

# Escuela Internacional de Coaching Profesional



MASTER en COACHING  
ORGANIZACIONAL  
SISTÉMICO

[www.cocrear.com.ar](http://www.cocrear.com.ar)

[www.carreradecoaching.com](http://www.carreradecoaching.com)

# Cambio del paradigma organizacional. Empresa siglo XXI

---

## *OBJETIVOS*

---

- Entender como se aplica la Misión, Visión y Valores
- Conocer herramientas de análisis
- Comprender las fases que intervienen en la gestión de proyectos.
- Desarrollar habilidades conversacionales

---

## *CONTENIDOS*

---

Declaraciones fundamentales: misión, visión y valores.

Cultura organizacional.

Diagnostico organizacional

Análisis FODA.

Estrategias empresariales.

Ciclo de vida de un proyecto: Inicio, Planificación, Ejecución, Control, Cierre.

Competencias conversacionales.

---

## *HABILIDADES OBTENIDAS*

---

## Master en Coaching Organizacional Sistémico

- Capacidad de análisis organizacional
- Utilización de distintas herramientas para la toma de decisiones
- Gestionar eficazmente proyectos
- Poseer la capacidad de conversar eficazmente

## Declaraciones Fundamentales: Misión, Visión y Valores

La organización es una formación deliberada, intencional y un medio para conseguir un fin. Esta se comporta con una racionalidad finalista (Etkin, 2003). Existirá entonces, una organización planeada que responde a este principio de racionalidad, definida de acuerdo a cierta estructura que permite coordinar las capacidades humanas, los recursos técnicos y la información para conseguir objetivos de conjunto. El elemento central que identifica a la organización como un esfuerzo planificado es la estructura formal de la misma.

Los fines de una organización son aquellas cosas que determinan la razón de ser de la misma, e implica la satisfacción de una necesidad social. Drucker (1994) al respecto de la función social de la organización escribe “*la función social de la organización es hacer que los saberes sean productivos....Cuanto más especializados sean esos saberes, más eficaces serán ellas*”. También constituyen una guía para la acción permitiendo controlar su desempeño.

Razón de ser

Necesidad social

Guía para el accionar organizacional

Parámetro de evaluación

Declaración de propósito principal

Es el porqué de la organización

**FINES**

Master en Coaching Organizacional Sistémico

La **misión** de una organización son los objetivos trascendentales, determinados al momento de su creación. Tiene que ser posible, no necesariamente realizable o cumplido, ya que cuando se cumple su misión no hay razón de ser. En la misión debe existir una satisfacción de una necesidad social.

Preguntas para formular una Misión:

¿Cuál es el negocio? ¿A qué se dedica la organización? ¿Quiénes son los clientes/beneficiarios? ¿Qué otros interesados hay? ¿Qué podemos hacer para ellos?

La misión se reconstruye todo el tiempo poniéndola a prueba, y depende de:

- Momento histórico
- Preferencias de los dueños, directivos, grupos de interés/ poder internos
- Factores del entorno
- Recursos de la organización
- Capacidades distintivas

Siguiendo a Druker, entendemos que la misión de cualquier organización tiene que ser muy clara y contener un solo propósito, de lo contrario los miembros se confunden y trabajan sin una visión compartida, sin conocer la sinergia. *“Solo una misión clara, centrada en un objetivo común puede mantener unida a la organización y permitirle producir resultados, además, sin una misión clara y centrada en un objetivo la organización pronto pierde credibilidad”*. Druker

La **Visión** es aquello que se propone ser para el futuro, su ideal. Esta tiene que ser un desafío para motivar, tiene que ser posible y al igual que la misión se renueva. Tiene un sentido motivacional, la organización persigue un objetivo a alcanzar. Entonces podemos decir que la visión es:

- Visualización futura, un estado deseable que toda la organización aspira
- Imagen de la Organización a futuro
- Identidad común, generada por una visión compartida
- Motivacional

Master en Coaching Organizacional Sistémico

Los *Valores* son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

La pregunta que se hará la organización es ¿En qué creemos?. Los valores son la declaración de los principios que rigen el comportamiento de la organización.

Concluimos entonces entendiendo que la Misión, Visión y Valores a la organización:

- Le dan sentido
- Motivan
- Aporta una justificación social
- Representan un a guía de acción
- Son cualitativos

Sallenave (2004) expresa que todas las organizaciones tienen:

1. Una finalidad: La razón de ser Etzioni (1972) expresa que las organizaciones son “unidades planeadas, estructuradas deliberadamente para la consecución de fines específicos, prescindiendo totalmente de las organizaciones sociales”.  
Existen los fines establecidos y los fines reales. Los primeros justifican la razón de ser de la organización en la sociedad, mientras que los reales son aquellos a los cuales van dirigidos los recursos y los esfuerzos de la organización.
2. Objetivos Generales: Estos son independientes a las voluntades de los directivos y son, supervivencia, crecimiento y utilidad. Un objetivo es el estado futuro de las cosas que la organización busca obtener en un tiempo determinado. Debe establecer plazos, ser alcanzable, realizable tener elementos cuantitativos, debe permitir un monitoreo. Los elementos que definen un objetivo son: Poseer un atributo (variable), tener una escala de medida, normas o estándares para poder controlar y/o supervisar y conocer un límite temporal.
3. Objetivos Particulares: Estos dependen de los deseos y voluntades de los directivos.
4. Metas: Son un subconjunto de objetivos cuantitativos de menor jerarquía

OBJETIVOS NO VERIFICABLES	OBJETIVOS VERIFICABLES
Obtener ganancias razonables	Obtener un incremento del 12% en ganancias para el próximo año
Elevar la productividad	Incrementar el índice de productividad a un 97% en un año
Mejorar la calidad	Disminuir la cantidad de productos rechazados al 15% hasta Marzo del 2018
Incrementar el marketshare	Elevar el marketshare al 30% el mes próximo.
Contaminar menos	Eliminar la emisión de gases tóxicos para fines del 2019.

Entre las características de los objetivos y metas encontramos que tienen que ser:

- Factibles
- Cuantitativos
- Poseer un horizonte temporal

La organización no es una máquina, no puede prefabricarse. La organización es una forma orgánica y única de cada empresa, que para ser eficaz y válida su estructura debe subordinarse a la estrategia convirtiéndose así la estructura en un medio para alcanzar los objetivos y metas de la organización. Cuantas veces se modifiquen o reveas los objetivos estratégicos se debe modificar o rever la estructura. La estrategia determina el propósito de la estructura, por eso mismo debes determinar cuáles son las actividades fundamentales en tu empresa o emprendimiento.

**Una vez determinados los objetivos y metas:**

1-Se formulan diversas estrategias posibles y se elige la que será más adecuada para conseguir los objetivos de la empresa.

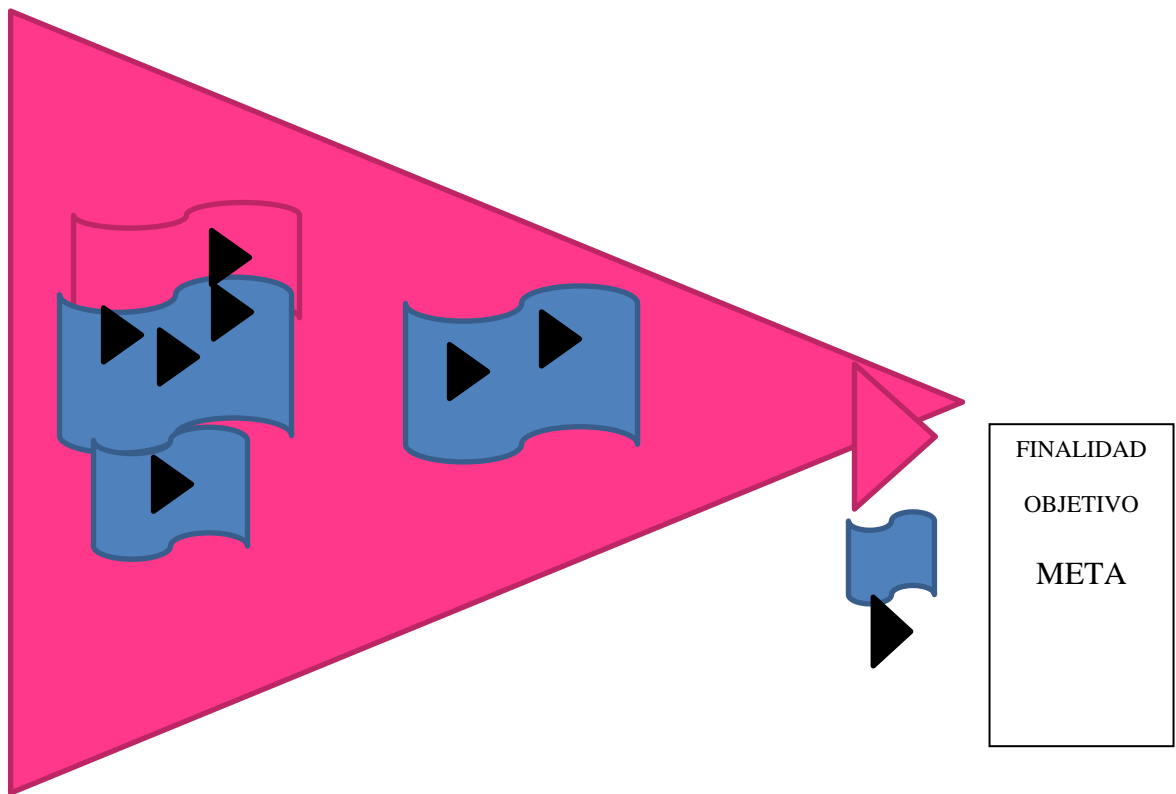
Master en Coaching Organizacional Sistémico

2- Se desarrolla una estructura organizativa para conseguir la estrategia.

3- Se aseguran las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.

### Cadena de medios a fines (Racionalidad Instrumental)

Un fin es el medio para alcanzar un fin de jerarquía superior. La cadena de medios a fines busca integrar el comportamiento de los diferentes niveles de la organización, alineando los objetivos de cada uno hacia los fines últimos.



Fuente: Sallenave 2004

### Cultura Organizacional

## Master en Coaching Organizacional Sistémico

En el interior de las organizaciones se producen relaciones espontáneas, no planificadas que también influyen sobre el comportamiento organizacional. En todo grupo social existen un conjunto de normas, valores, creencias y conocimientos que definen “la forma en que se hacen las cosas allí”. A este conjunto valores, ideas y creencias constituyen lo que se denomina como la *cultura* de la organización.

Como vimos anteriormente la estructura de la organización es un medio para poder cumplir con los objetivos perseguidos por la organización. Uno de los elementos que influyen sobre la posibilidad de que determinado diseño estructural sea eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos es que se haya tenido en cuenta las relaciones que surgen de la organización informal. Esta no responde a un sentido lógico y racional, sino que está cargada de elementos emocionales e instintivos. Incluye aspectos que no pueden verse reflejados en los organigramas y manuales de procedimiento como las amistades, afinidades, sensaciones de confianza y desconfianza, antagonismos, simpatías, antipatías que surgen de la interacción cotidiana.

El concepto de cultura hace referencia entonces a la forma en que interactúan las personas dentro de la organización, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones ( Chiavenato, 2009).

Schein (1988) define la cultura organizacional como “*el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas*”.

Se puede observar entonces a la cultura como un fenómeno emergente que surge de la interacción social. Etkin señala al respecto que, “*la cultura organizacional no es externa a los participantes, no es impuesta desde afuera. El concepto refiere al proceso de comprender o internalizar los códigos y pautas de interacción cotidiana y desde allí influye en los comportamientos. Los contenidos de la cultura no vienen de una decisión estratégica de la organización. Las decisiones directivas son también parte de la cultura*”. (2000:221)



Master en Coaching Organizacional Sistémico

Sin embargo el mismo autor señala que la cultura puede tener una utilización estratégica por parte de la dirección a la cual le interese que se establezca un saber y un pensar que sean coherentes con los fines de la organización. Esta estrategia se implementa a través de procesos como selección de personal, premios, recompensas y liderazgo.

Mintzberg (1991:113:118) agrega cinco mecanismos de coordinación, uno de ellos es la normalización de las reglas. Consiste en controlar las normas y doctrinas de la organización a fin de lograr la coordinación al compartirse determinados valores y creencias. En la misma obra, incorpora a la ideología como una nueva parte de la organización, definiéndolo como el conjunto de tradiciones y creencias que infunden una cierta vida al esqueleto de la estructura, en un sentido análogo al de cultura.

Las normas surgidas de ese proceso de normalización configuran un conjunto de reglas sobre la forma en la cual los empleados deben comportarse y las actitudes que deben adoptar para pertenecer a la organización.

Podemos en consecuencia, definir una cultura planificada, funcional, que busca definir un conjunto de comportamientos compartidos, y una cultura informal, emergente, de significados compartidos producto de las motivaciones personales y de la interacción de los grupos de trabajo. Los aspectos formales constituyen la parte visible de la cultura organizacional, encontrando la misión, visión, objetivos, metas, políticas de recursos humanos, la tecnología, la estructura, manuales de procedimiento, símbolos e imágenes, valores que la organización hace públicos.

Los aspectos ocultos son los surgidos de la organización informal, los liderazgos, relaciones informales de poder, las percepciones, actitudes, sentimientos, normal grupales, significados, valores, modelos mentales y expectativas que utilizan y tienen los miembros para interpretar la realidad.

La cultura es un fenómeno presente en toda organización y se constituye a través de su historia, La cultura crece en la organización adoptando una identidad propia, separada de sus miembros, trasciende a la vida de los individuos en ella. Las personas aprehenden los valores, las creencias y los principios que conforman la cultura organizacional y la hacen

propia, definiendo nuevas formas de actuar y ver el mundo, dentro y fuera de la organización.

### Elementos de la cultura

Existen ciertos elementos formadores de cultura sobre los cuales las organizaciones suelen trabajar a fin de promover valores y comportamientos. Entre ellos encontramos:

1. Los valores: Constituyen aquellos principios éticos y morales que estipulan la forma correcta de comportarse hacia dentro fuera de la organización. Cuando estos valores coinciden con los valores personales de los miembros se logran altos niveles de aceptación y compromiso con los objetivos de la organización.
2. Las normas: Son las reglas que determinan lo que se debe y no se debe hacer. Además establecen formas de premiar el comportamiento deseable y castigar el indeseable.
3. Ritos y ceremonias: Son las rutinas sistemáticas y programadas del día a día en la vida de la organización. También podemos incluir aquí las actividades planeadas de integración, de reconocimiento, valorización al buen desempeño y esclarecimientos de los comportamientos no aceptables. (Freitas 1991)
4. Símbolos y metáforas: Son las maneras de reconocimiento rápido de la organización y sus productos.
5. Lenguaje: Es la forma de expresarse que utilizan los miembros dentro de la organización.
6. Historias y mitos: Son anécdotas e historias repetidas constantemente dentro de la organización sobre los eventos que se han vivido, los cuales se transmiten de generación a generación.
7. Tabúes: son aquellas “áreas prohibidas”, aquello que expresamente o tácitamente no está permitido expresar o hacer en la organización.
8. Héroe: Son las personas emblemáticas que pertenecen o han pertenecido a la organización. Son personas que de cierta forma, determinaron, cambiaron el rumbo de la organización. Algunas organizaciones los utilizan como modelos de comportamiento para establecer patrones de desempeño o como motivadores del personal.

9. Entorno físico: Es todo aquello que se ve es palpable en la organización, la arquitectura del edificio, el mobiliario, la iluminación, los sonidos, la vestimenta, etc.

Schein establece que los elementos de la cultura pueden clasificarse en tres niveles de acuerdo a su visibilidad.

Los artefactos son los más visibles, este nivel incluye las manifestaciones de la cultura que se pueden palpar como el entorno físico, los códigos de vestimenta, el lenguaje y los símbolos.

El siguiente nivel de visibilidad está dado por los valores adoptados o compartidos, representados por las normas, códigos de ética, valores de la organización, sus estrategias procesos de decisión.

El nivel menos visible es el de los supuestos básicos, determinados por las creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos inconscientes de la organización.

### Tipologías de las culturas

Las culturas fuertes son aquellas que ejercen una influencia importante tipo influencia sobre el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Es una cultura que está ampliamente difundida entre los miembros de la organización y es aceptada por ellos. En este tipo de cultura existe un alineamiento entre los intereses de la organización y sus miembros, los valores son compartidos por la gran mayoría de las personas orientando su comportamiento con los objetivos organizacionales.

Por el contrario las culturas débiles las metas de la organización no son claras o los miembros las redefinen de manera distinta. Son organizaciones en donde las decisiones se toman de acuerdo a principios diversos.

Las culturas tradicionales son aquellas que buscan preservar los valores costumbres tradicionales, protegiéndolas de los cambios del entorno. Son culturas rígidas propias de organizaciones con estructuras, con decisiones cristalizadas, con estilos de liderazgo autocráticos basados en la autoridad formal, cadenas de mando largas, sistemas verticales de comunicación y niveles altos de formalización que dificultan los procesos de cambio,

Master en Coaching Organizacional Sistémico

conservando el statu quo. Los miembros de estas organizaciones no suelen encontrar mucho más incentivos que el salario que perciben.

Las culturas adaptativas y participativas, en cambio, son flexibles y concuerdan con modelos estructurales más modernos como las estructuras de equipo. Las decisiones están descentralizadas, las cadenas de mando son más planas la adaptación mutua es el principal mecanismo de coordinación. Son culturas que promueven la participación en todos los miembros, la creatividad, el debate de ideas y la innovación., con sistemas de recompensas basados en el desempeño. Estas organizaciones promueven el cambio en lugar de rechazarlo.

## Análisis FODA

En este instrumento de análisis que distingue aspectos favorables y desfavorables de una organización dentro y fuera de ella. Intervienen cuatro conceptos:

**Fortalezas**

**Oportunidades**

**Debilidades**

**Amenazas**

Una de las aplicaciones del análisis FODA es la determinación de factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Amenazas y Debilidades) el logro de los objetivos establecidos por la empresa.

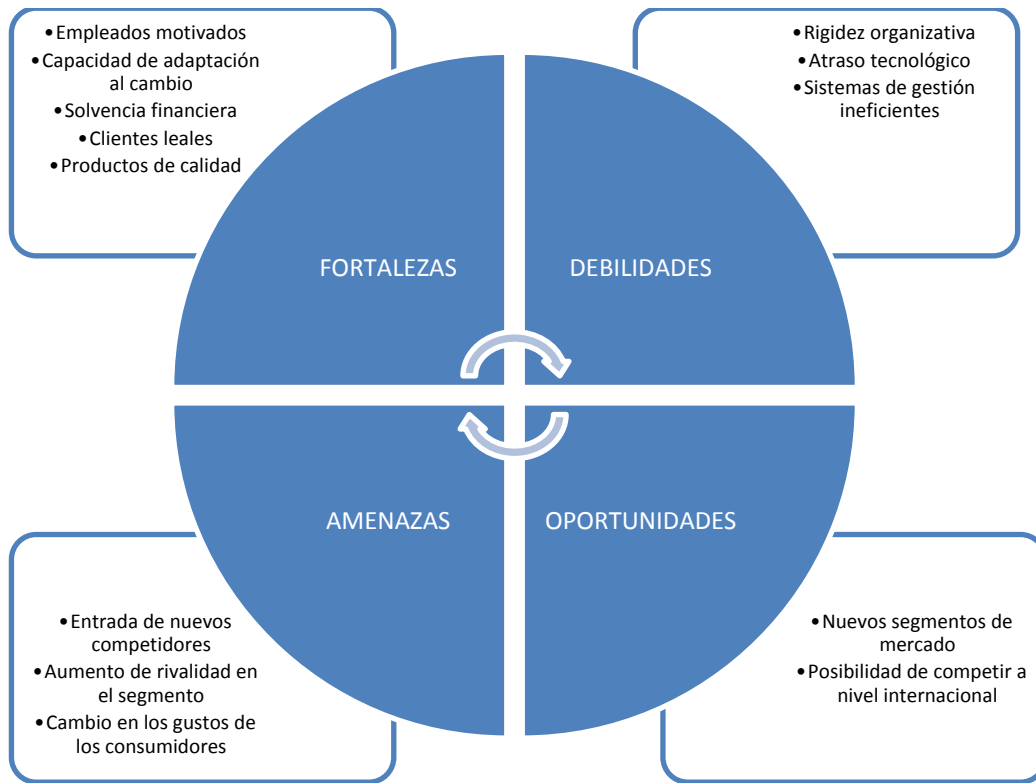
Las Fortalezas y Debilidades se refieren a las características internas de la empresa, por otro lado las Amenazas y Oportunidades son situaciones del externo que pueden afectar positivamente o no a dicho logro.

Toda Debilidad o Amenaza que logre resolverse se convierten en una Fortaleza o una Oportunidad.

Al concluir con el análisis, la organización podrá definir cuáles serán los objetivos estratégicos que perseguirá.

	Internos	Entorno
Positivos	<p>¿Cuáles son tus <b>fortalezas</b> en comparación con tus competidores? ¿Estás <b>aprovechando</b> al máximo tus fortalezas?</p>	<p>¿Qué <b>oportunidades</b> hay en el mercado? ¿Qué estás haciendo para <b>apoderarte</b> de esas oportunidades?</p>
Negativos	<p>¿Cuáles son tus <b>debilidades</b>? ¿Qué estás haciendo para fortalecer tus puntos débiles y <b>disminuir</b> tu vulnerabilidad?</p>	<p>¿Cuáles son tus <b>amenazas</b>? ¿Estás considerando un <b>plan alternativo</b> en caso que esas amenazas se hagan realidad?</p>

Ejemplo:



Debemos prestar atención de no confundir:

1. las oportunidades con las fortalezas
2. las Amenazas con las debilidades
3. Sobrevalorar las fortalezas
4. Igualar la valoración de los distintos factores
5. Falta de jerarquización en la resolución de los factores
6. Igualar el horizonte temporal del análisis interno y externo.

## La matriz FODA conduce a 4 tipos de estrategias:

### **F.O. = Estrategia OFENSIVA**

Uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.

### **F.A.= Estrategia DEFENSIVA**

Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose del escudo de las fortalezas.

### **D.O. = Estrategia ADAPTATIVA**

Mejorar las debilidades internas, para poder aprovechar las oportunidades externas.

### **D.A. = estrategia DE**

**SUPERVIVENCIA** Disminuir las debilidades para tratar de neutralizar las amenazas. Implica a veces una reorientación de la organización .

*El desafío es convertir las amenazas en oportunidades.*

## Diagnóstico Organizacional

El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales. (Valdez Rivera, 1998).

El diagnóstico es una herramienta de la dirección y se corresponde con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan

Master en Coaching Organizacional Sistémico

establecer conclusiones, a través de diferentes herramientas como, encuestas, entrevistas, observación, estadísticas, etc. (Cummings & Worley, 2001).

Las variables de tipo externo comprenden la evolución del mercado, su demanda, características de los clientes, actuación de la competencia, evolución tecnológica, evolución de las políticas económicas y sociales así como la identificación de factores socio – culturales. Las variables de tipo interno se refieren a la situación de la empresa en cuanto a la utilización de recursos materiales, humanos y financieros, grado de conocimientos técnicos, organización, métodos de control y sistema de gestión.

Cummings & Worley establecen el carácter sistémico de un modelo de diagnóstico organizacional e identifican a las entradas como las variables externas y a los componentes de diseño del modelo como las variables internas. La cultura representa una consecuencia del diseño de la firma y una base o restricción para el cambio.

El diagnóstico de la organización se puede efectuar a distintos niveles: para la detección de problemas, búsqueda de soluciones parciales y análisis estratégico. La detección de problemas es un primer paso, pero por sí solo no genera ningún cambio en la empresa. En el segundo nivel, el diagnóstico se centraliza en el procedimiento de mejora en sí, enfatizando un ciclo de resolución de problemas, este nivel de diagnóstico solo logra mejoras incrementales donde las decisiones de corto plazo no están conectadas con las de largo plazo y los esfuerzos de mejoramiento son aislados, en direcciones diferentes y con bajo impacto en el desempeño del negocio (Simons, 1994).

El diagnóstico estratégico es el nivel rector que contiene a los anteriores, parte de los cambios en el entorno y reconoce la necesidad de integrar los esfuerzos de mejoramiento alrededor de los problemas claves o estratégicos de la organización y permite lograr cambios más radicales en el desempeño de la organización.

## Estrategias Empresariales

Antes de comenzar a desglosar las distintas estrategias que adoptan las empresas, veamos que significa el término estrategia según algunos autores importantes.



## Master en Coaching Organizacional Sistémico

- *“Estrategia es la determinación de las metas y objetivos de largo plazo de la empresa, y la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas”* Alfred Chandler
- *“Estrategia es el conjunto de metas y de las principales políticas para alcanzar dichas metas, establecidas de manera de que definan en qué negocios está o debería estar la empresa, el tipo de organización que es o que debiese ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que busca realizar a sus accionistas, empleados, clientes y a la comunidad”.* Kenneth Andrews
- *“La estrategia muestra la combinación de las metas que busca la empresa, y de los medios políticas a través de las cuales busca la consecución de dichas metas”.* Michael Porter
- *“Estrategia implica la elección de un conjunto coordinado de acciones destinadas a abordar los problemas identificados en el diagnóstico acerca de los principales desafíos de la empresa. Así, la estrategia es un lógica impuesta a una organización para hacer algo que de otra manera no se haría.”* Richard Rumelt

A partir de estas definiciones podemos comprender que la estrategia es un plan de acción que posee metas, medios y políticas para llegar al objetivo de largo plazo. Esta estrategia se formula previo a un diagnóstico organizacional.

La estrategia está relacionada a escoger determinados cursos de acción para pasar de la situación presente a una futura, y las organizaciones tienen diversos caminos para su accionar. La determinación de un curso o camino de acción está dado por lo que se denomina *Trade-off*, concepto que indica el sacrificio de seguir por cierto (nuevo) camino.

Una de las estrategias que toman las empresas es la **Propuesta de Valor**. Esta estrategia está asociada al posicionamiento, está definido a qué tipo de consumidor atenderá, necesidades que va a satisfacer, el precio con el que estipulan atender. Con este curso de acción la empresa busca diferenciarse de sus competidores a través del tiempo. Las empresas hoy no venden solo productos, sino experiencias, es el caso, por ejemplo de la propuesta de valor de Starbucks. Este se basa en crear una experiencia en torno al consumo de café, e integrarlo en la vida diaria de sus clientes.

Las diferencias deben estar bien marcadas en el contexto del mercado, por ejemplo:

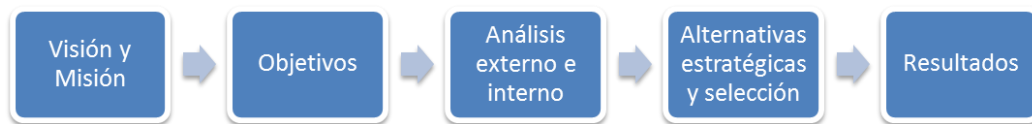
- ★ La diferencia deberá ser un beneficio adicional para el cliente.

## Master en Coaching Organizacional Sistémico

- ★ La diferencia debe ser fácilmente percibida.
- ★ Deberá existir una demanda suficientemente grande para este beneficio.
- ★ Debe ser fácil comunicar la diferencia y los beneficios asociados a ella.
- ★ La diferencia debe ser una mejora comparada con las ofertas existentes.
- ★ Los incrementos de costos que implican producir esa diferencia deberá ser inferior al incremento de las utilidades.

Siguiendo a Richard Rumelt, la formulación de la estrategia comprende en tres etapas:

1. El diagnóstico de la situación actual. Es poder definir en qué situación se encuentra la organización hoy. Se puede hacer uso por ejemplo, en el diagnóstico, del análisis FODA
2. El objetivo que tiene la organización o empresa. Plantearse a dónde se quiere llegar
3. Desarrollar un plan de acción para pasar de la situación presente a la deseada. Hay que poder detallar cómo llegar al objetivo planteado.



El objetivo de escoger una estrategia es que la empresa se distinga en el mercado, afirme su posición. Un detalle importante es que debe existir coherencia entre la misión, visión, valores y la estrategia adoptada. Analizar el entorno es importante, como la organización es un sistema abierto que interactúa con el medio siempre, y que además hay factores externos que lo afectan positiva o negativamente, es imprescindible evaluar.

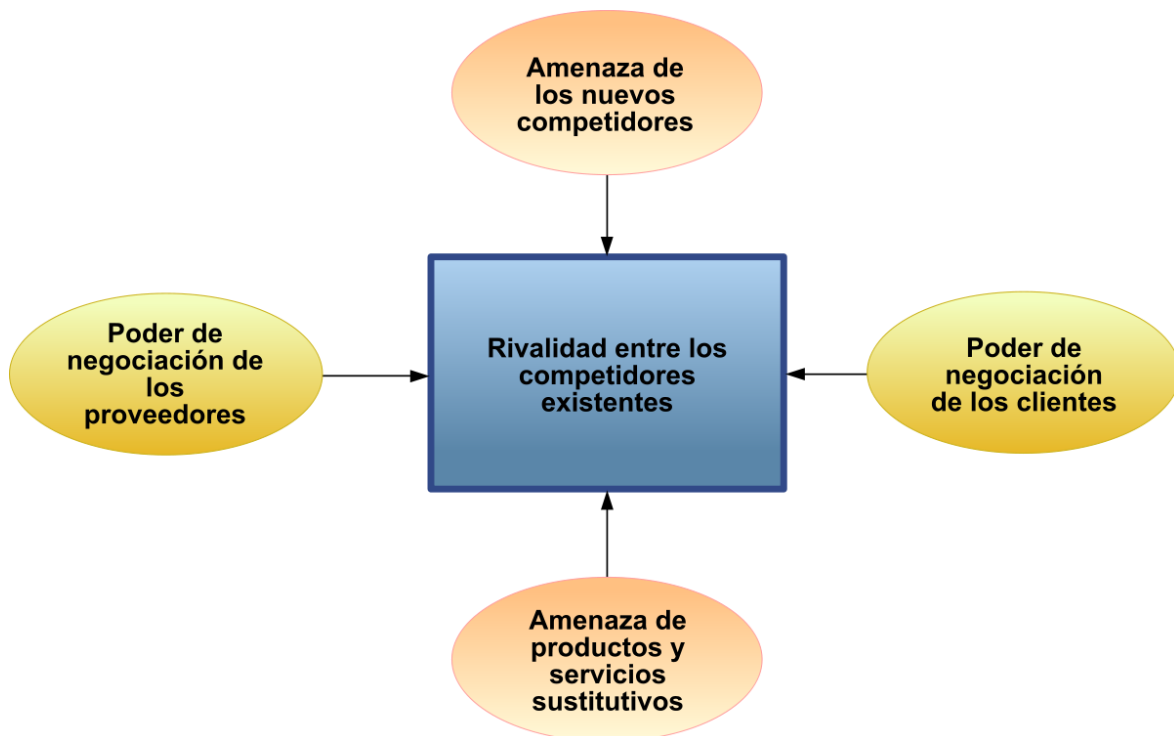
Un modelo muy conocido es el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, donde cada organización puede analizar:

1. La amenaza de nuevos competidores
2. La amenaza de productos sustitutos
3. El poder de negociación de los proveedores
4. El poder de negociación de los compradores
5. La rivalidad entre los participantes.

Michael Porter expresa “El objetivo del análisis sectorial no es determinar si una industria es atractiva o no, sino comprender los mecanismos internos de la competitividad y las raíces de la rentabilidad”

La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades, de beneficios se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido.

Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que nos ofrece un marco para anticipar e influir en la competencia y la rentabilidad a lo largo del tiempo. La estructura saludable de una industria debería ser un aspecto competitivo a tener en cuenta por los estrategas, al igual que la posición de su empresa. Esta comprensión de la estructura de una industria también es fundamental para lograr un posicionamiento estratégico efectivo, ya que



defenderse de las fuerzas competitivas y moldearlas en beneficio de la propia empresa son aspectos cruciales de la estrategia.

*“La fortaleza de las fuerzas competitivas incide en los precios, los costes, y la inversión necesaria para competir; de este modo, las fuerzas están directamente vinculadas a las cuentas de resultado y el balance contable de los participantes de la industria”.* (Porter. 2009)

**Siguiendo al autor, los pasos fundamentales para analizar un sector son:**

1. Definir la industria relevante. Esto lo podemos hacer preguntándonos ¿Que productos concurren en ella? ¿Cuáles forman parte de otra industria distinta? ¿Cuál es el alcance geográfico de la competitividad?
2. Identificar los participantes y dividirlos en grupos. Quienes son:
  - ¿los compradores y los grupos de compradores?
  - Los proveedores y grupos de proveedores?
  - ¿Los competidores?
  - ¿Los sustitutivos?
  - ¿Los posibles aspirantes?
3. Evaluar las influencias subyacentes de cada fuerza competitiva para determinar cuáles son las fuertes y las débiles, y porque.
4. Determinar la estructura general de la industria, y poner a prueba la coherencia del análisis a través de los siguientes interrogantes:
  - ¿Porque el nivel de rentabilidad es el que es?
  - ¿Cuáles son las fuerzas controladoras de la rentabilidad?
  - ¿Es el análisis industrial coherente con la rentabilidad a largo plazo?
  - ¿Los elementos más rentables están mejor posicionados en relación a las cinco fuerzas?
5. Analizar los cambios recientes y probables de cada fuerza, tanto las positivas como las negativas
6. Identificar los aspectos de la estructura de la industria que podrían estar influenciados por los competidores, por los aspirantes o por la propia empresa.

## Barreras de entrada

Estas barreras son ventajas de las que gozan las empresas establecidas en el mercado con los nuevos aspirantes. Hay siete barreras principales:

1. Economías de escala por parte de la oferta: Son las economías que surgen de producir grandes cantidades de productos a precios bajos pudiendo repartir los costos fijos entre más unidades. Poseen tecnología eficiente o exigen mejores condiciones a los proveedores.
2. Beneficios de escala por parte de la demanda: Esta ventaja surge en industrias donde la disposición de un comprador a pagar por el producto se incrementa al haber otros compradores que también compran en esa empresa. Los compradores valoran el hecho de formar parte de una red de compradores de dicha empresa.
3. Costo por el cambio de cliente: Estos costos de cambio son fijos y los afronta el cliente cuando cambia de proveedor. A medida que se incrementa el costo de cambio, más difícil es para un aspirante obtener clientes.
4. Requisitos del capital: La necesidad de invertir grandes recursos financieros a fin de competir puede disuadir a los aspirantes.
5. Beneficios para los miembros independientes del tamaño. No importa cuál sea su tamaño, es miembros establecidos pueden gozar de ventajas en la calidad o en los costos que no poseen sus rivales. Los beneficios pueden surgir de diferentes fuentes, ya sea por la tecnología, el acceso a mejores fuentes de materia prima, zonas geográficas favorables, identidad de la empresa establecida en el mercado.
6. Acceso desigual a los canales de distribución: El aspirante debe asegurarse de la distribución de su producto o servicio. Cuanto más limitado sean los canales de venta, más difícil le será vender sus productos.
7. Política restrictiva del gobierno: Las políticas pueden favorecer o entorpecer la nueva entrada. Por ejemplo, pidiendo licencias, regulaciones, habilitaciones, ampliando normas medioambientales, etc.

## **Influencia de los proveedores**

Los proveedores pueden monopolizar el mercado, cobrar un precio más elevado, limitar la calidad o los servicios, pueden sacar la máxima rentabilidad en su industria.

## **Influencia de los compradores**

Los clientes influyentes pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones en los servicios. Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes de la industria, especialmente si son sensibles a los precios.

## **La amenaza de los productos sustitutos**

Un producto sustituto realiza una función idéntica pero de manera distinta. La videoconferencia es un sustituto del viaje por ejemplo. Estos productos siempre están presentes, y su amenaza es elevada si ofrece una atractiva relación entre precio y calidad.

## **Rivalidad entre competidores existentes**

La rivalidad entre competidores adopta muchas formas, entre las cuales podemos mencionar el descuento de precios, mejoras en los productos, campañas de publicidad. La intensidad de la rivalidad es mayor si los competidores son numerosos o equiparables en tamaño, si el crecimiento de la industria es lento o si las barreras de salida son elevadas (esta barrera es la contracara de la barrera de entrada).

Comprender las fuerzas que moldean la competencia en un sector es un punto de partida para desarrollar la estrategia.

Otro análisis importante basado en recursos y propuesto por Jay Barney es el **análisis VRIO**

Es un método estructurado que analiza si un recurso es Valioso, Raro, Imitable y si la Organización aprovecha la ventaja que ofrece ese recurso.

- ❖ **Valioso:** Un recurso es valioso si puede ser utilizado, por ejemplo, para aumentar la participación en el mercado, alcanzar una ventaja de costo o agregar un sobreprecio. Esta pregunta deberá realizarse en el comienzo ya que es irrelevante si no puede ser fuente de ventaja competitiva. La pregunta que debe hacerse es: ¿Proporciona valor al cliente y da una ventaja competitiva?

- ❖ **Raro:** una rareza es importante ya que si la competencia posee los mismos recursos, no hay ventaja inherente en el recurso. Si un recurso no está disponible para todos los competidores, es un recurso raro y por lo tanto fuente potencial de ventaja competitiva. La pregunta que debe hacerse es: ¿Cuentan con ella otros competidores?
- ❖ **Imitable:** Imitar o adquirir un recurso debe ser difícil o caro para la competencia. Si un recurso es fácil de imitar, solo brinda una ventaja competitiva temporaria y no sostenible. La pregunta que debe hacerse es: ¿Sería costoso para otros imitarlo?
- ❖ **Organización:** Una empresa deberá ser capaz de obtener ventaja de los recursos. La pregunta que debe hacerse es: ¿Esta la empresa organizada para explotar el recurso?

### Desarrollando un Mix comercial

El mix comercial es una importante herramienta para posicionar los productos en el mercado objetivo. Esta herramienta cuenta con cuatro “P”



La oferta es más que el producto, es una propuesta de valor que satisface las necesidades de los clientes actuales y potenciales. Los atributos de la oferta se definen con el Mix comercial.

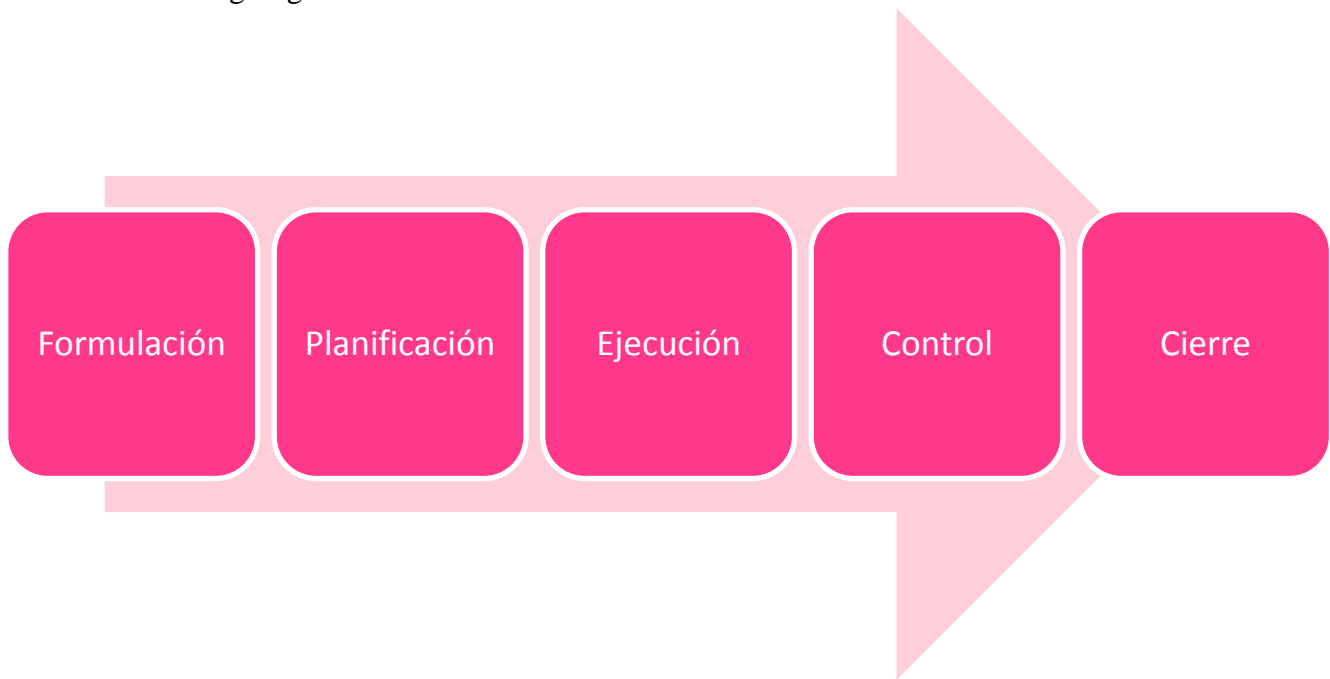
Cando se consideren opciones estratégicas, se deben examinar cinco variables importantes:

1. **Consistencia:** las alternativas deben ser consistentes con la visión, misión y objetivos que la organización desea alcanzar.
2. **Validez:** Las presunciones detrás de las alternativas estratégicas dejen ser válidas.
3. **Viabilidad:** En la práctica debe ser posible alcanzar todo lo que se teorizo, la idea, tarea y objetivos.
4. **Riesgo comercial:** La rentabilidad sobre la inversión se relaciona con el riesgo, las alternativas llevan implícitamente el riesgo. La evaluación debe enfocarse en determinar el riesgo de la alternativa.
5. **Flexibilidad:** La estrategia a adoptar debe tener flexibilidad para trabajar en circunstancias de cambio. Si puede dividirse en na serie de opiniones que se pueda seleccionar, dependiendo de las circunstancias, esto constituye una ventaja considerable.

## Ciclo de vida de un proyecto

Marcial Córdoba Padilla en su libro *Formulación y evaluación de proyectos* expresa: “El ciclo de vida de un proyecto se inicia con un problema originado en una necesidad, a la cual debe buscársele solución coherente”. Los proyectos atraviesan por cinco fases:





1. Formulación: Aceptación y compromiso de comienzo del proyecto o fase próxima.
2. Planificación: definición de un esquema de trabajo o plan que permita conseguir eficaz y eficientemente los objetivos del proyecto o fase
3. Ejecución: Coordinación del personal y otros recursos para implementar el plan
4. Control: Activación y ajustes que permiten asegurar que se cumplan los objetivos del proyecto o fase, monitoreando y midiendo el progreso y tomando las medidas correctivas cuando sea necesario
5. Cierre: Formalización de la aceptación del proyecto o fase permitiendo un término adecuadamente ordenado.

## 1. Planificación

Esta etapa es de gran relevancia, en vista que el resultado de la planificación será, nada menos, que la concepción de cómo se organizará y qué avance experimentará el proyecto durante su ciclo de vida ; luego, una mala planificación, seguramente, redundará en un proyecto atrasado en sus plazos, resultados pobres o bien, fracaso del proyecto en su fase inicial. Además, la planificación es una etapa que requiere de especial atención dado que un proyecto siempre implica hacer algo que no ha sido hecho antes. Ello implica un conjunto elevado de pasos o etapas importantes por el alcance y utilidad de la información

desarrollada. Para planificar en un proyecto es necesario realizar algunas de las siguientes tareas principales

- a- Definir alcances: Implica planificar los objetivos y sentar las bases para decisiones futuras en torno a él.
- b- Definir Actividades y Precedencias: Implica crear una red de actividades claramente organizada y secuenciada por relaciones de precedencia y cada una de ellas teniendo asignada una duración planeada necesaria para su culminación.
- c- Asignar Recursos: Comprende la determinación de qué recursos (humanos, materiales, equipos) y en qué cantidad deben ser utilizados por las actividades definidas. Se tiene, una vez desarrolladas y analizadas las etapas previas, el Programa del Proyecto; éste consiste de la secuenciación y duración de las actividades y recursos humanos y materiales requeridos por cada una de las actividades definidas previamente.
- d- Costos presupuestados para el programa: Se realiza, preliminarmente una aproximación de los costos de los recursos necesarios para completar las actividades definidas para el proyecto; posteriormente, es necesario asignar los costos a unidades de trabajo individuales o incluso a actividades.

Así, las etapas descritas generan un Plan del Proyecto, el cual contiene el conjunto de elementos formalizados debidamente en un informe consistente y coherente. Este Plan de Proyecto o anteproyecto preliminar, es la concepción teórica de cómo será el proyecto durante su ciclo de vida.

En el proceso de planificación es necesario, además, desarrollar otras funciones de apoyo a las principales, cuya interacción dependen de la naturaleza del proyecto, desarrollándose intermitentemente durante el proceso planificador. Ellas son:

- Identificar estándares de calidad para medir el logro de los objetivos del proyecto
- Planificación organizacional que identifica, documenta y designa roles, responsabilidades y reporta relaciones

□ Provisión de Personal que implica obtener los recursos humanos necesarios para ser asignados al trabajo del proyecto.

□ Definir los flujos de información y comunicaciones necesarios, lo que implica saber quién necesita qué información, cuándo y cómo entregarla.

□ Analizar el riesgo, identificando y documentando cuáles de ellos afectan al proyecto y sus características; cuantificando el riesgo, fijando rangos de posibles resultados del proyecto; definiendo alternativas de oportunidades y respuestas ante amenazas.

□ Planificar el abastecimiento, determinando qué se requiere y cuándo.

□ Planificar las solicitudes, documentando los requerimientos de productos e identificando potenciales fuentes de abastecimiento.

## 2. Ejecución

La ejecución consiste en implementar el Plan del Proyecto definido en la etapa de planificación, llevando a cabo las actividades contenidas en él.

## 3. Control

Función que incluye el monitoreo y evaluación necesaria para medir el desempeño del proyecto, identificando posibles desviaciones respecto del plan. Existen desviaciones de magnitud considerable que ponen en peligro el objetivo o los objetivos del proyecto, provocando ajustes que provocan una replanificación. Por ejemplo, una actividad desviada del plan puede afectar el plan de personal, trabajar

jornadas con sobretiempo, afectar el presupuesto y los objetivos del programa. Por tanto, el Control debe ser una función que permita tomar acciones preventivas, anticipándose a posibles problemas.

## 4. Cierre

Esta fase se encarga de administrar el cierre del proyecto, generando y distribuyendo información para formalizar el término del proyecto o alguna fase de él.

## Competencias Conversacionales

Master en Coaching Organizacional Sistémico

El desafío de las organizaciones actuales frente a la incertidumbre y cambio continuo, está en desarrollar la capacidad de transformarse, modificarse, operar de manera distinta al tipo de empresa tradicional que conoce.

Las conversaciones son unidades básicas del lenguaje, por lo que cada vez que nos ocupamos del lenguaje estamos tratando, directa o indirectamente, con conversaciones.

*La noción de conversación nos permite entender formas de ser. Somos de acuerdo a nuestras conversaciones.*

*Nuestras conversaciones definen lo que es posible y lo que no es posible. La noción de conversación permite abrir puertas. Permite saber qué nos espera, qué no nos espera. Esto es válido tanto en el ámbito individual como en el ámbito organizacional.* Rafael Echeverría.

Desde este enfoque toda organización, como sistema, es una red dinámica de conversaciones. El enfoque conversacional de las organizaciones es una novedosa concepción basada en el rol que asumen las conversaciones en definir tanto el carácter de la empresa como sus posibilidades de éxito. Ha desarrollado una metodología original que permite de manera concreta el desarrollo de competencias claves del negocio de la empresa.

Sostenemos que parte importante del potencial de una empresa reside en las competencias conversacionales que exhiben sus miembros al relacionarse entre sí y con su entorno.

Esta propuesta incluye dos pilares éticos fundamentales: la confianza y el respeto mutuo. Son condición de la efectividad, de la productividad. Los nuevos modelos de gestión reiteran que los gerentes deben poseer las competencias de un coach. Sólo así serán capaces de lograr los más altos niveles de desempeño de los individuos y equipos bajo su responsabilidad.

*El carácter de una organización depende de cómo sus miembros conversan entre sí y con su entorno.*

*Observando cómo una organización conversa se puede saber lo que es posible para esa organización y lo que no es posible para esa organización, su productividad, las oportunidades de negocio que pueden generar, etc.*

Rafael Echeverría

Master en Coaching Organizacional Sistémico

Comprendemos la importancia de las competencias conversacionales cuando descubrimos que gran parte de las tareas que desarrollamos en nuestra actividad laboral tienen un importante componente conversacional, ya que las realizamos dialogando con otras personas. No se puede negociar, liderar, coordinar acciones, o trabajar en equipo si no es a través de las conversaciones, por lo tanto la comunicación es el elemento clave para la efectividad personal y la productividad organizacional.

El arte de conversar está relacionado con otras competencias como: Hablar con poder, Escuchar activamente, Indagar con maestría, Entrar en sintonía y Conversar en forma constructiva.

En el caso de la negociación observamos que se realiza dialogando e implica saber establecer un buen vínculo interpersonal y conversar en forma productiva. También incluye poder generar en la otra persona una actitud de apertura, comprensión y creatividad para generar nuevas vías de solución a la problemática en cuestión.

Si trabajamos en equipo vamos a necesitar la capacidad de coordinar acciones con otros y saber actuar e interactuar en ámbitos interdisciplinarios.

Si tenemos un rol de liderazgo, necesitaremos inspirar, guiar, facilitar el accionar en un sentido determinado y claro, para todo esto necesitamos las competencias conversacionales.

La escucha activa es lo primero que debemos incorporar.

Veamos el caso de un equipo de trabajo orientado al cliente. Es la capacidad de escuchar lo que les permitirá atender sus pedidos y requerimientos de tal forma de poder satisfacerlos en tiempo y forma. Escuchar les permitirá desarrollar una sensibilidad frente a las inquietudes, preocupaciones e intereses de los clientes posibilitándolos a responder asertivamente.

En el caso de estar liderando un equipo de trabajo, escuchar, percibir y comprender a los otros nos hace más hábiles y competentes para conocer sus estados de ánimo y predisposiciones para la acción. En esta capacidad de escuchar que es lo que está atrás de lo que está diciendo (modelos mentales, paradigmas, creencias, valores) se lo conoce como el Coaching como práctica de liderazgo.

La competencia de escuchar incluye las acciones de atender, indagar y colaborar.

**Atender** al otro para conocer aquello que quiere decir, pedir o comentar. **Indagar** a través de preguntas para completar la comprensión y asegurarse de ella, ya que la comunicación incluye aspectos evidentes y no tan evidentes como las inquietudes, estados de ánimo, preocupaciones y creencias. **Colaborar** para intercambiar opiniones que conduzcan a la acción coordinada, interpretaciones compartidas y servicios de calidad.

El Sociólogo Rafael Echeverría<sup>1</sup>, en su libro “*La escucha*” propone tener una actitud de apertura en la comunicación con el otro, principalmente en la competencia de Colaborar, esto es, tener la disposición de cambiar de opinión frente a otras visiones expresadas.

Al nivel equipo de trabajo, la capacidad de escuchar se expresa en la metodología “Ley de Espejo”<sup>2</sup> fundada en tres principios éticos con una dinámica de conversación.

1. El objetivo de donde de las conversaciones organizacionales no está en “saber quién tiene la verdad”, porque al buscar “la” verdad se crea un bien escaso lo que aumenta la probabilidad de que la conversación termine en una discusión y provoque el olvido del objetivo. Al recordar que no se debe estar buscando la verdad, se hace más fácil aceptar y escuchar la opinión del otro como un aporte y se mantiene la conversación focalizada en los objetivos.
2. No se debe buscar al “culpable”. Cuando en las conversaciones se busca al culpable se genera un escenario de enjuiciamiento que hace más probable el fracaso conversacional. Al cambiar esta lógica por la lógica de la contribución, la posibilidad de escucha mejora sustancialmente.
3. Los sentimientos sí importan. Son los sentimientos los que indican y determinan la predisposición para la acción y la visión sobre el futuro.

### Vicios y defectos en la Escucha

Para que haya un vicio en la escucha es necesario que se haya formado una serie de malos hábitos a nivel de comunicación.

---

<sup>1</sup> R.Echeverría. *Actos del Lenguaje: La escucha. Volumen I*

<sup>2</sup> C.Sandoval. *Creando valor con las personas. 2012*

1. Egocentrismo: La incapacidad de escuchar está relacionada proporcionalmente al nivel de egocentrismo de la persona. Los principales problemas y conflictos surgen porque las personas no se sienten escuchadas, se quejan de que sus jefes no escuchan y siempre está “en los suyos”. Nada más frustra a un empleado que entrar a la oficina de su jefe, y que este esté mirando la computadora, atareado, y mientras escribe le dice: “Si, habla que te escucho”, pero ni siquiera lo mira.
2. Aislamiento: Encerrarse en sí mismo sin hablar y escuchar a nadie, solo aislada con sus propios intereses. Escuchar implica un ejercicio de “desaislamiento” para comenzar a prestarle atención a los demás.
3. Ser impulsivo. un vicio ensordecedor y fatal es ser impulsivo y se agrava con la expresión “no tengo tiempo”. Para salir de este vicio debe planificar la escucha, crear un espacio para escuchar a quienes lo rodean, para escuchar hay que dejar de hacer y prestar atención a lo que nos dicen.
4. Estrés y ansiedad. Un vicio angustioso que impide escuchar, aunque esté en silencio sin distracciones, su problema es que siempre está enredado entre la agenda y las muchas actividades, siempre pensando en que es lo que le falta hacer y si llega con todo. Esta persona ansiosa y estresada está impedida de escuchar porque se siente sobrecargado y presionado a tal extremo que cualquier cosa le hace estallar. Para salir de este vicio la persona ser consciente de su ansiedad, relajarse e ir cambiando hábitos. Convertir el ejercicio de escucha como su mejor manera de desestresarse (aunque al principio sea un poco fingido).
5. Ser ruidoso y exagerado. Cuando una persona quiere ser el centro de atención, le cuesta trabajo escuchar a otros ya que piensa que lo único que importa es lo que él dice. Minimiza la posibilidad de que otros se luzcan. Para tratar este vicio es importante y necesario que la persona se concientice y reconozca su exceso, luego debe controlar su impulso de interrumpir al que habla quedarse callado. Su lema será: *“Haré de la escucha mi mejor hazaña. Seré el centro de todas las reuniones al escuchar y las personas me apreciarán más si escucho que si hablo”*.

6. Ser distraído y ausente. Con este vicio la persona puede estar en silencio pero con una postura distraída, como si estuviera ausente. La persona distraída siempre está pensando en otra cosa, distraído, con muchas cosas en sus cabezas que no le permiten escuchar lo que otros quieren decir. Para salir de este vicio deben ejercitar el valor de escuchar cada cosa por simple que sea.
7. Mirada distraída. Este es el peor de todos los vicios. El hábito no verbal más usual en la falta de escucha y el más desesperante para quien intenta ser entendido es el de no mirar a las personas cuando le hablan.
8. La tendencia a evaluarlo todo. En este caso la persona se muestra tan activa en la escucha que no puede escuchar. Su tendencia es criticarlo todo emitir juicios, brindar consejos que no son pedidos y buscar la manera de contar su testimonio para ejemplificarse en lo que el otro trata de decir. Hace preguntas permanentes, se muestra muy curioso con el ánimo de emitir juicio o interpretación de los hechos.

### *Escucha y comunicación asertiva*

Escuchar es una virtud que nos permite llegar a la meta con una comunicación inteligente. Hasta los negocios más importantes se pueden perder por falta de procesos tranquilos de escucha, que permitan al otro mostrar sus intereses.

Algunos factores claves para lograr procesos auténticos de escucha:

- Concientizar el valor de la escucha para el éxito personal
- Saber conversar de manera consciente sin ignorar al otro
- Desarrollar el autocontrol y la inteligencia emocional
- No hablar más de lo necesario
- Evitar interrumpir, desmentir o argumentar
- Analizar las emociones del otro, para definir sus conductas
- Mantener la mirada en el otro son amedrentarlo
- Dar retroalimentación, con respuestas cortas como: entiendo, claro, seguro, etc.
- Asentir y mostrar interés con ademanes como mover la cabeza o hacer gestos de afirmación



## Master en Coaching Organizacional Sistémico

- realizar preguntas sobre lo escuchado
- No permitir interrupciones, sino dar atención de calidad
- Estimular la conversación sincera que permite conocer la verdadera intención del otro.

## A modo de conclusión

Los paradigmas organizacionales están evolucionado, los fenómenos demográficos, sociológicos, tecnológicos, están afectando las organizaciones impulsándolas a generar cambios para asegurar su adaptación en el entorno realizando las tareas o el trabajo de una manera distinta.

	CONCEPCIÓN CLASICA	CONCEPCIÓN MODERNA
Estrategia	Adaptativa, crecimiento. Reactiva	Anticipadora, proactiva, diferenciada, alianzas estratégicas.
Enfoque	Objetivos	Negocio
Estructura y flujo	Lineal y parcial	Global y Sistémica
Organización	Piramidal, descendente, cerrada. Función: Comercial, financiera, etc.	Red, abierta, Procesos que abarcan varias funciones
Gestión	Dirección por objetivos	Principios, valores y ética
Puestos de trabajo	Fijos, definidos, valoración de puestos de trabajo	Plan de carrera, empleados polivalentes, mercado cliente externo-interno

Master en Coaching Organizacional Sistémico

Mando	Administración, supervisión y control	Liderazgo, coaching y mentoring
Comunicación	Descendente	Reticular, compartida, fluida
Relaciones	Formales: Subordinación y dependencia. Informales: Amistad	Profesionales, Equipos de proyectos. Relación cliente-proveedor
Criterios de evaluación	Experiencia, conocimientos, cuantitativos	Actitudes, aptitudes, satisfacción del cliente, cualitativas y cuantitativas
Relación ante los problemas	Castigo, culpables	Soluciones, aprendizajes
Tecnología	Fija, ligada al puesto de trabajo	Móvil, redes, ligada a la persona
Productos/servicios	Cerrados y rígidos, incorporan características	Abiertos y flexibles. incorporan soluciones
Clientes	Compradores	Fidelizados por la satisfacción
Mercados	Crecimiento cuantitativo	Creación de nuevos mercados
Ventas	el objetivo es vender productos	El objetivo es satisfacer a los clientes.

Las empresas del presente tienen acciones planificadas en lugar de secuenciales, son flexibles, con capacidad de adaptación a los cambios del entorno, La situación les exige realizar negocios con visión, misión y objetivos claramente definidos y adoptados y

## Master en Coaching Organizacional Sistémico

comprendidos por todo el personal involucrado. Poseer un buen clima laboral, generando compromiso.

Se requiere de una nueva forma de dirigir y guiar a las empresas, ya no se habla de “jefes” sino de “líderes”. Los paradigmas organizacionales están evolucionado, los fenómenos demográficos, sociológicos, tecnológicos, están afectando las organizaciones impulsándolas a generar cambios para asegurar su adaptación en el entorno realizando las tareas o el trabajo de una manera. Hoy se requiere una empresa orientada a la creación de valor.

## Bibliografía

- Adizes, I. (1994). *Ciclos de vida de la organización: cómo y por qué crecen y mueren las organizaciones y qué hacer al respecto*. Ediciones Díaz de Santos.
- Andrews, K. R. (1977). El concepto de la estrategia de la empresa. *Economía industrial*, (162), 82-83.
- Ansoff, H. I. (1987). The concept of corporate strategy. *Homewood, IL: Irwin*.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La Dinámica del Éxito en las organizaciones. Segunda edición McGraw-Hill.
- Cumming, T. , Worley, C. (2001). *Organization development and change*. South
- Drucker, P. F., & González, P. (1994). *La nueva sociedad de organizaciones*.
- Echeverría, R. (2003). *Ontología del lenguaje*. JC Sáez editor.
- Ediciones Díaz de Santos SA. (1995). *El diagnóstico de la empresa*. Ediciones Díaz de Santos.
- Estratégica. Deusto. España
- Etzioni, A. (1972). *Organizaciones modernas*.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación.

## Master en Coaching Organizacional Sistémico

- Freitas, M. E. D. (1991). Cultura organizacional grandes temas em debate. *Revista de Administração de empresas*, 31(3), 73-82.
- Friend, G., & Zehle, S. (2008). Como diseñar un plan de negocios. *Editorial the Economist*.
- González, S. (2011). *Habilidades de comunicación hablada: Asertividad+ persuasión+ alto impacto*. Thomas Nelson Inc.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos.
- Padilla, M. C. (2016). *Formulación y evaluación de proyectos*. Ecoe Ediciones
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Deusto.
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- resolver y controlar problemas en las empresas. Trillás. México
- Ronco, E., & Lladó, E. (2000). *Aprender a gestionar el cambio*.
- Sallenave, J. P. (2004). *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial norma.
- Schein, E. (1988). *Liderazgo y cultura organizacional*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Simons, R. (1994). *Los sistemas de control como instrumentos para la renovación*
- Valdez Rivera, S. (1998). *Diagnóstico Empresarial. Método para identificar*,  
Western College Publishing.

