



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...**