



# Gestión del negocio en un escenario de Innovación disruptiva exponencial

José Manuel Moreno  
Presidente Comunidad AEC Calidad

# Gestión del negocio en un escenario de cambio complejo

Existen tres tipos de cambios en las organizaciones:

**Cambios de crecimiento** (supusieron la mayoría de la gestión del cambio en el siglo XX)

**Cambios de transición** (minoría en el siglo XX e incremento en el siglo XXI)

**Cambios de transformación** (puntuales en el siglo XX, y ritmo exponencial en el siglo XXI)

Las organizaciones están preparadas para los dos primeros tipos, pero están preparadas para su transformación....

# La gestión del cambio

La gestión del cambio suele ser interpretada en las organizaciones como la necesidad de un cambio **de cultura** y **de visión**, pero sobre todo un **cambio organizativo**.

Este cambio suele afectar al capital humano, reenfocando recursos y competencias que den soporte a las nuevas tecnologías.

Hasta aquí...probablemente nada nuevo, entonces porque **fracasa** en más de un **70%** los proyectos de cambio en las organizaciones.



# Una mirada al pasado



## Mary Parker Follett (1868-1933)

En 1920, explicaba que por debajo de la organización jerárquica existía una **organización interfuncional**, y que todo lo que tenía que ver con una organización, tenía que ver con esa organización interfuncional.

En su libro *Dinamyc Administration*, especificaba que la organizaciones **no tienen que verse como nichos verticales**, sino como una organización basada en procesos interfuncionales.

Y esto último nos podría llevar a tiempos mas modernos....

# ¿Cómo integramos todas las necesidades de la organización?

Innovación

Responsabilidad

Corporativa

Experiencia de cliente

Big data

Gestión de riesgos

Gestión de grupos  
de interés

Gestión de activos

# Transversalidad en la gestión de la organización

No es posible cambiar lo que somos, o lo que hacemos, sin cambiar las actividades en las que trabajamos día a día....es decir los PROCESOS.

Si necesitamos dar respuesta a todas y cada una de las necesidades de la organización en su camino a la sostenibilidad, debemos de ser capaces de gestionar los cambios en el corazón de la organización, es decir en sus procesos.

LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEBERÍA ESTABLECERSE POR UNA CADENA:



# ¿Por qué fracasa la gestión del cambio en las organizaciones?

Alejamos la gestión del cambio de los procesos, hasta incluso aislarla:



Muy pocas empresas realmente se gestionan por procesos, ¿Cómo seremos capaces entonces de integrar las diferentes necesidades de la organización?.

**¿La organización esta diseñada para apoyar la gestión del cambio.....?**



## Robert Tomasko

Expreso la necesidad (1993) de establecer organizaciones horizontales, basadas en:

- Reemplazar unidades estratégicas por **unidades de negocio** entorno a las necesidades del cliente.
- Reemplazar unidades y departamentos (gestionados en base a funciones) por **equipos de procesos** organizados en base a flujos de trabajo más importantes de cada unidad de negocio.
- Reemplazar actividades por **centros de servicios** internos o externos organizados para servir a los clientes internos.



# Una respuesta a la transversalidad en la gestión del cambio

- ✓ Organizaciones enfocadas a la gestión del **cambio interno y externo**.
- ✓ Gestionadas **por procesos**, con una clara evolución a **gestión por proyectos** enfocados al cliente.
- ✓ **Aplanamiento de la organización**, con una evolución a unidades de negocio, que gestionen los proyectos que en cada momento demanden los clientes.
- ✓ La **innovación** como parte del ADN de la organización (cultura), y de su implantación en los procesos (adaptación al cambio).
- ✓ La estrategia dando paso a la innovación como elemento facilitador de **adaptación al entorno**, y a la sostenibilidad de la organización.

# Una última pregunta

- ¿Qué **función** en la organización va a dar respuesta a las preguntas anteriormente expresadas?





**Súmate  
a nuestro reto  
La Calidad que viene...**