

Alta Gerencia: Casos Prácticos

Colección Temática en Management

AUTORA

Bibiana Farley Pérez Tijaro

Primera Edición

2018

ISBN: 978-958-56812-0-0

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares de los "copyright", bajo las sanciones establecidas por ley, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

1ª Edición, junio de 2018

© 2018

Corporación Universitaria de Asturias de todas las Ediciones.

Autor: Bibiana Farley Pérez Tijaro

Carrera 18 No. 79 -25

PBX: 7956999

Correo electrónico: editorial@asturias.edu.co

Bogotá, D.C., Colombia

Editor

Corporación Universitaria de Asturias

Comité Editorial

www.uniasturias.edu.co

Diseño y diagramación:

Corporación Universitaria de Asturias

PBX: 7956999

ISBN: 978-958-56812-0-0

Tabla de Contenido

Introducción.....	5
Modelos de Pensamiento Gerencial.....	8
1.1 Los Gerentes.....	8
1.2 Modelos de Pensamiento Gerencial.....	9
1.2.1 Modelo Mejoramiento Continuo de Deming.....	10
1.2.2 Modelo de mejoramiento de Rentabilidad. Matriz Ansoff.....	11
1.2.3 Modelo de Dirección Racional de Kepner y Tregoe.....	13
1.2.4 Modelo de Inteligencia emocional de Daniel Goleman.....	15
1.2.5 Modelo Boston Consulting Group.....	16
1.2.6 Modelo de Competitividad de Michel Porter.....	18
1.2.7 Modelo Estructural de Henry Mintzberg.....	20
1.2.8 Modelo de Ciclo de vida de Robert Quinn.....	21
1.2.9 Modelo de Innovación de W. Chan Kim y Rene Mauborgne.....	23
1.2.10 Modelo de Organizaciones que aprenden de Peter Senge.....	24
1.3 Conclusiones.....	26
Liderazgo del siglo XXI.....	28
2.1 Liderazgo.....	28
2.2 Teorías del liderazgo.....	28
2.3 Liderazgo Organizacional.....	30
2.4 Comunicación: habilidad esencial en el liderazgo actual.....	31
2.5 Modelo de Liderazgo Gerencial del siglo XXI.....	33
2.6 Conclusión.....	36
Habilidades Gerenciales.....	38
3.1 El distintivo que caracteriza a las personas de éxito.....	39
3.2 Habilidades. Concepto y Clasificación.....	41
3.3 Habilidades para el futuro.....	43
3.4 Inteligencia Directiva.....	44
3.5 Proceso para ser efectivos como líderes y desarrolladores de líderes.....	46

3.6 Conclusiones.....	48
Entrenamiento de Equipos	51
4.1 Liderazgo situacional.....	51
4.2 Gestión del Talento Humano.	53
<i>Funciones del Gestor organizacional.....</i>	54
<i>Necesidades y talento del trabajador maduro.....</i>	55
4.3 Herramientas para interactuar con el equipo de trabajo	55
<i>Mentoring y Coaching.....</i>	57
<i>Feedback Organizacional.....</i>	59
4.4 Conclusiones.....	59
Herramientas Productivas.....	62
5.1 Planificación como Herramienta Gerencial.....	62
5.2 La gente altamente productiva.	63
5.3 Gestión del Tiempo.....	65
5.4 Innovación del Valor.....	66
5.5 Cuadro de Mando Integral.....	67
a. Aplicación Práctica del Control Integral.....	69
5.6 Conclusiones.....	70
Caso Práctico Gestión Gerencial	72
Caso Práctico Escenarios de Liderazgo	77
Caso Práctico Entrenamiento de Personal.....	81
Bibliografía.....	84
Lista de Figuras	87

Introducción

En la actual dinámica social y económica, es indispensable que los directivos de las organizaciones, desarrollen un pensamiento amplio acerca de los diferentes modelos, conceptos, habilidades y herramientas que permitan el óptimo gestionamiento de los diferentes recursos dispuestos para el logro de los indicadores o metas establecidas, función primordial de la alta gerencia.

Este texto fué concebido en cinco capítulos que permiten que el lector de manera secuencial, asimile los aspectos y elementos esenciales para el desarrollo de las funciones directivas.

En el capítulo uno, se presentan los modelos de pensamiento gerencial, que evidencian las diferentes estrategias de gestión organizacional, a partir de los diversos elementos, aspectos y recursos con los que cuentan los administradores, gerentes o directivos; para la toma de decisiones en cuanto a su planeación, organización, control y seguimiento en la empresa.

En el capítulo dos, se retoman los conceptos de planeación y control, desde el enfoque de la gestión del conocimiento y administración de las metas, a través del desarrollo de las nociones de liderazgo y comunicación que procuran un modelo de liderazgo gerencial para el siglo XXI.

En el capítulo tres, se abordan dos enfoques. Primero, la habilidad para el manejo asertivo de diferentes contextos profesionales. Segundo, la habilidad de construir conocimiento y técnicas con el fin de desarrollar pensamiento analítico y crítico.

El éxito en el ejercicio de liderar una organización o un equipo de trabajo; se alcanza por medio de soluciones asertivas y congruentes, que se orientan hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes ya sean estos internos o externos.

En este capítulo se presentan, los diferentes aspectos y elementos esenciales en la formación de las competencias gerenciales, mediante diferentes enfoques para su construcción como modelo personal y profesional.

El capítulo cuatro, permite que el futuro directivo entienda la importancia de plantear nuevas posibilidades dejando atrás la visión mecanicista del mundo, para dar paso a nuevas experiencias e ideas. Es menester incentivar y retener a las mejores personas, organizando empresas que asimilen una cultura humana, productiva y autoexigente, para ello se requiere que los equipos sean entrenados de manera eficaz y de forma eficiente.

El capítulo cinco, presenta las herramientas productivas, estas son la planificación, la gestión del tiempo, la innovación del valor y el cuadro de mando integral, que permite el control asertivo de los diferentes indicadores en la organización.

Este documento ofrece herramientas para el desarrollo de las habilidades básicas para que los directivos en formación alcancen nuevas competencias que los faculten exitosamente en los diversos escenarios que se les pueden presentar a lo largo de su carrera profesional. Se finaliza con la presentación de tres casos de estudio que le permiten al lector aplicar lo planteado en cada capítulo, en posibles situaciones que se pueden presentar en las organizaciones.

Conseguir las metas organizacionales mediante la planeación, requiere esfuerzos individuales y colectivos y demanda una articulación sistemática de las actividades, que suelen acompañarse de las funciones gerenciales, por ello, la importancia de formar a los altos directivos acerca de los conceptos y herramientas aquí presentadas.

Capítulo 1

Modelos de Pensamiento Gerencial

Modelos de Pensamiento Gerencial

Los Modelos de pensamiento Gerencial hacen referencia a las estrategias de gestión organizacional que utilizan los administradores, gerentes o directivos para el cumplimiento de las metas establecidas.

Un modelo es una representación de una situación, que los ejecutivos construyen a partir de diferentes elementos, aspectos y recursos con el fin de determinar la ruta a seguir. No obstante, ningún esquema es exitoso por sí solo, este requiere un liderazgo, un seguimiento y un control que permita el logro de lo planeado.

Las estructuras gerenciales nacen en distintos tiempos y escuelas de pensamiento administrativo. Las escuelas de administración no necesariamente constituyen modelos de gerencia, por ello, en este capítulo se presentan los diferentes modelos a partir de su finalidad o propósito, el cual varía de acuerdo con el tipo de empresa, mercado y por supuesto del líder que diseñe o lleve a cabo el modelo.

Objetivos

- Analizar los rasgos de los actuales gerentes.
- Estudiar los diferentes modelos de pensamiento gerencial que se desarrollan actualmente.
- Reconocer los elementos que componen los modelos y los aspectos que se relacionan con el medio, la competitividad, la organización y el talento humano.

1.1 Los Gerentes

Los gerentes se definen como los líderes que direccionan acciones, planes, ejecuciones y evaluaciones con el fin de cumplir las metas a través de la administración de los recursos disponibles de forma eficiente.

Un gerente es aquel que organiza, coordina y supervisa el desempeño de las personas que integran su equipo de trabajo o la compañía, con el fin que todos estén orientados hacia las expectativas que tiene la empresa, expectativas que se encuentran traducidas en la visión, metas o indicadores.

El desempeño de un gerente no se relaciona con los logros personales, si no con el ejercicio de ayudar a otros a que llevan acabo su trabajo. Un gerente puede orientar a más de mil personas o tan solo a una persona, las funciones en esencia son las mismas, lo que cambia es la forma y el estilo de gerencia.

Los gerentes se pueden clasificar por aquellos de primera línea, que son por lo general aquellos que están relacionados directamente con las operaciones de la organización y que se pueden relacionar directamente con los clientes. Mientras que los gerentes de nivel medio son aquellos como su nombre lo indica que se encuentran entre el nivel operativo y el nivel alto.

Finalmente encontramos los gerentes de nivel alto, que son los encargados de establecer la visión de futuro de la organización, la cual se traduce en planes, programa y toma de decisiones que permitan el crecimiento de la organización.

En la actualidad, debido a los cambios constantes en cuanto a tecnología, costumbres de la sociedad y nuevas necesidades a satisfacer en el mercado, las organizaciones han simplificado su forma de trabajar y los esquemas piramidales desaparecen por esquemas planos, permitiendo que los colaboradores puedan tomar decisiones rápidamente y estos sean vinculados en la construcción prospectiva de la visión empresarial.

Estos se definen como los líderes que direccionan acciones, planes, ejecuciones y evaluaciones con el fin de cumplir las metas a través de la administración de los recursos disponibles de forma eficiente.

Un gerente es aquel que organiza, coordina y supervisa el desempeño de las personas que integran su equipo de trabajo o la compañía, con el fin que todos estén orientados hacia las expectativas que tiene la empresa, expectativas que se encuentran traducidas en la visión, metas o indicadores.

El desempeño de un gerente no se relaciona con los logros personales, si no con el ejercicio de ayudar a otros a que llevan acabo su trabajo. Un gerente puede orientar a más de mil personas o tan solo a una persona, las funciones en esencia son las mismas, lo que cambia es la forma y el estilo de gerencia.

1.2 Modelos de Pensamiento Gerencial

Un modelo es un parámetro o pauta que permite determinar el tipo de acciones que los gerentes implementan para direccionar una organización. Estos modelos o pensamientos gerenciales se han desarrollado para crear valor en el capital bien sea financiero o intelectual, que genere los resultados positivos que se esperan.

El importante papel que desempeña el liderazgo gerencial en este siglo se hace menester el realizar un recorrido por los diferentes modelos, con el fin de tomar en consideración los elementos o aspectos que constituyen la gerencia del siglo XXI desde su análisis académico, con el fin de entender el concepto y su función empresarial.

*"Si su compañía obtiene beneficios,
duplicue su presupuesto de
capacitación; si está en pérdidas,
cuadrípliquelo!"*
Peter F. Drucker

A continuación, se presentan los Modelos de Pensamiento Gerencial más representativos de la última década, permitiendo así identificar los diferentes enfoques que un líder puede generar para administrar los recursos y talentos de una organización:

1.2.1 Modelo Mejoramiento Continuo de Deming.

Según Vega y otros (2011), el mejoramiento continuo data del año 1940, con la propuesta de W. Shewart y con el Ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) de Deming. Después se incluyen propuestas de las teorías de J. Harrington, E. M. Goldratt y Vicente Falconi, precursor de la gerencia de la rutina para la gestión de los procesos, aspecto primordial de la calidad, que incluye el ciclo PHVA.

Deming, definió como calidad, la forma de "alcanzar o exceder las expectativas y requerimientos del cliente", siendo estos modificados en la comunicación continua entre clientes, asociados y administración, aspectos fundamentales para proponer el ciclo PHVA.

El ciclo se presenta en la figura 1, visualizando que es un ciclo constante y que una etapa, precede a la otra. Para entender el modelo se explica a continuación:

Planear: Se determinan las metas, objetivos organizacionales, planes y acciones para alcanzar la meta establecida.

Hacer: Es la ejecución de las acciones, planes, objetivos o metas planeadas.

Verificar: Es examinar el constantemente cumplimiento de lo planeado.

Actuar: Es referido a emprender las acciones para llevar a cabo los ajustes y cambios necesarios para cumplir con lo establecido.

Figura 1 Ciclo PHVA



Fuente. Elaborado a partir del Ciclo PHVA de Deming.

Para iniciar con la implementación del ciclo es importante proponer los siguientes planteamientos:

- i. Realizar las siguientes preguntas: ¿Qué se va a obtener? ¿Con qué información se cuenta?
- ii. Desarrollo del cambio.
- iii. Observar si existen consecuencias del cambio.
- iv. Analizar los resultados.

El mejoramiento es un asunto que busca establecer la eficiencia y efectividad de las organizaciones. Siendo estas: graduales, enfocadas en la gerencia de la calidad total para generar cambios y flexibilidad empresarial, con el objetivo de dar respuesta rápida a los requerimientos del mercado.

1.2.2 Modelo de mejoramiento de Rentabilidad. Matriz Ansoff

Según Espinosa (2015) la Matriz de Ansoff, igualmente nombrada matriz producto-mercado, fue propuesta por Igor Ansoff en el año 1957. Es una herramienta importante para la organización en cuanto a su estrategia y marketing estratégico.

Esta matriz, es el instrumento perfecto para establecer el direccionamiento estratégico que permite el desarrollo de una empresa, por lo cual es útil para aquellas organizaciones que en su proyección han establecido objetivos y metas de expansión.

La Matriz de Ansoff, involucra los productos con los clientes y el mercado, catalogando la relación producto-mercado de acuerdo con el criterio de requerimientos actuales y propuestas de productos con marcada diferenciación y diversificación.

Figura 4 Matriz Ansoff

	Productos Existentes	Productos Nuevos
Mercados Existentes	Estrategias de Penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de productos o diferenciación
Mercados Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados o segmentación	Estrategias de diversificación

Fuente: Elaborado a partir de la Matriz Ansoff

El resultado de este análisis son 4 productos que se visualizan en la figura 2, identificando en el primer cuadrante la penetración del mercado que es la posibilidad de acceder a una población mayor con los productos actuales en un mercado vigente. Para lograr este objetivo las acciones deben llegar de una forma más atractiva a los clientes (venta cruzada), captar potenciales clientes (propaganda y promociones) y finalmente lograr la confianza de los clientes de la competencia, (mejora de imagen).

En el segundo cuadrante se observa el desarrollo de nuevos mercados: se apoyan en que la organización puede ampliar sus estrategias hacia nuevos clientes con los productos existentes. Para lograr esta meta es necesario abrir nuevos mercados, segmentos y canales de distribución. Un tercer cuadrante es el desarrollo de nuevos productos: en esta alternativa el establecimiento crea nuevos productos para el mercado. En la actualidad los mercados están en continuo cambio lo que lleva a innovar y plantear nuevas ideas. Por último, encontramos la diversificación: es la última opción para una empresa, ya que cualquier organización en su proceso de expansión cuanto más se aleje de su identidad de sus productos tendrá un mayor riesgo al fracaso.

La siguiente figura presenta la descripción y un ejemplo de los aspectos a desarrollar para aplicar el modelo anterior.

<i>Mercados de Clientes actuales.</i>	<i>Productos actuales</i>	<i>Productos nuevos</i>
	Penetración en el Mercado	Desarrollo de productos.
	Objetivo. Aumentar la participación de la empresa en el mercado actual.	Objetivo. Incrementar las ventas mediante la introducción de una línea, marca o producto diferente, en el Mercado.
	Ejemplo. Incrementar la participación en un 5% anual	Ejemplo. Añadir valor social o emocional.
	Ejemplo. Recurrir a distribuidores más eficaces. - Fijando cantidades mínimas por pedido a los intermediarios.	Mejorar la seguridad o confort. Nuevos tamaños. Varias versiones en sabores, olores, colores. Lanzamiento de productos ecológicos.
<i>Mercados de Clientes Nuevos</i>	<i>Desarrollo del Mercado</i>	<i>Diversificación</i>
	Objetivo. Comercializar sus marcas y líneas de producto en	Objetivo. vender una nueva línea de producto o marca en

mercados distintos a los atendidos en ese momento.	un segmento de mercado distinto.
Ejemplo. Ingreso a nuevas zonas, regiones o países por medio Gestionar Alianzas con empresas locales. Introducir un producto industrial en un mercado de consumo	Ejemplo. Crear un nuevo producto.

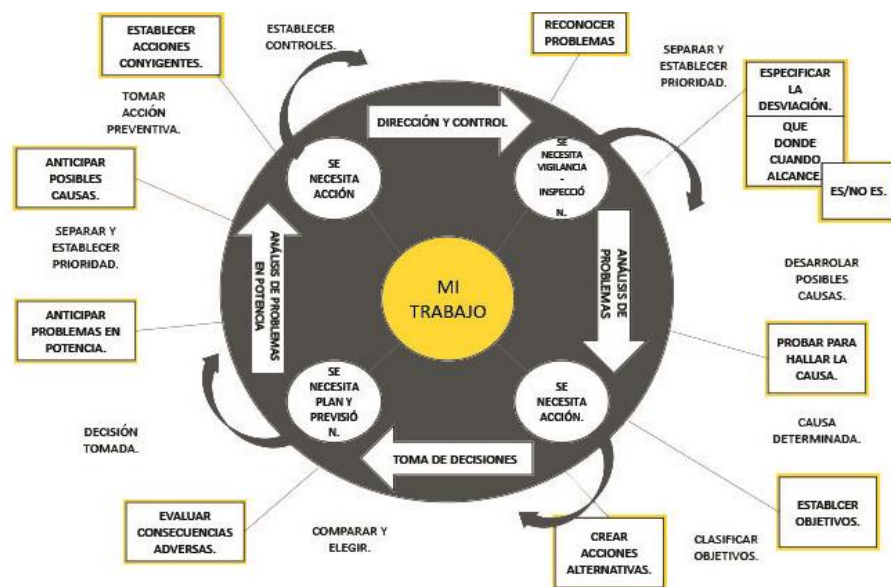
Fuente: Elaboración propia.

Para la toma de decisiones a partir de la matriz de Ansoff se deben tener en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico y diseño del Modelo Canvas y la Matriz DOFA, aplicados en unidades de negocio o empresas.

1.2.3 Modelo de Dirección Racional de Kepner y Tregoe.

El modelo presentado por Kepner, C., & Tregoe (1969), como la Matriz Kepner y Tregoe o Matriz Competitiva, tiene como fin de priorizar, obtener, y evaluar información en la toma de decisiones, desde la valoración hasta el riesgo como se evidencia en la figura 3, en donde se muestra el modelo completo.

Figura 5 Modelo de Kepner y Tregoe.



Fuente: Elaborado a partir de Kepner, Ch. y Tregoe, B (1969). El directivo racional. México: McGraw-Hill.

El análisis de decisiones se toma a partir de lo expuesto como propósito inicial y específico, hasta los juicios para determinar el propósito final, con la finalidad de realizar un juicio sobre las alternativas dispuestas de los hechos puntuales.

Para analizar y resolver los problemas los autores proponen una forma sistemática de articular los diferentes aspectos y experiencias con el fin de lograr un criterio del ejecutivo, para ello proponen lo siguiente:

- Analizar los objetivos con el fin de establecer cuales seleccionar.
- Clasificar los objetivos conforme con la importancia que tienen.
- Determinar diferentes opciones entre las cuales escoger.
- Valorar las opciones frente a los objetivos para realizar una elección.
- Seleccionar la mejor opción, como posible decisión.
- Valorar los diferentes resultados o escenarios de la posible decisión.
- Controlar los resultados de la decisión final a través de la prevención de las consecuencias y vigilancia.

La matriz tiene cuatro pautas de análisis racional, estas son:

1. Análisis de situaciones. Identificar lo que ocurre.
2. Análisis de problemas. Determinar la causa y la consecuencia.
3. Análisis de decisión. Definir las elecciones.
4. Análisis de problemas potenciales. Precisar los posibles acontecimientos.

Al finalizar los análisis establecen una decisión racional que hace uso de los resultados de las técnicas anteriormente desarrolladas para la toma de decisiones.

Como ejemplo se presenta el siguiente caso:

Enunciado. Compra de una casa para la familia

Definir variables.

Requerimiento estratégico
Que no cueste más de \$250.000.000 millones
Tres cuartos

Objetivo operacional

Estrato 4 por mensualidad de servicios de máximo 200.000
Ubicación zona norte de la ciudad y presupuesto

Priorización.

Objetivos	Peso
Mínimo costo de servicios	10
Cuota Mínima Inicial	10
Confort	8

Lista de Alternativas

Objetivo Obligatorio	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C
Costo Máximo de 250	210	240	250
Numero de Cuartos	2	4	3
Servicios públicos promedio	250	200	260

Asignación de calificación

Objetivo	Peso	Alternativa A	Calificación ponderada
Mínimo costo de servicios	10	10	100
Cuota Mínima Inicial	10	8	80
Confort	8	7	56

1.2.4 Modelo de Inteligencia emocional de Daniel Goleman

Según Sabater (2017) de poco nos sirve un cerebro brillante y un elevado cociente intelectual si no entendemos de empatía, si no sabemos leer emociones propias y ajenas, si somos extranjeros del propio corazón y apáticos de esa conciencia social donde se aprende a conectar, a gestionar el miedo, a ser asertivos... la inteligencia emocional es lo queramos o no, la auténtica clave para ser felices.

A nadie le sorprenderá si decimos que hoy en día el debate sobre lo que es y no es la inteligencia parece no haberse cerrado del todo. La evidencia empírica constata, por ejemplo,

la existencia del factor “G” de Spearman, entendido como un fundamento básico y esencial que define todo comportamiento inteligente. También tenemos la teoría triárquica de Robert J. Sternberg, y el popular enfoque de las inteligencias múltiples de Howard Gardner.

La inteligencia emocional, es entender la realidad más allá de lo cognitivo, como la memoria y la capacidad para resolver problemas. Se habla de la facultad para liderar con seguridad a los otros y a nosotros mismos, de gestionar nuestras emociones, de tener automotivación, de limitar los impulsos y de vencer los fracasos.

Goleman manifiesta que la inteligencia emocional tiene cuatro dimensiones básicas, estas son:

1. *La autoconciencia:* Es la facultad para entender lo que se siente y la capacidad para estar articulados desde la coherencia con los valores personales. Ejemplo es la generación de espacios para reflexionar sobre el actuar y poder exponer las situaciones particulares que se presenten como el ambiente laboral tenso o de constante crítica por exceso de trabajo.
2. *La automotivación:* es la habilidad para orientarnos hacia nuestras metas y tener herramientas para recuperarse de las situaciones que se presenten y de aprender cómo afrontar el estrés. Un ejemplo claro de esta dimensión son los espacios para generar emociones y empatía con las funciones, metas y accionar de la organización, con las individuales.
3. *La conciencia social:* cómo manejar e interactuar con los demás y tener una empatía con el entorno. Ejemplo de esta dimensión es la capacidad de la organización de generar ambientes que permitan saludos cordiales, respeto por el pensamiento del otro, expresiones de agradecimiento o pedir el favor, entre otros.
4. *Habilidad para relacionarnos.* Capacidad para llegar a acuerdos, para conectar positiva y respetuosamente con los demás y comunicar de forma acertada. Esta habilidad se aplica cuando se crea un ambiente laboral en donde se puede expresar libremente el pensamiento desde el respeto por la diversidad.

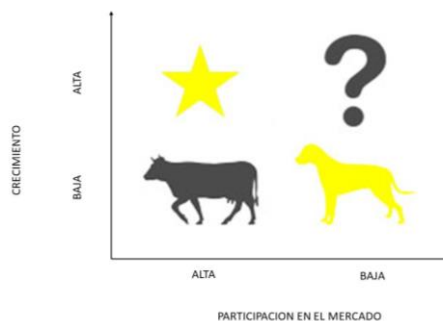
1.2.5 Modelo Boston Consulting Group.

La matriz fue diseñada en la década de los años 70, por la empresa Boston Consulting Group, herramienta que puede ser identificada de diferentes formas: matriz de crecimiento o matriz

de participación. El modelo busca ayudar a las organizaciones a posicionar productos o unidades de negocio, para realizar el mejor enfoque y posterior inversión. La matriz se encuentra diseñada por dos ejes como se observa en la figura 4. Matriz BCG:

- Un eje vertical que concierne al crecimiento del mercado;
- Un eje horizontal que visualiza el porcentaje de participación en el mercado.

Figura 6 Matriz BCG



Fuente: Elaborado a partir del Modelo Boston Consulting Group

La matriz remite a los productos, servicios o unidades de negocio en las siguientes cuatro zonas posibles:

Cuadrante "Estrellas": Es la tasa de crecimiento de mercado positiva y la participación positiva. Genera una buena rentabilidad, requiriendo una inversión importante. Efectivamente, se vende un gran volumen de productos y eso ayuda al posicionamiento de la empresa en el mercado.

Cuadrante "Vacas lecheras": Es la tasa de crecimiento de mercado negativa y la participación positiva. Identifica lo indispensable del negocio para la conservación de la organización. Es un negocio que necesita poca inversión y alta generación de ingresos.

Cuadrante "interrogantes": La tasa de crecimiento de mercado positiva y participación negativa, representa un negocio innovador en un mercado emergente, determinando la necesidad de inversión constante y futuros inciertos. Es un producto que con el tiempo puede cambiar de estado y convertirse en una empresa estrella.

Cuadrante “perros”: Tasa de crecimiento de mercado negativo y participación negativa, es referida a productos de poca calidad y volumen de ventas, es un mercado que se encuentra en declive. Este negocio por lo general no es rentable, por lo cual es preciso considerar la posibilidad de mantener el producto en un mercado en bajada.

Este modelo, se relaciona con el ciclo de vida del producto, identifica las posibilidades para tomar decisiones en cuanto a la inversión acertada para la generación de rentabilidad.

Para ejemplificar el modelo se toma como referencia a Coca Cola con cada uno de sus productos para determinar el grado de participación en el mercado y su aporte en ventas, es así como se determina el resultado de cada producto y las decisiones pertinentes, por situación presentada.

<i>Unidad de Negocio</i>	<i>Crecimiento del Mercado</i>	<i>Participación en Ventas</i>	<i>Resultados</i>
Coca cola Zero	Alto	Alto	Estrella
Sprite	Bajo	Bajo	Perro
Coca Cola Tradicional	Bajo	Alto	Vacas
Coca Cola Light	Alto	Bajo	Interrogante
Coca-Cola sin Azúcar	Alto	Alto	Estrella

1.2.6 Modelo de Competitividad de Michel Porter.

Michael Porter (2007) profesor de la Harvard Business School en 1979 propone las “Cinco Fuerzas” modelo que plantea:

1. La rivalidad entre competidores: Permite determinar los costos fijos, los precios, las estrategias presentes en el comercio, identificando la posición de la competencia en el mercado.
2. Poder de negociación de los proveedores: Las condiciones y dificultades que presentes con los proveedores que suministran los insumos o la materia frente a los requerimientos de los empresarios.
3. Amenaza de ingreso de productos sustituto: Determina el grado de penetración de productos que sustituyen las necesidades del mercado.

4. Poder de negociación de los compradores: Capacidad de negociar con los clientes y al mismo tiempo la forma que tiene estos para realizar presión sobre el producto frente al precio, calidad, tiempos y servicio.

5. Amenazas de nuevos entrantes: Es la facultad que tiene las nuevas empresas de participar del mercado e introducir nuevas capacidades, realizando influencia sobre los precios, costos y capital de inversión. Si la amenaza es alta, es preciso mantener precios bajos o aumentar la inversión para desestimular a la competencia.

Según Porter (2007), el compromiso del estratega es comprender y afrontar la competencia. No obstante, los gerentes consideran que la competencia es poca. Aunque se considere distintos en un comienzo los sectores, las fuerzas son las mismas generando los mismos resultados. Entender la estructura de un sector es importante para el posicionamiento estratégico. La distribución del sector es el resultado de una combinación de características técnicas y económicas que establecen la posición de cada fuerza competitiva.

Figura 7 Las cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Tomado de Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan Forma a la Estrategia. Porter, M. Harvard Business Review, América Latina, 2007.

Las Cinco Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Comenzando por el *poder de negociación con los proveedores* para analizar el mismo retomamos el caso de Coca-Cola, para ello se analiza los componentes necesarios o básicos como la cafeína, envases, materia prima para el sabor, solos o en combinación no tienen un poder de negociación, pero si se determina una ventaja partir de negociación por volumen lo cual permite una mejor planeación de pagos. En el cuadrante de *Amenazas de nuevos productos entrantes* parte de la marca o la fidelidad de los clientes al producto, además de la red de distribución y comercialización. Para el caso visto, coca cola atiende las necesidades y requerimientos demandados por la sociedad al diversificar sus productos como: Coca Zero, light y sin azúcar para responder a la epidemia de obesidad y capturar nuevos mercados minimizando los nuevos productos entrantes. En el cuadrante Amenazas *por productos sustitutos*, Coca-Cola se ve amenaza constante por el ingreso de productos como el té, agua con gas, bebidas con cafeína que generan el mismo efecto de refrescar y calmar la sed aun costo más bajo y con promesa de valor saludables. *La rivalidad entre competidores*. La industria de las bebidas gaseosas se duplica ya que conforman un porcentaje alto de participación en el mercado y se genera competencia de participación y cobertura de mercado, generando rivalidad en publicidad, publico objetivo para crear una diferenciación entre ellas sin afectar el precio. Ejemplo. Coca Cola no tiene publico específico simplemente busca que las personas se identifiquen con momentos propios de la vida mientras su rival más cercano Pepsi está enfocada en un público joven con interés en la música y deportes.

1.2.7 Modelo Estructural de Henry Mintzberg.

Según Mintzberg (1984), las diferentes tipologías de las organizaciones se pueden establecer en agrupamientos naturales o configuraciones. A partir de estas se compone el tipo de formas ideales o puras, siendo estas la forma de describir una empresa desde su estructura básica.

Mintzberg sostiene que la estructura real en una organización no existe, sustenta que las empresas son cautivadas por una de las configuraciones o tipologías en busca de una armonía estructural interna; en últimas existe una adaptación de las mismas.

A continuación, se ejemplifican los diferentes tipos de configuraciones que se pueden presentar al aplicar este modelo:

La estructura simple: se trata de una distribución sencilla, informal y flexible. Se aplica a empresas pequeñas cuyas actividades están dirigidas por el director general, quien realiza directamente la supervisión de los empleados y asume otras funciones. Este ordenamiento se dirige tan solo a microempresas.

La organización divisional: se instituye como una organización en divisiones en la que cada división es independiente a su propio ordenamiento y poco integrada entre ellas. Este tipo

de organización se encuentra en grandes empresas con diferentes departamentos administrativos, entre ellas se están las multinacionales.

La adhocracia: referida a cualquier estructura altamente flexible, capaz de adaptarse de forma rápida a las situaciones cambiantes del ambiente. Este tipo de organizaciones son descentralizadas conforman equipos multidisciplinarios que se adaptan a los cambios, este tipo de empresas se encuentran constituidas por directivos y estructuras matriciales.

La burocracia maquinal: Cuando se menciona la palabra "Burocracia" se relaciona con su precursor Max Weber quien afirma que la burocracia es la conjugación de normas, reglas, procesos, documentación y comunicación formal, centralizando el poder de decisión a través de su conformación estática en su estructura administrativa.

Mintzberg manifiesta que, entre más antigua la organización, más estructurada se encuentra la misma en cuanto a su comportamiento generando un minucioso y obsesivo control en todos los niveles y operaciones de la empresa, con el fin de eliminar los riesgos para el buen funcionamiento de la misma. Dentro de este tipo de estructuras se encuentran las empresas de: seguridad, correos, siderúrgicas, entidades gubernamentales, industrias de automóviles, entre otras.

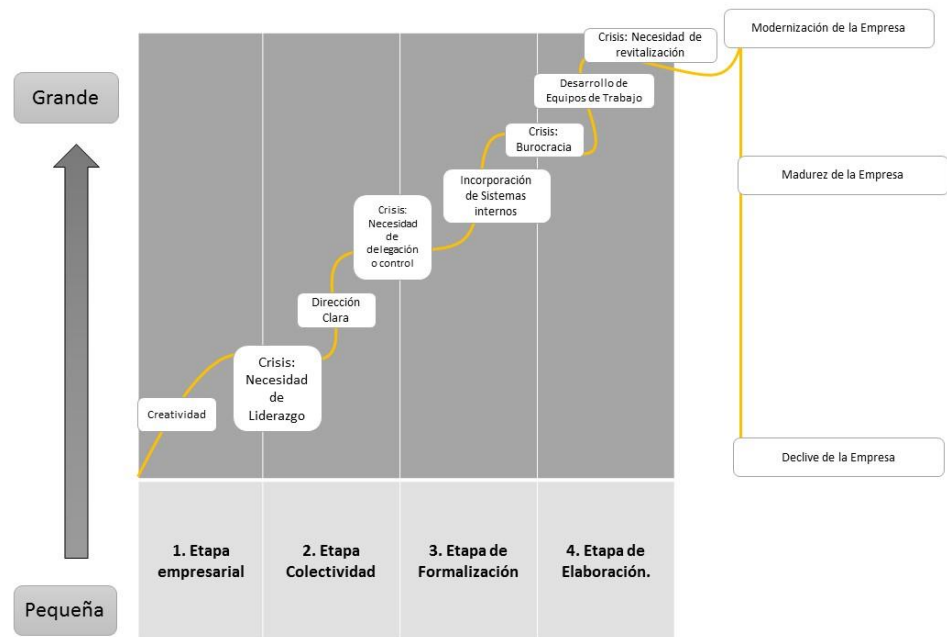
La burocracia profesional se establece a través de la regulación frente a las instrucciones específicas y las habilidades profesionales, con el fin de generar control en su propio quehacer laboral, el cual se traduce en la normatividad para cada proceso o procedimiento al interior de la empresa.

1.2.8 Modelo de Ciclo de vida de Robert Quinn.

Según Quinn (1994), el modelo de ciclo de vida organizacional propone en el eje Y el tamaño de la empresa (pequeña-grande) y en el eje X, la fase en que se encuentra la organización, establece: el inicio empresarial, la colectividad, la formalización y la elaboración.

La mayoría de las organizaciones en crecimiento se trasladan por las diferentes etapas del ciclo de vida, cada etapa se relaciona con aspectos específicos de estructura, productos y/o servicios, sistemas de remuneración, control, innovación, metas y estilos de dirección.

Figura 8 Proceso Ciclo de Vida Organizacional



Fuente: Tomado de Maestría en la Gestión de Organizaciones: Un Modelo Operativo de Competencias. Quinn. 1994.

El ciclo de vida es un concepto eficaz, se utiliza para vislumbrar los problemas que afrontan las organizaciones y la forma en que los directivos pueden resolver de manera positiva las situaciones, con el fin de impulsar la organización a la siguiente etapa.

En el siguiente planteamiento hipotético se puede ejemplificar la aplicación de este modelo: Un nuevo gerente para una empresa de servicio, evalúa la empresa a partir de los resultados obtenidos en el pasado y define que la organización se encuentra en un momento de expansión, es por ello que al evaluar encuentra que esta se encuentra en una etapa de colectividad, es por ello que para poder ampliar mercados es necesario seguir expandiéndose y para ello requiere formalizarse o pasar a una etapa de formalización se requieren las certificaciones y por ello se inicia al interior de la empresa, la definición de los mismos generando manuales, instructivos, protocolos para la comercialización de sus servicios, que permitan la estandarización de las funciones de los colaboradores, con el objetivo de alcanzar la madurez siendo eficientes. Por ello el gran desafío del gerente, es evitar la no burocratización o inflexibilidad de operaciones, procesos y decisiones ya que estas deben adaptarse de manera continúa a los requerimientos dinámicos que exige el entorno y el mercado.

1.2.9 Modelo de Innovación de W. Chan Kim y Rene Mauborgne.

Según Kim & Mauborgne (2005), desde hace tiempo las compañías compiten con la intención de alcanzar un crecimiento rentable y constante, estas buscan lograr una ventaja competitiva, trabajando por aumentar la participación en el mercado y esforzándose por generar diferenciación. No obstante, en los mercados actuales, en donde la dinámica y sobresaturación, solo produce en la competencia directa «océanos rojos» en donde se evidencia el esfuerzo de los competidores por generar utilidades que cada vez se reducen en su porcentaje al finalizar las operaciones de venta.

El modelo de nos ilustra dos tipos de océano, el rojo y el azul, que identifica diferentes estrategias como se visualiza en la ejemplificación que se presenta en la figura 7.

W. Chan Kim y Renée Mauborgne conceptualizaron los términos océano rojo y océano azul con el fin de identificar el universo del mercado. Los autores definen como "océanos rojos" las organizaciones que existen en la actualidad, el universo conocido del mercado, lugar en donde se trazan los límites entre los diferentes competidores y en donde se busca constantemente lograr una mayor participación quitando una porción de la demanda que tienen las otras empresas, situación que se vuelve en un sangriento océano rojo. De ahí el término océanos "rojos".

Por otra parte, los "Océanos azules" son las organizaciones que no existen en la actualidad, refiriéndose al lugar en el mercado que se encuentra inexplorado, deshabitado y que la competencia no ha generado acciones para atenderlo. Este lugar propicia oportunidades y crecimiento, proporcionando rentabilidad. Es un espacio amplio y eficaz en términos de expansión y sostenibilidad.

Figura 9 Ejemplos de Estrategias Del Océano Rojo Vs. La Estrategia Del Océano Azul

Competir en el mercado existente .	Crear un espacio en el mercado nuevo .
Dominar a la competencia.	Volver irrelevante a la competencia.
Utilizar la demanda existente .	Crear y atraer nueva demanda.
Evaluar y seleccionar entre valor y costo.	Buscar un mayor costo y una mayor diferenciación .
Articular todo el sistema de actividades de la empresa con su preferencia estratégica: diferenciación o bajo costo .	Articular todo el sistema de actividades de la empresa con el fin de competir desde la diferenciación y bajo costo .

Fuente: Elaborado a partir del libro La Estrategia del Océano Azul. Kim y Mauborgne.2005

1.2.10 Modelo de Organizaciones que aprenden de Peter Senge.

Senge (2012) define que las empresas que progresan en el tiempo son las "organizaciones inteligentes", que conforman capital humano, con diferentes capacidades que pretenden obtener aprendizajes y éxitos en grupo, para cumplir las metas establecidas, a pesar de los diferentes escenarios dinámicos y desafiantes. Este modelo plantea un pensamiento sistémico, con el propósito de analizar las complejidades e interacciones que se establecen al interior.

Senge propone las siguientes disciplinas para ser desarrolladas en la organización, con el objetivo de generar aprendizaje, hacia la potencialización de las capacidades del equipo de trabajo:

- *Dominio o excelencia personal.* Establece la relación entre las aspiraciones y la realidad, las cuales deben estar equilibradas, con ello se pueden tomar las mejores decisiones e

identifica las capacidades personales y las capacidades de las personas con las que nos relacionamos.

- *Modelos mentales*. Es identificar los patrones que restringen la actuación propia o de las personas que nos rodean, con el fin de percibir mejor la realidad y así ver con objetividad las situaciones que se presentan.
- *Visión compartida*. Es la forma como se alinean las aspiraciones personales, con las organizacionales.
- *Aprendizaje en equipo*. Es la conjunción de las diferentes acciones para el logro de un mismo objetivo. Para ejercer esta disciplina es fundamental tener cuidado con la comunicación, siendo esta, un obstáculo para generar relaciones eficientes y efectivas cuando se realiza de forma constructiva.
- *Pensamiento sistémico*. Es la forma como se reconocen las interacciones o situaciones, para el logro de mejoras constantes y duraderas, debido al análisis profundo que soluciona las causas y no los síntomas.

Como ejemplo podemos encontrar que una organización que aprende busca su expansión constantemente para generar nuevos espacios en el mercado de manera prospectiva, desarrolla las siguientes disciplinas con su equipo de trabajo:

En su *pensamiento sistémico*, logra la atención de forma eficiente con costos bajos y procesos flexibles, que se articulan con los objetivos de la organización y en la satisfacción de los clientes.

Esta organización genera *Dominio Personal*, a través de espacios para el autoconocimiento, capacitación, espacios de libertad en expresión, procuran la motivación y compromiso de cada integrante del equipo de colaboradores con los procesos que permitan realizar todos los procesos de forma integradora y eficiente, desde el autocontrol integral (estados de ánimo, respeto por el otro, conciencia sobre las funciones e integralidad con la organización).

"Lo que caracteriza a los líderes efectivos es un sentido de lo que les funciona con los demás. Esto no implica necesariamente que tengan una comprensión profunda de cómo y por qué funciona. Se trata de una cuestión de autoconciencia. A medida que interactúan con otras personas, los líderes parecen más capaces de aprender cómo son vistos y cómo pueden perfilar activamente las percepciones de otras personas en la formación de su identidad."
GOFEE, R. (2007)

De igual manera esta empresa genera procesos que permiten la reflexión sobre el **aprendizaje en equipo y aprendizaje institucional**, que permite la adaptación de los lineamientos positivos de los colaboradores a los procesos internos de la organización, por otro parte, se busca que exista un aprendizaje colectivo que contribuya al desarrollo interno de los integrantes del equipo de trabajo.

1.3 Conclusiones

Los actuales gerentes son desafiados constantemente con los cambios en tecnología, costumbres de la sociedad y nuevas necesidades por satisfacer en el mercado.

Las organizaciones han simplificado su forma de trabajar y los esquemas piramidales son reemplazadas por esquemas planos, permitiendo que los colaboradores puedan tomar decisiones rápidamente y estos sean vinculados en la construcción prospectiva de la visión empresarial.

Existen diferentes sistemas gerenciales que le permiten al gerente evaluar cuál es pertinente aplicar de acuerdo con las expectativas o metas por cumplir, tipo de empresa, estado de la organización, tipo de productos o servicios ofrecidos. Son en estas situaciones en donde el líder aplica su conocimiento y criterio para seleccionar el modelo para su gestión.



Capítulo 2

Liderazgo del siglo XXI

Liderazgo del siglo XXI

La planeación en las organizaciones a largo plazo desaparece poco a poco; hoy en día se proyecta a mediano y corto plazo, dado el acelerado ritmo de vida. Las necesidades en la sociedad dejan de ser estáticas y se tornan cambiantes según el tiempo, modo y lugar, dando como resultado nuevos productos y servicios demandados por los mercados, es así, como el líder exitoso es el que valora el conocimiento y lo administra para satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo tanto, no podemos dirigir organizaciones en el siglo XXI con estrategias directivas del siglo XX. innovar es evolucionar y por lo tanto es estar siempre a la vanguardia.

"Conviértete en el tipo de líder que las personas seguirían voluntariamente, incluso si no tienes el título o la posición".
Brian Tracy.

Objetivos

- Distinguir el concepto de liderazgo y su función en las organizaciones.
- Analizar las diferentes teorías de liderazgo que se han desarrollado en las organizaciones.
- Establecer los aspectos que conforman el Liderazgo Organizacional.

2.1 Liderazgo

El liderazgo es la forma de hacer que las acciones que ejecuta un individuo o equipo sirvan para el logro de sus objetivos.

Según Guillén (2012) el poder, es la capacidad de influir que ejerce el dirigente sobre otros; es el recurso que faculta al líder para inducir a los seguidores para que desempeñen la tarea u objeto.

Según Garay (2009), el liderazgo no es un tema solo para los gerentes o directivos, sino que es un asunto que compete a todos. Diariamente al líder se le presentan situaciones que requieren ciertas competencias y habilidades que debe desarrollar. El liderazgo se ejerce en una diversidad de situaciones y por tal requiere el análisis crítico del profesional para saber ejercer sus conocimientos, metodologías y técnicas, para el logro de las acciones propuestas.

2.2 Teorías del liderazgo

Durante el paso del tiempo especialmente en los últimos tiempos se han presentado un sinnúmero de estudios los cuales hacen una recopilación histórica de la evolución de las teorías del liderazgo.

Figura 10 Teorías del Liderazgo



Fuente: Elaborado a partir de Garay 2009.

A continuación, se realiza una descripción de las diferentes teorías sobre el liderazgo:

- *Teoría de Rasgos*

La teoría muestra las cualidades ligadas al liderazgo que se encuentran en gran cantidad y continuo crecimiento, a partir del sin número de ejecutivos exitosos y cambios generacionales, mostrando las condiciones que describen rasgos humanos positivos o habilidades desde "ambición" hasta el "valor por la vida".

- *Teorías de Poder e Influencia*

Se reúnen básicamente en la afirmación del liderazgo como el resultado de la relación entre individuos, excluyendo el concepto de las características de un líder que trabaja sin un equipo. En esta teoría se contemplan elementos importantes como la influencia y el dominio y se relacionan los aspectos de poder y factores de atracción por encima de la coerción.

- *Teorías del Comportamiento*

Se fijan más en las conductas de los líderes en lugar de concentrarse en sus competencias. El direccionamiento es distinto de lo mencionado anteriormente y básicamente se enfoca en el estudio de los esquemas de conducta de los directivos. En el estudio se identificaron patrones de los dirigentes no actúan directamente sobre el comportamiento de las partes, por el contrario, proporcionaron los medios y condiciones para reforzar los direccionamientos frente a sus colaboradores.

- *Teorías Situacionales*

Se reconoce que el líder y su equipo de trabajo requieren factores adicionales. En los estudios se identifican los contextos que se desarrollan en el ejercicio del liderazgo. Este acercamiento pone al líder en una posición y lo entrena en cada situación específica.

- *Teorías de la Contingencia*

Este se centra en identificar los diferentes aspectos en el estilo de liderazgo para una circunstancia en particular. En esencia el directivo efectivo es dependiente de unos o más elementos de comportamiento, personalidad, situación e influencia para el desarrollo de los escenarios contingenciales que se le presentan.

- *Teoría Transaccional*

Hace énfasis en la trascendencia de la relación entre el líder y sus colaboradores, dándole gran importancia a los beneficios mutuos entre ellos, en donde el profesional concede el reconocimiento a sus colaboradores por su lealtad.

- *Teoría Transformacional*

Dentro la evolución de las teorías esta es la más reciente. Su avance en comparación con las anteriores se basa en la motivación interna de su equipo de trabajo. La base de esta teoría no nace tan solo del líder, sino de los que se proyectan y conocen la misión y los objetivos de la empresa.

2.3 Liderazgo Organizacional

El Liderazgo Organizacional fue desarrollado por Campbell (2002), planteando un nuevo modelo que describe las debilidades y fortalezas con el fin de evaluar las habilidades del líder.

Los componentes para el desarrollo del liderazgo según Campbell se clasifican de la siguiente forma: los seis primeros en la tarea que el líder desarrolla en la organización; los dos siguientes en los rasgos personales y el último en un enfoque multicultural que permite la expansión de la organización.

- *Visión:* Permite visualizar y prospectar el futuro de la organización, desde el nivel en donde ejerza su liderazgo. El director desarrollará diferentes acciones como: establecimiento de nuevos programas y proyectos, presentación de nuevos procesos para satisfacer necesidades de futuros clientes, creación de nuevas unidades de negocio y empresas exitosas con pensamiento global que traspasa fronteras culturales y nacionales.
- *Administración:* Establece las metas y los objetivos y articula los recursos existentes para el logro de los mismos.

"Los líderes promedio elevan los estándares para sí mismos, los buenos líderes los elevan para otros. Los grandes líderes inspiran a los demás a elevar sus propios estándares".
Orrin Woodward.

- *Empoderamiento:* Ejerce confianza sobre sus colaboradores seleccionándolos y formándolos con el fin de asignar tareas desafiantes para el logro de los indicadores establecidos.
- *Diplomacia:* A través de esta, genera relaciones entre las diferentes unidades estratégicas tanto internas como externas con el fin de generar alianzas que permitan el desarrollo de las metas y objetivos propuestos.
- *Retroalimentación:* Genera la habilidad de analizar y escuchar a sus diferentes interlocutores con el fin de generar canales de comunicación efectivos entre todas las partes con las cuales se relaciona el líder.
- *Emprendimiento:* Capacidad para visualizar oportunidades en el futuro, desde el aumento en utilidades, ampliación de mercados, creación de nuevos proyectos o programas hasta la conformación de nuevas empresas exitosas.
- *Estilo Personal:* Determina los rasgos propios del líder desde sus competencias y habilidades, integralidad, creatividad, optimismo e integridad, generando una imagen efectiva de su liderazgo.
- *Energía Personal:* Referido a la coherencia entre su discurso y apropiación de los diferentes aspectos en su vida personal, desde su disciplina, horas de trabajo, manejo de conflictos, estado de salud, actividad y equilibrio en sus decisiones.
- *Componente Multicultural:* Es el conocimiento de diferentes culturas y capacidad para el relacionamiento entre diferentes organizaciones y personas establecidas en distintos lugares geográficos.

Según Campbell (2002), propone dos principios para describir el liderazgo: La universalidad de los diferentes componentes y características a evaluar y la simplicidad de la metodología para una adaptación rápida y efectiva ante diferentes condiciones y situaciones locales. El éxito de la prueba depende del compromiso y rigurosidad con que la persona disponga para desafiarse en las diferentes capacidades propuestas.

2.4 Comunicación: habilidad esencial en el liderazgo actual

El liderazgo está combinado por una serie de habilidades, que fácilmente consiguen ser asimiladas y mejoradas en el ejercicio de la práctica. En específico nos referimos al lenguaje verbal y no verbal.

• *El proceso de comunicación*

Un sinnúmero de compañías para el buen desarrollo de sus metas, buscan que sus profesionales cuenten con excelentes habilidades de comunicación, elementos de gran importancia en el alcance de los objetivos organizacionales.

Al identificar elementos como el emisor (quien envía el Mensaje), el receptor (quien recibe el mensaje). En el mensaje existe un grupo de elementos que en conjunto se agrupan para transmitir una idea específica, esta comunicación se basa en transmitir con palabras, ideas y conceptos, las emociones se manifiestan por medio de gestos actitudes, expresiones que el emisor realiza.

El lenguaje es un sistema conformado por ideas, sentimientos, palabras y en general reglas gramaticales empleadas y transmitidas por los individuos. En la figura 9 se ejemplifican las diferentes estrategias verbales que permiten construir la comunicación efectiva.

Figura 11 Ejemplos de Estrategias verbales constructivas.

<i>Coherente</i>	<i>De apoyo</i>	<i>Asertiva</i>	<i>Positiva</i>	<i>Correctiva</i>	<i>De escucha</i>
Conocer el propósito.	Describir, no juzgar.	Decir a la gente, lo que a uno le afecta.	Asegurarse de que sea útil.	Culpar el método o procedimiento y no la persona.	Demostrar de manera no verbal que se está escuchando.
Seleccionar un contexto y medio apropiado.	Orientarse a solucionar problemas.	Defender lo que se necesite.	Ser específico.	Describir el comportamiento o problemático de manera específica.	Interpretar de manera activa el mensaje del emisor.
Seleccionar el momento apropiado y planear la comunicación	Ser espontáneo no estratégico.	Aprender a decir "No"	Ser descriptivo (orientarse al comportamiento)	Explicar el impacto del comportamiento.	Poner atención a las conductas no verbales del emisor.
Regular el flujo de comunicación	Empático	Monitorear su diálogo interno.	Ser oportuno.	Mantener el respeto y la dignidad.	Evitar ponerse a la defensiva.
Asegurarse de manera activa de que los demás	Igualitario	Ser persistente	Explicar la importancia.	Mantener la filosofía "quiero que tenga éxito"	Parafrasear lo expresado.

entiendan el mensaje.					
Ser expresivo, exponer ideas y pensamientos.	Provisional.	No ser pasivo.	Manifestar la propia apreciación.	Pedirle a la persona sus sugerencias.	Clarificar lo implícito.
Ser persuasivo	Mantener informados a los colaboradores.	Dejarse conocer.	Hacerlo en persona.	Evitar culpar o apenar a los demás.	Reflejar los sentimientos clave.
Asegurarse de que el mensaje sea útil		Expresar los sentimientos.		Ser flexible.	Usar cortos periodos de silencio.

Fuente: Torres (2016) / Adaptado de Andrews y Baird (2005), Nelson y Quick (2011) y Slocum y Hellriegel y Jackson (2008)

La forma de comunicarle al otro inferior se llama "superior", y de otro lado encontramos que una actitud frente a los problemas o éxitos de los demás es de poca importancia y se denomina "neutral". En conclusión, cuando no existe una aceptación de las posiciones, se presenta un comportamiento indiscutible, que se manifiesta con el que se queja y argumenta y que expresa su inconformidad constantemente.

2.5 Modelo de Liderazgo Gerencial del siglo XXI

Jaume Llopis y Joan Enric Ricart (2012), en su investigación sobre los diferentes enfoques de dirección de los ejecutivos éxitos de esta década, resultados plasmados en su libro *¿Qué hacen los buenos Directivos? El reto del siglo XXI*, un modelo que resume lo encontrado a través de la interacción con 15 gerentes de diferentes empresas.

El modelo que presenta Llopis y Ricart se establece desde una visión a futuro, fue determinado desde el enfoque de cambio constante, como lo evidencia la investigación realizada con los gerentes contemporáneos, que evidencian estar siempre atentos en satisfacer las necesidades futuras de los clientes y en generar proyecciones sostenibles.

El estilo de gestión de un alto directivo los autores lo han denominado "discrecionalidad directiva". Conceptualizándolo como el estilo de administración, el cual depende de:

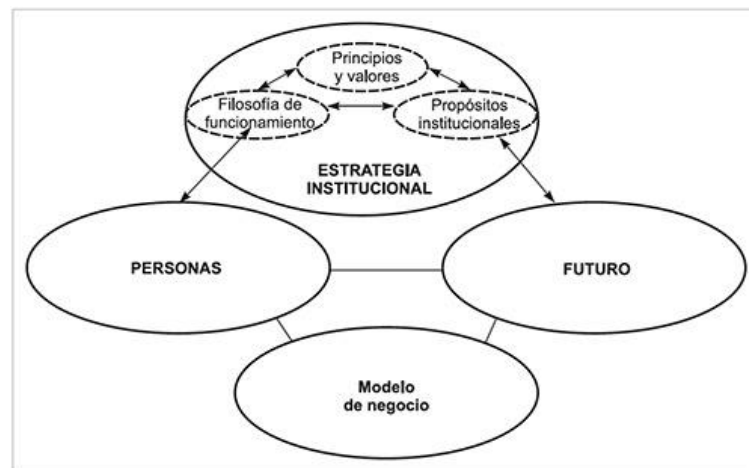
- *Las características del sector*: no es lo mismo el estilo de dirección en una empresa industrial, o una empresa de servicios, o una empresa financiera, por tanto, el sector de alguna manera hace que el estilo de administrativo sea uno u otro.

- **Tamaño de la empresa:** La otra característica que diferencia el estilo de gerencia es la propia empresa. No es lo mismo el estilo de dirección en una empresa familiar, o una empresa nueva, o una empresa que se encuentra en crisis, o una multinacional.
- **Características personales:** Esta característica depende de cada individuo, son únicas y determinantes, desde nuestras habilidades, aptitudes, valores, entre otras; las cuales fijan el estilo de administración.

Las tres características determinan la discrecionalidad directiva, que hace que se diferencie el estilo de dirección de un líder a otro, o de una empresa a otra.

A partir del análisis los autores concluyen que la tarea del alto directivo se resume en cuatro grandes aspectos como se evidencia en la Figura 10.

Figura 12 Tareas de los altos directivos



Fuente: ¿Qué hacen los buenos Directivos? El reto del siglo XXI. (2012). Autores Llopis y Ricart 2012.

- **Visión de futuro:** Determinada a partir de la premisa sobre un mundo cambiante, donde las cosas de prisa, motiva a los directivos a mantener una constante actividad para intentar averiguar hacia dónde va el sector, hacia dónde va la economía, hacia dónde van los hábitos de consumo, hacia dónde van los canales de distribución y por tanto tener una visión del futuro.

El ejecutivo actual de acuerdo con la investigación realizada por estos profesores, evidencia que el 90% del tiempo es dedicado al segundo aspecto el cual se remite a "pensar en el

futuro", a tener esta visión de futuro, a elaborar y a implantar estrategias organizacionales, con el fin de crear una visión y comunicarla a su organización.

Por ejemplo, a los directivos les corresponde preparar la empresa para el futuro, por lo que se requiere prospectar las nuevas tendencias del mercado, para ello, se hace necesario el conocimiento del negocio de manera específica y ampliada en todos sus aspectos.

Los ejecutivos en la actualidad concuerdan en que es imprescindible conocer el negocio y sus clientes, con sus inquietudes y necesidades, de igual forma determinar exactamente el entorno competitivo. Es preciso conocer al competidor no para duplicar sus acciones, sino para diferenciarse.

La diferencia, es el atributo al capital para competir en el mercado sin caer en la devastadora contienda con los rivales a través del precio. Para diferenciarse se debe eliminar el límite del departamento de I+D, para que estas prácticas se instalen en todas las unidades de la empresa.

Las compañías necesitan maniobras claras que les permitan orientar su enfoque, no obstante, cabe la posibilidad que se requiera una constante reinvención.

- *Modelo de negocio.* La segunda característica se diseña una vez visionado el futuro, los directivos adecúan constantemente el modelo de negocio a los requerimientos futuros de los clientes para ser los primeros en satisfacer las necesidades futuras del mercado.
- *Gestionar personas.* En esta época en donde En la era de la información, todos los altos gerentes reflexionan acerca de la importancia de garantizar un ambiente organizativo óptimo para promover el capital humano. Como lo expresan Ricart y Enric "crear un potente equipo, formarlo, conservarlo y planificar las futuras necesidades de personal". Es aquella dedicación a las personas, al equipo, a intentar e identificar dónde está el talento, contratarlo, motivarlo y gestionarlo.
- *Estrategia Institucional.* Los autores detallan una tarea esencial de integración que es exclusiva de los gerentes: confeccionar una estrategia organizacional que incluya valores, filosofía y propósitos organizacionales, que hacen que una cultura fuerte y sólida, sea capaz de crear empresas exitosas.

El autor de este modelo define que el líder debe delegar, aspecto infrecuente. Para ello, es preciso que el ejecutivo defina responsabilidades correctamente, consolide equipos ajustados, gestione el talento preciso y permita que los equipos o personas funcionen y tomen decisiones, pero también se espera que cometan sus propios errores.

Para que una política tenga éxito se requiere que los ejecutivos de primer nivel sean coherentes con su equipo desde: educar, orientar y corregir a las personas.

Finalmente se concluye que los directivos desarrollan las organizaciones sobre las personas, más que sobre políticas o planes estratégicos. Los dirigentes siempre buscan el contacto personal, involucrándose en la solución de las situaciones y realizando un incesante seguimiento de las prioridades y objetivos empresariales.

Ricart y Enric definen las siguientes características de los directivos del siglo XXI que ejemplifican el estilo y proceder de los líderes:

- *Autoexigencia:* Todos, sin excepción, son grandes trabajadores. El éxito requiere trabajo y esfuerzo.
- *Conocimiento:* Todos son buenos profesionales y se han preparado con rigor.
- *Valores:* Todos resaltan la importancia de compartir un conjunto de valores con sus empresas y equipos.
- *Honestidad:* Actúan de forma coherente con sus principios, tanto en lo personal como en lo profesional.
- *Servicio:* Sin actitud de servicio, el poder, se transforma en un freno para su desarrollo.
- *Gestor de conflictos:* Saben aprovechar, dirigir y reconducir conflictos para crear valores en la organización.
- *Equilibrio personal:* Tienen la capacidad de mantener el necesario equilibrio entre su vida familiar y profesional, entre su familia y su empresa.
- *Pasión:* Por el negocio, por las personas y por los valores de la organización que dirigen.

2.6 Conclusión

Diariamente al líder se le presentan situaciones que requieren ciertas competencias y habilidades que debe desarrollar este, en diversas situaciones y por tal, requiere el análisis crítico del dirigente para saber ejercer sus conocimientos, metodologías y técnicas, para el logro de las acciones propuestas.

El liderazgo organizacional propone dos principios para describir: La universalidad de los diferentes componentes y características a evaluar y la simplicidad de la metodología para una adaptación rápida y efectiva ante diferentes condiciones y situaciones locales.

El modelo que presenta Llopis y Ricart se establece desde una visión prospectiva, determinado desde el enfoque de cambio constante, que evidencia estar siempre atentos para satisfacer las necesidades futuras de los clientes y en la generación de proyecciones sostenibles.



Capítulo 3

Habilidades Gerenciales

Habilidades Gerenciales

Los gerentes que triunfan en sus labores se enfocan en dos aspectos: primero, la habilidad conseguida a través del manejo asertivo de diferentes contextos en sus trabajos, resultado de los cargos desempeñados en el pasado. Segundo, la habilidad de construir conocimiento y técnicas, con el fin de desarrollar pensamientos analíticos y críticos, derivados de su formación.

El éxito en el ejercicio de liderar una organización o un equipo de trabajo, no se relaciona con determinada formación o preparación; sino con el uso del saber para dar soluciones a las situaciones que se presentan en el quehacer del ejecutivo. Desde este enfoque, las competencias propician la búsqueda de la excelencia en la formación de los líderes organizacionales, es decir, lo significativo no son las competencias que una persona manifieste tener, sino su condición para lograr nuevas competencias que lo faculten para el éxito en escenarios cambiantes y desafiantes.

La capacidad de las organizaciones en la sociedad y la capacidad del capital humano son impactados significativamente, por la forma como son lideradas esas competencias gerenciales. Este capítulo presenta diferentes aspectos y elementos a ser tenidos en cuenta para la formación de las competencias gerenciales, evidenciando los diferentes enfoques en la construcción de modelos personales y profesionales.

Objetivos

- Establecer los aspectos que conforman el Liderazgo Organizacional.
- Identificar las habilidades esenciales en el liderazgo actual.
- Interpretar el Modelo de Liderazgo Gerencial del siglo XXI, como herramienta para la administración de organizaciones.

3.1 El distintivo que caracteriza a las personas de éxito.

Los individuos reaccionamos frente a los estímulos, de acuerdo con la estructura establecida por: la herencia genética, la experiencia, los juicios, la cultura, los valores y las distintas circunstancias. Sin embargo, el ser humano tiene la oportunidad de tomar la decisión de reaccionar libremente a esos estímulos, es decir, tenemos la posibilidad de cambiar esa estructura predeterminada e influir en nuestro destino, con el fin de crear la vida que se desea. El poder de cambio se logra a través de la conciencia.

La conciencia es el aspecto diferenciador entre el ser humano y los animales. Ser conscientes de esa autonomía y decidir por el cambio y compromiso para aplicar formas diferentes de relacionarnos, es uno de los pilares básicos que convierte a una persona del común en líder

exitoso. A este tipo de personas que generan un cambio constante se les identifica como proactivas, distinguiéndose por comportamientos responsables frente a sus actos, demuestran conductas constructivas en lugar de acciones destructivas, generan siempre solución a los problemas. Por otro lado, los ejecutivos reactivos, son aquellos que poseen una particular forma de responder a los diferentes desafíos, solo desde un enfoque de inmediatez y pasividad es su forma de construir la vida que prospectan, una persona exitosa es aquella comprometida con establecer su destino, que lucha por hacer sus sueños realidad, es capaz de consolidar una existencia enfocada en sus pasiones y deseos. Los ejecutivos exitosos son personas responsables que suelen mostrar su desempeño profesional de forma eficaz y eficiente y, asimismo, son admirados y respetados como personas.

Varios autores e informes definen los rasgos de personalidad de líderes, políticos, deportistas, grandes empresarios y millonarios a través de los siguientes rasgos:

Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o director de una organización.

- Asertivas.
- Proactivas.
- Responsables.
- Optimistas y/o Positivas.
- Persistentes.
- Analíticas.
- Toman decisiones asertivas.
- Seguras de sí mismas.
- Puntualidad.
- Autodisciplina.
- Cumplimiento del deber.
- Sinceridad e integridad.
- Capacidad de asumir la responsabilidad de sus actuaciones.
- Capacidad para admitir errores y señalar poco a los otros respecto a actuaciones poco éticas.

Un triunfador es una persona que establece en su diario vivir el verbo hacer, convirtiendo sus deseos en compromisos, tomando decisiones sobre las acciones para el logro de sus propósitos. La proactividad radica en los pasos para establecer el destino que se desea vivir, consiste en actuar, crear, construir y dirigir hacia desafíos constantes.

Existen, determinaciones que pueden cambiar el curso de una vida o una organización; de hecho, una sola y simple decisión puede hacerlo. El camino a la excelencia inicia con una decisión y persistencia, rasgos que permiten a las personas alcanzar el éxito, ya que su nivel de compromiso y persistencia, para alcanzar metas es alto.

Estos se definen como los líderes que direccionan acciones, planes, ejecuciones y evaluaciones con el fin de cumplir las metas a través de la administración de los recursos disponibles de forma eficiente.

Un gerente es aquel que organiza, coordina y supervisa el desempeño de las personas que integran su equipo de trabajo o una compañía, con la finalidad que todos estén orientados hacia las expectativas que tiene la empresa, expectativas que se encuentran traducidas en la visión, metas o indicadores.

El desempeño de un gerente no se relaciona con los logros personales, sino con el ejercicio de ayudar a otros a que llevan acabo su trabajo. Un directivo puede orientar a más de mil personas o tan solo a una persona, las funciones en esencia son las mismas, lo que cambia es la forma y el estilo administrativo.

3.2 Habilidades. Concepto y Clasificación.

Arroyo (2012), manifiesta que la habilidad se conceptualiza como la facultad y destreza para realizar algo o suscitar resultados con el enorme de seguridad y por lo general con poco gasto de tiempo, o energía física. En la actualidad y en un contexto empresarial se definen a las habilidades duras como las herramientas técnicas, conocimientos o destrezas que tiene un individuo para llevar a cabo una tarea.

Las habilidades blandas o sociales son las que en la actualidad diferencian a los profesionales, a pesar de la subjetividad e intangibilidad de este tipo de habilidades. Cuando se menciona este tipo de habilidades se relacionan con el liderazgo, negociación, resolución de conflictos, creatividad, emprendimiento, innovación, trabajo en equipo, comunicación asertiva, entre otras.

Existen diversos elementos relacionados con las habilidades, tratados anteriormente y que se hace importante conceptualizarlos. Por lo que, de acuerdo con lo que expresa Arroyo se define:

Actitud: es la tendencia de un individuo hacia un objeto o contexto determinado, basada en su experiencia previa. Las actitudes son las señales mentales y emocionales de los valores que tiene una persona.

Competencia: es la capacidad para el logro exitoso de una actividad plenamente detallada. La competencia laboral no es una posibilidad de éxito para llevar a cabo un trabajo, es una capacidad real y demostrada para obtener resultados esperados.

Es así como, se constituye el capital humano competente, con la combinación equilibrada de las habilidades duras y blandas. Según Arroyo expresa que, existen unas variables intrínsecas

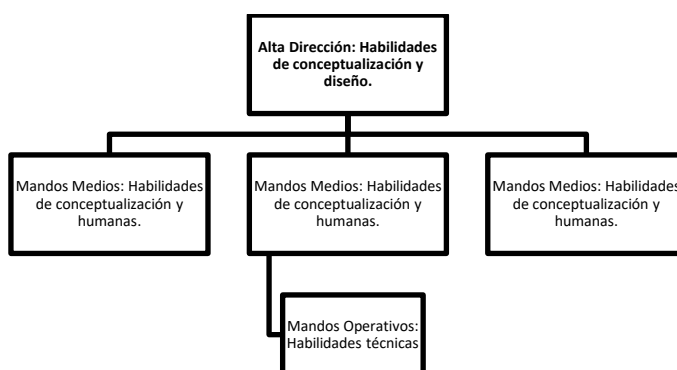
de las personas competentes, realizando una amalgama entre conocimientos, actitudes, valores y habilidades y destrezas que conforman las competencias de este tipo de individuos.

Estas habilidades se mezclan de forma transversal y horizontal a través de las diferentes competencias que un líder o ejecutivo deben desarrollar como premisa básica, es así, como se pueden ejemplificar las capacidades de la siguiente manera:

- *Capacidad para hacer.* Afines con la organización, el orden, la disciplina y el emprendimiento.
- *Capacidad para comunicarse.* Es la forma de establecer relaciones interpersonales asertivas, comprendidas desde: saber escuchar, saber escribir, saber hablar, saber leer.
- *Capacidad para relacionarse con clientes relación con clientes y/o proveedores.* Es el relacionamiento efectivo con los clientes interno y externo de la organización.
- *Capacidades de apoyo.* Estas son las relacionadas con el cumplimiento de los desafíos o indicadores propuestos.
- *Capacidad para generar soluciones.* Es la habilidad de generar soluciones a las problemáticas planteadas.
- *Capacidades fundamentales.* Son las competencias relacionadas con los valores básicos, como respeto, tolerancia, entre otras.

De igual forma las habilidades requeridas de acuerdo con la posición de autoridad y poder en que se encuentre el ejecutivo, estas se relacionan con las habilidades técnicas, humanas, conceptuales y de diseño, como se muestra en la figura 11.

Figura 13 Requerimientos de Habilidades de acuerdo con el Nivel de la Organización.



Fuente: Arroyo, Tovar, Ruth. Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud, Ecoe Ediciones, 2012.

3.3 Habilidades para el futuro

Las organizaciones están adaptándose al nuevo ambiente que impone las tecnologías, entrando a la dinámica de eliminación de puestos de trabajo, pero igualmente creando funciones nuevas las cuales demandan ser empleadas, por ello se generan nuevas competencias que requieren las nuevas funciones empresariales.

De acuerdo con el Foro Económico Mundial (2016), las siguientes son las competencias solicitadas:

Solución de problemas. Es la resolución de problemas simples y complejos, de forma eficiente, sistemática y articulada con los requerimientos de la organización.

Pensamiento crítico. Es la capacidad de analizar los diferentes escenarios o situaciones con el fin de generar soluciones efectivas "cero errores" en las organizaciones.

Creatividad. Facultad para concebir nuevas creaciones o innovaciones en: procesos, procedimientos, propuestas o nuevos negocios, que se relacionen con la organización.

Manejo de Personal. Es, la forma de gestionar con el equipo de trabajo; en su forma de relacionamiento, resolución de conflictos, comunicación asertiva y clara con los demás y finalmente capacidad para motivar.

Coordinación de equipos. Es la facultad de delegar tareas de forma asertiva y estratégica, con el fin de generar resultados eficientes y eficaces. Para ello se requiere tomar decisiones en los momentos oportunos, tener la capacidad de escuchar para realizar un análisis situacional efectivo.

Inteligencia emocional. El profesional requiere conciencia sobre su personalidad, estilo de dirección y técnicas de comunicación que le permitan un discernimiento emocional para generar relacionamiento sinérgico con los equipos de trabajo.

Juicio y toma de decisiones. Es importante entender la realidad como es, para tomar decisiones asertivas, por lo que, se requiere profesionales con capacidad de relacionamiento, análisis y criterio, para tomar decisiones oportunas y eficaces.

Orientación de servicios. Es la búsqueda constante del experto por entender las necesidades de los clientes y el curso para dar solución a los requerimientos satisfechos y no satisfechos.

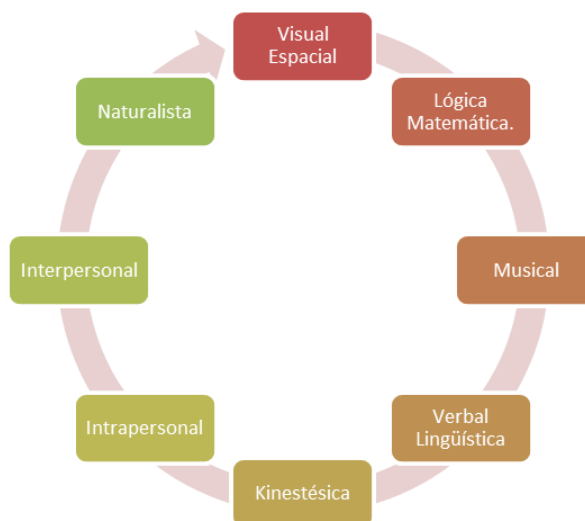
Negociación. Un líder del siglo XXI precisa consensuar sobre términos, negocios, temas, situaciones con el fin de conseguir el mayor beneficio para la organización.

Flexibilidad cognitiva. Es el pensamiento que se expande ante las situaciones con el fin de implementar diferentes acciones en el mismo momento.

3.4 Inteligencia Directiva

Ante las múltiples habilidades y competencias por desarrollar es importante comprender las diferentes inteligencias que posee una persona, por ello, se cita a Gardner (1994) el cual define que todas las personas contamos con diferentes tipos de inteligencias, unas más desarrolladas que otras, aspecto que resulta debido a los diferentes factores con que se rodea el individuo y herencia genética que posee, inteligencias que permiten generar escenarios con propuestas competentes frente a las dificultades encontradas.

Figura 14 Inteligencias Múltiples



Fuente: Diseño a partir del modelo de Howard Gardner. Inteligencias Múltiples.

Howard Gardner complementa los primeros siete tipos de inteligencias con su libro *La inteligencia reformulada: Las inteligencias múltiples en el siglo XXI* (2001), como se observa en la Figura 12. Estas se componen en: visual espacial, lógica matemática, musical, verbal lingüística, kinestésica, intrapersonal, interpersonal y naturalista.

Este tipo de inteligencias son las que permiten que los altos ejecutivos sean competitivos, y es allí donde se forma un proceso que se enlaza con el ciclo de la inteligencia competitiva. Esta etapa, cada autor lo expresa de manera diferente de acuerdo con la importancia que les dan a las fases que la componen.

Es así, que después de entender la existencia sobre la diversidad de inteligencias, concebir el concepto de inteligencia directiva, se precisa como una técnica de gestión que ofrece una serie de procesos con el fin de generar un relacionamiento estrecho entre las metas, valores, recursos y talento humano, con las decisiones de los líderes y/o directivos. Es así como la función de este modelo se basa en la recolección, análisis e interpretación de la información a fin con todos los aspectos que conciernen con el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Los directivos asumen este modelo como proceso administrativo-empresarial, entendiendo que el ciclo debería estar incorporado, por todas y cada una de las acciones que contribuyen en la generación de valor.

Figura 15 Ciclo de la Inteligencia Directiva



Fuente. Elaboración Propia.

Las actividades por realizar en cada una de las fases del ciclo son las siguientes:

Identificar la necesidad. Es la generación de un listado que permita identificar las necesidades requeridas en cualquier campo organizacional o personal que faculte la solución de los desafíos del directivo.

"La inteligencia emocional es la capacidad para identificar, entender y manejar las emociones correctamente, de un modo que facilite las relaciones con los demás, la consecución de metas y objetivos, el manejo del estrés o la superación de obstáculos."

Planificar Actividades. Generar una priorización de las necesidades y realizar una clasificación por temas, unidades o urgencia. Luego generar tiempos, recursos disponibles y por conseguir y definir la información requerida. Es importante definir en donde se encuentra la información.

Adquirir Información. Realizar la captura de la información requerida y relacionada con las necesidades identificadas. Es imprescindible que el directivo recolecte la información de diversas fuentes.

Validar y organizar información. Es importante seleccionar la información recaudada con el fin de desechar aquella que no es consistente, irrelevante o de mala calidad. Si la necesidad o el problema son complejos, existen varios softwares o metodologías que permiten realizar una minería de datos, con el fin de generar acotaciones y resultados concluyentes.

Análisis de datos. Es el momento de realizar las categorizaciones o interpretaciones de los patrones encontrados con el fin de realizar las interpretaciones más acertadas y congruentes. Estos análisis pueden ser cualitativos o cuantitativos, esto dependerá del tipo de escenario a resolver las necesidades a satisfacer.

Comunicar Resultados. Esta actividad es una que por lo general omiten los directivos, sin embargo, es tan importante como las otras actividades debido a que, sin ella, el equipo de trabajo o la organización no estarían informados sobre los cambios, decisiones o nuevas propuestas que se generan a través de este ciclo.

3.5 Proceso para ser efectivos como líderes y desarrolladores de líderes.

Para el logro del desarrollo efectivo, es preciso generar conocimiento explícito en los siguientes tres axiomas de acuerdo con lo expresado por GOFEE (2007):

- **Situacional:** la capacidad para observar y comprender las situaciones existentes, la percepción de la situación. Los líderes efectivos construyen contextos alternativos que sustituyen a los que heredaron inicialmente. Utilizan sus activos de liderazgo personal para transformar las situaciones en beneficio de las personas a las que lideran.
- **Sin jerarquía:** a pesar de que existe una relación entre la jerarquía y el liderazgo, es probable esta relación. Que nos den un título organizativo concreto nos puede dar cierta autoridad jerárquica, pero no cabe duda que no nos convierte en un directivo. Las grandes organizaciones tienen líderes en todos los niveles, procuran construir capacidad de liderazgo de una forma amplia y dar a las personas la oportunidad de ejercitarla.

- *Relacional:* el liderazgo es relacional. No se puede ser un líder si no se tienen seguidores. Los líderes efectivos participan de forma activa y recíproca en una serie compleja de relaciones que se deben cultivar y alimentar. Se trata de líderes que saben cómo entusiasmar a los seguidores para que su rendimiento sea excelente. Los seguidores quieren notar el estímulo y la importancia personal de sus representantes, sentir que forman parte de algo mayor. Por encima de todo, los seguidores buscan líderes que sean auténticos. Sin autenticidad, no puede haber una inversión significativa de confianza en ninguno de los dos lados.

Una característica muy importante dentro de la identidad es la autenticidad la cual se basa en tres principios fundamentales definidos por GOFFE (2007) así:

A) Yo mismo. Para ser líder, usted debe ser usted. Los seguidores quieren ser liderados por una persona, pero ¿Qué tiene usted que sea diferente para que se le reconozca como líder? Los líderes efectivos conocen las diferencias individuales que podrían ayudarles a tener un papel de liderazgo y sabe utilizarlas en ventaja propia.

B) La importancia del contexto. Los grandes líderes son capaces de leer el contexto y de responder en consecuencia, aprovechan lo que ya existe y añaden valor. Utilizan una mezcla de habilidades cognitivas y observacionales para elegir señales que les ayuden a explicar qué sucede sin dejar que los otros se lo expliquen. Esta habilidad puede ser aprendida:

- Por una exposición temprana a una gama de experiencias diferentes.
- Por un aprendizaje en escuelas de negocios y en el feedback de las encuestas de 360 grados.
- Por el uso del coach personal.

C) El factor de la habilidad. Los buenos líderes gestionan relaciones sabiendo cuándo acercarse y cuándo mantener la distancia con los seguidores, sin recurrir a la jerarquía formal. Esto exige una comunicación hábil.

Un aspecto importante es asumir riesgos. Imaginar que se puede actuar como líder efectivo es una actitud que permite el desafío frente a océanos azules por descubrir, para ello es importante recordar estas reglas que permite establecer un contexto más amplio frente a las posibles circunstancias a enfrentar, las cuales son ejemplo para direccionar el actuar:

- Los líderes están dispuestos a utilizar sus pasiones para aumentar el resultado de otras personas y cuestionar el reconocimiento en la organización.
- Los grandes líderes se mueven por objetivos claros y concretos que los hace asumir riesgos importantes.

- Los líderes se enfrentan a un sinnúmero de situaciones no muy fáciles en una gran variedad de escenarios complicados que los hace ser más hábiles.
- Los líderes tienen elementos de defensa que los hace más fuertes. No deben "revelarlo todo" sin distinción, se debe mostrar tan solo lo suficiente.

El continuo cambio en la sociedad y su entorno hace que el líder comprenda y se sincronice con el contexto de la organización. Es así como el líder puede estimular el cambio con asertividad y con una mayor visión para alcanzar el éxito. Existen principios generales en los diferentes contextos de la organización que hacen enmarcar las posibilidades de cambio. Esto ha hecho que se desarrolle una nueva forma de comprender el contexto organizativo que se basa en la idea en que las organizaciones son comunidades.

Menciona GOFFE sobre la existencia de dos relaciones culturales clave: la sociabilidad y la solidaridad.

a) El plus de la sociabilidad. En culturas de sociabilidad elevada, las personas disfrutan de su vida laboral y tienden a ser más productivas. La sociabilidad ayuda en el proceso de innovación. Los grupos cerrados inhiben el cambio y ahogan los intentos de los líderes de impulsar la organización.

b) La solidaridad. En culturas de solidaridad elevada, una percepción común de intereses compartidos produce acciones rápidas y con un objetivo claro.

El verdadero liderazgo empieza por uno mismo no se logrará el éxito a menos que conozca en realidad quién es. En pocas ocasiones se puede inspirar, inquietar o motivar a otros a menos que se pueda mostrar coherencia.

Los entornos laborales pueden dificultar que la persona hable con facilidad u libertad, sin temor a que sus expresiones sean desacertadas o fuera de contexto. El equilibrio entre trabajo y vida significa transformar los entornos laborales en los que se desempeñan los líderes y su equipo de trabajo.

3.6 Conclusiones

El continuo cambio en la sociedad y su entorno hace que el líder comprenda y se sincronice con el contexto de la organización. Es así como el líder puede estimular con asertividad y con mayor visión para alcanzar el éxito.

Las personas contamos con diferentes tipos de inteligencias, unas más desarrolladas que otras, aspectos que resulta debido a los diferentes factores con que se rodea el individuo y

herencia genética que posee, que permiten generar escenarios con propuestas competentes frente a las dificultades encontradas.

El camino a la excelencia inicia con una decisión y persistencia, rasgo que hace a las personas para alcanzar el éxito, a través de su nivel de compromiso y persistencia.



Capítulo 4

Entrenamiento de Equipos

Entrenamiento de Equipos

El mundo en la actualidad va cambiando apresuradamente llevando a las personas y a las organizaciones a afrontar contextos nuevos y desafiantes. Para ello, es importante plantear nuevas posibilidades dejando atrás la visión mecanicista del mundo, para dar paso a nuevas experiencias e ideas que requiere una gran facultad de adaptación e innovación del líder.

El liderazgo en la actualidad requiere que se desempeñe por todos los integrantes de una organización. El ejercicio de liderazgo se asocia con el favorecimiento de escenarios que formen la percepción de sus colaboradores el carácter y el compromiso hacia la labor diaria, para ello, se debe retener a las mejores personas, organizando una empresa que asimile una cultura humana, productiva y autoexigente, para ello, se requiere entrenar a los equipos de manera eficiente y eficaz para lograr los propósitos de los directivos.

Objetivos

- Determinar cómo realizar la gestión del talento humano.
- Identificar las herramientas para interactuar con el equipo de trabajo.

4.1 Liderazgo situacional

El concepto se relaciona con la adaptabilidad del estilo de liderazgo a las situaciones o circunstancias que experimenta en su quehacer.

Encontramos el origen de este, en el Modelo de Paul Hersey y Ken Blanchard reconocidos como los autores de la teoría del liderazgo situacional (1967). Según esta teoría, concentran sus acciones en algún estilo de acuerdo con el nivel de destreza o experticia de sus colaboradores, capacidad de desarrollo individual y grupal y destreza en el cumplimiento de las actividades asignadas. De tal manera que el estilo de liderazgo no es el mismo ante dos colaboradores con habilidades, comportamientos y resultados diferentes. Un líder ajusta su manera de dirección al contexto puntual y preciso.

Los siguientes son los estilos de líderes que se encuentran:

• *Directivo*: El líder toma decisiones precisando el qué, por qué, cómo, cuándo y dónde. De no ser así, se formaría desorganización y roces entre los empleados.

• *Persuasivo*: El líder concreta tareas y roles ya emprende el feedback - ideas, indicaciones y consulta con el equipo las situaciones y desafíos y premia sus avances.

Cuando el ejecutivo define el estilo de liderazgo, luego aplica los siguientes procesos con el fin de entrenar el equipo de trabajo:

1. Establecer un programa de orientación o capacitación. Que vincule la cultura organizacional, procesos, operaciones, valores, políticas, productos o servicios. El objetivo de este programa es integrar a las personas correctas, ya que es en el entrenamiento en donde se evalúa si es el perfil que requiere la organización.
2. Determinar un sistema de gestión del rendimiento. Para ello se precisa el desarrollo de las siguientes condiciones: una planeación de la gestión que visibilice el acuerdo sobre las metas y los objetivos entre la organización y el colaborador. Un entrenamiento diario que permite ayudar a las personas a lograr sus metas.
3. Finalmente se termina este ciclo con la evaluación del desempeño del colaborador.

Hay que recordar que el directivo representa las metas de la organización y cuando se establece este tipo de liderazgo, seguramente este termine trabajando con los colaboradores para lograr fines en común, en donde se haga reconocimiento de los logros y desempeño.

Sin embargo, el directivo debe tener cuidado ya que la mayoría de las organizaciones desgastan su tiempo, en la última fase del ciclo anteriormente descrito "evaluación", formalizándolo a través de formularios, informes, reuniones y demás, sin entender que este aspecto en el sistema de gestión es la consecuencia los dos primeros aspectos.

En muchas empresas hacen grandes esfuerzos en la planificación, con la fijación de metas, objetivos y hasta indicadores, no obstante, estos documentos y proyecciones quedan guardados en los archivos de la organización, hasta que llega el informe final de un periodo y recuerdan lo prospectado en aquella época. Esta situación se presenta debido a que la actividad que menos tiempo requiere y que se olvida, es la segunda "el entrenamiento diario", actividad que representa al líder exitoso actual; al líder situacional o líder de servicio.

El entrenamiento diario es tan importante para la gente ya que es a través de este que se genera la motivación, comunicación y afinidad que logra el éxito en las metas emprendidas.

El directivo requiere entender que las personas son el activo más importante de la organización. Las personas son y hacen la organización.

4.2 Gestión del Talento Humano.

El directivo tiene como función administrar adecuadamente y sobre todo sacar el potencial de cada ser humano que pertenece a la organización. Durante la historia del desarrollo empresarial han existido diferentes épocas desde la era industrial que se desarrolló hasta el año 1950, donde el ser humano era considerado una máquina, luego de los años 50 la relación con los colaboradores se le denominaba relaciones industriales, eso significa que el gerente simplemente negociaba con los trabajadores si se querían sindicalizar. Después de los noventa cuando comienza el comercio hacer más efectivo y se inicia a organizar, es allí donde empieza una nueva etapa en la cual las cabezas empiezan a darle mayor importancia a la innovación y por consecuencia al ser humano.

Es en esta época en donde nace el término de organización trascendente, término que define a la trascendencia del ser humano que integra a la estructura, por lo que, se hace necesario que los integrantes sientan esa afiliación con las organizaciones en donde ellos puedan evidenciar que a través de su trabajo han dejado una huella dentro de la sociedad.

El tema de la globalización hace que las organizaciones se vuelvan cada vez más competitivas, para generar esta competitividad es indispensable vincular talento interdisciplinario y con habilidades para dar respuesta a las necesidades cada vez más desafiantes del mercado. Esa competitividad que se volvió global a través de la era de la información la cual inicia en 1990, genera una dirección orgánica en su término holístico que hace que los líderes o gerentes requieran de un equipo de trabajo multifacético; es allí donde nace la administración de recursos humanos. Sin embargo, con los cambios tecnológicos constantes y la facilidad en la comunicación y en el comercio global; aspectos que desafiaron a los líderes a generar empoderamiento en sus colaboradores y enfocarse en un estilo grupal, delegador de poder en otras personas y sentido de pertenencia, suscito con estos cambios que la administración de recursos humanos se convirtiera en gestión del talento humano.

Las organizaciones se conforman por un grupo de personas, unos de los aspectos de competitividad actuales son los individuos que laboran dentro de la organización. La diferencia entre las diferentes empresas, son las personas que trabajan dentro de cada organización para lograr los objetivos, las metas y la venta de los productos o servicios que se ofrecen. Por lo que, a los colaboradores hay que tratarlos como seres humanos y tratarlos con respeto. Este nuevo enfoque busca que los colaboradores sean socios, ya que en el logro de las metas todos ganan.

En los últimos tiempos se precisa un nuevo concepto "Gestor Organizacional", que es el mismo líder moderno, quien administra no solo recursos financieros, técnicos, físicos, sino también administra toda la humanidad que tienen los individuos de la organización, aspectos como: las emociones, los conflictos, hasta la forma como se relaciona con ellos, desde la asertividad, negociación y presión por los resultados.

El entrenamiento de equipos son las acciones de educación laboral que preparan al trabajador y/o colaborador, para desarrollar un cargo o una función dentro de una organización con efectividad.

- *Funciones del Gestor organizacional.*

A continuación, se describen las funciones del gestor organizacional que desde su quehacer diario se establecen como actividades inmersas y muchas veces inconscientes frente a su actuar:

Motivar. Realmente el gestor lo que busca con este tipo de motivación en su equipo de trabajo, es que los colaboradores no tengan que ir a trabajar, sino que quieran y deseen con toda su alma ir a trabajar, siendo estos dos enfoques completamente diferentes. Para ello, hay que articular las motivaciones del empleado con las motivaciones que se quieren en su ambiente laboral, conduciendo a emociones positivas en los colaboradores y así estos, pueden proyectar su futuro con la organización.

Comunicar. El gestor requiere comunicar a su equipo los desafíos, las metas, los indicadores por cumplir, las falencias, logros, situaciones o escenarios que se requieren en su labor, aspectos necesarios, sin embargo, el gestor requiere ser asertivo en la forma en que se expresan para no generar conflictos internos.

Socializar. Este es el grado de relacionamiento y afinidad que existe entre el gestor y los integrantes de un equipo de trabajo, que promueve la empatía y sinergia requerida para la consecución de la innovación y eficiencia.

Solidaridad. Es la capacidad que tiene el gestor con su equipo de trabajo para perseguir un objetivo en común. Es la forma de unidad, ayuda y apoyo en todos los aspectos que se relacionen con la humanidad de las personas.

Se encuentra que las funciones que mantienen unido a un equipo de trabajo se relacionan con el nivel de sociabilidad y el nivel de solidaridad, es así como, dependiendo del grado de desarrollo de alguno de estos dos aspectos se puede definir el tipo de organización.

En aquellas empresas que se tienen alta sociabilidad, pero una baja solidaridad encontramos que las organizaciones se encuentran conectadas, mientras que, las organizaciones que tiene una baja sociabilidad y una baja solidaridad se les denomina una empresa que se encuentra fragmentada.

Las organizaciones que tienen alta sociabilidad y alta solidaridad se les llama una organización comunal y finalmente una organización que tiene una baja solidaridad y tiene una alta sociabilidad se le llama a una empresa mercenaria.

- *Necesidades y talento del trabajador maduro*

Las empresas manejan de manera eficaz la forma cómo deshacerse de los trabajadores ya con edades maduras por medio de programas de jubilación anticipada. Pero también presentan una inconsistencia y es la de desconocer la forma de retenerlos o no dejarlos ir. Situación que se presenta por dos puntos importantes:

- Las empresas necesitarán a los trabajadores en un tiempo anticipado al pensado (antes de que finalice la década actual), y los países desarrollados serán los pioneros en este aspecto.
- La experiencia del colaborador maduro y competente, no es algo que las empresas obtienen de forma muy rápida. De acuerdo como lo expresan Dychtwald, Erickson y Morrison (2007) Las cualidades o puntos fuertes de los trabajadores maduros son: experiencia en sus funciones, lucidez emocional y compromisos con la organización.

- *Características de los empleados maduros:*

- Contribuyen de forma propia, asumiendo roles de gran responsabilidad al final de su carrera profesional y cubriendo las necesidades de liderazgo durante los procesos de reingeniería.
- Desean seguir desarrollando y poniendo al servicio de la organización sus habilidades, a pesar de no tener en cuenta a estas personas en el momento de valerse de sus políticas de capacitación y desarrollo.
- Las negociaciones laborales, principalmente en lo relacionado al horario, es una cuestión cuya importancia irá en aumento a medida que crece la proporción de trabajadores maduros en las organizaciones.

4.3 Herramientas para interactuar con el equipo de trabajo.

El equipo de trabajo se creó para realizar actividades bajo la inspección de un encargado. A cada persona se le comunica una tarea y estas son asignadas por el mismo encargado, tareas que deben ser llevadas a cabo.

En el sistema el centro de las actividades del responsable, quien inicia a plantear los objetivos, el direccionamiento, las decisiones sobre el personal que necesita y las evaluaciones de desempeño.

De acuerdo con lo mencionado por Blanchard, Randolph y Grazier (2006), Los investigadores en su proceso se han dado cuenta que para conseguir equipos altamente exitosos deben preguntarse si cumplen con estas cuatro preguntas:

✓ ¿Cuál es la misión en común?

La principal falencia del trabajo en equipo es que sus integrantes no conocen con claridad la misión. Cuanto más se dé el conocimiento de la misión a los empleados mejor será la acción de los mismos para llevar a cabo las tareas de forma eficiente.

✓ ¿Se conocen los procesos de Funcionamiento?

Un proceso de operación le da los lineamientos y estructura al equipo de cómo es el procedimiento para realizar una actividad o tarea. Se les muestra a los colaboradores cuales son los procedimientos para la toma de decisiones en los temas importantes.

En la realización de un proceso operativo se deben incluir los siguientes elementos:

- a. Pasos para la fabricación de un producto.
- b. Pasos para la atención al cliente.
- c. Proceso para la Resolución de problemas dentro del equipo de trabajo.
- d. Proceso para planificación de vacaciones.

✓ ¿Se conocen los principios operativos?

Este aspecto determina como se va a realizar el trabajo por parte de cada uno de los miembros, y se va a establecer el trato entre cada uno de ellos. Para lo cual se establecerá un sistema codificado que sea conocido por todos e identifique sus actitudes frente a los demás:

- a. El trato entre los que conforman el equipo de trabajo debe ser con respeto y dignidad.
- b. La responsabilidad dentro del equipo de trabajo será compartida respecto a la obtención de resultados.
- c. El cumplimiento en horario para citas y reuniones será un factor importante.
- d. Los miembros se divertirán en la medida de lo posible y dentro de los protocolos del respeto.

✓ ¿Se conocen los diferentes roles del equipo?

Los miembros del equipo dentro de la distribución de tareas tienen papeles formales e informales, los cuales son específicos por las responsabilidades usualmente definidas por habilidades laborales concretas del trabajo y por las aptitudes naturales y habilidades de cada miembro.

Después de conocer claramente el objetivo, procesos y desafíos del equipo, se requieren ciertas herramientas que permitan el desarrollo de las funciones del gestor organizacional de manera asertiva y coherente frente al rol y función que ejerce dentro de una organización.

Los equipos de trabajo son un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr uno o varios objetivos o metas comunes

- *Mentoring y Coaching*

Estas son herramientas de desarrollo humano utilizado de manera habitual, el coaching se centra en el desarrollo del individuo y en el progreso de las habilidades blandas, estos son procesos concretos y específicos. El mentoring es una persona interna con autoridad y poder, debido a su experticia, conocimiento y habilidades excepcionales que le permite al otro adaptarse a los entornos políticos, culturales y modelo de negocio en la organización.

Mentoring y Coaching son técnicas de entrenamiento para los individuos y para las organizaciones, las dos herramientas intervienen en incrementar el progreso personal y profesional. La disimilitud radica en la experticia que ha de poseer cada enfoque. El mentor es experto reconocido en su trayectoria personal o profesional, mientras que el coach orienta hacia metas a corto plazo y no requiere ser un experto.

Valderrama (2009), menciona que la función del mentor es estratégica, de duración en el tiempo y análisis y criterios en los temas que desarrolla. Un jefe puede fácilmente ser coaching o tutor; pero no es apropiado que el mentor sea el jefe directo del mentorado.

El mentoring en las organizaciones:

La difusión interna de la experiencia y conocimientos incrementa la motivación y el compromiso entre los diferentes colaboradores, de igual manera ayuda a enseñar los valores y la cultura a todos los grupos de interés que se relacionan con la organización. Para ello se requiere establecer programas efectivos los cuales se deben contar con los siguientes elementos de acuerdo como lo expresa Valderrama en su libro Desarrollo de competencias del Mentoring y Coaching:

- Una buena coordinación y pilotaje internos.
- Comunicación y expectativas claras.
- Un contexto estructurado.
- Una metodología clara.
- Una cuidada selección de mentores y mentorados.
- Sensibilización y capacitación de los mentores y seguimiento y apoyo continuos.

El mentoring es una estrategia desarrollo que ayuda a los participantes a acelerar su proceso de aprendizaje. Las organizaciones apoyan este tipo de herramientas por qué:

- Se genera Motivación en los colaboradores
- Se aumenta el porcentaje de retención de las personas dentro de las organizaciones.
- Se Acelera el proceso de aprendizaje y contribuye a mejores beneficios y resultados en la organización.

En este proceso existen varios protagonistas dentro del proceso que se genera entorno a un programa de mentoring, entre ellos están:

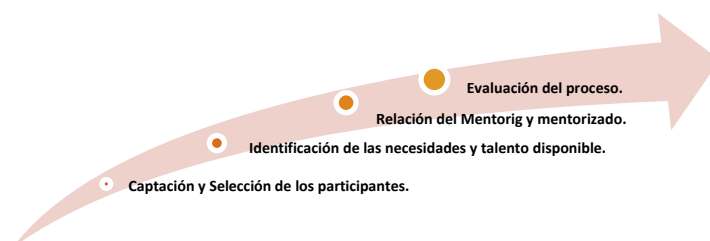
- El colaborador o mentorizadora.
- El mentor o el grupo de mentores.
- El coordinador del programa o unidad de gestión que vela que las relaciones sean exitosas.
- Los supervisores de los mentores que en el proceso apoyan a los coordinadores o unidad de gestión para verificar si las prácticas son las correctas o deben ser mejoradas.

Para el desarrollo del proceso del programa es importante generar las siguientes acciones y herramientas desde la coordinación o la unidad de gestión, para el éxito del mentoring en una organización, entre ellas están:

- Generar documentos que ayuden a identificar la misión, objetivos y metas que al que quiere llegar el mentorizado. Entre ellos se encuentran el plan de desarrollo o plan de acción
- Registro de las reuniones a través de actas o formularios que señale los temas tratados, los compromisos adquiridos y propuestas.
- Documentos evaluativos que permitan verificar las buenas o malas prácticas en el desarrollo del programa.
- Diseño de guía de trabajo que oriente en la formación.
- Desarrollo de actividades que afiancen los temas tratados.

En la actualidad existen softwares que permiten realizar seguimiento de las metas propuestas en cada uno de los mentorizados y estos permiten identificar la eficacia de las actividades realizadas. Para escoger un buen programa informático que sistematice estos procesos se requiere identificar las diferentes fases de un programa de mentoring, las cuales se reconocen en la figura 14 Fases del mentoring.

Figura 16 Fases del Mentoring.



Fuente: Elaboración a partir de las fases del mentoring

Si se quiere realizar un programa de mentoring en la organización es importante definir claramente las razones estratégicas del programa con ello se segmenta bien el grupo que se intervenga. De igual manera es importante dejar claro hasta donde se puede llegar con la intervención, de tal manera, los directivos o gerentes de la organización no ejercerán presión por resultados que tal vez no se cumplirán.

- *Feedback Organizacional.*

De acuerdo como lo expresa Williams (2007) el feedback es una expresión anglosajona que no es tan fácil traducir al español; sin embargo, el termino es utilizado con frecuencia en el argot empresarial. Este es referido a la forma como se establece una comunicación asertiva, que genera acciones repetitivas en el tiempo. Cuando las acciones son positivas se denomina feedback positivo o de apoyo. Los comportamientos o conductas que se requieren cambiar se señalan como feedback negativo o correctivo.

- ✓ Correcta Formulación Del Feedback

Como ejemplo para que un ejecutivo pueda ejercer de forma correcta la formulación del feedback es preciso realizar las siguientes reflexiones:

- ✓ Buscar situaciones y momentos de comportamientos.
- ✓ Es preciso ser claro y hablar de hechos, situaciones y momentos a los cuales se les pueda realizar trazabilidad.
- ✓ Se hace necesario que se dé a tiempo y en el momento adecuado.
- ✓ No se debe dar un feedback correctivo en público.
- ✓ Debe coexistir un equilibrio entre el feedback de apoyo y el feedback correctivo.
- ✓ Debe darse procurarse de forma notable sin perder la tranquilidad o reaccionar de forma exagerada. Es importante proporcionar el espacio para que la persona exprese sus opiniones y permitir escuchar lo que expresa.

Para el desempeño de un buen feedback se requieren los siguientes factores:

1. La conducta específica
2. Las consecuencias de esa conducta
3. El sentimiento con esa conducta
4. Describir porqué te sientes así.

4.4 Conclusiones

El liderazgo situacional se relaciona con la adaptabilidad del estilo a las situaciones o circunstancias que experimenta en su quehacer.

El directivo tiene como función administrar adecuadamente y sobre todo sacar el potencial de cada ser humano que pertenece a la organización.

El equipo de trabajo se creó para realizar actividades bajo la inspección de un encargado. El líder tiene varias herramientas para la gestión adecuada de su equipo de trabajo entre ellas están el coaching, mentoring y feedback.

Capítulo 5

Herramientas Productivas

Herramientas Productivas

Los diferentes aspectos gerenciales aplicados a un programa de trabajo ayudan a desarrollar diversas competencias como: el trabajo en equipo, el liderazgo, la habilidad para motivar y la creación de nuevos hábitos.

El concepto de Productividad es la relación entre cantidad de trabajo y la inversión del tiempo o recursos físicos que permitan llevar a cabo las tareas o las operaciones establecidas para lograr un objetivo. Alcanzar las metas organizacionales mediante la planeación, requiere de actividades sistemáticas que suelen acompañar las funciones administrativas o gerenciales. En este capítulo se presentan herramientas que le ayudan al ejecutivo a desarrollar actividades para alcanzar el máximo de productividad en lo personal y organizacional.

Objetivos

- Examinar la importancia de la planificación en la gestión organizacional.
- Comprender las diferentes herramientas productivas que le permiten al directivo administrar de forma eficiente y eficaz los recursos con los que dispone.

5.1 Planificación como Herramienta Gerencial

La planificación dentro de una organización es una de las herramientas necesarias para llevar a cabo la sistematización racional de los recursos por medio de la determinación de las jerarquías, disposiciones y agrupación de actividades, para poder realizar y simplificar las funciones del grupo, organizar equipos de trabajo.

Dentro del proceso de mejora la planificación, requiere realizarla previamente, una vez que la alta dirección ha establecido los objetivos y preparado los planes o programas, deberá diseñar y desarrollar una organización que le ayude a llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos.

- *La Integración de Personal Como Herramienta Gerencial*

Entre los recursos más valiosos con los que cuenta una empresa está el recurso humano, es una de las tareas del gerente a la que debe darse mucha importancia, se debe desarrollar de acuerdo con un plan que va en función de un análisis de debilidades y fortalezas de nuestro personal, se deben proporcionar todas las herramientas, conocimientos que garanticen productividad, resultados, además de sueldos, salarios, prestaciones que garanticen su calidad de vida.

Encontrar un equipo competente es importante para el éxito de la organización, en el proceso de organización es primordial que el departamento de los recursos humanos presente para cada persona su función, actividad y puesto.

Si no existiese una planeación óptima, las organizaciones no tendrían como existir y crecer. Por todo lo visto anteriormente, el papel de los Directivos, administradores y gerentes es de gran importancia. Son ellos quienes deben lograr que las cosas y objetivos se cumplan, ya sea bien o mal.

Es el gerente quien lidera, guía y promueve hace que las cosas sucedan y que todos sigan los conductos con su curso final, de lo contrario cada cual seguiría un rumbo diferente y no con buenos resultados.

La creciente importancia del control en el mundo empresarial de hoy como responsable del logro de la gestión gerencial promueve, la necesidad de fortalecer su forma de hacer el control y contar con personal muy bien preparados en diferentes aspectos y niveles. Por lo cual la Herramienta Gerencial, es fundamental para el logro de las metas e indicadores para cumplir con los objetivos.

Su propósito es medir cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución de cada proceso en relación con los modelos de acción y como resultado, determinar si es necesario tomar acciones correctivas.

Los hábitos son componentes poderosos dentro de nuestras vidas, dado que son pautas consistentes, y en algunos momentos inconscientes, de manera constante y cotidiana expresan nuestro carácter y generan nuestra efectividad o lo contrario.

5.2 La gente altamente productiva.

Su vida no solo sucede, usted tiene opciones. la persona elige su vida, elige la felicidad, elige la tristeza, elige el éxito, es sencillo cada momento u oportunidad tiene elecciones y al hacerlo produce nuevas experiencias.

Esto no solo sucede a nivel personal o emocional, también ocurre a nivel laboral, es por ello que, para el logro de resultados altamente eficientes es necesario adoptar con disciplina ciertos hábitos, los cuales fueron mencionados por Stephen Covey (1990). A continuación, se explica y ejemplifica como aplicar cada uno de los hábitos en el quehacer cotidiano:

Habito 1: ser proactivo y el serlo, es asumir la responsabilidad de su vida; no se puede culpar de todo a la familia o a terceros, no culpe su comportamiento a situaciones en las cuales no

El concepto de integración se define como la acción y efecto de integrar o integrarse a algo, en términos empresariales, sucede cuando un grupo de individuos se unen y se constituyen como equipo de trabajo con el fin de unificar conocimientos para el logro de las metas empresariales.

tiene control por ejemplo al clima. Una persona proactiva dice yo puedo, lo hare, lo prefiero, etc.

Preocúpese por las cosas sobre las cuales usted tiene el control, existen dos círculos: círculo de preocupación y círculo de influencia, en el círculo de preocupación están las cosas sobre las cuales tenemos poco o nada de control, por ejemplo, el clima, el terrorismo, la deuda nacional, el círculo de influencia están las cosas donde tenemos el control como lo es la salud, el trabajo o los hijos.

Habito 2: se trata de la imaginación, con la visualización en su mente como quiere ser, hacer, sentirse, después lo trasmite a la realidad, es sencillo va de lo mental a lo físico, así como, en el diseño arquitectónico hace un modelo en 3D de un edificio y después lo hace realidad. La mejor forma de hacer este hábito fácil es decretar que quiere ser en la vida.

Habito 3: este hábito es el acto del hábito 1 y 2, donde usted que debe hacer para cumplir lo que quiere, debe priorizar lo que debe hacer, se tratar de gestionar lo que quiere.

Habito 4: piense en ganar-ganar, es un código de cooperación y no de competencia, para llegar al ganar-ganar se necesita como base 3 características:

- Integridad: no dejar a un lado los compromisos, los valores y los sentimientos.
- Madurez: expresar las ideas y sentimientos con valentía teniendo el consentimiento de los demás.
- Mentalidad de abundancia: creer en abundancia para cada uno.

Muchas personas creen que es agradable o que es duro para el ganar-ganar se necesitan de ambos, es la madurez real.

Habito 5: es el hábito de la comunicación, especialmente de la escucha, nosotros nunca escuchamos a los demás solo oímos nuestro interés y juzgamos y sacamos nuestras conclusiones sin dejar de terminar la idea, nos gusta que nos escuchen, pero nunca escuchamos, siempre escuchamos frente a nuestra autobiografía para compararnos y poder dar un supuesto consejo.

Habito 6: la sinergia, es el del trabajo en equipo, "dos cabezas son mejor que una" este es el acto de la cooperación colectiva, cuando las personas están con la mente abierta y escuchando las ideas del otro o los otros, se pueden obtener mejores ideas y nuevas visiones, valorar las diferencias es lo que impulsa la verdadera sinergia.

Habito 7: la renovación es importante en este proceso, si usted no aplica este hábito los seis anteriores se derrumban, debe hacer una renovación física, espiritual, mental y emocional, cada una se refiere a lo siguiente:

- Emocional/Social: hacer conexiones sociales.
- Mental: aprender, escribir, leer.
- Espiritual: pasar tiempo con la naturaleza, ampliar el yo espiritual con la meditación, la oración, la música o el arte.

5.3 Gestión del Tiempo.

Dentro de los grupos de personas se encuentra que no todos tienen la habilidad de planificar su tiempo y hacer que realmente se cumpla lo planteado en la planificación, para otros, es más fácil, porque ya tienen la habilidad de desarrollarse y desempeñarse con mayor destreza en las tareas a ejecutar. A continuación, se presentan unos puntos clave que facilitaran la gestión del tiempo individual o colectiva:

1. Identifique sus puntos débiles y fuertes: Existen autoevaluaciones donde se puede analizar que parte del cerebro impera, por ejemplo, en el libro *Thriving in Mind* o *Benziger Thinking Styles Assessment*; donde se menciona como se puede saber que parte del cerebro funciona mejor, y así evaluar cómo mejorar y cambiar sus hábitos.
2. Acepte la dificultad: Al creer que algo es sencillo tendemos a relajarnos y a asumir una posición de desilusión con nosotros mismos, de forma contraria si nuestra mente ve que la tarea es más difícil de llevar a cabo hace que se ponga más esfuerzo en ello.
3. Abandone la mentalidad del todo o nada: Todo es un proceso de aprendizaje y cada situación se presenta para mejorar y aprender, el inicio de todo es cuando se encuentra que se debe realizar el proceso al pie de la letra.
4. Encuentre sistemas que funcionen: No es prescindible que todas funciones estén bajo el régimen de un solo sistema, si una opción es utilizar los gráficos y los colores será una forma de planificar, otra herramienta pueden ser los cuadros en Excel, se puede utilizar la tecnología y así estar a la vanguardia del desarrollo global.
5. Aproveche el cerebro de los demás: Dentro de su equipo de trabajo puede encontrar personas que dentro de sus habilidades les es muy fácil gestionar, vincúlelos a su grupo que se convertirán en una fortaleza dentro del desarrollo y serán buenos consejeros adicional a esto su forma de trabajo y metodología pueden ayudarle, de manera contraria si encuentra personas que poco o nada pueden aportarle no busque consejo de ellos, podrían entorpecer sus procesos.
6. Siga intentándolo: Cuando se encuentre dificultades dentro de su planeación, debe analizar en donde se radica la falla y busque en quien se puede apoyar y así podrá encontrar una nueva salida al problema presentado.

5.4 Innovación del Valor.

La innovación nace como un determinante en las organizaciones que quieren sobrevivir en la actualidad, debido a la dinámica que se desarrolla en los mercados mundiales, por ello, se hace necesario incluirla en el desarrollo de las diferentes estrategias de gestión, la lógica de la innovación del valor, la cual es importante relacionar con la lógica convencional, que son dos parámetros que difieren frente a las 5 dimensiones básicas de la estrategia. Los directivos encuentran en estas diferencias las oportunidades que persiguen y la forma en que se presenta el riesgo.

A continuación, se ejemplifica cada una de las cinco dimensiones a desarrollar en la gestión organizacional, las cuales se relacionan frente a la lógica convencional y lógica de la innovación de valor:

la innovación organizacional es entendida como la introducción de nuevos productos o servicios en el mercado, de igual forma son las nuevas formas de generar procesos, actividades o canales que permiten la gestión organizacional.

<i>Las cinco dimensiones de la estrategia</i>	<i>Lógica convencional</i>	<i>Lógica de la innovación del valor</i>
<i>Los supuestos aceptados en el sector.</i>	Las condiciones del sector son reglas inalterables.	Es posible modificar las condiciones del sector.
<i>El enfoque estratégico.</i>	Toda empresa debe buscar ventajas, objetivo ganarle a la competencia.	Los competidores no son el punto de referencia. Toda empresa debe ofrecer un salto cuantitativo en el valor.
<i>Los clientes.</i>	Toda empresa debe mantener y aumentar la base de clientes. Centrar la atención en las características que los clientes valoran.	El objetivo es la gran masa compradores. Se centra en los aspectos claves valorados en común por los clientes.
<i>Ventajas y capacidades.</i>	Toda empresa debe aprovechar al máximo sus ventajas y capacidades.	No limitarse por lo que ya se tiene, se debe preguntar ¿Qué haríamos si empezamos ahora desde cero?
<i>Oferta de productos y servicios.</i>	Existen límites en el sector que determinan los productos. El objetivo es maximizar al valor del producto.	Se piensa en la solución total que busca el cliente, aunque esto lleve ir más allá de la oferta tradicional.

5.5 Cuadro de Mando Integral

Es la capacidad de la empresa para medirla y verificar sus resultados. El cuadro de mando integral es una poderosa herramienta de gestión de gran importancia para la empresa.

Su principio se fundamenta en las investigaciones de los profesores Kaplan y Norton (2014) quienes ven que el análisis de los estados financieros no es el camino para asegurar un buen resultado en la empresa a nivel global. Al realizar un estudio en numerosas entidades privadas encuentran que todas se justifican en un cuadro de mando basado en sus datos e indicadores financieros que en el momento de realizar un análisis por parte de los gerentes se encontró que esta información estaba basada en hechos ya pasados debido a que son hechos ya ejecutados, lo cual convierte al cuadro de mando integral en una herramienta con indicadores medibles y acordes con la organización de tal forma que todos hablen el mismo idioma empresarial.

Los objetivos principales de un cuadro de mando integral son:

- Interpretar la estrategia con mejores técnicas operativas.
- Encaminar la organización con la estrategia.
- Implementar la estrategia en la labor del equipo de trabajo.
- La estrategia debe ser una evolución constante.
- Los directivos deben abanderar la implementación de los procesos.

El Cuadro de mando integral se despliega a partir de cuatro perspectivas:

Perspectiva Financiera

La representación financiera se convierte en el fin principal para las empresas que quieren optimizar sus utilidades. Los indicadores financieros serán la herramienta principal para evaluar si la estrategia está cumpliendo con ese fin.

El proceso y resultado financiero será evaluado a partir de dos aspectos importantes:

- El aumento de los Ingresos: Se puede realizar generando una mayor cantidad de elementos y productos, y comercializándolos.
- La productividad: Se puede lograr disminuyendo los valores de los productos y mejorando el manejo de los elementos financieros de la empresa.

Perspectiva del cliente

El cliente es el objetivo final de la empresa por lo cual se le debe proporcionar un producto atractivo que realmente lo atraiga y cautive su atención: Los elementos que permiten lograr dicho objetivo se encuentran enmarcados en los siguientes parámetros:

- Complacencia del cliente
- Conservación del cliente
- Captación de nuevos clientes
- Rentabilidad del cliente

Perspectiva de los procesos internos

Al conocer al cliente sabremos qué tipo de producto podemos ofrecer, al igual que el valor agregado que se entrega junto con el producto. Conociendo los procesos internos sabremos cómo hacerlo.

Los métodos internos presentan dos componentes elementales:

- Proporcionar y entregar productos de valor para el cliente.
- Mejorar procesos y reducir costos para la propuesta financiera.

Kaplan y Norton Organizaron en cuatro grupos los procesos internos:

- Proceso de gestión de operaciones: Se establece como el proceso basado en lo cotidiano en donde la empresa genera su mercancía, y bienes y los adjudica al cliente.
- Proceso de gestión de clientes: Extiende y ahonda la interacción con los clientes.
- Proceso de innovación: La implementación de los procesos genera el nacimiento de nuevos productos para la entrega de mejores servicios.
- Procesos reguladores y sociales: Es una herramienta que le facilita a la organización posicionarse globalmente con sus productos en la implementación de los procesos con el fin de ser competitivos y generar posición en el mercado.

Perspectiva aprendizaje y desarrollo

Puntualiza los activos invisibles y su acción en el adelanto de la estrategia. Kaplan y Norton proponen tres categorías para estos activos intangibles:

- ✓ Capital humano.
- ✓ Capital informativo.

✓ Capital organizacional.

El capital humano Son las destrezas, experiencias, desarrollos, que se hacen necesarios para que la estrategia se lleve a cabo. El capital de la información es el uso de la informática y su implementación dentro de los procesos de la estrategia se hace indispensable para fortalecer y complementar el cumplimiento de la estrategia. El capital organizacional es el cambio constante de los procesos que hace que las organizaciones y empresas replanteen sus estrategias organizacionales, para así lograr el objetivo final.

a. Aplicación Práctica del Control Integral

La herramienta principal para analizar los objetivos y responsables es el cuadro de mando integral, esta se estructura a partir de los siguientes pasos:

Paso 1

Estrategia: Sin una estrategia no podrá existir un cuadro de mando como tal. Se debe realizar una construcción de una estrategia por medio de la cual se consiga que en el plan estratégico se concentre lo más importante, que permita que los integrantes de la empresa hagan parte del proceso. Un factor importante que tienen las organizaciones que han conformado su cuadro de mando integral es que han llegado a ser los líderes en sus áreas de trabajo y lo han logrado ser los primeros por medio de un proceso que les permite gestionar las estrategias.

Un aspecto fundamental es el liderazgo para el cambio, también llamado liderazgo ejecutivo, el cual se complementa bajo la premisa del grado de preparación de la organización, que es la conformación de un equipo que transmitan toda la información en cada uno de sus departamentos para que el centro de mando no se concentre tan solo en el líder ejecutivo.

Paso 2

Diseño y ejecución: Para que sea entendida la estrategia debe ser descrita de una forma muy entendible y se puede implementar en una hoja de ruta ya que es de gran importancia saber que se va a ejecutar para que cuando se interprete sea de muy fácil comprensión y sea un proceso lógico.

Paso 3

Sinergia en las Organizaciones: Las empresas están perdiendo el objetivo de un trabajo integrado ya que el plan estratégico no se está teniendo en cuenta como un todo de la organización, sino que cada departamento cuenta con su plan estratégico lo que genera una desatención del objetivo general de la organización. Para que esto se pueda implementar debe funcionar la organización como un todo integrado.

Paso 4

Comunicación: En la dirección existe un pensamiento en el que los direccionamientos se guardan como un tesoro y no son comunicados a las personas, lo que genera que si se esperan resultados pues sencillamente no se podrán realizar ya que las estrategias no se conocen. Al ser transmitidos los conceptos claros al equipo de trabajo se podrá saber y conocer que es importante para está y como se proyecta esta desde adentro hacia afuera.

Paso 5

Gestión de la estrategia: Se debe gestionar en una proyección traída al presente para que la estrategia a largo plazo se comience a implementar a corto plazo en el día a día.

Hay que comprender cuales son los resultados financieros esperados y cuáles son los caminos para lograr la meta. El cuadro de mando integral se basa en la visión de la empresa y en el cómo se va a lograr; ya que se está trabajando con la necesidad del cliente al cual se le debe ofrecer una propuesta de valor que cautiva el mercado. En conclusión, lo que se busca es alinear los activos que no se alcanzan a ver con el proceso crítico, para crear una zona de valor para los accionistas y clientes.

5.6 Conclusiones

Un sitio de trabajo con las condiciones necesarias se vuelve atractivo y organizado lo cual hace que la productividad y rentabilidad de la empresa ayude a prevenir errores, mejorar las condiciones para los clientes, minimizar costos, hacer que la calidad de productos sea mejor, combatir el desperdicio, proporcionar herramientas sostenibles, y muchos aspectos más.

La innovación nace como un determinante en las organizaciones que quieren sobrevivir en la actualidad, debido a la dinámica que se desarrolla en los mercados mundiales, por ello, se hace necesario incluir en el desarrollo de las diferentes estrategias de gestión, la lógica de la innovación del valor.

El cuadro de mando integral es la capacidad de la empresa para medirla y verificar sus resultados. El cuadro de mando integral es una poderosa herramienta de gestión de gran importancia para la empresa.



Caso Práctico

Gestión Gerencial

Caso Práctico Gestión Gerencial

Este caso práctico se centra en mostrar situaciones que se presentan entre los miembros que hacen parte de las empresas y cómo los diferentes factores individuales y organizacionales influyen en los planes personales de pertenecer a la organización en el tiempo.

A partir del escenario en mención, se pone en contexto la aplicación de una serie de situaciones de gestión gerencial que ayudan a entender la decisión de Carlos y proporcionan las ideas sobre cómo las empresas familiares pueden preservar la riqueza socioemocional, al tiempo que establecen un lineamiento para que las próximas generaciones puedan tomar decisiones apropiadas para el individuo, la familia y el negocio.

Al finalizar el estudiante encontrará una serie de preguntas que le permitirá relacionar su criterio para adoptar un modelo gerencial a la situación de la empresa familiar que se presenta en el caso práctico.

Objetivos

- Analizar los rasgos de gerenciales.
- Reconocer los elementos que componen un modelo gerencial y los aspectos que se relacionan con el medio, la competitividad, la organización y el talento humano.

La firma.

Era un hermoso día de primavera en 2014 y Carlos Pérez se sentó en su escritorio en la Escuela de Negocios, la empresa iniciada por sus padres. Carlos se sintió emocionado y nervioso mientras terminaba una llamada telefónica con un reclutador de Toch-IX, una de las empresas de tecnología innovadoras e influyentes en el mundo. Carlos se sorprendió al recibir la llamada telefónica porque actualmente no estaba buscando trabajo.

El año pasado, él exploró oportunidades con Toch-IX y le habían ofrecido un trabajo, pero al final decidió rechazarlo. Ahora, el reclutador lo estaba llamando de nuevo, quien le manifestó que habían encontrado un candidato convincente hace un año y pensaron que sería un excelente gerente de producto, que el trabajo era de él, si así, lo consideraba.

Durante 12 años, Carlos trabajó en una empresa de TI-500. Al comienzo de su carrera, se prometió a sí mismo que volvería a evaluar su carrera en la marca de diez años, mientras veía amigos y compañeros de trabajo dejar las empresas de TI-500 para tomar trabajos en nuevas organizaciones prometedoras.

En 2013, Carlos ingresó a una nueva etapa de su vida y se sintió llamado al sacerdocio. Él dejó su empleo a largo plazo en la empresa de TI-500 y comenzó a ayudar a su familia trabajando en una misión sin sueldo. Mientras, participaba en el discernimiento del sacerdocio.

Las motivaciones para su nueva opción de vida fue que Carlos se involucró mucho en la iglesia a partir de la separación y anulación de su matrimonio y tiempo después enseñó clases de catequesis para los postulantes a confirmación.

Creía firmemente que las experiencias de su vida le proporcionarían la capacidad para asesorar a otros de manera auténtica y sabia. Al final Carlos decidió que el ministerio vocacional no era para él. Sin embargo, la decisión de renunciar al sacerdocio no puso fin al proceso de discernimiento profesional.

La reevaluación de la carrera profesional y su vocación ahora toma nuevas dimensiones mientras, evaluaba la oportunidad de vincularse con Toch-IX, Carlos se dio cuenta de que no estaba realmente seguro de qué hacer; porque deseaba atender a su aspiración de servir a la comunidad, pero a la vez de apoyar al crecimiento y desarrollo de la empresa familiar, pero de igual forma anhelaba tener la oportunidad de regresar a la industria de TI-500.

Acorde a esto Carlos ¿Debería permanecer en la misión y unirse a la empresa familiar como miembro del equipo de gestión o tomar la opción ofrecida por Toch-IX?

En sus deliberaciones, Carlos contemplo los puntos a favor y en contra de cada una de las opciones que ante él se vislumbraban. La historia del negocio de la familia, desde sus inicios cuando sus padres trabajaban en oficios varios en el salón de belleza, hasta cuando adquirieron la propiedad del mismo.

El cambio del concepto del negocio para evolucionarlo a un salón con especialidades de cosmetología, aspecto que los llevo a ser independientes. Tiempo después Carlos motivo a su mamá para que trabajara por su sueño fallido "la educación". El cual no pudo realizar por desconocer el idioma inglés, al ser inmigrante de los Estados Unidos.

Su estímulo provino de cuestionar a su madre al preguntarle si quería retarse a sí misma y probarse que era capaz de cumplir sus expectativas, Desde ese entonces todos los miembros de la familia trabajaron de forma mancomunada para construir lo que se convertiría en una cadena de tres escuelas de cosmetología.

Es por ello, que Carlos sabía que la escuela significaba más que un sueño de carrera o un medio de independencia para sus padres. Para ellos, la empresa familiar era una forma de mantenerlos juntos.

Carlos recordó la lógica de sus padres sobre por qué él y sus hermanos deberían considerar unirse al negocio familiar. Jhui la madre de Carlos y Carlos sus padres a menudo simplemente decían: "Creemos que esto es un negocio maravilloso."

Más tarde, comenzaron a comunicar los beneficios de involucrarse en el negocio a los hijos y razonaba sobre el hecho que esta forma de vinculación permitiría a la familia estar más cerca, interactuar más entre sí y avanzar en las relaciones de comunicación entre ellos, en lugar de solo reunirse en vacaciones.

Entonces, incluso mientras Carlos contemplaba regresar a la industria de TI-500, no podía ignorar los sentimientos acerca de lo que la compañía significaba para sus padres y cómo esta había dado forma a su familia, e incluso a sus relaciones actuales con sus hermanos e hijos. Al analizar estas circunstancias Carlos reflexionó sobre la posibilidad de ser parte del negocio familiar y las grandes oportunidades y desafíos que este representa.

Carlos mentalmente trazó los desafíos y oportunidades que obtuvo de las discusiones con cada uno de sus hermanos, mientras compartían sus propios viajes de carrera, por ejemplo, su hermano mayor, Antonio, se unió a la organización después de ser un emprendedor exitoso.

Sus padres le pidieron a Antonio que los ayudara con la acreditación de la escuela de cosmetología. Durante una cena, una noche, Antonio compartió una parte de su historia con Carlos en la que manifestó que los logros obtenidos en la empresa le hicieron tomar la decisión de trabajar a tiempo completo.

Por el contrario, su hermana Francis se unió al negocio familiar cuando su padre recibió un diagnóstico terminal de cáncer. Francis dejó una carrera prometedora en una de las principales empresas globales de banca de inversión, valores y gestión de inversiones en los Estados Unidos.

Al relatar su historia, Francis recordó que, en la primera semana de trabajo su madre se fue a cuidar a su padre. Cuando esto pasa ella pregunta a su madre si hay alguna descripción del trabajo. Literalmente ella dijo: 'Solo siéntate en el asiento y la gente vendrá hacia ti y luego solo lo resolverás'.

Seguidamente el otro hermano Jaime se unió al negocio familiar cuando tenía poco más de veinte años. Cuando fue su turno de compartir. Después de que papá falleció, pensó que estar en el negocio era una gran oportunidad para hacer algo realmente especial. Jaime mencionó que no le había sido muy fácil ingresar al negocio pues comenzó en la recepción y admisiones cuando la escuela de belleza era solo una pequeña operación.

El rápido crecimiento hizo que la familia pensara en la asignación de un presidente. A pesar de que Antonio y Francis estaban en la compañía más tiempo, su madre consideró que Jaime asumiera ese rol, pues vio en Jaime el espíritu emprendedor de Carlos Padre en Jaime y pensó él sería un buen líder para la empresa familiar. Hoy día Jaime exclama que siempre tiene miedo de equivocarse cada vez que toma una decisión por la juventud y poca experiencia.

Después de escuchar las anécdotas Carlos se reclinó en su silla y suspiró. Reflexionando sobre las palabras e historias de sus hermanos y hermanas temiendo que su caso fuera diferente. Carlos anhelaba tener una carrera y para ello trabajo arduamente y empleando sus talentos en ello. Había sido enseñado por Jhui, como su propio padre en los oficios de la empresa familiar pero no lo contemplaba como su propósito en la vida.

Preguntas

Acorde a la lectura realizada responda.

1. ¿Cuál sería la decisión que debería tomar Carlos respecto a sus diferentes opciones?
2. ¿Qué variables debería tener en cuenta Jaime y bajo qué modelo de gestión organizacional se debería orientar la empresa de cosmetología para su toma de decisiones, teniendo en cuenta que es una empresa Familiar y que las decisiones dependen en un alto porcentaje de los padres?

Caso Práctico

Escenarios de Liderazgo

Caso Práctico Escenarios de Liderazgo

Este caso práctico pretende mostrar dos diferentes situaciones que les permite a los estudiantes evidenciar la diversidad en los estilos de liderazgo que se pueden encontrar como ejecutivos en la gestión organizacional. Las situaciones que se presentan son un uso correcto, incorrecto o posible de un estilo particular de liderazgo.

Para su solución es necesario que el estudiante revise el contenido de los capítulos con el fin que pueda relacionar los diferentes estilos de liderazgo que se pueden encontrar con las situaciones que a continuación encontrará.

Al finalizar el estudiante encontrará una serie de preguntas que le permitirán establecer relación entre la situación y los conceptos estudiados.

Objetivos

- Establecer los aspectos que conforman el Liderazgo Organizacional.
- Identificar las habilidades esenciales en el liderazgo actual.

Situación A.

Un ingeniero de la oficina de Ciudad de México de una compañía global describe una experiencia reciente. Estábamos sentados en una reunión extraordinaria de personal en una oficina sin ventanas en nuestro edificio de la compañía en Ciudad de México. Casi todas las personas de la oficina mexicana fueron invitadas a escuchar a un gran jefe de Estados Unidos.

Se podía ver claramente que nuestros gerentes locales estaban tratando de hacer todo lo posible para dejar una impresión positiva con el invitado de esta sede. Nuestra gente de la parte superior del salón sonreía y asentía todo el tiempo cuando el visitante habló, y el gerente general incluso tomó notas sobre su tableta, algo que nunca hace.

El visitante de Estados Unidos estaba hablando sobre la responsabilidad que cada uno de nosotros tenía de reducir costos. De repente, la sala de reuniones se oscureció por completo y sonó una alarma de incendio. Todos se quedaron sentados en sus lugares, esperando instrucciones. Finalmente, alguien del público perdió la paciencia y Gritó:

"¿Por cuánto tiempo más vamos a sentarnos aquí? ¿Quieren que nos quedemos aquí? Es hora de salir. "

La gente saltó de sus asientos y comenzó a hacer su camino hacia la salida. Estaban pisándose los pies y chocando con los muebles. Cuando finalmente estábamos fuera del edificio se hizo evidente que el incendio había comenzado en una de las salas eléctricas de la oficina y los bomberos ya lo estaban manejando. Afortunadamente, nadie estaba lesionado. Cuando la situación se despejó, el ingeniero se encontró pensando en el comportamiento de la gente en esta situación:

Desde este incidente, a menudo me he preguntado por qué nuestros gerentes permanecieron en silencio cuando la alarma contra incendios se disparó. Por lo general, no tienen problemas para dar órdenes o decirnos cómo hacer las cosas. Esta vez, sin embargo, fueron callados e indecisos.

¿Podría ser que la presencia del jefe de más alto rango de Estados Unidos tuvo un impacto en su comportamiento?

Situación B.

Carlos es un excelente analista. Es la hora para que se convierta en gerente Carlos dirige un equipo de analistas en el departamento de contrataciones y adquisiciones de una gran Organización. Se unió a la compañía hace 11 años después de su graduación. Durante esos años él ha ganado una reputación como un profesional inteligente y confiable que siempre completa las tareas de la más alta calidad y cuyos informes siempre se pueden confiar.

Después de convertirse en el jefe del equipo de análisis continuó fortaleciendo su reputación como un empleado confiable. El equipo de Carlos a menudo tiene tareas urgentes e inesperadas. Cuando se identifica un objetivo de adquisición, todos los análisis deben completarse rápidamente, ya que los competidores a menudo consideran que las otras firmas pueden adquirirlo antes, por lo tanto, se necesita apoyo para tomar decisiones rápidas.

En tal tipo de situaciones en las que los analistas, incluido Carlos, a menudo trabajan todo el día. Siguiendo la tradición de trabajar al más alto estándar posible, Carlos siempre realiza una doble verificación de los cálculos realizados por su equipo antes de pasarlos a la gerencia. En casos difíciles él mismo diseña modelos y cálculos. Carlos tiene un par de miembros del equipo a los que considera los trabajadores más responsables, y con quien confía en las tareas principales.

Recientemente uno de esos empleados tuvo un accidente con su pierna y tuvo que quedarse en el hospital. Carlos consideró pasar el trabajo de este colega a uno de los recientemente contratados analistas, pero decidieron no hacerlo. Eligió hacer el trabajo del propio colega enfermo, como explicar al recién llegado lo que quería de él, esto hubiera llevado demasiado tiempo y el resultado no estaría garantizado de todos modos.

Carlos recibió recientemente los resultados de una evaluación de 360 grados obligatoria para todos los gerentes de su nivel en su compañía. Entre los comentarios cualitativos que los encuestados podrían dejar en el proceso de la evaluación encontró los siguientes:

- Carlos es un excelente analista. Es hora de que se convierta en gerente.
- Carlos está constantemente huyendo. Él está siempre ocupado. Él nunca encuentra tiempo para sentarse y explicar lo que él quiere.
- Carlos distribuye el trabajo de manera desigual. Algunas personas están sobrecargadas, mientras que otras a menudo se sientan.
- Ya es hora de que Carlos deje de hacer lo que más le gusta, a saber, modelos y cálculos.

El jefe de Carlos ya le dijo que necesita delegar más y encontrar tiempo para participar en proyectos multifuncionales. Sin embargo, Carlos cree que si él no se involucra personalmente en cada tarea la calidad del trabajo sufriría y esta situación no se puede dar.

Preguntas

Situación A.

1. ¿Qué estilo de liderazgo esperaba el ingeniero de sus líderes?
2. ¿Por qué crees que se demoraron en actuar ante esta situación?

Situación B.

1. ¿Qué estilo de liderazgo usa Carlos?
2. ¿Qué modelo gerencial le recomiendas a Carlos para poder ejercer como verdadero líder y que la calidad del trabajo no se desmejore?

Caso Práctico

Entrenamiento de Personal

Caso Práctico Entrenamiento de Personal

Este caso práctico pretende mostrar dos escenarios que les permite a los estudiantes evidenciar la diversidad en las situaciones que pueden encontrar en las organizaciones al gestionar el talento humano, por lo que, se le solicita al estudiante aplicar las herramientas vistas en las unidades con el de solucionar las preguntas que se presentan al finalizar de los escenarios descritos, de forma argumentativa, coherente y reflexiva.

Objetivos

- Identificar las herramientas para interactuar con el equipo de trabajo.
- Comprender las diferentes herramientas productivas que le permiten al directivo administrar de forma eficiente y eficaz los recursos con los que dispone.

Situación A.

Maricela cree firmemente que cualquier gerente debe ser evaluado por su capacidad de crecer y desarrollar subordinados.

Federico, es un gran ejemplo de la inversión hecha por el jefe. Maricela destacó a Federico desde sus primeros días de empleo en su departamento, Federico siempre estaba listo para asumir la responsabilidad, pidió más asignaciones, y buscó asesoramiento sobre literatura profesional para un mayor desarrollo.

Maricela comenzó a expandir el círculo de las responsabilidades profesionales de Federico. A veces ella lo haría establecer los plazos para la realización de tareas delegadas. Un par de veces tuvo que pasar mucho tiempo con Federico reelaborando los informes y presentaciones preparados por él y explorando formas de corregir los errores cometidos.

Una vez le pidió a Federico que tomara su lugar y se presentara en una reunión importante. Maricela tuvo que asumir los comentarios de su propio jefe, quien le manifestó que ella había podido haber dedicado media hora para realizar la presentación hecha por la propia Maricela, y no dejar a un joven inexperto.

Maricela se tomó el tiempo de explicarle al presidente por qué quería darle una oportunidad a Federico y que su primera presentación fue lo suficientemente buena para las circunstancias.

Por supuesto, ella tuvo que manejar una discusión bastante dura con Federico después de esa presentación sobre cada punto que podría haberse hecho mejor. Un mes después, sin embargo, ella lo puso en la posición del presentador una vez más.

Esta vez no hubo comentarios negativos del presidente. Maricela no puede evitar comparar a Federico con otro empleado de ella, José.

Maricela intentó expandir el círculo de responsabilidades a José, pero siempre escuchó de él lo ocupado que estaba y por qué era imposible para él asumir tareas adicionales. Con cualquier crítica, José inmediatamente se podrá a la defensiva y encontraría mil razones externas, racionalizando por qué él no podría hacer las cosas de manera diferente. José completa las tareas estándar con la calidad debida, pero no está listo para hacer un esfuerzo adicional por cualquier cosa que vaya más allá de la descripción de su trabajo.

José trata de no quedarse en el trabajo un minuto más que las horas establecidas en su contrato, porque en la noche él está ocupado en el capítulo regional de uno de los partidos políticos al cual pertenece.

A veces Maricela escucha historias sobre el proyecto de bonos con los que José está ocupado como parte de las actividades de su partido político.

Su furia brota cuando ella piensa que este joven aparentemente talentoso y enérgico no quiere apoyar y lograr más en su lugar de trabajo.

Situación B

Maria, Gerente sénior de recursos humanos en Constelaciones, un gigante de las ciencias de la vida se sentó pensando en involucrar a los jefes regionales de Gestión del Talento Humano en una nueva marca y los esfuerzos necesarios desde hace mucho tiempo con el fin de promover la Organización y su marca entre los estudiantes y graduados de programas de Biología y Bioquímica en universidades de varios países.

Con el crecimiento y diversificación de las líneas de productos de la compañía, se ha vuelto necesario para Constelaciones invertir fuertemente en investigación de propiedad.

Con el aumento anunciado recientemente en los esfuerzos de I + D y la descentralización de la función de I + D con énfasis en la creación de centros de excelencia en varias regiones del mundo, la compañía ha enfrentado una escasez significativa de talento en muchos de sus Países de operación.

En algunas partes del mundo, los pocos profesionales con experiencia en I + D se acercaban a la edad de jubilación, mientras que los talentosos entre los graduados universitarios eligen diferentes organizaciones para trabajar o realizar carreras de investigación académica.

Un análisis de las preferencias laborales de jóvenes científicos demostró que su motivación y las expectativas fueron significativamente diferentes de otras categorías de empleados en Constelaciones.

Los jóvenes candidatos a la I + D expresaron referencias por la libertad de organizar su trabajo, la capacidad de interactuar con la comunidad académica más allá de Constelaciones y tener voz en la dirección de las actividades de I + D realizadas por la compañía.

Muchos encuestados dijeron que sería importante para ellos saber que estaban trabajando en temas de investigación y/o ética, y que su propio trabajo en Constelaciones podría contribuir a su posterior empleabilidad en el mundo académico.

María sabía que sería difícil para las organizaciones regionales de recursos humanos reclutaran y contrataran el talento necesario de I + D. Los enfoques tradicionales de reclutamiento y selección que aún funcionaban bien para los colaboradores actuales se enfocaban en áreas de producción y comercialización del negocio, estrategias que no funcionaría para jóvenes científicos.

Preguntas

Situación A

1. ¿Qué tipo de gestión realizó Maricela que procuro el éxito con Federico?
2. ¿Por qué el mismo estilo falla con José?
3. Por favor redacte una conversación en donde Maricela realiza un feedback asertivo con José, frente al compromiso e identidad con la organización.

Situación B

1. ¿Qué estilo o estilos recomendaría a María para la gestión del personal requerido?
2. ¿Cuáles son las habilidades que se requiere evaluar en los jóvenes talentos?

Bibliografía

- Arroyo, T. R. (2012). Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Blanchard, K., Randolph, A., & Grazier, P. (2006). Trabajo en Equipo / Go Team. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Campbell, D. P. (1999). The Complete Inclings: Columns on Leadership and Creativity. En D. P. Campbell, The Complete Inclings: Columns on Leadership and Creativity. San Francisco: CCL.
- Campbell, D. P. (2002). En D. P. Campbell, Campbell Leadership Descripto, facilitator's Guide. San Francisco: CCL.
- COYLE, D. (2009). Las Claves del talento. PLANETA.
- Cudicio, C. (1992). Cómo Comprender la PNL. Introducción a la Programación Neurolingüística. España: Ediciones GRANICA.
- Druker, P. F. (September/October 2017). The entrepreneurial mystique. Harvard Business Review, 29.
- Dychtwald, K., Erickson, T. J., & Morrison, R. (2007). Retención de Talento. LID Editorial Empresarial.
- Espinosa, R. (31 de mayo de 2015). Roberto Espinosa. Obtenido de Roberto Espinosa: <http://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- Garay, R. J. (2009). Liderazgo Real de los Fundamentos a la Práctica. En R. J. Garay, Liderazgo Real de los Fundamento a la Práctica. Santiago de Chile: PEARSON Prentice Hall.
- Gardner, H. (1994). Estructuras De La Mente. La Teoría De Las Inteligencias Múltiples. Fondo de cultura económica.
- Gardner, H., & Sánchez Barberán, G. t. (2001). La inteligencia reformulada: las inteligencias múltiples en el siglo XXI. Barcelona; España: Paidós.
- GOFEE, R. (2007). ¿Por Que Deberían Reconocerlo Como Líder? DEUSTO S.A. EDICIONES.
- Guillén, M. d. (2012). Liderazgo. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Jordan, R., & Garay, M. (2009). *Liderazgo Real de los Fundamentos a la Práctica*. Santiago de Chile: Pearson Educación de Chile Ltda.
- Kepner, C., & Tregoe, B. (1969). *El directivo racional*. México: McGraw-Hill.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Barcelona: Effective Management, S.L.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1987). *La Empresa y su Entorno*. Barcelona: Plaza & Janes.
- ManpowerGroup. (S.F.). *La Revolución de Habilidades*.
- Minzberg, H. (1984). *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona: Ariel S.A.
- Porter, M. (2007). *Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan Forma a la Estrategia*. Harvard Business Review, América Latina.
- Quinn, R. (1994). *Maestría en la Gestión de Organizaciones: Un Modelo Operativo de Competencias*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ricart, J. L., & Enric, J. (2012). *¿Qué hacen los buenos Directivos? El reto del siglo XXI*. Pearson Educación.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración, Décima Edición*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México.
- Sabater, V. (4 de junio de 2017). *Las Mentes Maravillosa*. Obtenido de *Las Mentes Maravillosa*: <https://lamenteesmaravillosa.com/daniel-goleman-teoria-inteligencia-emocional>
- Senge, P. (2012). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Garnica.
- Tagle, E. Y. (s.f.). *Habilidades Blandas*. *Habilidades Blandas*, (pág. www.habilidadesblandas.com). Ecuador.
- Tapscott, D. (2000). *La Creación de Valor en la Economía Digital*. Buenos Aires: Garnica S.A.
- Torres, F. C. (2016). *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo, implicaciones para la organización actual*. En F. C. Torres, *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo, implicaciones para la organización actual* (pág. 48). Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.

Valderrama, B. (2009). Desarrollo de Competencias en Mentoring y Coaching. PRENTICE - HALL.

Vega, L. A., Builes, M. P., Torres, C. A., Becerra, M. I., Soler, C. E., Uribe, Ó. D., & Cortés, A. V. (2011). Administración por Calidad. Bogotá: Alfaomega.

Williams, R. L. (2007). ¿Qué tal lo hago? Los secretos de FEEDBACK. ALIENTA.

World Economic Forum. (2016). The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution.

Lista de Figuras

Figura 1 Ciclo PHVA	10
Figura 3 Modelo de Kepner y Tregoe.Figura 1 Ciclo PHVA	10
Figura 2 Matriz Ansoff.....	11
Figura 3 Modelo de Kepner y Tregoe.	13
Figura 4 Matriz BCG.....	17
Figura 5 Las cinco Fuerzas de Porter.....	19
Figura 6 Proceso Ciclo de Vida Organizacional.....	22
Figura 7 Ejemplos de Estrategias Del Océano Rojo Vs. La Estrategia Del Océano Azul.....	24
Figura 8 Teorías del Liderazgo.....	29
Figura 9 Ejemplos de Estrategias verbales constructivas.....	32
Figura 10 Tareas de los altos directivos.....	34
Figura 11 Requerimientos de Habilidades de acuerdo con el Nivel de la Organización.....	42
Figura 12 Inteligencias Múltiples	44
Figura 13 Ciclo de la Inteligencia Directiva.....	45
Figura 14 Fases del Mentoring.....	58