



Cátedra Nissan – UPC

Innovación en la automoción

Transparencias Técnicas de Organización Industrial: Perfiles

*Alfonso Díez David, Juan José Jerez González, Germán Pérez Felices,
Rubén Rami Rivas*

D-03/2008

Departamento de Organización de Empresas

Universidad Politécnica de Cataluña

Publica:

Universitat Politècnica de Catalunya
www.upc.edu



Edita:

Cátedra Nissan-UPC
www.nissanchair.com
admin@nissanchair.com

Quiénes fabrican en ingeniería



DOE

Departament
d'Organització
d'Empreses

Asunto

De qué vamos a hablar

De las **competencias personales y profesionales** que las empresas de fabricación requieren para sus **directivos, cuadros y técnicos.**

Elección

Quiénes soís vosotros/as

*¿Por qué habéis elegido trabajar en
la fabricación y en ingeniería?*

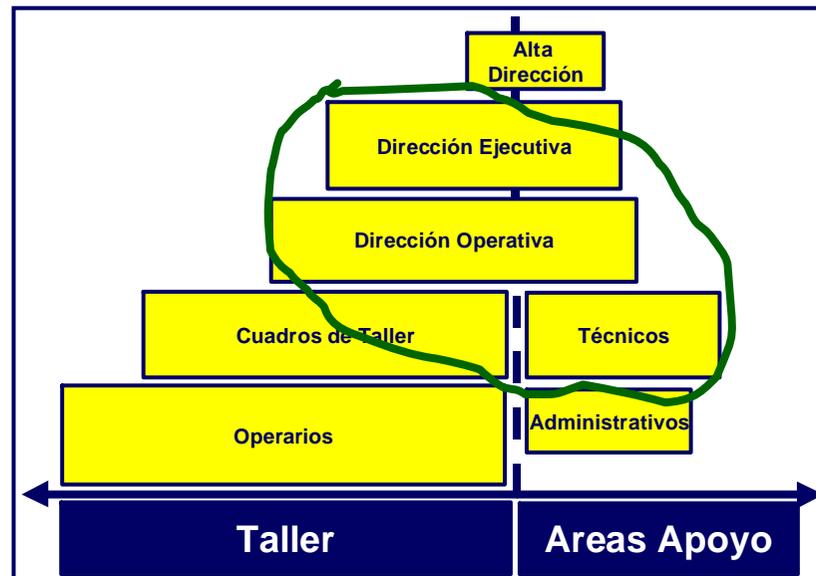
Entorno 1

Donde trabajan los ingenieros



Entorno 2

Donde trabajaréis



■ Organización:

- Plana
- Multifuncional
- Dinámica
- Asimétrica

■ Entorno de Negocio:

- Fabricación
- Global
- Retos QCD

Entorno 3

Una Fábrica de Automóviles

- **Competencia feroz**
- **Tecnología media**
- **Plantilla Grande**
- **Alto nivel de externalización (Outsourcing)**

- *Deslocalización (!)*

Entorno 4

Un Negocio Global

■ **Multinacional**

- ◆ **Grupo de Empresas**
- ◆ **Joint Ventures**
- ◆ **Alianzas**

■ **Multicultural**

- ◆ **Diversidad**

■ **Multiorganizativo**

- ◆ **Fabricantes**
- ◆ **Proveedores**
 - Componentes
 - Tecnologías
 - Clientes
- ◆ **Organismos**
 - Universidades
 - ...

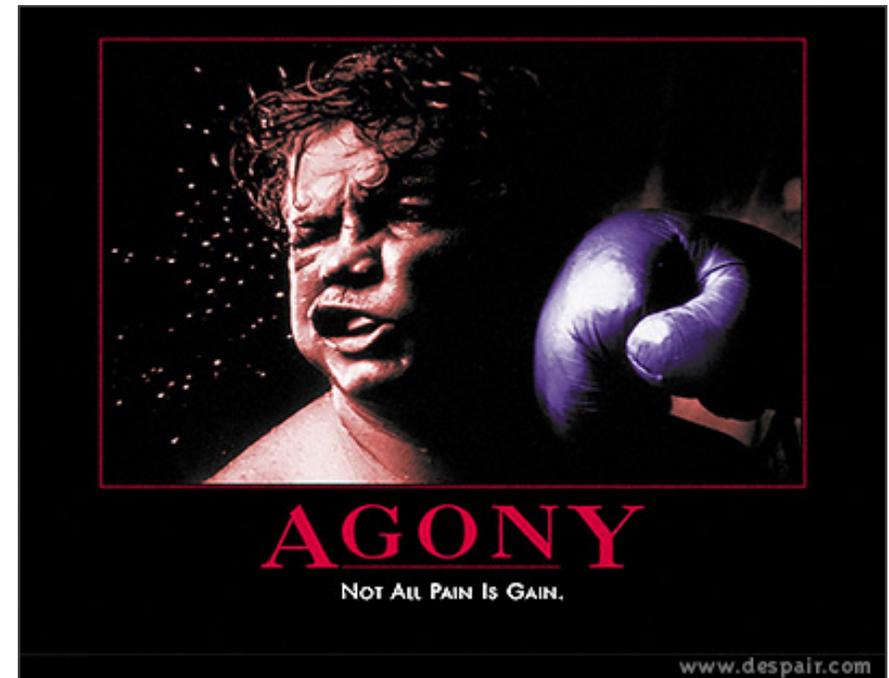
Retos QCD

- **A Corto Plazo**
 - ◆ **Producción Diaria**
- **A Medio Plazo**
 - ◆ **Nuevos Componentes**
 - ◆ **Mejoras de Procesos, Productividad**
- **A Largo Plazo**
 - ◆ **Proyectos:**
 - **Nuevos Productos**
 - **Nuevas Versiones**
 - **Nuevas Instalaciones y Tecnologías**

Regla 1

"Aquí se viene llorado"

- **Tenso**
 - ◆ Tiempo Ciclo
 - ◆ Calendarios muy ajustados
- **Cambiante**
 - ◆ Funciones
 - ◆ Circunstancias
- **Ambigüedad**
- **Incertidumbre**



Regla 2

Relación entre Personas

*“Gestionar es un trabajo de personas.
Si no estás dispuesto a tratar con la gente,
si no tienes el tiempo ni la energía suficientes,
no tendrías que estar en el puesto.”*

Bob Nelson

*‘ La variación de la creatividad es directamente
proporcional al número de cocineros que preparan
el caldo’*

Ley de Fitz-Gibbon

Regla 3

La Tercera Regla

En las relaciones entre personas:

$$1 + 1 \neq 2$$

El Método

*“Gestionar es, más o menos,
sentido común organizado”*

Andrew Grove
Presidente, Intel Corporation

Los Perfiles requeridos

Especialista

- I+D
- Tecnologías e Instalaciones
- Laboratorios
- Sistemas de Información
- Sistemas de Gestión Especializados (Asesorías, Finanzas...)

Pocos

- Si no son fundamentales (*core*), son externalizables

Generalista

- Fabricación
- Proyectos y Mejoras:
 - ◆ Industrialización
 - ◆ Logística
 - ◆ Sistemas de Información
 - ◆ Sistemas de Gestión
- Equipos Multifuncionales, Multinacionales, Multiorganización
- Ambigüedad, Indefinición y Cambio

La Mayoría

Hardware, Software

El Hard

A partir de un umbral de responsabilidad y relación con otras personas, **no basta** con la formación técnica y la capacidad de razonamiento.

El Soft

Es vital poder transmitir y vender ideas, conducirse y negociar en situaciones de **Tensión** y saber dirigir en escenarios de **Ambigüedad** e **Indefinición**.

Los Ingenieros Españoles

Puntos fuertes

- Conocimientos Técnicos:
 - ◆ Adquiridos
 - ◆ Capacidad Adquisición
- Competencias Personales:
 - ◆ Confianza
 - ◆ Autocontrol
 - ◆ Orientación al Logro
 - ◆ Automotivación

Puntos de refuerzo

- Competencias Sociales:
 - ◆ Empatía
 - ◆ Comunicación
 - ◆ Liderazgo
 - ◆ Negociación
 - ◆ Gestión de conflictos
- INGLÉS !!!

Movilidad (?)

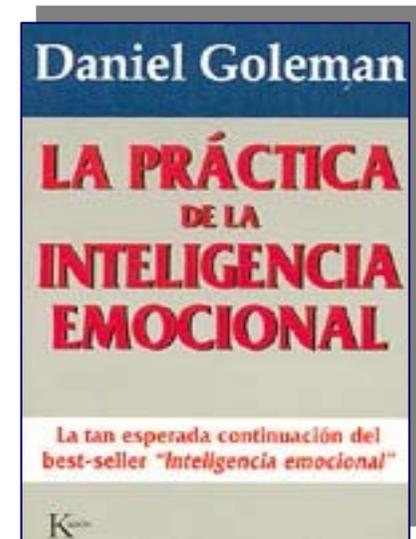
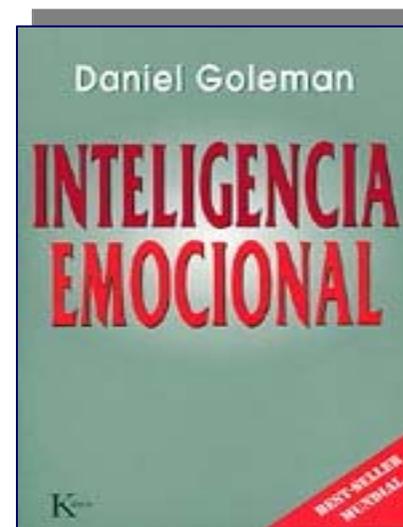
El Soft: La Inteligencia Emocional

Inteligencia Emocional (EI)

Cómo los directivos controlan sus emociones, ansiedades, motivaciones y energías para influir positivamente en el entorno

Daniel Goleman:

- *Inteligencia Emocional (1996)*
- *La Práctica de la Inteligencia Emocional (1998)*



La práctica de la IE

Articula la **IE** en 23 competencias (*el núcleo duro del perfil blando*), agrupadas 5 grandes dominios que cubren 2 esferas:

- La Competencia **Personal**
- La Competencia **Social**

Competencia Personal y Social 1

■ Competencia Personal

■ Autoconocimiento

■ Autorregulación

■ Motivación

■ Conciencia emocional

■ Autovaloración

■ Confianza en uno mismo

■ Autocontrol

■ Confiabilidad

■ Integridad

■ Adaptabilidad

■ Innovación

■ Logro

■ Compromiso

■ Iniciativa

■ Optimismo

Competencia Personal y Social 2

■ Competencia Social

■ Empatía

■ Habilidades Sociales

- **Comprensión de los demás**
- **Orientación hacia el servicio**
- **Aprovechamiento de la diversidad**
- **Conciencia política**

- **Influencia**
- **Comunicación**
- **Liderazgo**
- **Catalización del cambio**
- **Gestión de conflictos**
- **Colaboración y cooperación**
- **Habilidades de equipo**



Hay Selección

4.- Selección de Personal e Inteligencia Emocional (cont.)

↘ Porque:

- no sabemos cómo será el futuro
- ni lo que tendremos que hacer en él
- pero seguro que lo haremos mejor

*conociéndonos
controlando nuestros impulsos
motivándonos a nosotros mismos
comprendiendo a los demás y
trabajando en equipo.*

Es decir, contando con un alto capital emocional, o

sea, con personas con una desarrollada I.E.

Hay Training

Un par de Citas

“La persona que obtiene los resultados más satisfactorios no es aquélla que tiene la mente más brillante, sino la que es capaz de coordinar mejor las mentes y los talentos de sus colaboradores.”

W.Alton Jones

*“Ninguno de nosotros es tan listo
como todos juntos”*

anónimo

Principios

Stephen Covey's
Principles of Effectiveness
by Will Edwards

- 1 - *Be Proactive***
- 2 - *Begin with the End in Mind***
- 3 - *Put First Things First***
- 4 - *Think Win Win***
- 5 - *Seek First to Understand
then be Understood***
- 6 - *Synergize***
- 7 - *Sharpen the Saw***

1 - *Be Proactive*



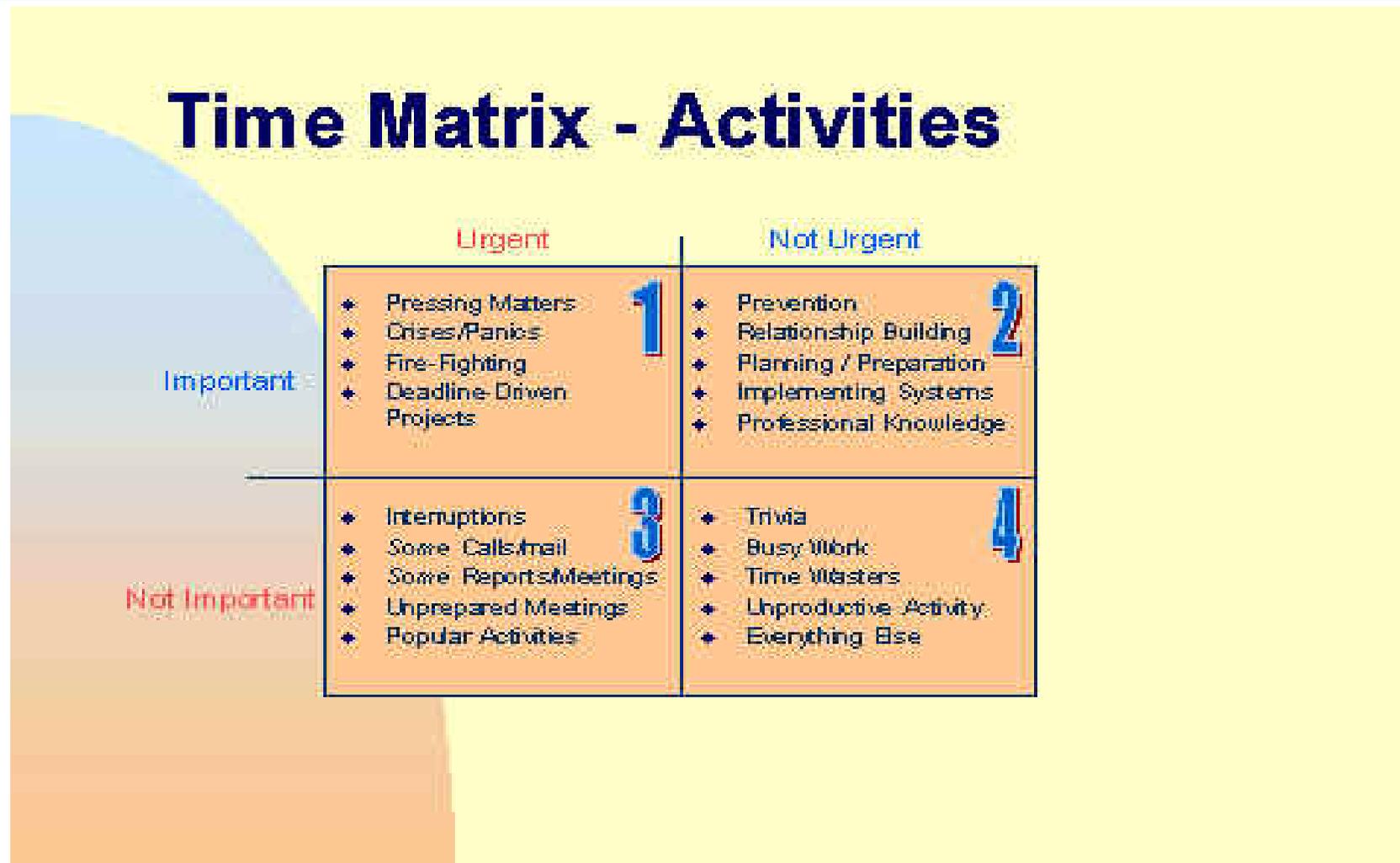
2 - Begin with the End in Mind

‘¿Me podría indicar por favor hacia dónde debo dirigirme desde aquí?’, preguntó Alicia. ‘Eso depende en gran parte de a dónde quiera llegar’, dijo el gato. ‘No me importa demasiado a dónde’, respondió Alicia. ‘Entonces, da igual dónde te dirijas’, dijo el gato.

Alicia en el País de las Maravillas

Lewis Carroll

3 - Put First Things First



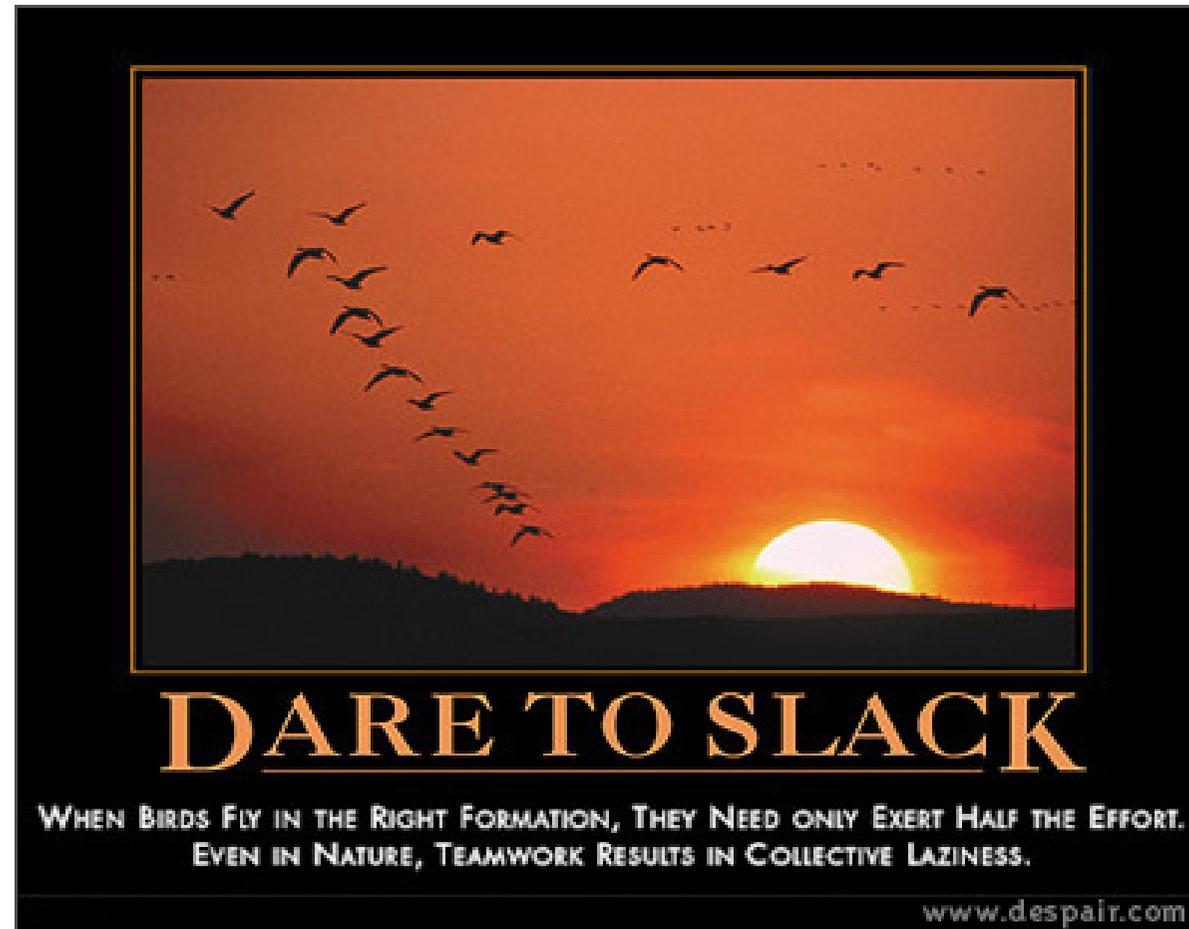
4 - Think Win Win



*5 - Seek First to Understand
then be Understood*



6 - Synergize



7 - Sharpen the Saw



Highly Effective People always take time to Sharpen the Saw.

Sharpening the Saw is to regularly engage in the exercise of the three dimensions which make up the human condition: body, mind and spirit.

Covey also adds a fourth dimension - the inter-personal.