

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN TIEMPO DE CRISIS

José Carlos Quadrado

Universidad Privada de Santa Cruz
de laSierra, 11 Octubre 2013



ISEL



TELESCOPI

¿Por qué hablar de CRISIS?

- ◆ Crisis es la tónica hoy
- ◆ Siempre ha existido
- ◆ Sus características hoy difieren

La Crisis ha generado cambio

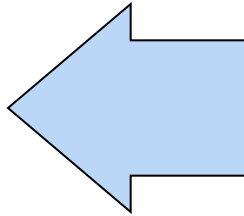
La verdad es que hoy...

- ◆ La vida misma es cambio
- ◆ Cambio es renovación

***En esta civilización, quién no cambia,
vegeta, decae, obsolece, y al fin
muere***

El cambio actual es distinto...

- ◆ Es menos predecible
- ◆ Es más complejo
- ◆ Es más veloz



- Amplitud de ámbito
- Interdependencia
- Velocidad de reacción

***El cambio actual
es más fragmentario y sorprendente***

¿Qué ocurre con el largo plazo en estos escenarios?

- ◆ La **volatilidad y turbulencia** ambiental tornan **obsoleta** cualquier planificación de Largo Plazo
- ◆ Los beneficios de una rigurosa planificación **se escurren entre los dedos** a medida que el entorno se desajusta.
- ◆ Y dirigir un **gran proyecto de cambio** en una organización así estructurada es muy difícil.

¿Por qué fracasan tantos planes estratégicos ?

- ◆ Visión tradicional:
 - ◆ Falta Planificación
 - ◆ Falta Control
 - ◆ Falta Comunicación

Según esto, todo plan estratégico bien planificado, controlado y comunicado cumpliría con todos los criterios de éxito...

...¿y, qué hay de...

- ◆ ... los imprevistos?
- ◆ ... la turbulencia ambiental?
- ◆ ... los efectos de la Globalización?
- ◆ ... la complejidad ambiental producida por la interdependencia?

¿Son todos los cambios iguales?

- ◆ Hay varios tipos de planes estratégicos, atendiendo a su:
 - ◆ Grado de estructuración
 - ◆ Observabilidad
 - ◆ Origen y desarrollo

Todos presentan distintos desafíos

Como Reaccionar ?



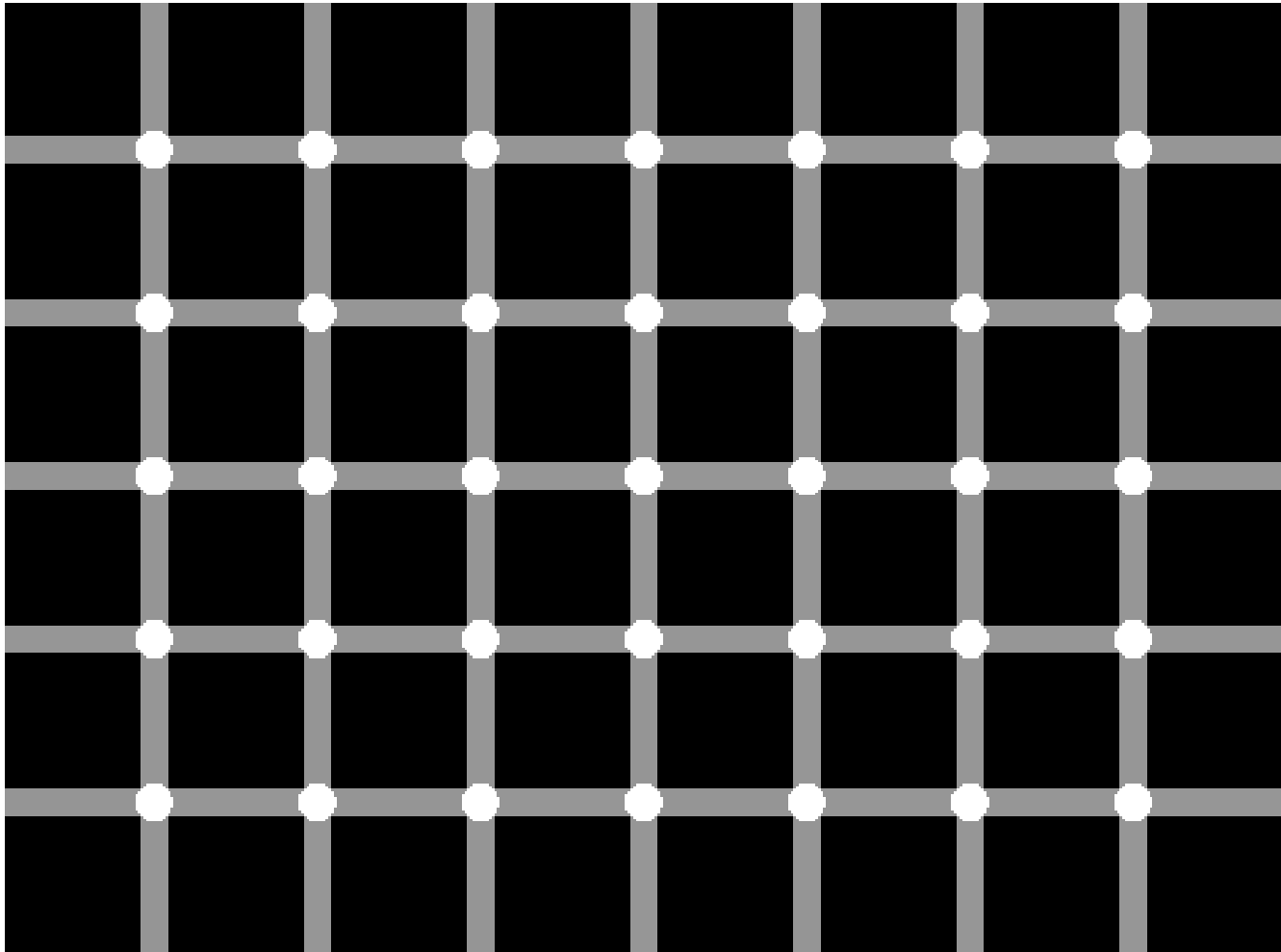
PODRIA TERMINAR ACÁ, PERO....
Hay una oportunidad.



Conocemos el mundo mediante percepciones

- ◆ Las percepciones son ficciones de la realidad
- ◆ Son errores cometidos por nuestra mente
- ◆ Son alteradas por
 - ◆ Las emociones
 - ◆ Los estados de ánimo
 - ◆ La cultura

Vemos algo que no existe



Percepción de la Crisis por quién lo experimenta

- ◆ Percepción negativa
 - ◆ Me perjudica
- Percepción positiva
 - Me beneficia



Percepción Negativa

- ◆ Me produce temor
- ◆ Entro en conflicto



El Temor

- ◆ Es una de las emociones más poderosas
 - ◆ Entra en acción cuando nuestra integridad y supervivencia se ven amenazadas
 - ◆ Prepara el cuerpo para la lucha o la fuga
 - ◆ Exacerbación de los sentidos
 - ◆ Excitación nerviosa
 - ◆ Palidez
 - ◆ Adrenalina
 - ◆ Evacuación intestinos
- ◆ Era la que antaño nos protegía. Hoy no.

Pero, podemos aprovechar su energía

Dominar el Temor

Conocer nuestro Temor

- ◆ No existe el Ejecutivo o Directivo que no haya experimentado una situación de apremio, de riesgo, de dificultad.
- ◆ Es en las situaciones difíciles cuando se obtiene ventaja.
 - ◆ Todos sabemos celebrar - no hay ventajas competitivas en ello.
 - ◆ No todos saben sortear los momentos difíciles.
 - ◆ Allí es cuando los adultos son separados de los niños.

Definición de conflicto

- ◆ Proceso que comienza cuando una parte percibe que otra ha **afectado negativamente** algo que le interesa a la primera, o que está a punto de afectarlo.

Requiere

- Percepción mutua de la situación.
- Oposición o incompatibilidad
- Interacción

Transiciones el pensamiento acerca del conflicto

- ◆ Enfoque tradicional (1930 - 1940):
Evitarlo porque es indicio de mal funcionamiento del grupo.
- ◆ Enfoque de relaciones humanas (1940 - 1970):
Es natural dentro del grupo. Tiene potencial para ser fuerza positiva.
- ◆ Enfoque interaccionista (1970 a hoy):
Es absolutamente necesario para el desempeño eficaz del grupo.

El proceso del conflicto. Etapas

- I. Oposición o incompatibilidad potencial
- II. Cognición y personalización
- III. Intenciones
- IV. Comportamiento
- V. Resultados

Etapa I - Oposición o incompatibilidad potencial

- ◆ Condiciones creadoras de la oportunidad de conflicto:
 - ◆ Comunicación: (cantidad, calidad, forma)
 - ◆ Estructura: (obligaciones de la actividad o profesión)
 - ◆ Variables personales: (primeras opiniones, etc)

Etapa II - Conocimiento y personalización

- **Condiciones del conflicto:**
 - Afectación negativa de algún factor de interés
 - Percepción y conciencia
- ◆ **Aspectos importantes del conflicto:**
 - ◆ Importancia de la definición del conflicto:
 - ◆ Delimita el conjunto de soluciones posibles
 - ◆ Importancia de las emociones
 - ◆ Modelan las percepciones, actúan como catalizadores

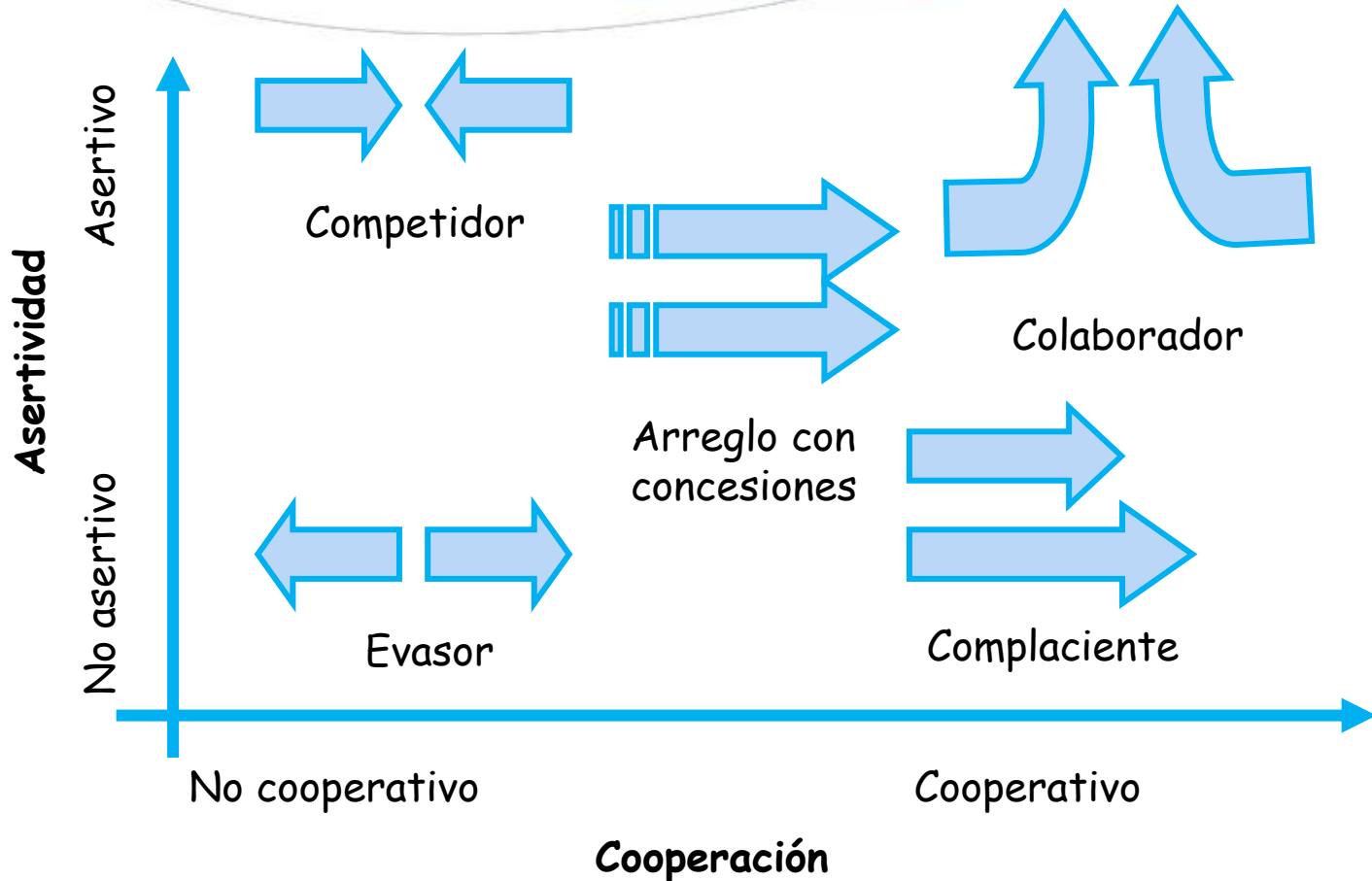
Etapa III

Intenciones

- Es necesario estimar las intenciones de otra persona a fin de responder a su comportamiento



Dimensiones de la intencionalidad



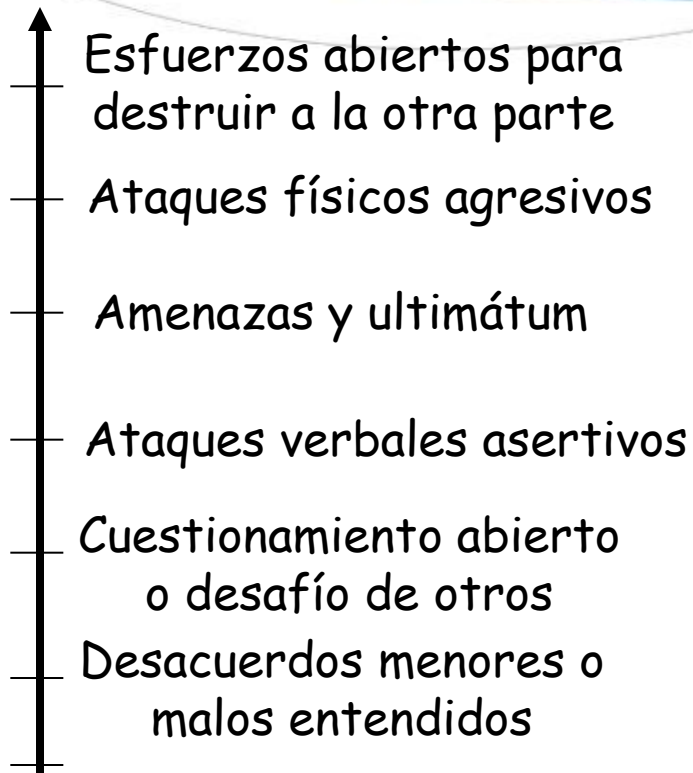
Las personas generalmente tratan sus conflictos basándose persistentemente en una de estas formas

Etapa IV

Comportamiento

- ◆ Fase visible del conflicto.
- ◆ Intentos francos de forzar la implantación de las intenciones de cada parte.
- ◆ Puede producirse una diferencia entre las intenciones y el comportamiento, por:
 - ◆ Percepción errónea de las intenciones del otro
 - ◆ Representación desviada de las propias intenciones.

Comportamiento



Grados de conflicto



Etapa V

Resultados

- ◆ Resultados funcionales
 - ◆ Mejora la calidad de las decisiones
 - ◆ Estimula la creatividad e innovación
 - ◆ Alienta la curiosidad
 - ◆ Fomenta la autoevaluación
- ◆ Resultados disfuncionales
 - ◆ Fomenta el descontento
 - ◆ Disuelve lazos comunes
 - ◆ Retrasa la comunicación
 - ◆ Reduce la cohesión del grupo
 - ◆ Subordina las metas del grupo a las luchas internas
- ◆ Creación del conflicto funcional

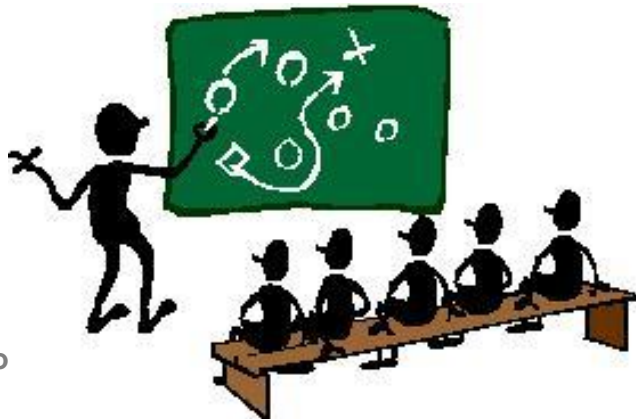
Qué hacer en tiempos de crisis?

Administrar el conflicto
estratégicamente

es fundamental
en tiempos de
CRISIS

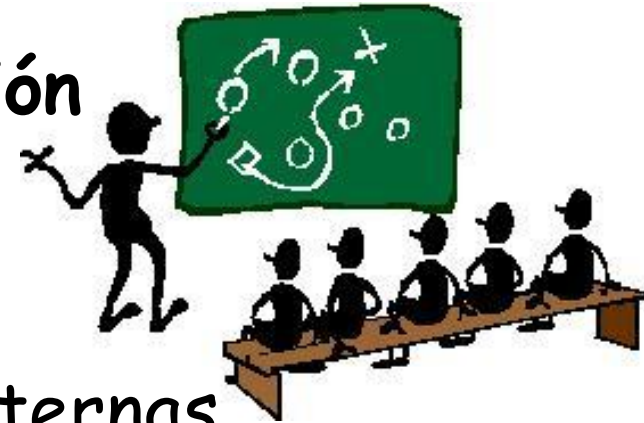
Administración del conflicto: Técnicas de resolución

- ◆ Solución
- ◆ Metas superordinales
- ◆ Ampliación de recursos
- ◆ Evasión
- ◆ Allanamiento
- ◆ Arreglo con concesiones
- ◆ Mando autoritario
- ◆ Modificación de la variable humana
- ◆ Modificación de las variables estructurales



Administración del conflicto

Técnicas de estimulación



- Comunicación
- Incorporación de personas externas
- Reestructuración de la organización
- Nombramiento de abogado del diablo.

Crear la percepción positiva

Percepción Positiva

- Me motiva
- Entro al Equipo de trabajo



© Melisende * www.ClipartOf.com/45602

El Equipo vs. el Grupo

El Equipo

- ◆ Trabaja por un objetivo común
- ◆ Satisface colateralmente objetivos individuales
- ◆ Hay interdependencia entre los miembros
- ◆ Hay compromiso

El Grupo

- Se reúne para compartir activos
- Satisface esencialmente objetivos individuales
- Hay independencia entre los miembros
- Hay involucramiento

Para materializar un plan estratégico...

- ... es imprescindible contar con un equipo.
- ... es imprescindible pertenecer a un equipo.

Hoy, la capacidad de trabajar en equipo es una habilidad social imprescindible en los trabajadores de todas las organizaciones

NO OLVIDAR QUE LA CRISIS
EN EUROPA ES REAL!

LA CRISE EN EUROPA ES REAL !



LA CRISE EN EUROPA ES REAL !



LA CRISE EN EUROPA ES REAL !



LA CRISE EN EUROPA ES REAL !



LA CRISE EN EUROPA ES REAL !



LA CRISE EN EUROPA ES REAL !



LA CRISE EN EUROPA ES REAL !



LA CRISE EN EUROPA ES REAL !



LA CRISE EN EUROPA ES REAL !



LA CRISE EN EUROPA ES REAL !



Muchas gracias!

jcquadrado@gmail.com