

Las empresas que desean realizar los cambios necesarios para mejorar su capacidad competitiva y poder afrontar los retos que presenta el siglo XXI se enfrentan a dos preguntas básicas pero al mismo tiempo muy simples: ¿qué cambiar? y ¿cómo hacerlo?

Esta obra ofrece los conocimientos para encontrar las respuestas adecuadas a estas preguntas con un enfoque eminentemente práctico. Estas respuestas, basadas en el mayor caudal de conocimiento posible, proponen un proceso de aprendizaje en el que se implican las personas de los diferentes niveles de la organización haciendo funcionar la llamada espiral de aprendizaje persona-equipo-organización.

A lo largo del texto se desarrollan los conceptos teóricos necesarios, pero también se presentan la metodología y las herramientas para la aplicación de estos conocimientos a la vida real. De esta forma, la obra será de utilidad tanto en el ámbito académico, para estudiantes de últimos años de licenciatura y alumnos de posgrado, como en el ámbito empresarial, al servir de ayuda en el diseño e implantación del cambio estratégico para adecuar la organización a la sociedad del conocimiento.

José Carlos Álvarez Fernández es doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid y catedrático de Organización de Empresas de la Universidad de Vigo. Posee una dilatada experiencia como directivo y como consultor en empresas de diferentes tamaños y sectores. Esto, unido a sus años como investigador y como docente en la Universidad, en Escuelas de Negocios y en formación *in-company*, hace que sus obras combinen de forma adecuada el rigor científico con la utilidad práctica.

PIRÁMIDE

www.edicionespiramide.es

0220442

ISBN 84-368-2075-4



9 788436 820751

Dirección por implicación (DPI)

El cambio estratégico para competir en la sociedad del conocimiento



PIRÁMIDE

José Carlos Álvarez Fernández

Dirección por implicación (DPI)

El cambio estratégico para competir en la sociedad del conocimiento

José Carlos Álvarez Fernández



PIRÁMIDE

COLECCIÓN «ECONOMÍA Y EMPRESA»

Director:

Miguel Santesmases Mestre

Catedrático de la Universidad de Alcalá

Diseño de cubierta: C. Carabina

Realización de cubierta: Anaí Miguel

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la Ley, que establece penas de prisión y/o multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeren, plagiaren, distribuyeren o comunicaren públicamente, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, o su transformación, interpretación o ejecución artística fijada en cualquier tipo de soporte o comunicada a través de cualquier otro medio, sin la preceptiva autorización.

© José Carlos Álvarez Fernández

© Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2006

Juan Ignacio Luca de Tena, 15. 28027 Madrid

Teléfono: 91 393 89 89

www.edicionespiramide.es

Depósito legal: M. 39.775-2006

ISBN-10: 84-368-2075-4

ISBN-13: 978-84-368-2075-1

Printed in Spain

Impreso en Lavel, S. A.

Polígono Industrial Los Llanos. Gran Canaria, 12

Humanes de Madrid (Madrid)

17	Presentación	17
PARTE PRIMERA		
Fundamentos		
23	1. Retos de la dirección en la sociedad del conocimiento: el cambio empresarial para competir en base al talento.....	23
25	1.1. De la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento	25
25	1.1.1. La globalización como uno de los impulsores más importantes del cambio actual.....	25
27	1.1.2. El verdadero cambio empresarial se asocia a la sociedad del conocimiento, que es algo más que la sociedad de la información	27
31	1.2. A medida que la sociedad industrial da paso a la sociedad del conocimiento se hace más evidente la necesidad de un nuevo estilo de dirección	31
31	1.2.1. El sistema clásico de dirección	31
34	1.2.2. Son muchos los aspectos de la dirección en los que sigue habiendo un importante <i>gap</i> entre la teoría y la realidad empresarial.....	34
36	1.2.3. La dirección del siglo XXI demanda planteamientos diferentes a la dirección clásica	36
38	1.3. De una dirección simple centrada en tangibles se avanza hacia una dirección paradójica donde lo importante son los intangibles	38
38	1.3.1. Son múltiples las paradojas que ofrece la dirección en la sociedad del conocimiento	38
41	1.3.2. Para dar respuesta a esas paradojas es necesario dotar a la empresa de su propio cerebro y convertirla en una organización inteligente.	41

1.4.	La moderna dirección exige basar las relaciones en nuevas reglas de juego situando a las personas en el centro de la estrategia.....	46
1.4.1.	La mayoría de las empresas necesitan afrontar un proceso de renovación para basar en la confianza las relaciones entre todos los <i>stakeholders</i>	46
1.4.2.	De acuerdo con el nuevo contrato implícito entre la empresa y los trabajadores, uno de los retos importantes de los directivos del siglo XXI es cómo incorporar, desarrollar y retener el talento, fomentando la confianza en el «gano-ganas».....	51
1.5.	Sin olvidar la dimensión técnica, la moderna dirección hará énfasis en la dimensión humana.	52
1.5.1.	Necesidad de diferenciar entre dimensión técnica y dimensión humana de la empresa.....	52
1.5.2.	La dirección moderna hace énfasis en el liderazgo como base de la dimensión humana.....	55
1.6.	Necesidad de revisar el concepto de estrategia	60
1.6.1.	El concepto de estrategia de la sociedad industrial no sirve para la sociedad del conocimiento.	60
1.6.2.	La estrategia en la dirección moderna: un concepto integrador... ..	61
1.6.3.	Para muchas empresas, una función clave de la dirección estratégica, en la actualidad, es dirigir el cambio estratégico integrando lo técnico y lo humano para avanzar hacia la organización inteligente.	67
	Resumen del capítulo.....	69
2.	Desarrollo de un estilo de dirección que permita optimizar el capital humano: la dirección por implicación (DPI).....	77
2.1.	La empresa como una combinación de personas y tecnologías	79
2.1.1.	Valorando la capacidad de la empresa para liberar y aplicar el talento existente en la misma: la matriz T-H de tipos de empresas según el estilo de dirección.....	79
2.1.2.	Para competir en base al talento se necesitan empleados implicados	97
2.2.	La ruta del cambio estratégico hacia la empresa estilo director-líder	101
2.2.1.	¿Existe una ruta ideal en el cambio estratégico hacia la empresa estilo director-líder?	101
2.2.2.	La dirección del cambio es una necesidad para conseguir que la empresa avance por la ruta ideal.....	105
2.2.3.	Aunque el cambio estratégico es continuo a lo largo de la ruta ideal, cabe considerar cuatro tipos básicos de cambio a tomar como referencia	106
2.3.	La DPI supone una renovación del concepto clásico de empresa	110

2.3.1.	Para transmitir la esencia de la renovación puede afirmarse que las empresas necesitan un alma	110
2.3.2.	Decir que la DPI exige una cultura basada en la confianza es fácil, pero hasta ahora han sido pocas las empresas que lo han hecho realidad	111
2.4.	La DPI como estilo de dirección integrador	114
2.4.1.	La DPI busca la excelencia empresarial integrando las mejores teorías con las mejores prácticas.....	114
2.4.2.	El estilo DPI permite usar técnicas y herramientas de las diversas formas de dirección existentes.....	116
2.5.	Papel de la gestión de las competencias en el diseño, implantación y funcionamiento de la DPI	120
2.5.1.	De las competencias de las personas a las competencias de la empresa.....	120
2.5.2.	Buscando ventajas competitivas: la gestión de las competencias..	123
2.5.3.	El <i>gap de competencias</i> : un concepto básico para la gestión de las competencias.....	128
2.6.	El proceso de cambio hacia la DPI: el modelo en siete etapas	132
2.6.1.	Consideraciones previas.....	132
2.6.2.	¿Por qué unir análisis y prediseño? ¿Por qué diferenciar entre diseño y elaboración?.....	136
2.6.3.	Fase 1. Avance de la declaración de la visión.....	138
2.6.4.	Fase 2. Análisis y prediseño	139
2.6.5.	Fase 3. Declaración de la visión	139
2.6.6.	Fase 4. Diseño	139
2.6.7.	Fase 5. Comunicación	140
2.6.8.	Fase 6. Elaboración	140
2.6.9.	Fase 7. Implantación y seguimiento	140
	Resumen del capítulo.....	141
3.	Papel de recursos humanos en el cambio estratégico hacia la DPI	147
3.1.	De las personas como recurso a las personas como capital humano	149
3.1.1.	Evolución de la función de recursos humanos en la empresa: de las personas como recurso a las personas como capital humano	149
3.1.2.	A medida que las empresas se adaptan a la sociedad del conocimiento liberan capital humano.....	156
3.1.3.	El capital humano como base del capital intelectual	160
3.2.	El capital humano como motor de la empresa inteligente.....	164
3.2.1.	De las competencias al talento.....	164
3.2.2.	Del talento individual al talento organizativo: hacia la empresa inteligente	166

3.2.3.	Retos de la dirección del capital humano en la renovación de la empresa.....	170
3.3.	Alineando el capital humano con la estrategia empresarial.....	173
3.3.1.	Desarrollando las tres actividades clave para gestionar el talento.....	173
3.3.2.	Contribuyendo a la creación de una cultura que genere la confianza.....	179
3.4.	Aportando la metodología y herramientas para basar el proceso estratégico en el aprendizaje de las personas, de los equipos y de la organización.....	183
3.4.1.	Las empresas preparadas para competir en la sociedad del conocimiento plantean la estrategia básicamente como un proceso de aprendizaje.....	183
3.4.2.	La espiral de aprendizaje persona-equipo-organización como base de la metodología del cambio estratégico.....	187
3.4.3.	La estructura organizativa para el cambio estratégico: papel de los equipos para el cambio.....	191
3.5.	Recursos humanos como facilitador del cambio.....	196
3.5.1.	La función de recursos humanos en el proceso de profesionalización.....	197
3.5.2.	Papel del departamento de recursos humanos en los procesos de renovación.....	199
3.5.3.	¿Cuál es la función del departamento de recursos humanos en los procesos de reinversión y revolución?.....	201
3.6.	Nuevas competencias de los profesionales de recursos humanos.....	202
3.6.1.	Resultados de la investigación llevada a cabo en la Universidad de Michigan.....	202
3.6.2.	La gestión de los recursos humanos por competencias.....	205
3.7.	Resumen del capítulo.....	209

PARTE SEGUNDA

Metodología, herramientas y proceso

4.	Metodología y herramientas para apoyar el proceso del cambio estratégico: el ¿qué?.....	217
4.1.	Apoyando el cambio en una metodología y herramientas que propicien el aprendizaje organizativo.....	219
4.1.1.	Conceptos básicos sobre los modelos como herramientas para el aprendizaje.....	219
4.1.2.	Aplicación de los modelos al cambio estratégico: modelos mentales y modelos explícitos.....	222

4.2.	Los modelos explícitos y los modelos mentales como herramientas para el cambio estratégico.....	224
4.2.1.	Los modelos mentales se forman a partir del aprendizaje asociado a la experiencia y son de utilidad, sobre todo, en los procesos de reinención y de revolución	224
4.2.2.	Los modelos explícitos se elaboran mediante procesos racionales y son especialmente útiles para apoyar los procesos de profesionalización y de renovación	228
4.3.	Desarrollo de un modelo explícito para apoyar el cambio estratégico: el trípode del cambio.....	230
4.3.1.	Aplicación de los modelos explícitos al cambio estratégico: objetivos y elaboración.....	230
4.3.2.	El trípode del cambio estratégico: objetivo y causas para explicarlo	233
4.3.3.	La estrategia empresarial como integración dinámica de los componentes intrínsecos del trípode en función de la evolución del entorno.....	243
4.4.	Un posible despliegue del trípode del cambio	245
4.4.1.	Factores de entorno general y específico que pueden suponer amenazas y oportunidades para la empresa.....	245
4.4.2.	Factores asociados a la cultura: las orientaciones culturales de la empresa.....	249
4.4.3.	Factores asociados al negocio desarrollado por la empresa.....	254
4.4.4.	Factores que definen el soporte con que cuenta la empresa para desarrollar su negocio	259
4.4.5.	Factores asociados a los procesos realizados por la empresa	262
4.4.6.	Continuar el despliegue de los factores en aspectos hasta alcanzar un nivel de detalle adecuado para la aplicación práctica	265
4.5.	Aplicación del modelo del trípode a los tipos básicos de cambio.....	267
4.5.1.	Profesionalización	267
4.5.2.	Renovación de la empresa.....	273
4.5.3.	Reinención y revolución de la empresa	275
	Resumen del capítulo.....	276
5.	Metodología y herramientas para apoyar el proceso del cambio estratégico: el ¿cómo?	281
5.1.	La mejora sistemática: un paso más hacia la empresa inteligente.....	283
5.1.1.	Del análisis y solución de problemas a la mejora sistemática de situaciones	283
5.1.2.	El concepto de mejorable y su papel en la mejora sistemática...	285
5.1.3.	La mejora sistemática propicia el camino hacia la empresa inteligente	287

5.2.	Los mapas del cambio estratégico como herramientas de aprendizaje ...	289
5.2.1.	Concepto y objetivos de los mapas del cambio estratégico.	289
5.2.2.	Tipos de mapas utilizados en el cambio estratégico	291
5.3.	Una propuesta del contenido y de la estructura de los mapas del cambio estratégico.....	292
5.3.1.	El contenido de los mapas del cambio estratégico.....	292
5.3.2.	Estructura de los mapas del cambio estratégico.....	294
5.4.	Elaboración de los mapas del cambio estratégico: una forma eficaz de propiciar el funcionamiento de la espiral de aprendizaje.....	301
5.5.	Papel de las mejores prácticas para la elaboración de los mapas estratégicos del cambio.....	306
5.5.1.	Sistemas a implantar habitualmente en los procesos de profesionalización.....	306
5.5.2.	Nuevos sistemas a implantar en los procesos de renovación.....	317
	Resumen del capítulo.....	333
6.	El proceso estratégico para avanzar hacia el futuro deseado ..	341
6.1.	Empezar por el principio: hacer un avance de declaración de la visión .	343
6.1.1.	Consideraciones previas	343
6.1.2.	La visión como concepto estratégico.....	344
6.1.3.	De la visión tácita creada por el líder, a un borrador de visión declarada y compartida por el EDE.....	348
6.1.4.	Características del borrador de declaración de visión	351
6.2.	Análisis y prediseño	357
6.2.1.	Consideraciones previas: especial referencia al <i>gap de competencias</i>	357
6.2.2.	Empezar el análisis y prediseño haciendo el mapa estratégico del entorno	362
6.2.3.	Continuar con los mapas estratégicos de análisis y prediseño para cada uno de los componentes internos de la competitividad	364
6.2.4.	Ajustar los mapas de análisis y prediseño	365
6.3.	Declaración de la visión.....	366
6.3.1.	Un modelo explícito para apoyar la declaración de visión	366
6.3.2.	Declaración de la visión: valoración de la misma.....	373
6.4.	Diseño de la estrategia: de los mapas de análisis y prediseño al plan director	375
6.4.1.	El diseño como síntesis de la estrategia a seguir para avanzar hacia la visión: el plan director.....	375
6.4.2.	Objetivos estratégicos e indicadores	377
6.4.3.	Incorporar nuevas acciones estratégicas: de los mapas de análisis y prediseño a los mapas estratégicos de diseño	379
6.4.4.	Decisión y seguimiento de la estrategia	383

6.5. Comunicación.....	392
6.5.1. Consideraciones previas	392
6.5.2. La comunicación del cambio en los procesos de profesionalización y de renovación.	393
6.6. Hacia la implantación: elaboración de los programas estratégicos	394
6.6.1. La elaboración como puente entre el diseño y la implantación..	394
6.6.2. Aspectos formales de los programas estratégicos	396
6.7. La implantación y seguimiento de las acciones	399
6.7.1. De la elaboración a la implantación: desarrollo de los planes de acción.....	399
6.7.2. Profesionalización: el plan operativo como instrumento de seguimiento y de aprendizaje	401
Resumen del capítulo.....	403

Bibliografía.....	407
-------------------	-----

para de cargos directivos en organizaciones de diverso tipo y tamaño. Esta variedad de experiencias, pero siempre en relación a un mismo eje, es la fuente de oportunidad de comprobar el enorme potencial de gestión que existe en el campo de la dirección y gestión de las empresas.

En realidad que en los últimos años se ha avanzado mucho en las relaciones universidad-empresa, pero creo que lo más importante es lo que queda por hacer. Entremos de lleno en la sociedad del conocimiento y parece que existe cierta conciencia en afirmar que en el siglo actual las organizaciones más competitivas serán aquellas que sean capaces de liberar y emplear el talento de su personal. Pero al mismo tiempo que se generaliza este pensamiento, algunos estudios ponen de manifiesto que, por término medio, las empresas sólo utilizan en torno al 10% del potencial del talento de sus empleados.

Ante esta situación, las empresas, y de modo muy especial las pequeñas y medianas, que tanto abundan en nuestro entorno, deberían hacer grandes esfuerzos para adaptarse a la nueva situación. Una de las implicaciones de todo lo dicho para la sociedad en general, conseguida es uno de los principales temas tratados por las administraciones y, de modo muy concreto, para las universidades, que deben asumir el papel de facilitadores del cambio de las empresas, especialmente de las pymes.

El tema de contenido del libro se refiere precisamente a ese tema de creciente actualidad: *de cómo dirigir y gestionar el proceso global de cambio que las empresas deben llevar a cabo para asegurar que serán competitivas en el contexto de la sociedad del conocimiento.*

Sin embargo, si menos como introducción, el gran diferencial con otras publicaciones no está en el contenido, sino en cómo se presenta y se lleva a cabo el cambio estratégico.