (p.e., *Express* premió sin avisar a los que llevaban 10 años)
- 6) Considere que se compite por la lealtad (evite fuertes descuentos).
- 7) Permita que los competidores también tengan clientes legales (no tire piedras al invernadero).
- 8) De las gracias aunque sea monopolista.
- 9) De las gracias a proveedores y empleados

Tácticas despejando la niebla

- ✚ Tácticas son las actuaciones de los jugadores para modificar las percepciones de los otros jugadores.
- ✚ El pavo real que tiene mayores plumas es el que elige la hembra.
- ✚ El título, M.B.A., demuestra tu resistencia, deseo no trabaja.
- ✚ %Fijo %Bonus indica la confianza en sí mismo del candidato y la mayor apuesta de la empresa en sentido contrario.
- ✚ Ofrecer recompensa por servicio insatisfactorio adicionalmente permite seguridad en recoger las quejas.
- ✚ Quemar dinero indica fe en el producto.
- ✚ Lo que haces y lo que no haces emite señales. El perro que no ladra. La planta de basuras.

Tácticas: el Test de Credibilidad

- ✚ Si tiene el producto ponga dinero en vez de palabras:
 - Acepte pago por resultados
 - Ofrezca una garantía
 - Haga prueba gratis
 - Publicidad
- ✚ Lo que no haces es una señal
- ✚ Pídele a la gente que demuestre su credibilidad
 - Propuesta pago por resultados
 - Pido garantía
 - Pido pruebas gratis

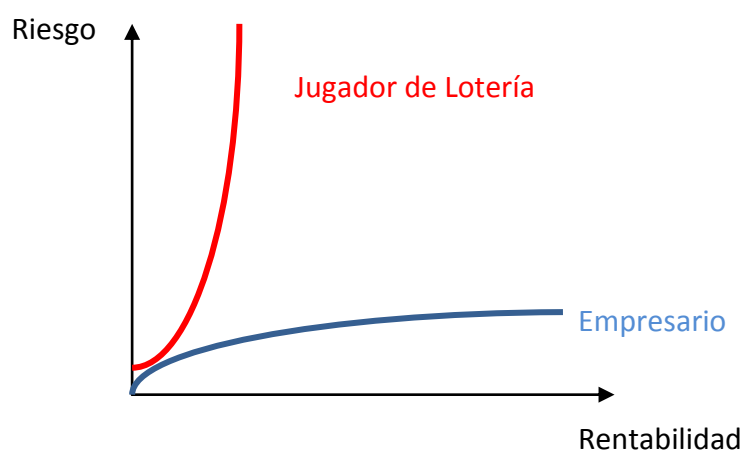


TEMA 4: LA EMPRESA COMO REALIDAD

1. DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN. EL EMPRESARIO PRIVADO Y PÚBLICO. EL RIESGO.LA EMPRESA COMO SISTEMA

Nadie cree en la empresa pública. Nacionalizar no es la solución. Incluso, si la empresa es pública, la gestión es mejor si es privada.

La empresa es riesgo y el empresario debe asumir riesgos, calculados y definidos. Un empresario no es lo mismo que un jugador de lotería, ya que el objetivo es la rentabilidad, no el riesgo.



El objetivo de cualquier empresa es aumentar el valor de las acciones, ganar dinero.

Si la empresa tiene que aumentar la rentabilidad, no le interesa repartir mucho porcentaje en acciones. La empresa debe tener una rentabilidad igual a la deuda pública más la prima de riesgo.

Las **empresas** se pueden **clasificar**:

- a. De acuerdo a su tamaño: las variables más significativas para decir si una empresa es grande, mediana o pequeña son el capital y el volumen de ventas.
 - b. En función del número de empleados: hace 15 o 20 años los más estudiosos se dieron cuenta que eso no era lo importante, sino el capital intelectual, el capital humano,...
- ❖ **UTE**: *Unión Temporal Empresas*. Se trata de empresas temporales que se constituyen para realizar una gran obra. Una vez acabada se disuelve.

2. ÓRGANOS DE GOBIERNO DE UNA EMPRESA

Los accionistas son los que mandan. El órgano que poseen es la **Junta General de Accionistas**. Se reúnen al menos una vez al año (desde Abril hasta finales de Junio) para aprobar el balance o Cuenta de Resultados (CC.RR.), OPA'S (Oferta Pública de Adquisición), etc.

Decide qué parte se lleva a dividendos y qué parte se lleva a reservas.

El **Consejo de Administración** es el segundo órgano. Depende de la Junta General de Accionistas. Es un órgano colegiado (es decir, funciona a título de conjunto). Puede estar constituido por numerosos consejeros. Si sólo hay uno se denominaría **Administrador Único**. Lo normal es que tenga de 3 a 10 personas (20 como mucho). Tiene presidente, secretario y vocales.

El tercer órgano, **Director General o Gerente de la Sociedad**. Es el que está en las cosas del día a día.

En EE.UU. existe la figura del CEO (Corporate Executive Operate) que es el director general.

Estos son los órganos con poder en la empresa.

Dentro del Consejo de Administración se nombra un presidente, que actúa como figura, y un secretario, el cual levanta el acta de las reuniones.

A veces existen también Consejeros Delegados: miembros que tienen unos poderes más fuertes que el resto de consejeros a la hora de tomar las decisiones.

Los **Poderes** del gerente son las atribuciones que tienen los administradores de la empresa para poder actuar directamente en uso de su cargo, sin tener que consultar al Consejo de Administración para tomar decisiones. Los poderes se aprueban en el Consejo, luego se procede a la firma del acta por parte del delegado y posteriormente se envía a una notaría. En ellos se especifican las funciones que pueden ejercer en términos de contratar y despedir gente, usar talonarios de cuentas corrientes, etc.

Hay muchas cosas (en las que se compromete más la empresa) donde el gerente no tiene suficientes poderes. Al avalar una determinada operación, los gerentes pueden no tener suficientes poderes, por tanto es necesaria una reunión del Consejo de Administración.

Estos poderes depende de lo aprobado, tienen que estar bastanteados, es decir, tienen que ser suficientes. Cuando un gerente va al banco a abrir una cuenta lo primero que hace es dejar los poderes. Entonces, el banco bastantea los poderes del gerente a ver qué puede hacer este respecto a la cuenta corriente. También si va el gerente a cobrar una subvención del estado, el abogado bastantea sus poderes para comprobar sus poderes y su relación con la empresa, a ver si puede cobrar subvenciones o no.

Los **Estatutos** de una sociedad son las leyes o normas que rigen los movimientos y acciones dentro de las Sociedades Anónimas. Se solemnizan ante notario antes de constituir la sociedad. En ellos se habla de cómo se va a celebrar la Junta de Accionistas.

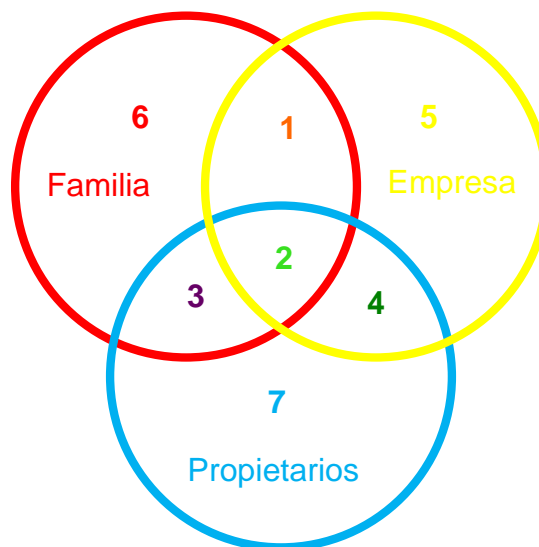
Las S.A. o S.L., en el momento de fundarse, ponen el dinero sobre la mesa y se establecen los estatutos (aprobados por un notario)

TEMA 5: LA EMPRESA FAMILIAR

1. EL MODELO DE LOS 3 CÍRCULOS Y LA EMPRESA FAMILIAR

Empresa familiar es aquella que está controlada por una determinada familia. Existe un parte del capital que está libre, que cotiza en bolsa (“free float”). La particularidad: a los problemas generales de la empresa hay que sumarle los de la familia.

Casi todas las empresas son familiares: Coca- Cola, Corte Inglés, Santander, etc.



- Política de dividendos
- Asunción de riesgos
- Ampliación de capital
- Remuneraciones

Caso 1: persona de la familia que trabaja en la empresa pero aún no es accionista.

Caso 2: el padre o el hijo que trabaja y además es accionista.

Caso 3: persona de la familia que no trabaja pero sí tiene acciones.

Caso 4: persona que trabaja y tiene acciones pero no es de la familia.

Caso 5: trabajador de la empresa que no tiene nada que ver con la familia ni tiene acciones.

Caso 6: persona que pertenece a la familia.

Caso 7: persona que no pertenece a la familia y que no trabaja en la empresa, pero que sí es propietario.

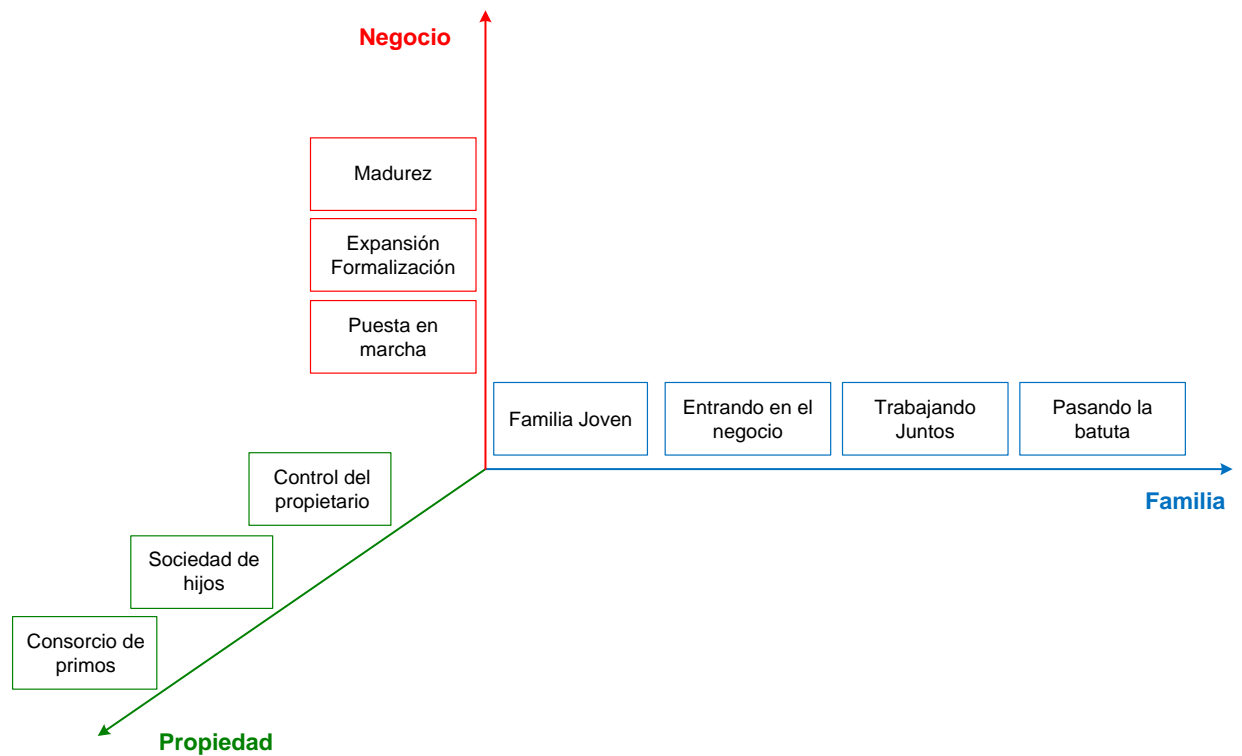
Respecto a la **Cuenta de Dividendos**, una persona del punto (3) se va a quedar encantadísima si se aumentan los dividendos. La del grupo (2) puede parecerle que se paga demasiado. Por ello la política de dividendos va a ser distinta según el punto en el que se encuentre.

Si se pide un aumento de capital, los accionistas van a poner el grito en el cielo.

En lo referente a **Remuneraciones**, el que trabaja dentro de la empresa va a querer aumentar su remuneración y bajar los dividendos.

¿Quién debe ser el gerente? A los clientes y proveedores les encantan los ejecutivos que son de la familia. En lo referente al nombramiento de consejeros es bueno que haya algunos independientes del entorno familiar.

El modelo tridimensional en los Negocios Familiares



Negocio:

- **Puesta en marcha:** estructura informal, el gerente es el propietario. Desafíos: sobrevivir, entrar en el mercado, conseguir financiación.
- **Expansión formalizada:** estructura cada vez más organizada, estructura más formal. Desafíos: tener la estrategia y gestión de tesorería adecuada, profesionalizar el negocio.
- **Madurez:** estructura adecuada que dé estabilidad, seguir mejorando en temas de organización. Desafíos: gestionar bien el negocio y la familia, ¿cómo reinvertir los dividendos?

Propiedad:

- **Control del propietario:** suele ser una persona o un matrimonio, puede ser que la familia haya dado una parte no significativa de la empresa a personas ajenas. Desafíos: capitalización, cómo conseguir el capital para formar la empresa y crecer. Equilibrio entre los socios claves, repartir el poder. Elegir cuál va a ser la estructura de propiedad de cara a la siguiente generación.
- **Sociedad de hijos:** uno o más hijos con el control de la propiedad. Desafíos: desarrollar un proceso para repartir el control entre los propietarios. Definir el papel de los propietarios no empleados. Retener el capital, en el sentido de que los propietarios no vendan las acciones. Controlar la orientación de las distintas ramas de la familia.
- **Consortio de primos:** hay muchos accionistas, gran mezcla de accionistas empleados y no empleados. Desafíos: manejar la complejidad de la relación entre grupos familiares y de accionistas distintos. Conseguir la liquidez necesaria para que los accionistas que quieran puedan vender sus acciones (ej. Entrada de la empresa en bolsa)

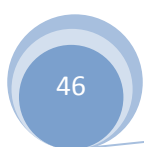
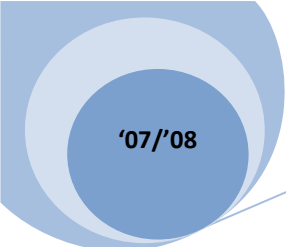
Familia:

- **Familia joven:** padres normalmente menores de 40 años y si tienen un hijo menor de 18 años. Desafíos: conseguir una compatibilidad entre el matrimonio y el trabajo. Relaciones de trabajo cuando crecen los hijos. Educación de los hijos.
- **Trabajando juntos:** generación senior 50-65 años, generación junior 30-45. Desafíos: conseguir una comunicación y cooperación.
- **Pasando la batuta:** el padre (el senior) tiene más de 65 años. Desafíos: cómo conseguir que los seniors se aparten de los negocios. Transferir el liderazgo de la familia.

A medida que entra más gente en la propiedad se complica la cosa.

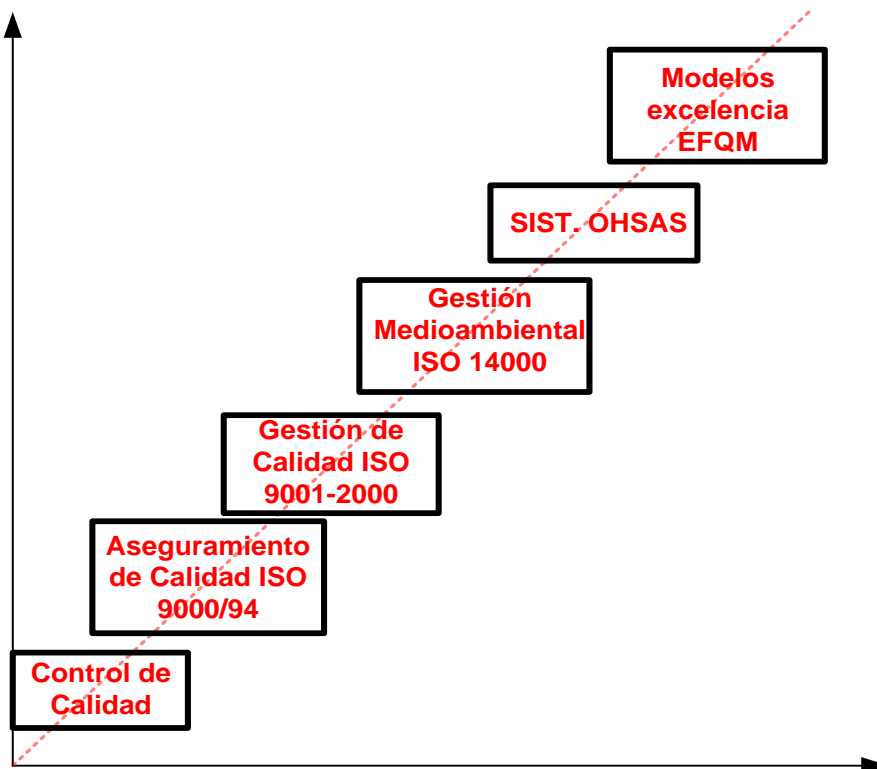
El Consejo de Administración de una empresa familiar puede estar conformado sólo por la familia o no. La familia puede que no se reúna como consejo de administración, sino como **Consejo de Familia**: reuniones formales de la familia en la que se tratan los temas empresariales. Sería interesante que se constituyeran de una manera informal (aproximadamente dos al año). Temas a tratar:

- Acceso de los hijos a la empresa familiar
 - Dividendos
 - Estrategias
 - Ritmo de crecimiento de la empresa
 - Futuro de las empresas
 - Qué tipos van a trabajar en la empresa y cuáles no
 - Listón a superar por los hijos para entrar en la empresa
 - Cuáles serán consejeros y cuáles no
-
- ❖ **Protocolo familiar** es el equivalente a los estatutos, a unas normas que se escriban antes de empezar la batalla (antes de que llegue la sociedad a los primos). En ellos se trata de afinar la mentalidad común de la familia respecto a los negocios. Son unas normas por escrito para mejorar la cohesión de la familia, aunque hay pocas empresas que las tengan por escrito
 - ❖ **Sindicato de las Acciones**: cuando la empresa está muy desarrollada las reuniones pueden ser un auténtico gallinero. Puede ser interesante que parte se junten a modo de pacto y vaya a la junta como un solo miembro.



TEMA 6: EL MODELO DE ORGANIZACIÓN GLOBAL

1. DE LAS NORMAS ISO, EFQM A LA EXCELENCIA EMPRESARIAL



(*) OHSAS \equiv seguridad y salud en el trabajo

(**) EFQM \equiv European Foundation for Quality Management.

Las empresas ya certificadas no deben quedarse así, sino seguir el camino de la excelencia.

Evolución de la Calidad

1. Enfoque a productos

- Inspección
- Competidor con costes, productividad.
- Es muy caro arreglar errores

2. Enfoque a procesos

- Extensión al proceso de producción
- Técnicas estadísticas

3. Enfoque a sistemas

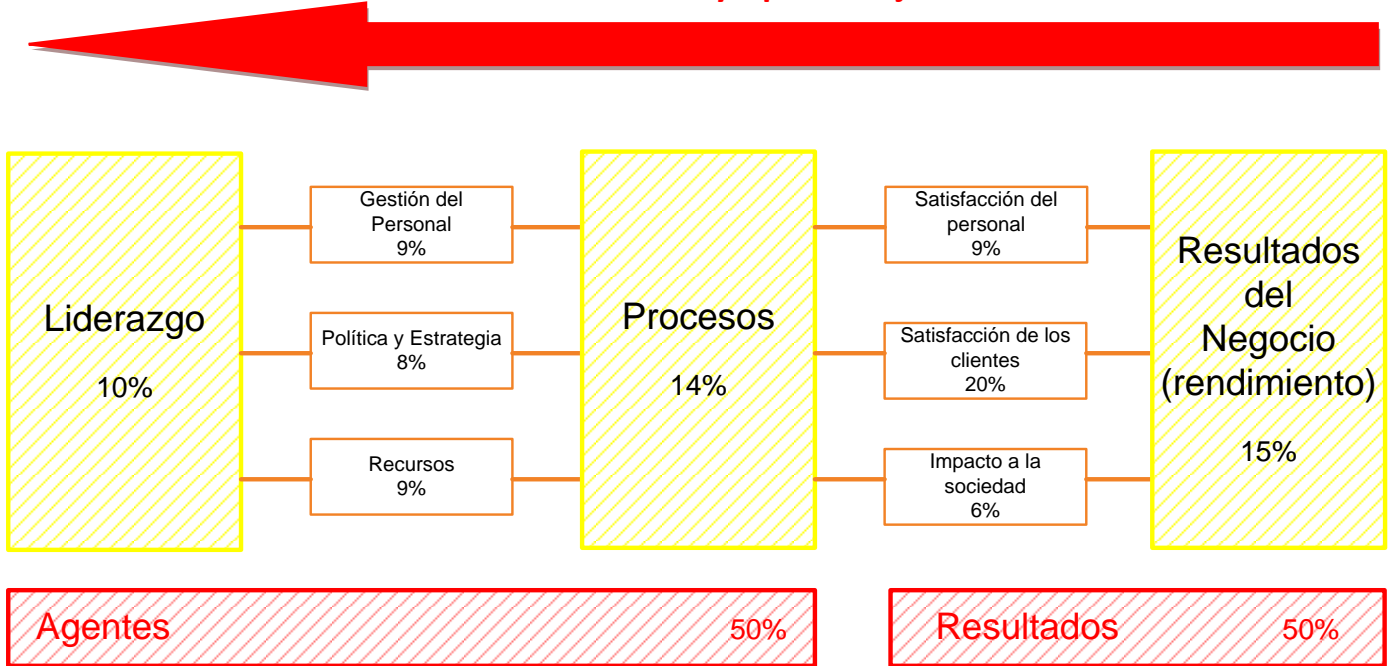
- Calidad en el diseño
- Aseguramiento de calidad
- Óptica cliente
- ISO 9000

4. Gestión de la calidad total

- Calidad en todas las funciones organización
- Mejora continua
- Autoevaluación
- Benchmarking
- Excelencia

Modelo EFQM

Innovación y Aprendizaje



- Factores a la izquierda: causas, agentes o drivers. Hacen que una empresa sea excelente.
- Factores a la derecha: son los resultados

La flecha de realimentación subraya la importancia que el modelo concede a la Evaluación y Revisión de los enfoques de los criterios “agentes” en función de los resultados obtenidos, es decir, al aprendizaje organizacional mediante la innovación y la mejora permanente.

2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Para mejorar un proceso:

- i. Definir una variable
- ii. Medir
- iii. Desarrollar

- ❖ **ADN Corporativo:** lo puso en marcha INDITEX. Si algún proveedor no cumplía estrictamente las normas en cuanto al trato de los trabajadores, normas mínimas, etc., entonces era señalado con el color rojo. Los que cumplían todo eran marcados con el verde.

¿Cómo se puede mejorar el prestigio corporativo?



(*) Código ético de la empresa que ayuda a fomentar el prestigio

- ❖ **CNMV (Comisión Nacional Mercado Valores):** es un organismo independiente del gobierno que se dedica a controlar el sistema financiero para evitar problemas. Vela por las entidades que cotizan en bolsa. (www.cnmv.es)
- ❖ **RSC (Responsabilidad Social Corporativa):** incluir en las memorias parámetros sobre medio ambiente, salud y seguridad de los trabajadores.

TEMA 7: LIDERAZGO

1. AUTORIDAD

El liderazgo es un tema muy importante en la gestión empresarial. Destaca el libro *“Ganar”* de Jack Welch y *“Hablando claro”*. *“La paradoja”* de James Hunter. Entre los clásicos tenemos *“El arte de la guerra”* y *“El príncipe”*, de Maquiavelo.

¿Qué es liderazgo? *“Es el arte de lograr que otra persona haga algo que tú quieres porque ella realmente lo quiere”*, Dwight Eisenhower.

El Liderazgo no se enseña, se aprende.

“Lo que escucho lo olvido; lo que veo lo recuerdo; lo que hago lo entiendo”, Confucio.

Bennis define el **liderazgo** según **4 aspectos**:

- i. Cuestión de visión. Capacidad de crear visión.
- ii. Buena gestión de comunicaciones.
- iii. Generar confianza entre seguidores.
- iv. Capacidad de dar buena imagen de sí mismo.

“Un líder tiene ideas. Liderar es servir. Alguien que escucha atentamente y sabe lo que desea su gente. No se asustan, transmiten paz y tranquilidad a sus subordinados”, Max de Pree.

“Líder es aquel que tiene seguidores”, Peter Drucker.

Directores vs. Líderes

Director Tradicional

- Tiene empleados
- Eficiencia
- Administrar
- Mantener
- Sistema y estructura
- Control
- C.P.
- Cómo y cuándo
- Aceptan Status Quo
- Planes, listas
- Orden
- Evitan riesgos
- Racionales
- Mandan
- Individual
- Aprieta
- Nace y se hace rápido



Líder del Futuro

- Gana seguidores
- Efectividad
- Innovar
- Desarrollar
- Interacción personas
- Confianza
- L.P.
- Qué y por qué
- Desafían Status Quo
- Visiones, estrategias
- Cambio
- Toman riesgos
- Creativos
- Cuentan historias
- Equipos
- Da y sirve
- Nace y se hace lentamente

Lo más importante de un líder es la integridad: *“Hagamos lo que decimos y digamos lo que hacemos... ¡Honestidad!”*, Fishman.

El único lugar en el que el éxito viene antes que el trabajo es en el diccionario.

Cuando el mejor líder termina su trabajo la gente dice: “lo hicimos nosotros”.

Para dirigir a los demás hay que saber dirigirse a sí mismo.

El liderazgo no es un conjunto de herramientas mecánicas, sino un conjunto de intervenciones humanas.

Los líderes con sus acciones, y no con sus palabras, establecen el sentido de justicia en la organización. La gente acaba haciendo las cosas porque quiere, no porque le mandan.

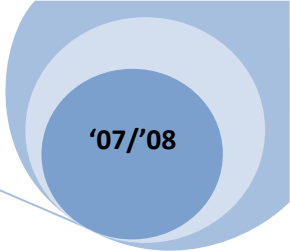
1.1. Siete formas de ver la inteligencia (Havar Garner)

Además de las inteligencias tradiciones existen otras 7 formas:

- i. Inteligencia tradicional
 - a. Lógico-matemática: capacidad de cálculos numéricos y pensar de forma analítica.
 - b. Lingüística: capacidad de expresarse y de entender a los otros
- ii. Inteligencia espacial: saber orientarse en una ciudad.
- iii. Inteligencia musical
- iv. Inteligencia corporal o cinética
- v. Inteligencia intrapersonal: capacidad de formarse un modelo de uno mismo y la capacidad de usar este modelo para saber moverse por la vida.
- vi. Inteligencia interpersonal: capacidad para entender a las otras personas. Saber lo que les motiva, cómo trabajar, etc.

1.2. Cinco habilidades emocionales y sociales básicas (Daniel Goleman)

- a. **Competencia Personal** o modo de relacionarse con uno mismo
 1. Conciencia de uno mismo (estados internos, recursos e intuiciones)
 - Conciencia emocional
 - Conocer puntos fuertes y débiles
 2. Autorregulación (control impulsos internos)
 - Autocontrol
 - Fidelidad, sinceridad e integridad
 - Adaptabilidad al cambio
 - Innovación
 3. Motivación
 - Espíritu de mejora continua
 - Compromiso con empresa u organización
 - Iniciativa
 - Optimismo
- b. **Competencia Social** o modo en que nos relacionamos con los demás
 4. Empatía
 - Comprensión de los demás
 - Orientación hacia el servicio
 - Aprovechar la diversidad de las personas. Hacer que organización ayuden a desarrollar habilidad
 - Captar corrientes emocionales y relaciones de poder de grupo
 5. Habilidades sociales
 - Influencia persuadiendo eficazmente
 - Comunicación: mensajes claros y convincentes
 - Liderazgo
 - Iniciar y dirigir cambios
 - Negociar y resolver conflicto



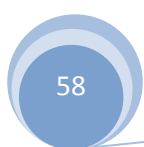
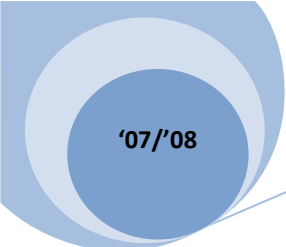
- Colaborar y cooperar

2. TIPOS DE MANDO

	MANDO AUTOCRÁTICO	MANDO CONSULTIVO	MANDO DEMOCRÁTICO
DEFINICIÓN	La autoridad la tiene el jefe, que es quién decide	El jefe mantiene la autoridad y decide consultando a los subalternos	La autoridad abdica en el grupo, que es el que toma las decisiones
CALIDAD DE LA DECISIÓN	Depende de la competencia del jefe	Depende del jefe pero con cierta influencia del grupo	Depende del grupo y de la habilidad del jefe
ACEPTACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LA DECISIÓN	Baja	Media	Alta
RAPIDEZ DE LA DECISIÓN Y TIEMPO CONSUMIDO	Rápida, poco tiempo consumido	Media	Lenta. Se consumen muchas horas
DESTREZA DEL SUPERIOR	Saber decidir	Saber persuadir	Saber dirigir



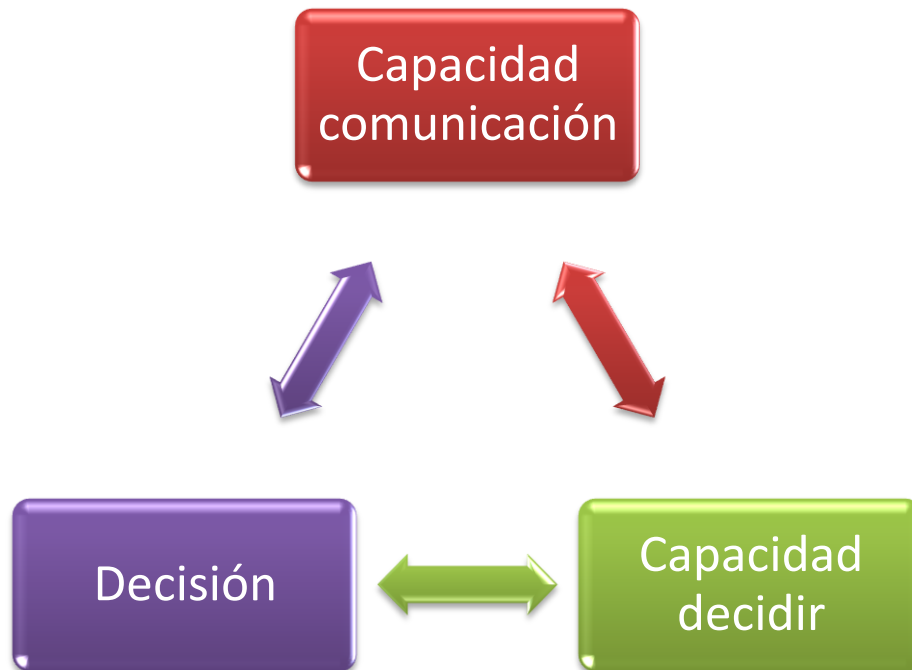
En la empresa la democracia se utiliza bien poco, no es demasiado adecuado. Lo ideal es que sea consultiva.



TEMA 8: EL DIRECTIVO

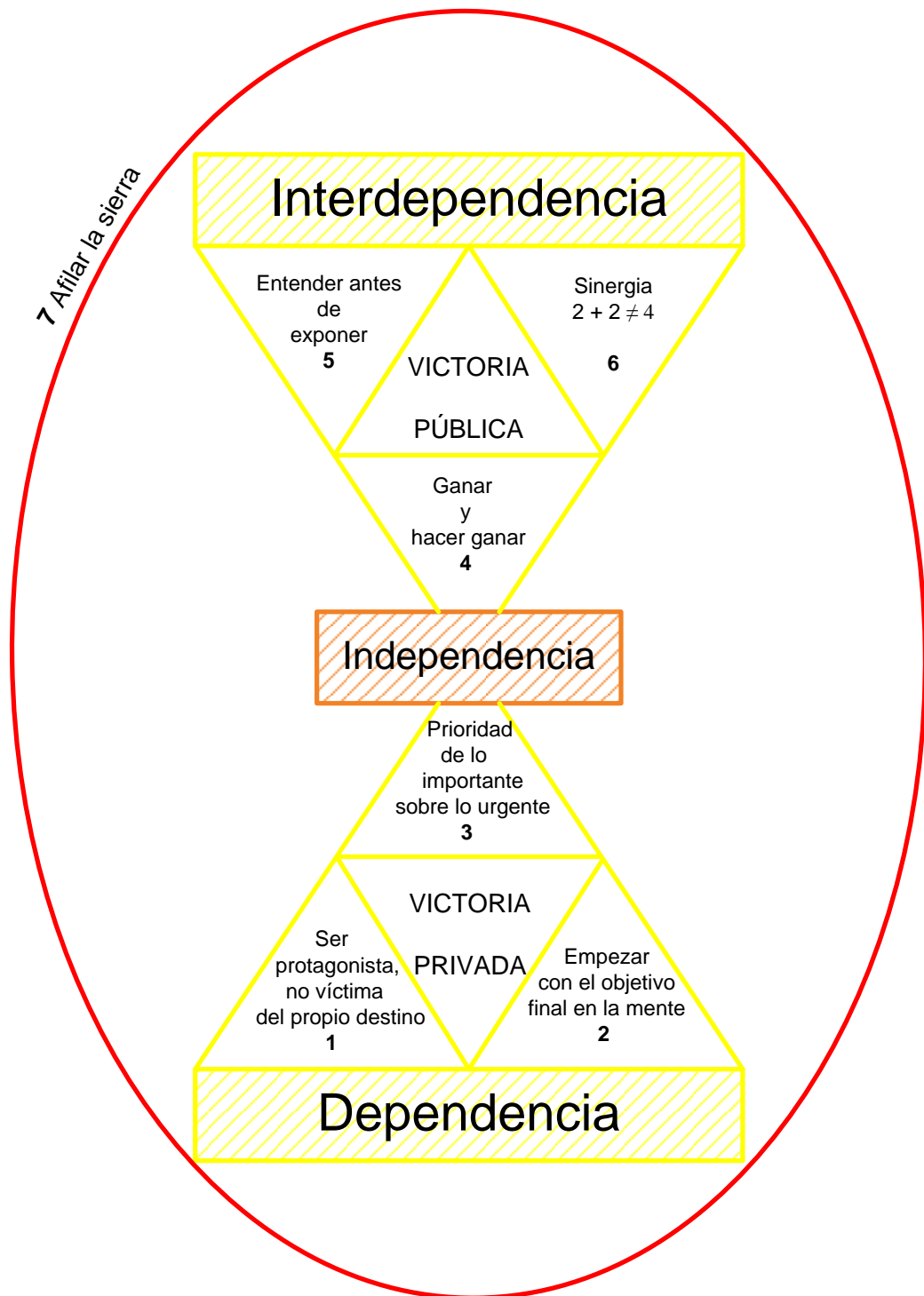
1. EL TRABAJO DEL DIRECTIVO

Un directivo debe tener capacidad de emprender, cultura general, experiencia, etc. La capacidad más importante es la de comunicar: debe saber transmitir lo que quiere decir, tanto en público como en privado. Además ha de tener gran inteligencia emocional y capacidad de decisión.



2. CARACTERÍSTICAS PERSONALES

2.1. Los Siete hábitos del directivo altamente eficaz (Covey Stephen)



- (1) Primero hay que dominarse a uno mismo.
- (2) Lo que quieres ser es lo que vas a ser.

Si obtenemos (1) y (2) pasamos de DEPENDENCIA a VICTORIA PRIVADA

- (3) Si nos preocupamos de lo urgente no tenemos visión a LP, no trabajamos por objetivos.

Así llegamos a la INDEPENDENCIA

- (4) Hacer negocios de forma que todos ganen. Aumentar la tarta, no dividirla. Si otros ganan contigo, querrán trabajar de nuevo.
- (5)
- (6)

Así obtendremos la VICTORIA PÚBLICA y luego llegaremos a la INTERDEPENDENCIA

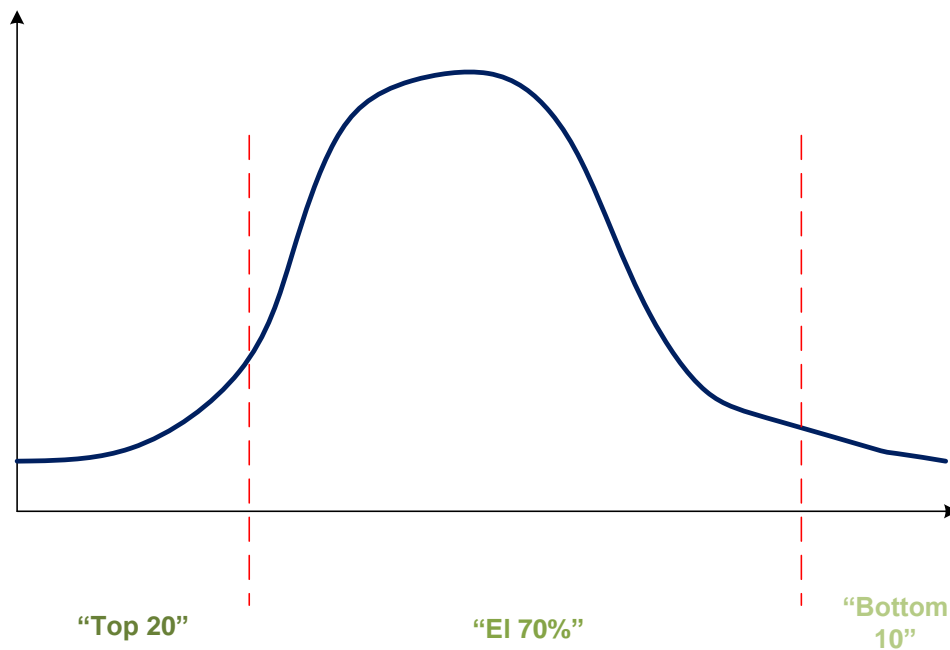
- (7) Debemos mantenernos en forma.

Si aplicamos estos 7 pasos, nos mantenemos en forma:

- Física
- Mental
- Emocional
- Espiritual

2.2. Curva de la Vitalidad (Jack Welch)

Cada directivo ha de tener anualmente una clasificación, para asignar bonificaciones (gestión de personal directivo).



- i. "Top 20": los 20 mejores. Bonificar.
- ii. "The vital 70". Los mediocres, del montón. Hacer que mejoren
- iii. "Bottom 10". Los 10 peores. Hacer que mejoren o "a la calle".

Se obliga al encargado a clasificar al personal en estos tres grupos, basándose en **dos criterios**:

- a. Performance: cómo lo está haciendo.
- b. Potencial que posee el trabajador

Esta labor la tiene que llevar a cabo cada jefe con sus empleados. Además de puntuar debe hacer comentarios y explicaciones en la ficha (debería poner 3 virtudes y por lo menos un defecto de cada trabajador).

Jack Welch, apodado “*El destripador*” calificaba así a los trabajadores.

Hay que ser número 1 y 2 en tu sector. Esta idea de posicionarse como líder del mercado es aplicable a cualquier empresa de cualquier tamaño. Si no eres el número 1 o el 2 tienes que vender por precio, no por imagen: estrategia no sostenible en el tiempo actualmente, debido a la situación del mercado.

2.3. Las Ocho prácticas del directivo eficaz (Peter Drucker)

- i. Preguntan: ¿qué se necesita hacer? Aquí estoy yo que no vengo a imponer mi criterio, sino a escucharos.
- ii. ¿Qué es lo correcto para la empresa?
- iii. Desarrollan planes de acción. Lo que hay que hacer es decidir y actuar.
- iv. Nombran responsables para ejecutar las decisiones
- v. Se responsabilizan de la comunicación, tanto externa como interna.
- vi. Se enfocan más en las oportunidades que en los problemas. “*Los ingenieros no tienen que resolver problemas sino afrontar las oportunidades*”.

Resolver problemas \equiv urgente

Resolver oportunidades \equiv importante

} Importante > urgente

- vii. Dirigen reuniones productivas
- viii. Piensan y hablan en “nosotros”, en vez de en “yo”. Trabajan en equipo en lugar de individualmente.

2.4. Cualidades para ser un buen directivo

Hay 3 cosas básicas que debería tener:

- Capacidad de organizar su propio trabajo
- Ser capaz de decidirte
- Capaz de rodearse de un buen equipo

El directivo tiene muchas obligaciones con stakeholders, con el dueño de la empresa, con los empleados, etc.

3. OBLIGACIONES DEL DIRECTIVO

- Con la sociedad
- Con los propietarios: dar valor a las acciones.
- Con los empleados: estabilidad, promoción.
- Con el medio ambiente
- Con los clientes: dar productos y servicios.
- Con los proveedores: pagar y dar continuidad.
- Con la profesión: no tener sueldo abusivo, trabajar en equipo.
- Con la familia y cosas personales

TEMA 9: LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

1. INTRODUCCIÓN

Dos **tipos** de **conocimiento**:

- i. **Explícito**: parte del conocimiento escrito, guardado, en bases de datos, en papel, en vídeo.
- ii. **Tácito**: conocimiento que está en la cabeza.

Puede hacerse otra diferenciación:

- i. **Conocimiento Individual** (Ej.: gol de Messi)
- ii. **Conocimiento Social** (Ej.: gol del Barça)

2. LA GESTIÓN Y MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

Existe un “capital” dentro de la empresa no medido ni informado, pero un valor real.



El peso del Capital Intelectual sobre el valor del mercado es creciente

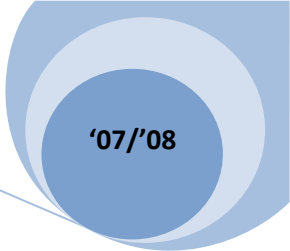
Esfuerzos dirigidos a medirlo y gestionarlo

El término **Capital Intelectual** está de moda y recoge un término muy clásico: *fondo de comercio*. El fondo de comercio es lo que vale una empresa por la imagen que tiene en una sociedad.

En la imagen de las empresas cada vez vale más los bienes intangibles que los tangibles. Hoy en día las empresas valen 3 o 5 veces más que su valor contable.



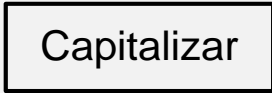
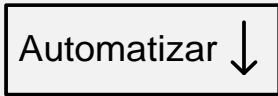
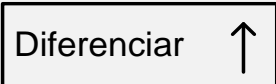
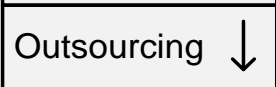
El **Capital Intelectual** lo podríamos **dividir en**:

- i. **Capital Humano**: el más valioso. Es un valor inmaterial, un activo invisible en el balance. Es un insulto a la organización contratar a gente mediocre. Es lo que debemos gestionar con más cuidado.
- ii. **Capital Estructural**: es aquel que deja ese ejecutivo que fichamos y se nos va al cabo de 3 años, es decir, el trabajo que deja, los nuevos productos, los nuevos procesos, ... Cosas que están en la empresa pero que no están en la contabilidad.
- iii. **Capital Relacional**: es el capital que tiene la empresa de sus buenas relaciones con los clientes. Cuantos más clientes satisfechos, mayor valor. También es tener una relación de proveedores que te fía tener un buen producto y a tiempo, así como las relaciones con la Cámara de Comercio, con otros empresarios, con el Colegio de Ingenieros, etc.



2.1. Análisis del Capital Humano

Podríamos hacer 2 análisis, los cuales podemos relacionar entre sí:

	Baja el valor añadido para el cliente	Aumenta el valor añadido para el cliente
Difícil de reemplazar	(1) Operarios Especialistas 	(2) Ser estrella  
Fácil de reemplazar	(3) Operarios 	(4) Junior de consultorías  
	Costes Laborales	Capital Propio

- (1) Los operarios especialistas, por ejemplo, soldadores del sector naval, no aportan mucho valor, pero es difícil de reemplazar.
- (2) Cuando ya se lleva mucho tiempo trabajando se genera mucho valor añadido para la empresa, por tanto, difícil de reemplazar.
- (3) Fácil de reemplazar y además, no aporta alto valor añadido
- (4) Al acabar la carrera nos contrata una empresa de auditorías, nos paga como becario pero cobra como tiene que cobrar.

Outsourcing ≡ contratación externa

3. EL VALOR DE LOS INTANGIBLES

El Balance Invisible



(*) Eficacia \equiv hacer las cosas adecuadas; Eficiencia \equiv hacer las cosas adecuadamente

(**) Empresa con muchos operarios y una antigüedad muy elevada. Si quiere renovarla tiene que pagar indemnizaciones extremadamente grandes.

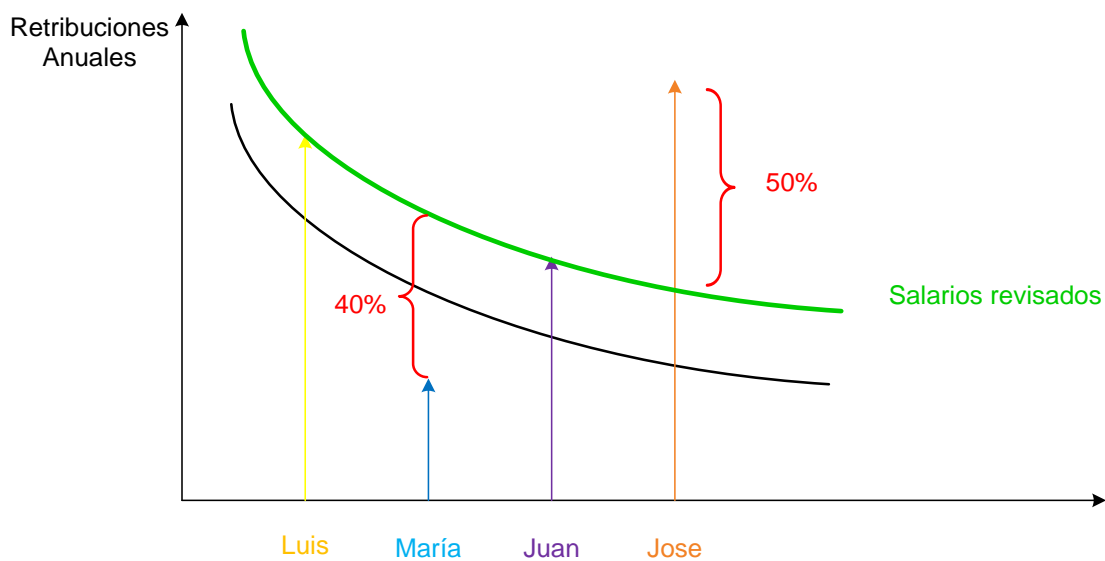
TEMA 10: LA GESTIÓN DE LOS RR.HH.

1. RETRIBUCIÓN

Una forma de retribuir es modificar la gráfica hasta llegar a una curva máxima según el presupuesto de la organización.

Las variaciones de salario para alcanzar esto deben estar en torno al 5%-15%. Hay que ver esto a LP.

Ej.:



Cumple mejor su objetivo dentro de la organización;

Resuelve mejor los problemas

Luis es el que más contribuye a las retribuciones.

En segundo lugar se encuentra María y cobra bastante poco (40% sueldo más bajo de lo que debería).

Jose cobra más de lo que debería por la labor que desempeña. Es complicado bajar los sueldos así que se intentaría cambiar de departamento.

A priori, el porcentaje del sueldo debe variar según la productividad.

TEMA 11: DELEGACIÓN Y COORDINACIÓN

1. ELEMENTOS DE LA DELEGACIÓN

Delegar es dividir el trabajo y dar algún cometido a la persona que trabaja con él. Cabe hablar de los elementos que componen la delegación:

- i. **Responsabilidad**: actividad que se debe realizar para cumplir una tarea. Se puede y se debe delegar.
- ii. **Autoridad**: poderes y derechos que nos confiere una persona para cumplir la responsabilidad delegada. Va siempre unida a la responsabilidad.
- iii. **Rendir cuentas**: obligaciones de responder de tu actuación como delegado. No se puede delegar.



2. FASES DE LA DELEGACIÓN

- i. Especificar los objetivos: a poder ser por escrito.
- ii. Detallar responsabilidades y autoridad
- iii. Motivar al subordinado
- iv. Establecer una serie de controles para ver si todo marcha bien.
- v. Hay que estar preparado para corregir y detectar las desviaciones.

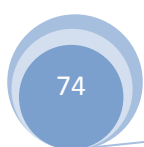
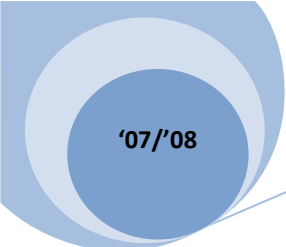
3. PREPARACIÓN Y PROCEDIMIENTOS DE COORDINACIÓN

La Coordinación es el elemento básico de la dirección de la empresa (según Fayol). Para realizar una buena coordinación (que todos los integrantes del equipo trabajen coordinadamente) es necesaria:

- i. Que tengan todos los mismos objetivos.
- ii. Comunicación: realización de reuniones.
- iii. Cercanía física: las oficinas cerca de la nave de fabricación.

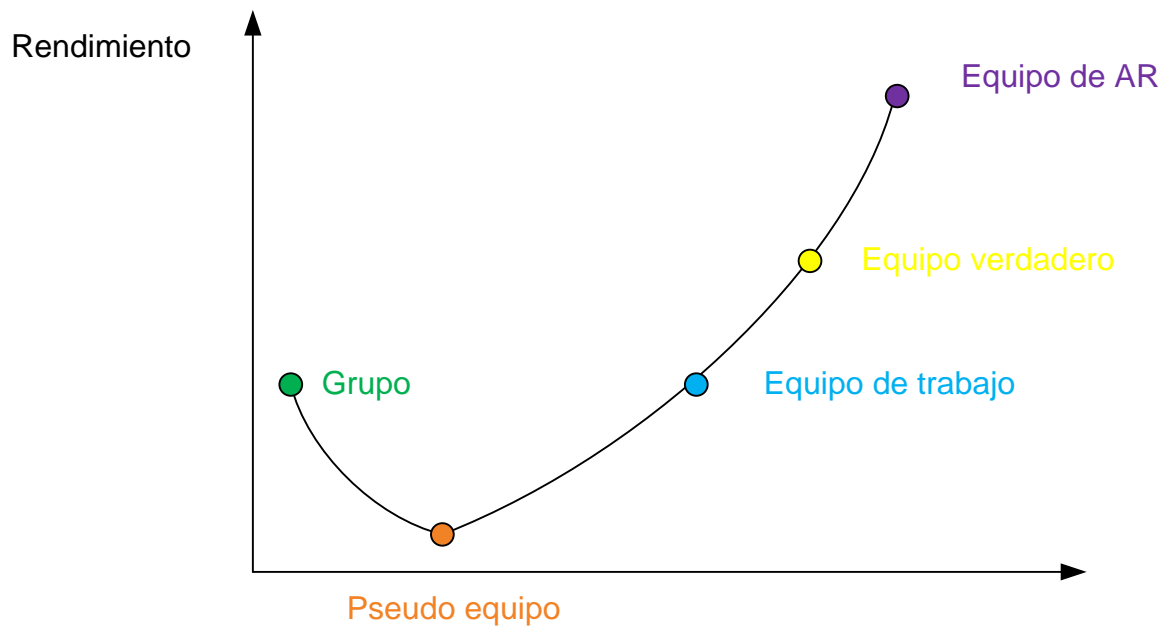
Los valores del trabajo en grupo

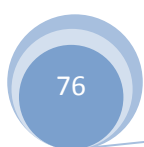
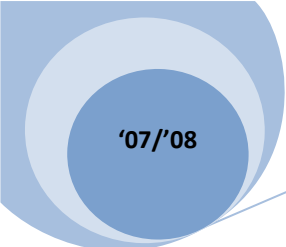
- ✚ Respeto mutuo
- ✚ Regla 80/20 (20% discrepancias, trabajar en el 80% de los casos comunes)
- ✚ El grupo debe tener conciencia de sus límites. Debe tener humildad.
- ✚ Buscar el consenso. Dos elementos imprescindibles:
 - Coordinador: en una reunión de grupo tiene varias cosas que coordinar.
 - Secretario: resume la reunión en un papel y levanta el acta (memoria colectiva)



TEMA 12: EL TRABAJO EN EQUIPO

1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO EN GRUPO



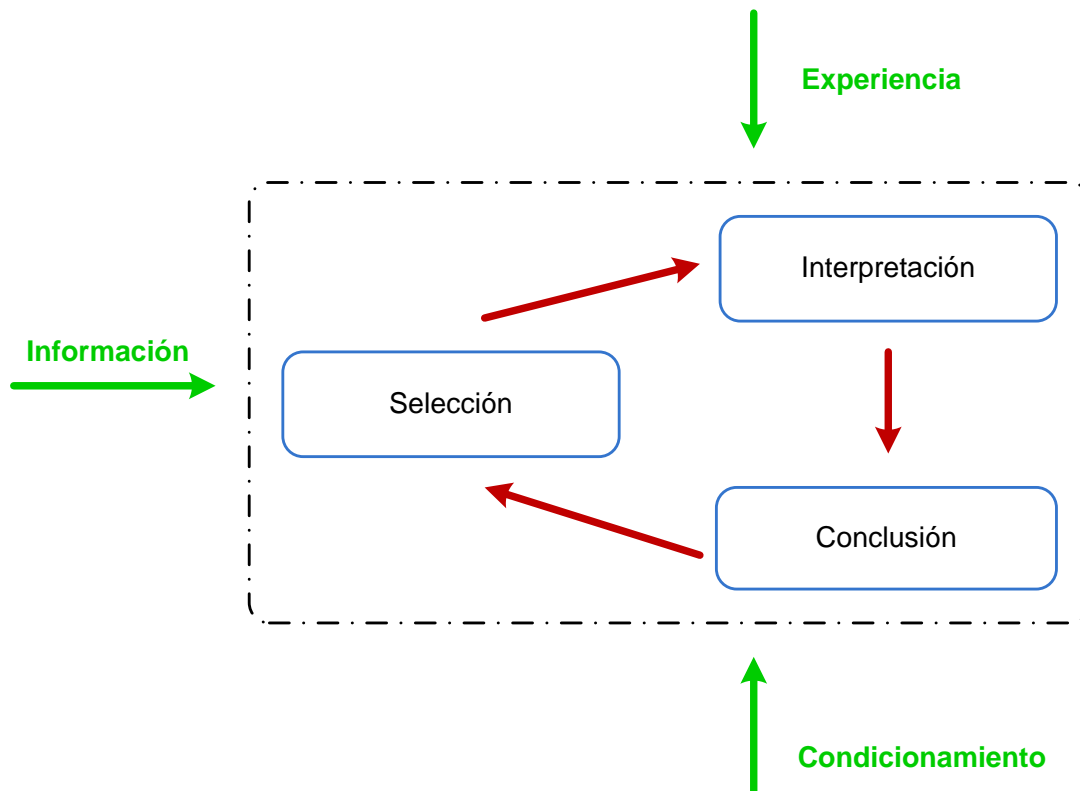


TEMA 13: PERCEPCIÓN

1. CONCEPTO

La percepción que uno tiene de una cierta información depende del medio que emita la información: no es lo mismo leer “El Mundo” que “El País”, ni oír la “Cope” que la “Ser”.

La calidad del producto depende de lo que el cliente perciba. Normalmente, la conducta de las personas responde a la percepción que tienen de la realidad. La percepción funciona:

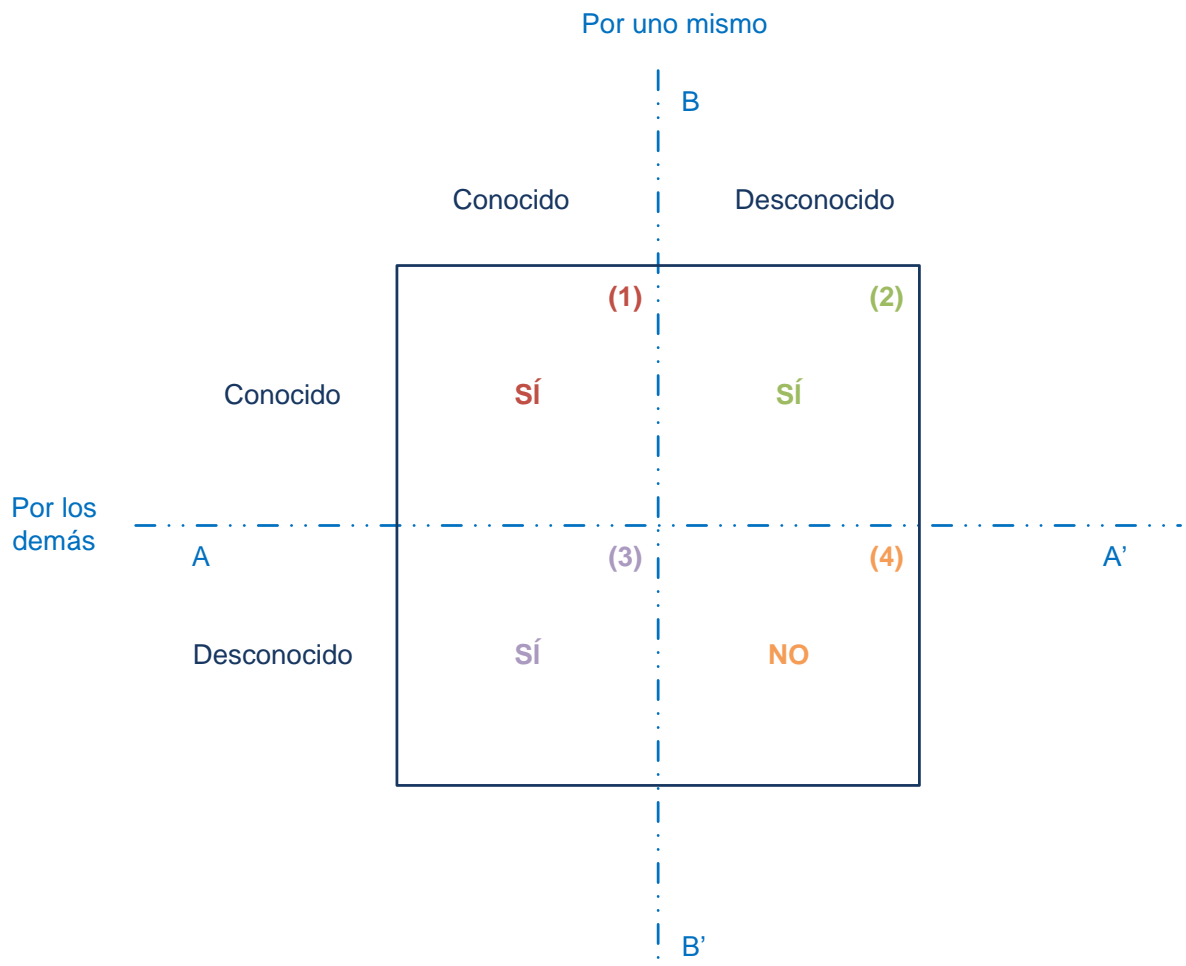


Cuando nos informamos hacemos una selección de la información que recibimos. Además, esa información seleccionada es interpretada de distinta forma según la persona, de acuerdo a su experiencia previa. También depende de los

condicionamientos: si eres católico, ateo,... No hay verdades objetivas, siempre son subjetivas.

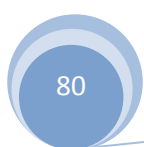
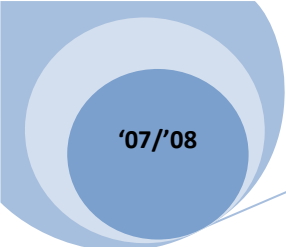
Es necesario un buen canal de comunicación para que toda la organización tenga la misma información.

2. LA VENTANA DE JOHARI



- (1) **Área libre**: zona más conocida por nosotros y por los demás de nuestra personalidad
- (2) **Área ciega**: desconocida por nosotros mismos, pero que los demás conocen. Es tu aspecto externo.
- (3) **Área oculta**: la parte de nuestra personalidad que nosotros conocemos muy bien pero ocultamos a los demás, bien por timidez, desconfianza, etc.
- (4) **Zona desconocida**: parte de nuestra alma que es difícil de conocer.

Las líneas que dividen las áreas no son fijas, si trabajamos en conocernos moveríamos la línea vertical (*proceso de retroalimentación*). Mediante un *proceso de auto apertura* desplazaríamos la línea horizontal hacia abajo. Así aumentaríamos el área libre.



TEMA 14: LA COMUNICACIÓN

1. INTRODUCCIÓN

Es el proceso mediante el cual las personas transmitimos información entre sí e interpretamos sus resultados.

2. GRUPOS DE COMUNICACIÓN

En la empresa existen diferentes medios grupos de comunicación:

- i. **Descendente**: de altos cargos a bajos. Para comunicar normas, resoluciones, planes estratégicos, etc. A través de tablón, revista de empresa,... Disminuye conflictividad y aumenta autoestima.
- ii. **Ascendente**: de empleados a jefes. Escuchar quejas, sugerencias mediante encuestas, buzón de sugerencias. Fácil acceso a jefes, reuniones,... Mejora clima interno y permite solucionar conflictos.
- iii. **Horizontal**: informal. Muy útil. Aumenta coordinación.
- iv. **Externa**: relaciones públicas, imagen corporativa. Gabinetes de prensa. Jornadas puertas abiertas.

3. FORMAS DE COMUNICACIÓN

- i. Oral: como ventajas tiene que es más directa y económica, feed-back rápido. Sin embargo tiene como desventajas su volatilidad y que es imprecisa.
- ii. Escrita: más precisa, ahorro de tiempo, permite análisis posterior, pero es menos personal, menos motivadora y puede que el receptor no entienda.
- iii. Audiovisual: la imagen vale más q mil palabras. Más caro.

Lo ideal es coordinar todos los tipos.

4. BARRERAS

- i. Creadas por el emisor: tono voz, volumen, erroneidad en mensajes, falta de claridad.
- ii. Creadas por el receptor: falta de atención, precipitación al evaluar las ideas, fijarse en detalles y no en lo importante.
- iii. Creadas en la transmisión: medios físicos influyen en el éxito (gradas, aulas en la universidad, etc.)

5. CONDICIONES PARA UNA BUENA TRANSMISIÓN ORAL

Hay que cumplir:

- Autoridad: el mensaje lo ha de transmitir alguien con autoridad. A veces las empresas usan consultores externos para reforzar la autoridad del equipo directivo.
- Energía: a veces es necesario hablar fuerte y timbre alto.
- Conciencia del público: saber para quién hablas. Importa tanto el cómo se dice como lo que se dice: importante despertar interés, ganar confianza y credibilidad del público.
- Mantener contacto visual
- Ritmo pausado y variar velocidad, preguntar al receptor, etc.
- Postura: mejor de pie que sentado. Utilizar gestos con las manos

6. TÉCNICAS

- Autoridad de la persona que envía el mensaje.
- La energía, la forma de hacer las cosas.
- Tener conciencia del público para despertar su interés, ganar confianza y tener credibilidad.
- Importa tanto lo que se dice como la forma de decirlo.
- Mantener contacto visual: más importante lo visual que la palabra. Doble comunicación. No sólo ver el auditorio, sino que el auditorio te mire.
- Evitar tics y manías.
- Tono enérgico. Voz firme y enérgica para que la gente te escuche mejor.
- Pausas después de mensajes importantes.
- Variar el ritmo, aunque en general sea pausado.

- La postura. Gestos con las manos, etc. Hablar de pié (en un comunicado o conferencia) y con las manos abiertas da confianza.
- Las muletillas o jugar con algo en las manos empeoran las condiciones de una buena comunicación.
- Jugar bien con los silencios para llamar la atención.
- Moverse de un lado para otro no es bueno.
- Don de la elocuencia.

7. LA 1ª IMPRESIÓN

Estamos acostumbrados a etiquetar a primera vista. De esas primeras impresiones muchas son inmerecidas.

Los primeros 5 minutos son suficientes para determinar el juicio que tienes de una persona (se reduce el tiempo si es una conversación telefónica). Nos fijamos en:

- Aspecto: 55% (color piel, sexo, edad, posturas,...)
- Cómo hablan (no lo que dicen): 33% (a lo mejor tiene más importancia cómo escuchamos)
- Lo que dice: 7%

Breve curso de Relaciones Humanas

Las 6 palabras más importantes

- *Admito que he cometido un error*

Las 5 palabras más importantes

- *Has realizado un buen trabajo*

Las 4 palabras más importantes

- *¿Cuál es tu opinión?*

Las 3 palabras más importantes

- *¿Serías tan amable?*

Las DOS palabras más importantes

- *Muchas gracias*

La palabra MÁS importante

- *Nosotros*

La palabra MENOS importante

- *Yo*

8. LA ESCUCHA

Escala de escucha



8.1. Niveles de escucha

- i. **Desconectada**: presente el cuerpo, pero no la mente. Decimos “aha”, “sí claro”, etc., pero no escuchamos nada.
- ii. **Competitiva**: vamos ideando respuestas. Escuchamos a medias, interrumpimos constantemente.
- iii. **Verbal**: escuchamos palabras pero no estamos atentos a gestos, tono de voz, posturas, ... Estadísticas: verbal (7%); vocal (tono, volumen, velocidad, 38%); gestos, posturas y contacto visual (55%).
- iv. **Empática**: dejamos a parte nuestro ego, actitud de servicio, nos ponemos en el lugar de la otra persona.

4 posibilidades de comunicación

Nivel de comprobación de criterios

		Bajo	Alto
Nivel de afirmación de criterios	Alto	Forzar, empujar (1)	Aprender, colaborar (2)
	Bajo	Abandonar, rehusar (3)	Ceder, acomodar (4)

(1) *Esto es lo que pienso y punto*

(2) *Corrígeme si me equivoco, pero yo creo que esto es así.* Se busca un nivel de comprobación de lo que piensan los demás, pero afirmando tu criterio de forma clara.

(3) *No sé qué pensar.* No se pide opinión a los demás, pero tampoco se da la propia.

(4) *No sé qué pensar, ¿y tú qué crees?* Comunicación muy amplia.

7 principios para comunicar visión

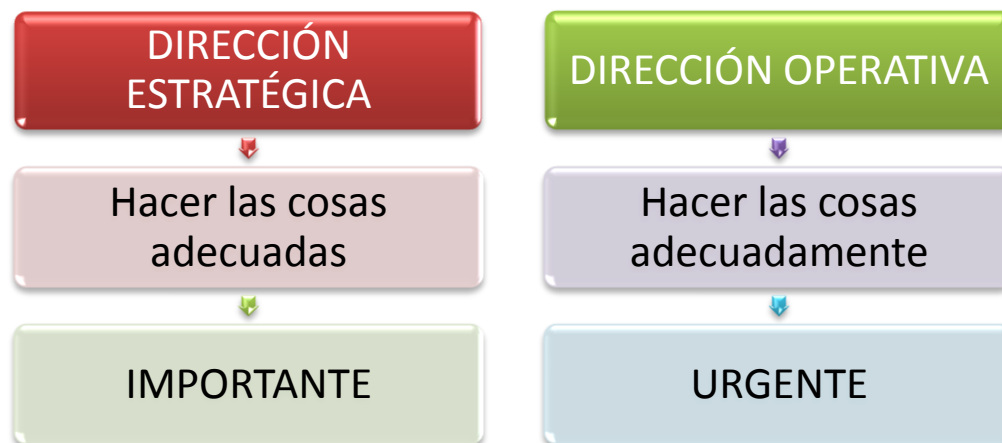
1. Comunicación con frases simples
2. Usar metáforas y analogías
3. Usar diferentes "forums" (tablón anuncios, foros, e-mails, ...)
4. Repetir ("La letra con sangre entra")
5. Predique con el ejemplo
6. Suprima las incongruencias
7. Escuche antes de explicar

TEMA 15: LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1. INTRODUCCIÓN

Recordemos:

Funciones de la dirección



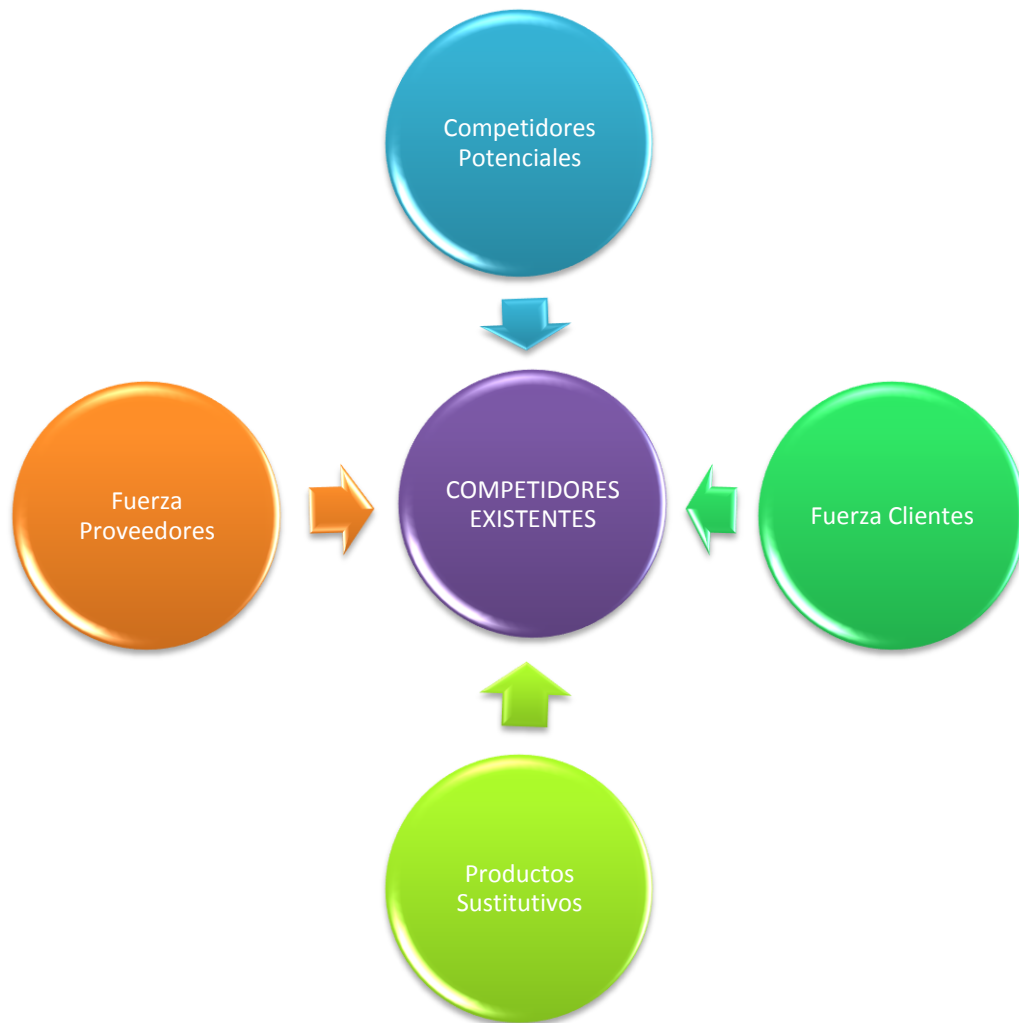
Lo importante es hacer las cosas adecuadas: saber escoger bien. La empresa ha de saber bien en qué negocios le conviene estar.

Tres autores importantes:

- (1) Igor Ansoff, *"Corporate Strategy"*
- (2) Michael Porter. El más conocido autor de temas estratégicos. Primero se centró más en la competitividad (desde las empresas hasta la de las naciones). En 1982 publica *"La estrategia competitiva"*. Con los artículos *"What is strategy?"* y *"Strategy in Internet"* (2001) puso los puntos sobre las i sobre internet: internet era una tecnología muy útil pero hablar de estrategia (como si hubiese estrategia para internet y otra para la vida real) se "pasaba tres pueblos". Tener efectividad operativa está bien, pero no es estrategia. Las ventajas operativas hacen "correr la carrera más rápido", pero la estrategia busca "escoger correr una carrera distinta".
- (3) Pankaj Ghemawat: discípulo de Porter, alumno aventajado, *"Estrategia y el paisaje de los negocios"*

5 Fuerzas competitivas de Porter

Porter explicó que hay 5 fuerzas que compiten en un sector industrial. Las empresas no luchan sólo con sus competidores, sino también con:



Ejemplo:

El mundo del automóvil

Proveedores: poder de negociación que tengas sobre ellos

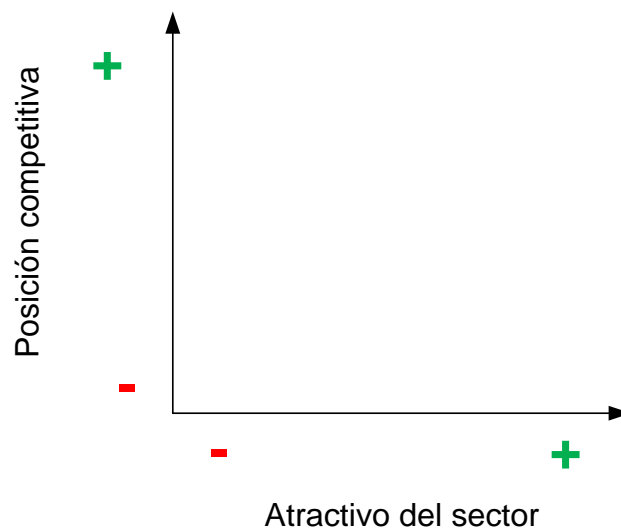
Clientes: ¿tiene la empresa fuerza sobre ellos?

Competidores potenciales: China, Japón

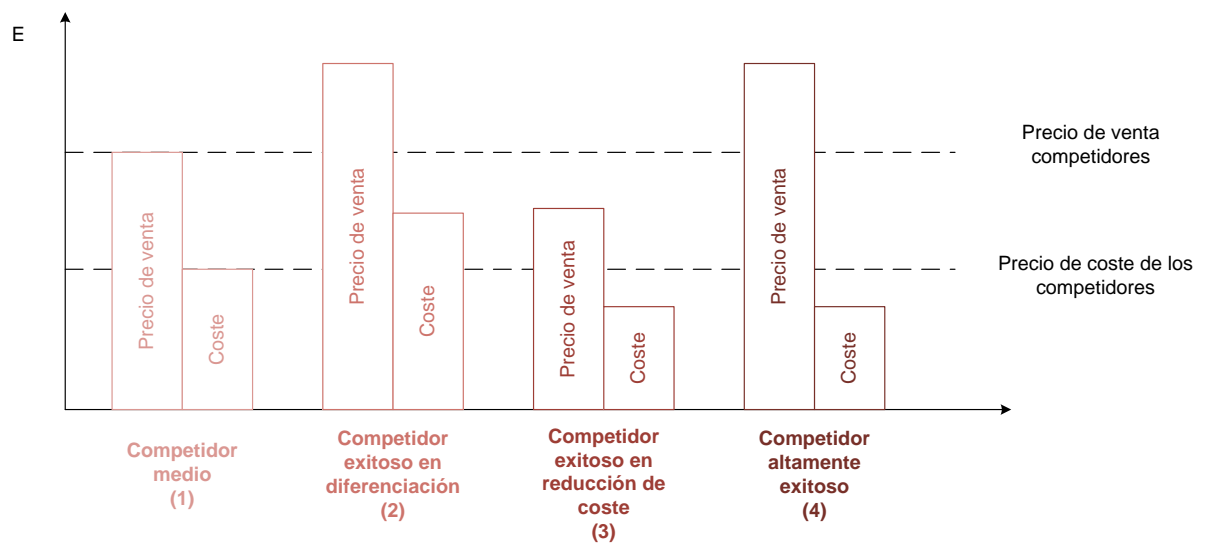
Productos sustitutivos: bici, moto,...

Hay otra visión inspirada en Porter: se debe hablar no sólo de competidores sino también en las empresas que son complementarias a la nuestra (por ejemplo, empresas de videojuegos ver si son complementarias con otras consolas; las de telefonía han de complementarse con las de móviles). Es lo que se conoce como **“Alianza con los competidores”**.

Buscan con quién competir y con quién colaborar: los elementos determinantes de la estrategia de la empresa serán la posición competitiva y el atractivo del sector.



Interrelación entre costes y diferenciación



Lo interesante es el margen entre el precio de venta y el precio de coste, da igual si el coste es elevado o reducido.

Hoy día es difícil reducir costes (compitiendo con Asia). Estrategias a bajo coste para PYMES no es muy recomendable y se opta por la diferenciación.

Un competidor altamente exitoso lleva a cabo la "*Estrategia del Océano Azul*": cuando luchan los tiburones el océano se vuelve rojo. Si hay un tiburón que es mejor que el resto ya no hay lucha, el océano es azul.

El ejemplo más conocido de este tipo de estrategia es el del Circo del sol: circo que se reinventó a sí mismo. Suprimió los animales con lo que redujeron los costes y se centró en el espectáculo, creando una escuela de malabarismos y aumentando el precio de venta de las entradas.

Hoy en día es difícil conseguir bajos costes porque la economía está globalizada y siempre puede haber un país que lo haga más barato.

2. ¿QUÉ ES ESTRATEGIA Y QUÉ NO LO ES?

¿Qué no es estrategia?

- (1) Mejora en las mejores prácticas
- (2) Ejecución
- (3) Aspiraciones
- (4) Visión
- (5) Capacidad de aprender
- (6) Agilidad
- (7) Flexibilidad
- (8) Internet (o cualquier otra tecnología)
- (9) Downsizing
- (10) Restructurar
- (11) Fusiones, consolidaciones
- (12) Alianzas/partnering
- (13) Outsourcing

¿Qué es estrategia?

- (14) Proposición de valor única frente a los competidores
- (15) Una cadena de valor hecha a la medida y distinta
- (16) Saber escoger y saber decir que no
- (17) Escoger una serie de actividades que encajan bien unas con otras y que refuerzan unas con otras
- (18) Posición de mejora continua

- (1) Fijarte en la competencia, ver lo que haces mejor que ellos y viceversa, y copiarles. Entraría como dirección operativa a CP.
- (2) Llevar los planes a la práctica. Esto es muy importante, pero no es estrategia
- (3) Objetivos
- (4) De los líderes, la que tenemos sobre una empresa.
- (5) Ser capaz de aprender/desaprender más rápido que la competencia.
- (6) } Ser ágil y flexible para adaptarse a las modas, a las crisis, etc.
- (7) }
- (8)
- (9)
- (10) Reducir el tamaño de la empresa, despido del personal.
- (11)
- (12) Necesarias y buenas.
- (13) Subcontratar. Comprar o fabricar fuera de la empresa.
- (14) Ej.: ZARA. Estrategia: lanzar productos que se diseñan y llegan a la tienda en menos de 15 días.
- (15) Frente a la competencia.
- (16) Hay que elegir caminos diferentes.
- (17)
- (18) Mantener la posición con mejora continua y una estrategia firme.

Ejemplo: mejorar los costes no es llevar una buena estrategia. La estrategia es definir una idea de valor que más diferencie de los competidores. Una serie de acciones que proporcionen más ventaja competitiva.

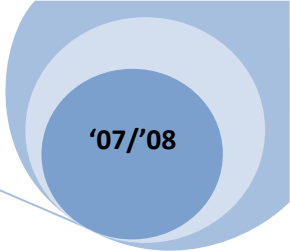
3. ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Hay una serie de estrategias, llamadas genéricas, que definen las líneas de la estrategia:

- i. **DAFO**: muy usado

DAFO del Sector Conservero





ii. El vector de crecimiento (Igor Ansoff)

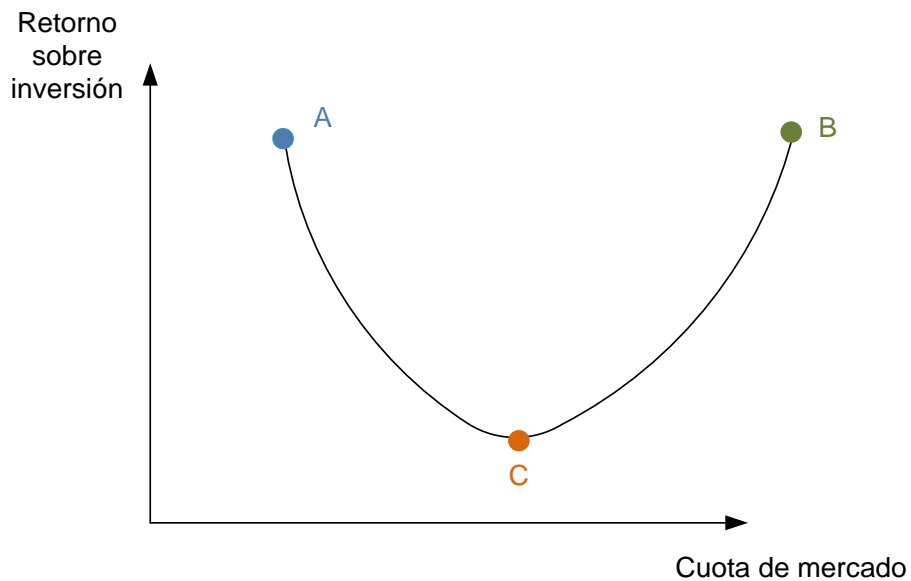
La estrategia de una empresa de situarse en alguno de los cuadrantes.

	Producto actual	Producto nuevo
Mercado Actual	Penetración en el mercado (1)	Desarrollo del producto (2)
Mercado nuevo	Desarrollo del mercado (3)	Diversificación (4)

El camino debe ser uno de estos dos:

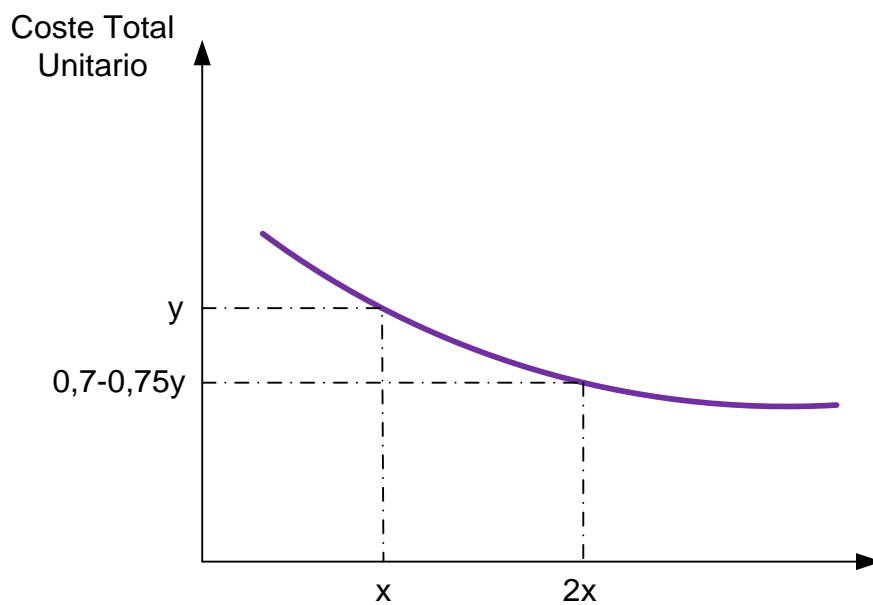
- (1) – (2) – (4)
- (1) – (3) – (4)

iii. Curva de la U de Michael Porter



- A) *Liderazgo en calidad*. Ser distintos a los demás, estrategia de diferenciación. Marcas como Rolls Royce o Ferrari: poca cuota de mercado pero con mucha calidad y rentabilidad.
- B) *Liderazgo en costes*. Otra alternativa consistente en ser líderes en costes, teniendo una cuota de mercado alta al vender barato, como ocurre con Toyota.
- C) *Especialización en "nichos"*. Seat es un claro ejemplo: ni calidad, ni costes, ni mercado.

iv. Curva del aprendizaje BCG (Boston Consulting Group)

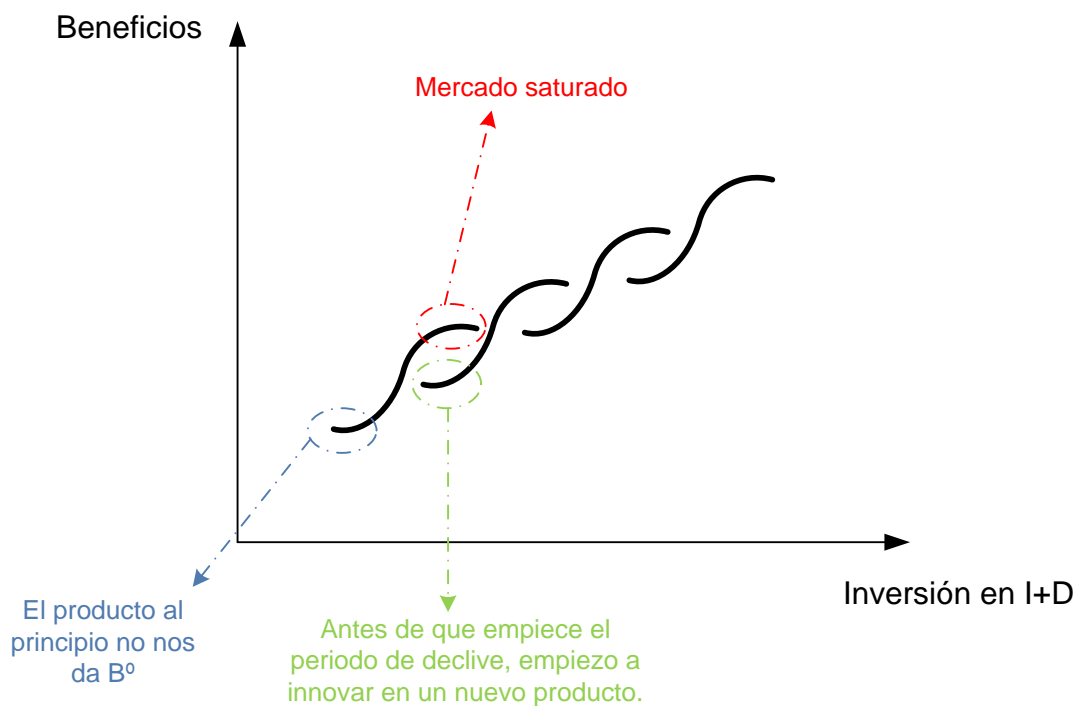


Se puede establecer una estrategia suponiendo que cuando una empresa dobla su producción sus costes totales se reducen un 25%.

La estrategia es reducir los precios un 15-20% y esperar a que la demanda aumente, de modo que la producción aumente y los costes totales se reduzcan.

¿Tiene lógica hoy en día? No mucha, porque la tecnología y las modas cambian mucho y es peligroso adoptar esta estrategia. Se está reemplazando por la estrategia de la curva de las "s".

v. Estrategia de las curvas "s" de Foster



Estrategia: cuando la tecnología alcanza un grado de madurez, invertir en una nueva tecnología o producto con una curva "s" distinta a la anterior.

vi. Matriz de atractivo de la actividad y posición competitiva (matriz de General Electric)

En los negocios lo importante es estar en un sector atractivo y a la vez, estar en posición competitiva respecto a los demás.


Atractivo actividad

Posición competitiva

		Alta	Moderada	Débil
Posición competitiva	Alta	Mantener la posición de líder a cualquier coste	Mantener la posición, seguir el desarrollo	Rentabilizar
	Moderada	"Aviso" Es necesario mejorar la posición	Rentabilizar prudentemente	Retirada selectiva
	Débil	Redoblar el esfuerzo o abandonar	Moderada Retirada progresiva y selectiva	Desinversión

Dónde se debe estar y dónde no.

vii. Matriz de crecimiento de la participación del BCG

		Alto	Bajo
Crecimiento	Alto	 Estrella	? Niño con problemas
	Bajo	\$ Vaca de liquidez	X Perro
		Alto	Bajo
		% Mercado	

Podemos analizar los productos de la empresa, o la empresa entera o unidades de negocio.

Una “estrella” puede convertirse en una “vaca de liquidez” cuando el mercado que solía crecer con mucha fuerza, deja de hacerlo. Todas las inversiones que hizo la empresa para crecer con el mercado hace que aumente la “tesorería” cuando el mercado se estabiliza.

Estrategia: si tienes un producto “vaca”, tienes dinero para invertir en productos “niño con problemas” para convertirlo en una “estrella” y salirse de los “perros” que no aportan nada.

Ejemplo:

Telefónica tenía liquidez de los móviles y lo invirtió en el ADSL, que se convirtió en una estrella.

viii. La ventaja competitiva de las naciones (Diamante de Porter)



Estos son los determinantes de la ventaja nacional.

El desarrollo de una nación va ligado a las empresas, no debe nacionalizarse ninguna industria. Lo mejor que puede hacer el estado es retirarse del desarrollo empresarial público.

“La mejor política industrial es la que no existe”.

Sólo favorecer el libre mercado empresarial y favorecer los cluster (agrupación que se desarrolla de una forma armónica, se apoyan entre sí, cooperan).

España: puesto 28/29 en competitividad mundial y bajando.

Por todo ello Porter propone esta receta para el desarrollo nacional:

- **Condiciones de los factores**

Los factores pueden funcionar de 2 maneras. La abundancia de un factor puede traer desarrollo, pero también así la escasez. Por ejemplo, países nórdicos que desarrollaron sistemas de regulación de temperatura, termostatos. En japon no hay petróleo y por ello se centraron en el desarrollo de la tecnología.

- **Condiciones de la demanda**

En Galicia la demanda no funciona como un motor de desarrollo. Por ejemplo, si montamos una fábrica de integrados aquí no iban a tener salida. En cambio, si se desarrolló una industria competitiva en el sector del automóvil, gracias a la demanda de Citroën.

- **Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa**

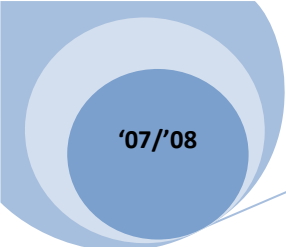
El que haya un tejido empresarial hace mucho. La estrategia, la estructura, la rivalidad, el libre mercado. Si una empresa es estatal no tiene que preocuparse de competir ni de los costes: así vamos mal.

La rivalidad, la lucha entre empresas acaba conduciendo a sectores competitivos.

- Sectores conexos y de apoyo

Cluster: ramillete, racimo de uvas conectado con otro.

De la poca política industrial que se puede hacer ahora es hacer cluster. Por ejemplo, galicida da subvenciones al sector del automóvil, creó el CETAG. Eso crea un “ramillete” en el que el sector del automóvil investiga.



TEMA 16: LA INNOVACIÓN Y LA CREATIVIDAD

1. INTRODUCCIÓN: LIDERANDO EL CAMBIO

La adaptación al cambio es uno de los factores más importantes en una organización. Ha cobrado mucha importancia el concepto de “cambio biológico”.

El entorno cambia cada vez con más rapidez y por tanto la velocidad de cambio cada vez es mayor.

Las organizaciones no pueden permitirse el lujo de permanecer estáticas. Por eso tenemos que liderar el cambio, desmitificar la innovación y la creatividad, convencer y vencer las resistencias al cambio.

Gestión del cambio (el cambio biológico)

Pensar más como médicos o biólogos y menos como directores

Actuar como jardineros (no le grita a las plantas para que crezcan)

Concentrarse en entender el crecimiento

Eliminar obstáculos y barreras

El proceso de innovación empresarial



El proceso de innovación no sólo es hacer productos nuevos. Hay que aportar creatividad para que el proceso de innovación funcione. Lo más difícil de innovar son los conceptos. *“Este qué coño dice”*. Lo más innovador es crear conceptos nuevos que

luego puedan ser productos o no. Una estrategia innovadora. Estructurar la empresa con pocos escalones.

Principalmente hay que “aprender a aprender”. Hay que buscar fuera nuevas visiones, procesos distintos, estrategias, y dentro, valores, aspiraciones y comportamientos.

2. EL CAMBIO SEGÚN A. GOLDRATT

¿Qué cambiar? ¿Hacia dónde cambiar? ¿Cómo cambiar?

- Todas las mejoras son cambios, pero no todos los cambios son mejoras.
- La resistencia al cambio es la fuerza mayor que tiene la compañía
- Lo más importante es llegar a un consenso de cuál es el problema (la mitad del libro “La Meta”).
- Después entre todos enfocar la solución.
- Cuando hay consenso se muestra la solución.
- ¡Sí, pero! Es una gran noticia. Se está empezando a aceptar la solución.
- Ayude a la persona a clarificar los peros.
- Si te callas durante 30 segundos te dará su solución.
- Si te dice que tenemos estos problemas es que ya está de tu lado.
- Coste \equiv peso \Rightarrow Óptimo global $\equiv \Sigma$ Óptimos locales
- Valor \equiv Resistencia \Rightarrow Óptimo global $\neq \Sigma$ Óptimos locales.

6 Causas por las que las personas se resisten al cambio



Fases en el proceso de cambio

Descongelación

- Identificar cambio, crear clima adecuado, para salir de la situación actual y llegar a la deseada

Transformación

- Trazar proyecto de cambio, comunicación y sensibilización, formar y entrenar, feed-back

Refuerzo

- Aplaudir logros, hacer seguimiento, crear y fomentar actitud de curiosidad

3. ECUACIÓN DEL CAMBIO

$$P = (I + R + E) > CC$$

- P ≡ Probabilidad de cambio con éxito
- I ≡ grado de insatisfacción el status quo (atmósfera de crisis, etc.)
- R ≡ Relevancia del cambio propuesto para los intereses y valores del receptor
- E ≡ Definición y posible éxito de los primeros años (si todo va bien, serás el director general)
- CC ≡ Coste emocional del cambio (si se pinta la cosa más negra es más fácil que la gente quiera cambiar)

4. CONSEJOS PARA EL ÉXITO EN EL CAMBIO

- 1) Establecer la necesidad de cambio. Calentar el ambiente para forzar la fórmula.
- 2) Crear una visión de que la vida de la gente será mejor, un sueño colectivo.
- 3) Motivar: conseguir primeras victorias.
- 4) Comunicar, comunicar y comunicar.
- 5) Construir una coalición fuerte y guiada que incluya la dirección.
- 6) Hágalo amplio. Ya que te metes a hacer un cambio, hacerlo profundo.
- 7) La gente no se resiste a sus propias ideas. Haz que la gente diga lo que tú quieres decir.
- 8) Comunicación interna.
- 9) Cambio la dirección

(Ver Tema 14: La comunicación: 4 posibilidades de comunicación y Los 7 principios para comunicar visión)

5. MODELO DE JANSEN

El cambio se produce de acuerdo con una casa de 4 habitaciones:



Para que se produzca el cambio hay que sacar a la gente de la complacencia.

Cuando se propone el cambio, la gente pasa de la complacencia a la negación.

Si se sigue insistiendo pasa a la confusión. Hay que ir despacio después del cambio, para pasar de la confusión a la renovación. Después de ahí ha de pasarse a la complacencia otra vez.

6. EL ESTOFADO DE LA CREATIVIDAD

3 ingredientes básicos:

- 1) Pericia en el área específica (esencial como la carne o los vegetales)
 - Saber escribir música
 - Saber física nuclear
- 2) Habilidades de pensar creativo (especias y hierbas para dar sabor)
 - Técnicas, herramientas
 - Práctica
- 3) Pasión o motivación intrínseca (el fuego que cuece el estofado)

7. EL MARCO DE LA INNOVACIÓN



8. ASESINOS DE LA CREATIVIDAD

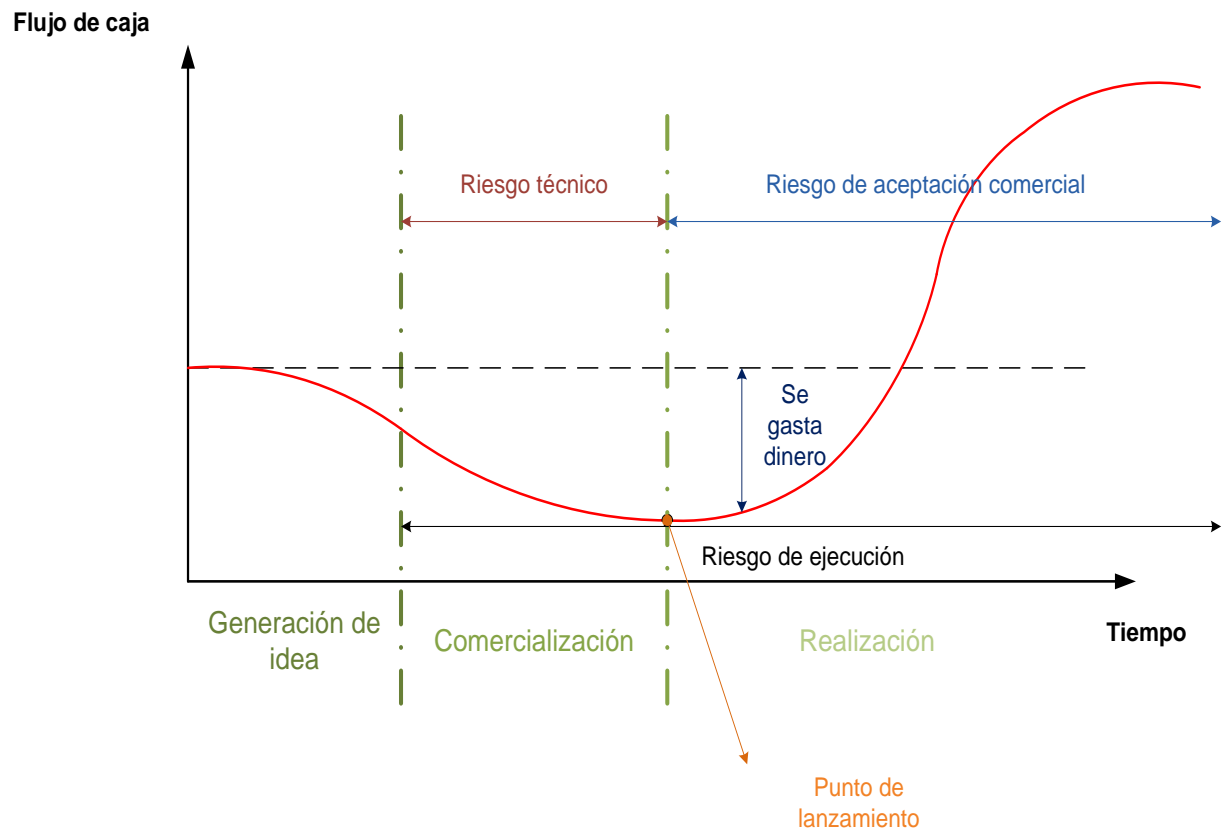
¿Qué es lo que hace que la gente no sea creativa?

- *“Ya lo hemos probado antes y no funcionó”*
- *“Demasiado caro”*
- *“Demasiado atrevido”*
- *“Es una tontería”*
- *“Los jefes no lo aceptarían”*
- *“Yo he hecho las cosas siempre así, ¿por qué tengo que cambiar?”*
- *“Idea ridícula”*
- *“No funcionará”*
- *“No me atrevo a proponerla”*
- *“Es una buena idea para una multinacional pero no para nosotros”*
- *“Demasiado complicado”*
- *“Como idea está mal, pero es irrealizable en la práctica”*
- *“Mejor volvemos a lo de siempre que es más seguro”*

9. LA PARADOJA DE LA CREATIVIDAD

- Se puede ser creativo y no innovador
- No se puede ser innovador sin ser creativo
- No se puede innovar sin conocimiento
- Creatividad e innovación son las dos caras de la misma moneda. En el centro, capital intelectual.

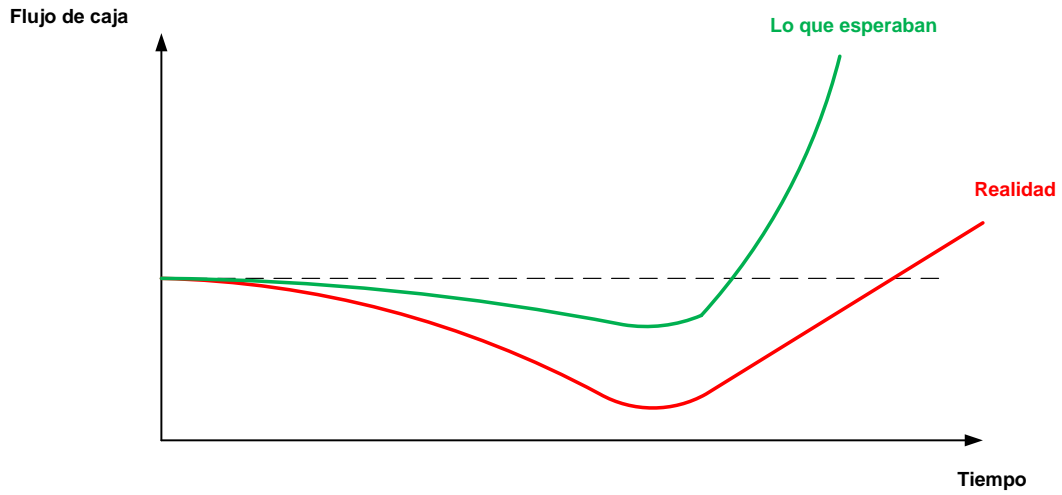
3 Tipos de Riesgo



Time to market: abarca la generación de ideas y la comercialización.

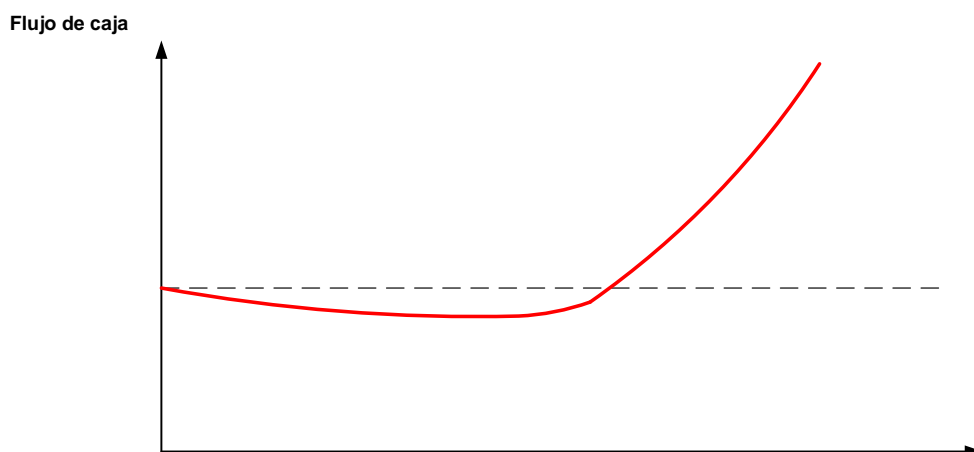
Time to profit: desde que tenemos la idea e invertimos, cuánto tardamos en recuperar lo invertido.

X-Box 360 Cash Curve



- ✗ Se gastó más
- ✗ Se tardó más en el lanzamiento
- ✗ Se tardó más en recuperar lo invertido

iPod Cash Curve



10. EMPRESAS CREATIVAS

Condiciones:

- 1) Que los dueños o directivos sean creativos e innovadores.
- 2) En el proceso de selección del personal hacer test de creatividad y escoger a los creativos.
- 3) Tener diversidad



Muchas veces la empresa para ser creativa tiene que permitir que los empleados se equivoquen.

Error inteligente \neq Equivocación estúpida (probar siempre lo mismo sin hacer ningún cambio).

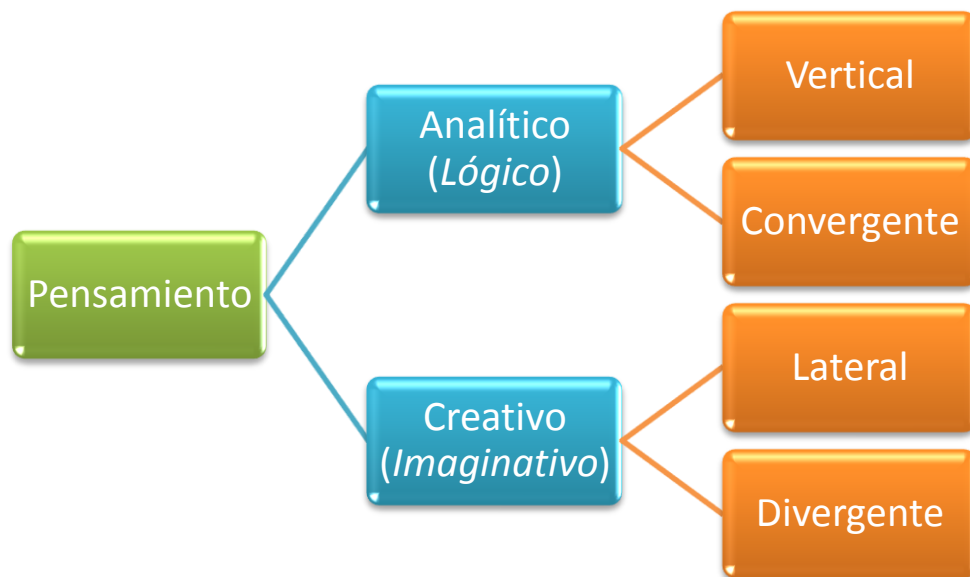
La creatividad no está en los errores, sino en las personas capaces de generar nuevas ideas valiéndose de ellos.

El error no es un defecto de pensamiento sino un testigo inevitable del proceso de búsqueda.

Hábitos que aunque no se nazca con ellos se consiguen practicando:

- Curiosidad
- Imaginación
- Comunicación
- Trabajo en equipo

Tipos de Pensamiento



11. EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA. MÉTODO CIENTÍFICO

Fases

1. Planteamiento

- Problema
- Tarea
- Oportunidad

2. Reformulación

- Cuestionamiento
- Nuevos límites
- Objetivos

3. Análisis

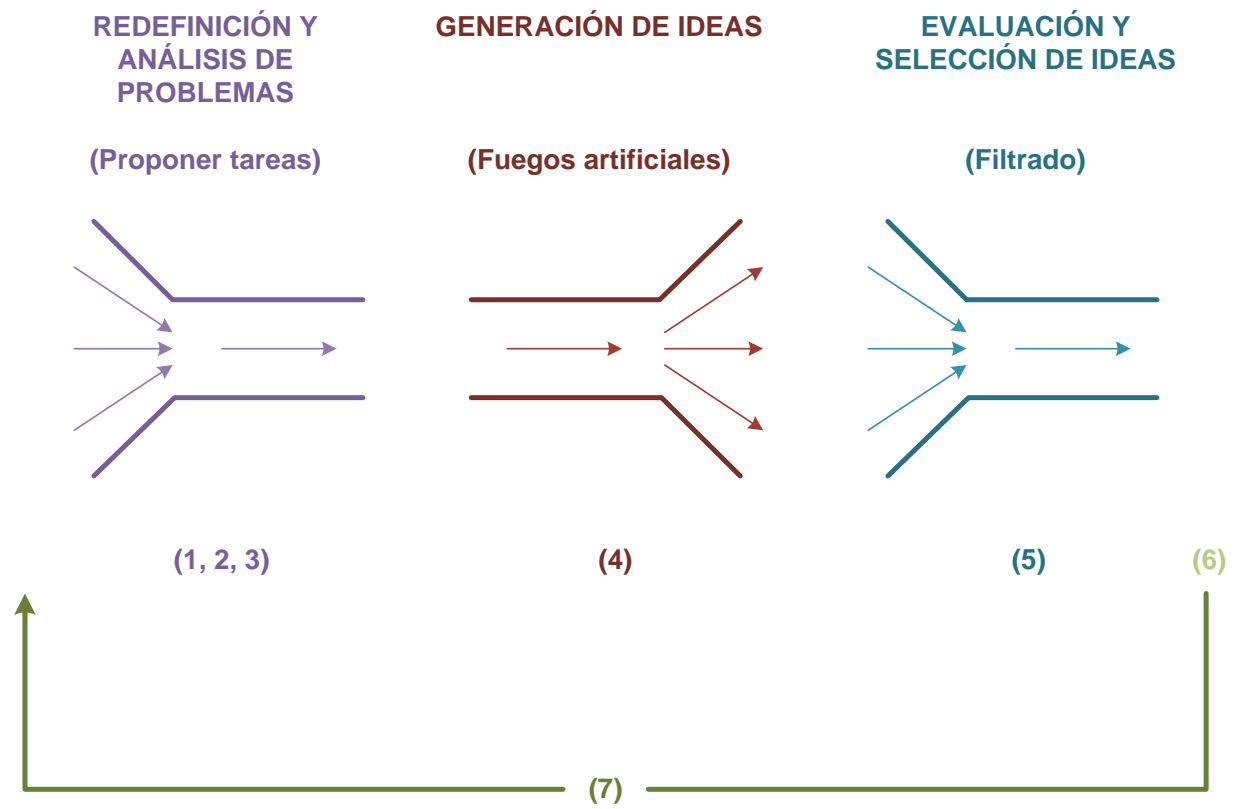
4. Generación de Ideas y conceptos

5. Evaluación y selección

6. Implantación

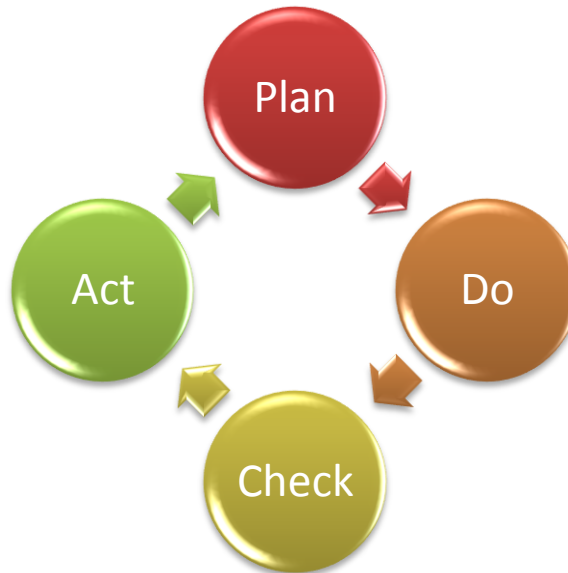
7. Replanteamiento

Fases en la solución de problemas



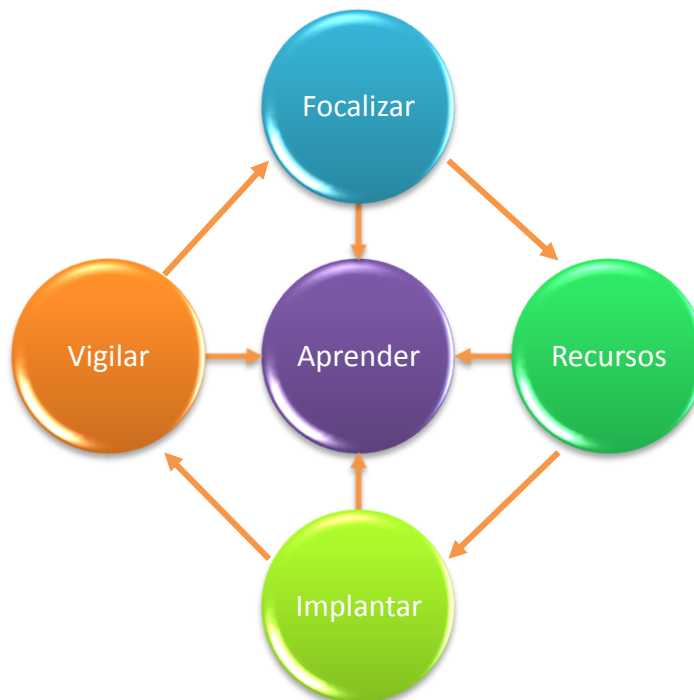
12. 6 RUEDAS CREATIVAS

i. Rueda de Deming



Círculo de la mejora continua.

ii. Rueda Temaguide – F. Cotec



iii. El cambio – Jansen

(Explicada en la página 110)

Ej.: “El cuento de la rana”. Todo el mundo está como la rana, en el mundo de la complacencia, no quiere cambiar, no quiere salir de ahí, se niega. Al intentar convencerlo llega la confusión.

iv. Imagination Engineering

(1) Definir problemas u oportunidades, buscar destino

(2) Generar ideas

(3) Evaluar y seleccionar

(4) Explotar el éxito, implantar

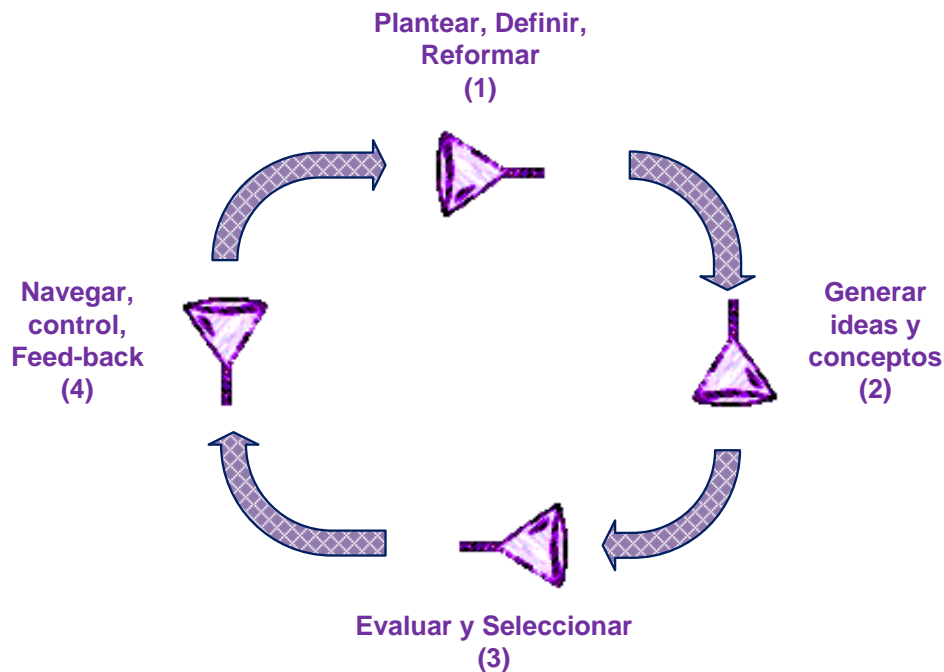
Brainstorming: proceso de creatividad en el que se separa la fase de generar ideas de la fase de evaluar y seleccionar las ideas.

v. Charles Handy

Parte teórica: pregunta, reflexión y teoría de conceptos.

Parte práctica: prueba de conceptos y experiencia. (probamos si la teoría funciona en la práctica)

En la fase en que más se aprende es en la práctica. El aprendizaje se produce cuando hay curiosidad, cuando te preguntas el por qué de las cosas. El desarrollar las teorías provoca querer llevarlas a la prácticas y preguntarse el cómo hacerlo.

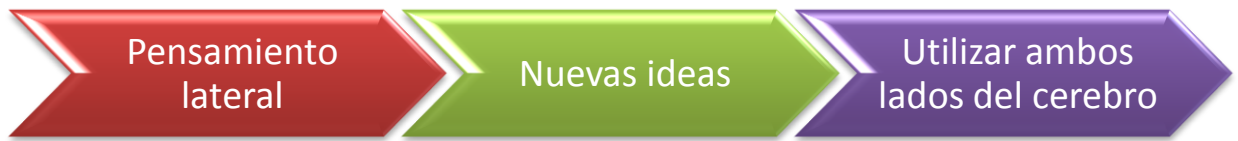
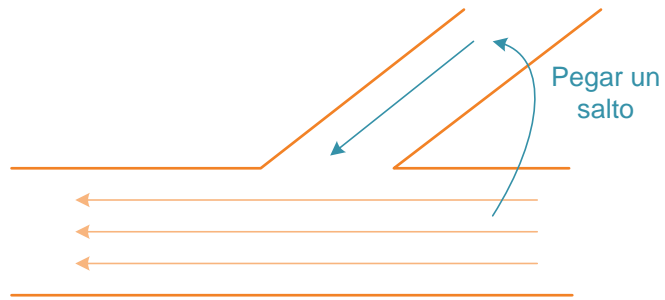
vi. Los embudos

- (1) Con todas las ideas que se tienen hay que poner embudo y seleccionar.
Etapa de convergencia
- (2) Fase de divergencia, fase de generación de ideas que en principio, no son filtradas. Cuantas más mejor.
- (3)
- (4) Puesta en marcha, otra vez proceso creativo de divergencia.

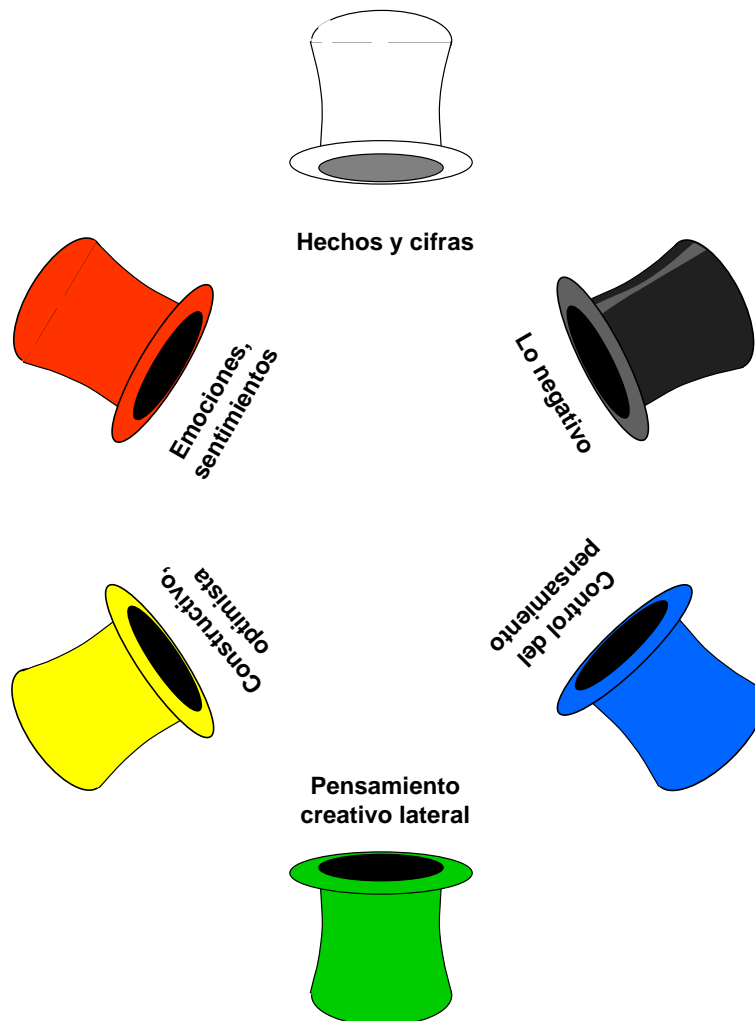
13. PENSAMIENTO LATERAL (Eduard de Bono)

El pensamiento es como un tubo, discurre siempre por las mismas vías.

De Bono propone la provocación para que el pensamiento no vaya siempre por el mismo camino:



Los 6 sombreros para pensar (Eduard de Bono)



6 sombreros ≡ 6 puntos de vista distintos

Esta técnica ayuda a gestionar reuniones de modo que sean más creativas. En una reunión, antes de empezar, deben conocerse las cifras, hechos, objetivos, etc., del problema que se va a tratar (**Sombrero blanco**).

Puede que en un colectivo siempre haya alguien con un **sombrero negro**: el que siempre dice que no se puede hacer lo que se pretende, que no hay dinero, etc. Hay que dejarlo para el final de la reunión. De hecho es bueno que todos se lo pongan al final para ver lo malo.

El hombre del **sombrero azul** hace que el resto participen, los coordina, etc.

Sombrero rojo son las emociones, el sentimiento. A parte de pensar objetivos también hay emociones, etc. Hay que dejar un momento en la reunión para que la gente exprese sentimientos, para que la gente no estalle.

El tiempo para pensamientos positivos, constructivos, optimistas se corresponde con el **sombrero amarillo**.

Pausa creativa, nos ponemos el **sombrero verde**, usamos lado derecho del cerebro: pensamiento más lateral o divergente.

Usando esta técnica se consiguen reuniones más productivas, más creativas y participativas. **Ventajas** de la teoría de los sombreros:

- Se controlan los distintos tipos de pensamiento en reunión
- Siempre hay espacio para el pensamiento creativo
- Podemos conseguir que todo el mundo aporte todo tipo de ideas, de forma que no se tengan dos bandos enfrentados. Dejar tiempo para cada tipo de pensamiento
- Se impide que las ideas negras “ensucien” el proyecto

De Bono no dice exactamente el orden de cada sombrero.

Si haces un proyecto para que se lo carguen, les dices a todos que sean abogados del diablo desde el principio. Si quieres lo contrario, que salga para arriba, le dices que se pongan el sombrero amarillo.

14. TÉCNICAS DE CREATIVIDAD

14.1. Scamper

Es una lista de preguntas que estimulan la generación de ideas:

S	• ¿Sustituir?
C	• ¿Combinar?
A	• ¿Adaptar?
M	• ¿Modificar?
P	• ¿Proponer para otros usos?
E	• ¿Eliminar o reducir al mínimo?
R	• ¿Reordenar? = ¿Invertir?

Puede ser utilizada junto a otras técnicas en el proceso divergente de la generación de ideas:

- 1º Establecimiento del problema
- 2º Planteamiento de las preguntas SCAMPER
- 3º Evaluación de ideas

14.2. Método 635

Seis personas, se reúnen alrededor de una mesa para generar ideas relativas a un tema previamente planteado. Se da a cada una de ellas una hoja en blanco.

Tres ideas, son las que tendrá que escribir cada participante en su hoja, de manera concisa y breve ya que sólo dispone de **cinco minutos** para escribirlas; una vez transcurridos, cada uno pasará su hoja al compañero de al lado y se repetirá el proceso de escribir tres nuevas ideas en otros cinco minutos, después de haber leídos las ideas de los participantes anteriores, que servirán a su vez como fuente de nueva inspiración.

Al completar el ciclo de seis intervenciones de cinco minutos, en el que se habrán hecho circular todas las hojas, ordenadamente y una sola vez para cada uno de los participantes, se podrá disponer de dieciocho ideas en cada hoja, lo que puede suponer ciento ocho ideas en sólo media hora.

Habrán algunas repetidas, sobre todo al principio de cada hoja y unas cuantas absurdas.

14.3. Thinking tank

- i. Primero se escriben sólo cuatro ideas.
- ii. Se propone un tema.
- iii. Hay un papel sólo.
- iv. Cuando se te ocurre una idea la escribes y lo dejas otra vez.

14.4. Brainstorming

Es la técnica más conocida para generar ideas. El Brainstorming, también llamado torbellino de ideas, tormenta de ideas, lluvia de ideas... es una técnica eminentemente grupal para la generación de ideas.

Etapas:

- i. **Calentamiento:** ejercitación del grupo para un mejor funcionamiento colectivo.
- ii. **Generación de ideas:** se establece un número de ideas al que queremos llegar. Se marca el tiempo durante el que vamos a trabajar. Los participantes dicen todo aquello que se les ocurra de acuerdo al problema planteado siguiendo con las cuatro reglas fundamentales:
 - a) Toda crítica está prohibida
 - b) Toda idea es bienvenida
 - c) Tantas ideas como sea posible
 - d) El desarrollo y asociación de las ideas es deseable
- iii. **Trabajo con las ideas:** las ideas existentes pueden mejorarse mediante la aplicación de una lista de control; también se pueden agregar otras ideas

Tras estas etapas, se pueden utilizar las siguientes técnicas para variar la forma de trabajarlo:

- El trabajo del grupo es complementado y/o sustituido por el trabajo individual o por contactos intergrupales
- La comunicación verbal es complementada y/o cambiada por comunicación escrita
- La reunión de ideas sin valoración es interrumpida por fases de valoración

- El comienzo sin ideas ya existentes es modificado mediante un inicio con un “banco de ideas”
 - La reunión espontánea de ideas puede ser complementada y/o sustituida por una integración sucesiva
 - La lista de control puede ser complementada y/o cambiada por estímulos visuales
- iv. **Evaluación:** tras la generación de ideas, el grupo establece los criterios con los cuales va a evaluar las ideas. Ejemplos: rentabilidad de la idea, grado de factibilidad, grado de extensión de la idea ...

TEMA 17: LA COMPETITIVIDAD

1. INTRODUCCIÓN

Diferentes definiciones de lo mismo:

- i. La competitividad es la habilidad de un país para crear crecimiento sostenido de su PIB.
- ii. Eficiencia, productividad y rentabilidad en un entorno global.
- iii. Elevar un estándar de vida, crear empleo y erradicar la pobreza.
- iv. Habilidad de un país para soportar la competencia de los competidores extranjeros.

En competitividad el Dr. Garelli dice que depende de **cuatro factores**:

- Desarrollo económico
- Eficiencia del gobierno
- Eficiencia de los negocios
- Infraestructura

Para un país sea competitivo existen una serie de mandamientos de los cuales los más importantes son:

- Inversiones fuertes e infraestructuras
- Promover inversiones domésticas y ahorros privados
- Ser un país atractivo para capital extranjero
- Reducir la disparidad de sueldos y promover la clase media

- Promover la educación

2. ÍNDICES DE COMPETITIVIDAD

- PPP \equiv Poder de compra
- Exportación mundial (China es la primera)
- PIB
- Renta per cápita
- Número de estudiantes de ingeniería

Competitividad

1. Estrategia

2. Cadena de valor

3. Creatividad

4. Cooperación/colaboración con otras empresas

5. Benchmarking

6. Habilidad tecnológica

7. Capital humano ilusionado y motivado

8. Proveedores competitivos

9. Marketing a nivel internacional

10. Gestión del cambio

Tecnología

I+D+I