

HABILIDADES DIRECTIVAS Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Antología - 2021

Dra. Ma. Guadalupe Aguirre Alemán



CONTENIDO

1. FUNDAMENTOS BÁSICOS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS	4
1.1 La conceptualización de las habilidades directivas	4
1.2 El papel de directivo en las organizaciones	4
1.3 La clasificación de las habilidades directivas.....	5
1.4 La mejora de las habilidades directivas esenciales.....	7
Preguntas reflexivas	9
2. EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO	10
2.1 El concepto y la importancia del liderazgo	10
2.2 Las teorías de liderazgo	11
2.3 Los tipos de liderazgo	13
2.4 El poder y el uso inteligente de la influencia	17
Preguntas reflexivas	20
Caso práctico: Starbucks. El Liderazgo de Howard Schultz	20
3. LA COMUNICACIÓN	31
3.1 El concepto, importancia y clasificación de la comunicación	31
3.2 El proceso de comunicación.....	33
3.3 El saber escuchar, saber hablar, saber redactar y saber transmitir	35
3.4 Tipos de comunicación	38
3.5 Programación neurolingüística	41
Preguntas reflexivas	43
Caso práctico: Grúas Industriales y Transporte Especializado del Bajío	43
4. LA MOTIVACIÓN DEL COLABORADOR.....	47

4.1	Conceptos e importancia	47
4.2	El ciclo motivacional	47
4.3	Las teorías clásicas de motivación	48
4.4	El sistema de estímulos e incentivos	54
4.5	Las recompensas vs castigos	57
4.6	Las técnicas de motivación.....	58
	Preguntas reflexivas	60
5.	EL MANEJO DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO	61
5.1	Características de los equipos de alto desempeño.....	61
5.2	Fases para la formación de equipos de alto desempeño.....	62
5.3	Los roles de los miembros del grupo de trabajo.....	63
5.4	La comunicación en equipos de trabajo	64
5.5	La inteligencia emocional, social y espiritual	65
	Preguntas reflexivas	67
6.	LA GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES.....	68
6.1	La definición de toma de decisiones	68
6.2	El proceso de toma de decisiones.....	69
6.3	Los tipos de decisiones	72
6.4	Modelos para la toma de decisiones	72
6.5	El análisis de riesgo e incertidumbre en la toma de decisiones	74
6.6	La asertividad y la toma de decisiones asertivas.....	75
	Pregunta reflexiva.....	76
	Caso práctico: Empresa ENVI	76
7.	LA NEGOCIACIÓN Y EL MANEJO DEL CONFLICTO	83
7.1	Concepto de conflicto.....	83

7.2 Teorías sobre los conflictos	84
7.3 Los conflictos funcionales o disfuncionales	85
7.4 El proceso del conflicto	85
7.5 La negociación: proceso y estrategias	86
Pregunta reflexiva.....	88
8. LOS ENFOQUES CONTEMPORÁNEOS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS.....	89
8.1 La dirección participativa.....	89
8.2 La dirección por valores	89
8.3 La dirección por competencias	90
8.4 La dirección y administración del tiempo	91
Pregunta reflexiva.....	93
Bibliografía	94

1.FUNDAMENTOS BÁSICOS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

Todo directivo necesita desarrollar, adoptar, aprender y perfeccionar ciertas habilidades indispensables para llevar a cabo con éxito las funciones directivas. Estas habilidades le permitirán vencer retos que se presenten en el entorno en que se desenvuelve, ya sea empresarial, político, económico o social.

1.1 La conceptualización de las habilidades directivas

Habilidad

La palabra habilidad por si misma se refiere a la capacidad y destreza para ejecutar algo. Para efectos de habilidad directiva, Guthie Knapp (2007) señala que:

“Habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendio de tiempo y economía y con el máximo de seguridad.”

Esta definición nos remarca que las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza.

Habilidades directivas

Las habilidades directivas son el conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización. Consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados.

1.2 El papel de directivo en las organizaciones

Las organizaciones, empresas e instituciones son el contexto en el cual los directivos se desenvuelven. Con la dirección se busca organizar a los miembros del grupo; coordinar, dirigir, liderar y supervisar sus actividades para obtener los resultados y metas deseados.

Directivo

Un directivo es quien guía a los empleados de la empresa y quien coordina tareas, funciones y organiza el funcionamiento general de la compañía.

Según (Miguel, 2015) se mide al directivo no solo por como hace las cosas de manera individual, si no, por como lo hacen sus colaboradores. De esta forma, define tres roles del directivo en la organización: Jefe, líder y líder transformador.

Rol jefe

Se centra en gestionar las tareas, centrándose en desarrollar actividades como planificar y presupuestar, organizar, establecer objetivos, asignar tareas al equipo, instruir a sus colaboradores, medir y supervisar las tareas, resolver problemas, etc. Asegura los resultados por encima de cualquier cosa.

Rol líder

Es aquel profesional capaz de desarrollar un proceso dinámico por el que influye sobre un grupo o individuo para lograr objetivos en una situación concreta. El líder sabe asegurar la realización eficaz de tareas satisfaciendo a su vez, las necesidades de sus colaboradores.

Rol líder transformador

Pioneros del cambio, dispuestos a asumir riesgos, innovar e implantar nuevos enfoques para conquistar al mercado y en definitiva, transformando a la organización, personas y equipos.

1.3 La clasificación de las habilidades directivas

Hay diferentes clasificaciones de habilidades. Para que el directivo de una organización logre un mejor desempeño se requiere entender, desarrollar, y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo. (Torres, 2017) señala las siguientes como las principales habilidades que se requiere conocer y desarrollar para el mejor desempeño en la dirección.

Tabla 1 Clasificación de las habilidades directivas

Habilidades directivas	
Habilidades	Alcance
Técnicas	Desarrollar tareas específicas.
Interpersonales	Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración.
Sociales	Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno.
Académicas	Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio o crítica.
De innovación	Invencción, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.
Prácticas	Aplicación, empleo e implementación (hábito).
Físicas	Autoeficiencia, flexibilidad, salud.
De pensamiento	Aprender a pensar y generar conocimiento.
Directivas	Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo.
De liderazgo	Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común.
Empresariales	Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio.

Habilidades interpersonales

Habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes. La habilidad humana influye en las demás personas a partir de la motivación y de una efectiva conducción del grupo para lograr determinados propósitos:

- Motivación
- Inteligencia emocional
- Dirección y supervisión
- Delegación y facultamiento
- Estilos de liderazgo
- Manejo de estrés y calidad de vida

- Actitud ante el cambio
- Presentación del directivo
- Administración estratégica
- Maquiavelismo y liderazgo
- Administración del tiempo
- Habilidades del pensamiento
- Negociación, entre otras

Mega habilidades

- **Visión de futuro:** Mantiene su vista firme en el horizonte lejano, incluso camina hacia él
- **Dominio de los cambios:** Regula la velocidad, la dirección y el ritmo del cambio en la organización de forma que su crecimiento y evaluación concuerdan con el ritmo externo de los acontecimientos
- **Diseño de la organización:** Es un constructor en la institución cuyo legado es una organización capaz de triunfar al cumplir sus predicciones deseadas
- **Aprendizaje anticipado:** Es un aprendiz de por vida que está comprometido a promover el aprendizaje organizacional
- **Iniciativa:** Demuestra tener la habilidad para hacer que las cosas sucedan
- **Dominio de la independencia:** Inspira a otros a tener ideas y confiar entre ellos, a comunicarse bien, buscar soluciones colaboradoras de los problemas
- **Altos niveles de integridad:** Es serio, honesto, tolerante, confiable, cuidado, abierto, leal y comprometido con las mejores tradiciones

1.4 La mejora de las habilidades directivas esenciales

Las habilidades directivas se pueden desarrollar. El desempeño puede mejorar, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades a través de la práctica y la retroalimentación.

Cualquier enfoque para desarrollar las habilidades directivas, debe implicar una dosis alta de aplicación práctica. Al mismo tiempo, la práctica requiere el conocimiento

conceptual. Señala (Whetten, 2011) que un modelo de aprendizaje de cinco pasos es el más eficaz para ayudar a los individuos a mejorar sus habilidades directivas.

Tabla 2 Modelo para desarrollar las habilidades directivas

Modelo para desarrollar las habilidades directivas	
Componentes	Contenido
1. Evaluación de habilidades	Instrumentos de encuesta, juegos de rol
2. Aprendizaje de habilidades	Textos escritos, directrices conductuales
3. Análisis de habilidades	Casos
4. Práctica de habilidades	Ejercicios, simulaciones, juegos de rol
5. Aplicación de habilidades	Tareas (de conducta y escritas)

- El paso 1 implica la evaluación de los niveles actuales de competencia de habilidades y del conocimiento de los principios conductuales
- El paso 2 consiste en la presentación de principios y directrices validados y con bases científicas para el desempeño eficaz de habilidades
- El paso 3 es un paso de análisis en el cual se dispone de los modelos o casos para analizar los principios conductuales en contextos reales de una organización. Este paso también ayuda a demostrar cómo las directrices conductuales pueden adaptarse a diferentes estilos y circunstancias personales
- El paso 4 consiste en ejercicios de práctica en los cuales se puede experimentar y recibir una retroalimentación inmediata en un ambiente relativamente seguro
- Y finalmente, el paso 5 es la aplicación de la habilidad en un contexto de la vida real fuera del salón de clases, con un análisis de seguimiento del éxito relativo de dicha aplicación

Preguntas reflexivas

1. ¿Qué propones a un jefe para que realice un rol directivo eficaz?
2. Tomando en cuenta la clasificación de las hd de la tabla 1 (p.5) de la antología, añade dos con su debido argumento.
3. Explica de qué manera desarrollarías uno de los cinco modelos mencionados en la tabla 2 (p.7).

2. EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO

El hombre nació para ser líder, pero en el proceso de adaptarse a las complejidades de su mundo, con frecuencia se inhibe. Todos estamos implicados en relaciones de liderazgo, ya sea porque somos líderes, porque tenemos líderes, o vivimos ambas situaciones. El liderazgo es una condición humana universal.



2.1 El concepto y la importancia del liderazgo

Existen diferentes definiciones para liderazgo y a continuación se enlistan algunas.

- “Liderazgo es la capacidad y el deseo de dirigir a los hombres y mujeres a un fin común y el carácter que inspira confianza” Bernard Montgomery
- “Liderazgo es tener la responsabilidad de dirigir las acciones de otros para llevar los propósitos de la organización en diferentes niveles de autoridad, sin perder de vista tanto los éxitos como los fracasos” Dr. West Robert

- “Liderazgo son las cualidades de capacidad y personalidad que permiten que alguien se convierta en guía de un grupo, controlando a todos los individuos que forman parte” Diccionario de ciencias de la conducta
- “Liderazgo es la influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un bien común” R. G. Greenwood
- “Liderazgo es el conjunto de habilidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos comunes” Bennis Warren y Burt Nanus
- “Liderazgo es la capacidad de persuadir o dirigir a los hombres que se deriva de cualidades personales, independientemente del oficio” R. M. Maclarer y C. H. Page
- “Liderazgo es un proceso mediante el cual un individuo ejerce influencia sobre un grupo de individuos para lograr un objetivo común” Northouse P
- “El liderazgo es la actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo” Jorge Terry

Importancia

El liderazgo es una necesidad apremiante en cualquier organización, así como una habilidad mínima indispensable que debe poseer todo directivo, y la cual se puede desarrollar. La dirección es una función vital de la organización. Es el espacio donde se desarrolla el liderazgo organizacional. Se pueden hacer planes, organizar y obtener recursos, pero no se logrará ningún resultado tangible hasta que se pongan en práctica las decisiones respecto de las actividades propuestas y organizadas. La dirección es el proceso que realiza una persona o un líder para influir en los demás en la realización de un trabajo unido y eficaz. Paul Hersey (1998) Las organizaciones dependen, en gran parte, para crecer y perdurar, del liderazgo de sus dirigentes.

2.2 Las teorías de liderazgo

Teoría de los rasgos

Este enfoque pretende encontrar rasgos universales de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que los líderes tengan en común. Para que el concepto de los rasgos sea válido, deben existir características específicas afines a todos los líderes.

Las investigaciones han encontrado seis rasgos comunes:

1. Ambición y energía
2. El deseo de dirigir
3. Honradez e integridad
4. Autoconfianza
5. Inteligencia
6. Conocimientos

Teoría de la conducta

Este enfoque se centra en explicar el liderazgo como una serie de conductas adoptadas por las personas que lo ejercen. La diferencia entre las teorías de los rasgos y las teorías de la conducta radica en los supuestos básicos. Esto significa que, si las teorías de los rasgos fuesen válidas, entonces el liderazgo es algo innato, mientras que en el otro caso, el liderazgo sería posible de enseñar y ejercitando ciertas conductas específicas uno podría convertirse en líder.

Teoría de la contingencia

Identifica la influencia de las situaciones en el liderazgo. Establece una relación entre estilo de Liderazgo (y) y situación o condición (x). Se han determinado varios modelos básicos de liderazgo aislando los factores situacionales medulares que afectan la eficacia del líder. Sin embargo, en todos los casos se concluyó que:

- La conducta del líder debe ser flexible
- El líder adapta su estilo personal a diferentes situaciones
- Los líderes con capacidad de controlarse pueden adaptar su conducta a diversas situaciones

Teoría situacional

En ella, los líderes deben ajustarse a la situación de su equipo y cambiar su forma de

actuar de acuerdo a cómo se sucede dicha situación. Es decir, deben modificar los incentivos, las formas de motivación que emplean, las exigencias que promueven entre los empleados, las formas de tomar decisiones, entre otras.

Teoría participativa

Este tipo de teoría contempla el papel del otro en el proceso de toma de decisiones, sin afectar la posición del líder, aunque buscando siempre la contribución de los demás por sobre la imposición de formas de acción. El objetivo que buscan estas teorías es que los liderados se sientan valorados y comprometidos.

Teoría de relaciones o transformacionales

Esta es, sin lugar a duda, la teoría que más favorece a los líderes. En ella, lo importante no es únicamente el rendimiento del grupo, sino el máximo desarrollo del potencial de cada integrante. Un líder transformacional será aquel que consiga combinar el interés del grupo con el interés de cada individuo que lo integra. Para ello, busca ganarse la confianza de estos mediante una relación sólida de inspiración y cooperación mutua.

2.3 Los tipos de liderazgo

El directivo o líder, cuando realiza su función, tiene y desarrolla ciertos estilos o formas de mandar. (Torres, 2017) describe tres estilos que refleja el líder al dirigir:

Liderazgo autocrático

El dirigente autocrático ordena y espera obediencia. Es dogmático, firme, y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas, o asignar castigos. Para dirigir al grupo se apoya en la autoridad formal que le da la organización; utiliza la autoridad que le da el puesto. El dirigente autocrático centraliza la autoridad de manera directa y simplemente expide órdenes. Esta preferencia por tomar decisiones sin consultar con otros es altamente efectiva cuando las decisiones rápidas son críticas —si el dirigente tiene el poder de hacer cumplir estas decisiones— y él tiene la información necesaria. En algunos casos, el dirigente podría ser más objetivo o motivar mejor a los trabajadores si estuviera más abierto a las contribuciones de otros. En este estilo de mando o liderazgo se presentan ciertas reacciones del grupo o equipo de trabajo, las

cuales pueden ser:

- Sumisión
- Resistencia
- Aceptación mínima de responsabilidad
- Irritabilidad
- Antipatía hacia el jefe

Liderazgo democrático

El dirigente democrático o participativo delega autoridad, involucra intensivamente a sus seguidores en el proceso de toma de decisiones e invita a la participación de los empleados. Así se da un flujo libre de comunicación. Este estilo de mando oscila desde la persona que no toma acción alguna sin la cooperación de los subordinados hasta el que toma decisiones, pero no las consulta con ellos antes de hacerlo. Este enfoque implica relativamente poca supervisión, es útil cuando los trabajadores son profesionales altamente capacitados, pero tiene una debilidad: el grupo puede demorarse en tomar las decisiones y el líder puede perder el control sobre los trabajadores. Las reacciones del grupo pueden ser:

- Alto índice de entusiasmo
- Mayor calidad y cantidad de producción
- Alta moral del grupo
- Satisfacción de las necesidades

Liderazgo Laissez-faire

El término francés laissez-faire puede traducirse como “dejar hacer”, o más rudamente, como “no metas la mano”. Los dirigentes laissez-faire son básicamente blandos e indulgentes, y permiten que sus seguidores hagan prácticamente lo que quieren. Este estilo de liderazgo o dirección se da en empresas que pagan nómina, tienen pocas utilidades y mínimo o nulo crecimiento y desarrollo. Las reacciones del grupo suelen ser:

- Buena motivación
- Poco uso de poder
- Posible desorganización

Coleman (2000) hace un análisis los siguientes estilos de liderazgo y cómo generan resultados:

Liderazgo estructurador

El líder decide primero la mejor manera de efectuar una tarea y luego les comunica a los subordinados lo que se espera de ellos: cómo, cuándo y quién realizará la actividad. Resulta apropiado emplearlo cuando los colaboradores poseen conocimientos limitados o experiencia mínima y deben adquirir las habilidades necesarias para el puesto. Las personas que no están dispuestas a cumplir una tarea por algún motivo son también candidatos a recibir este título.

Liderazgo entrenador

Se enfoca en la integración, ya que la relación líder-subordinado considera dos fines: cumplir la tarea y desarrollar la habilidad y responsabilidad necesaria para la misma, por lo que el líder debe ser paciente, entender a su personal y, además, entrenarlo. El estilo entrenador se utiliza cuando los subordinados:

- Poseen habilidad o experiencia limitada en un área de trabajo y han demostrado deseos de aprender más, pero no pueden terminar el trabajo de manera independiente
- Muestran que han mejorado su desempeño para que el líder empiece a confiar en que ellos pueden motivarse y dirigirse por sí mismos

Liderazgo alentador

Es el que asegura que los colaboradores aumenten su confianza y habilidad para desempeñar una tarea determinada de manera adecuada e independiente. Una forma de efectuar lo anterior es reconocer sus logros y dejarlos tomar decisiones y solucionar problemas asociados con la asignación de la tarea.

Liderazgo delegador

El componente preponderante de este enfoque es la asignación de tareas al colaborador apropiado, dejando que proceda por sí mismo. Una verificación ocasional permitirá al

líder estar informado y asegurarse de que el colaborador tiene los recursos necesarios. El estilo de delegación requiere que el líder esté dispuesto a permitir que sus subordinados:

- Establezcan sus propias metas para realizar sus tareas
- Se hagan cargo de cualquier plan o toma de decisión en que se vean involucrados
- El interés básico del líder consistirá en asegurarse de que se alcancen las metas y las políticas organizacionales y que no ocurran interferencias o interrupciones que salgan fuera del control de los colaboradores

Liderazgo carismático

Según la Gran Enciclopedia Castellana (2001), en política se denomina líder carismático a la persona que encarna el poder y la autoridad, basado en la fe y fidelidad incondicionales que los individuos de un país depositan en un hombre, al que se le atribuyen cualidades excepcionales o particulares ejemplares fuera de lo común. Robbins (1999), uno de los clásicos del comportamiento organizacional, sugiere cuatro variables fundamentales de prácticas y comportamientos para ser un líder carismático:

- Proyectar una presencia poderosa, segura y dinámica
 - Los líderes carismáticos emplean componentes verbales y no verbales
 - Utilizan un tono de voz cautivador y atrayente
 - Transmiten seguridad y hablan directamente a sus interlocutores
 - Mantienen contacto visual cuando se dirigen a sus subordinados
 - Mantienen una postura corporal que manifiesta seguridad en sí mismos

2.4 El poder y el uso inteligente de la influencia

Existen innumerables situaciones sociales en las cuales algunas personas determinan y condicionan las conductas de otras. Aún más, podemos seguramente afirmar que existen múltiples situaciones sociales en las que unas personas imponen determinadas conductas a otras, aún contra la voluntad de estas.



Poder

El poder es una relación en la cual una persona o grupo puede determinar las acciones de otro, en forma tal que satisfaga los fines del primero. David Easton

El poder es la capacidad de un individuo para determinar la conducta de otros. En su sentido más general, el poder es la capacidad de hacer, producir o destruir. Raymond Aron

El poder es la capacidad de superar toda resistencia o parte de ella para introducir cambios a pesar de la oposición. Amitai Etzioni

Según los psicólogos sociales John R. French y Bertram Raven, el poder puede clasificarse de acuerdo con seis “formas” distintas, que son:

- ***El poder coercitivo.*** Aquel que emplea una amenaza o la intimidación para lograr que el otro acate una autoridad. Esto puede incluir medios físicos, sociales, emocionales o económicos, y la coacción no necesariamente debe ser evidente, ni debe estar al tanto de ella quien es sometido al poder

- **El poder de recompensa.** Aquel que por el contrario ofrece un premio o una remuneración a quien acate sus designios. Dichas recompensas pueden ser tangibles o intangibles, y positivas (premios) o negativas (castigos)
- **El poder legítimo.** Aquel que emanan las instituciones, o sea, que proviene de un puesto de autoridad elegido o designado conforme a la ley, y no usurpado mediante la fuerza. Es un poder formal, que ocupa un peldaño en la jerarquía de la sociedad
- **El poder de referencia.** También conocido como influencia, es un tipo de poder que depende de las afiliaciones o los grupos a los que pertenecemos, y se accede a él de manera indirecta, o sea, por cercanía respecto de un poder de otro tipo. Es el caso, por ejemplo, de quienes son amigos o cercanos a un político poderoso, pudiendo influir en sus decisiones u obtener trato preferencial del Estado
- **El poder experto.** Aquel que construye una autoridad basada en el conocimiento acumulado, en los saberes especializados o profesionales, o en los talentos y capacidades especiales. Se manifiesta mediante las credenciales, la reputación y otras formas de dejar en evidencia la experiencia
- **Y el poder informativo.** Aquel que se desprende del control o del manejo que un actor social tiene sobre la información que el público consume, es decir, el poder de manipular o administrar la información y con ella la opinión pública. Sin embargo, no sólo lo poseen los medios de comunicación, sino también las personas: los padres, por ejemplo, poseen este tipo de poder sobre sus hijos

Influencia

“La influencia es una transacción en la que la persona A induce a la persona B a conducirse de cierta manera, Por ejemplo, si un empleado trabaja horas extra porque se lo pidió su jefe, el jefe influyó en el empleado.” (Ivancevich, 2006)

El poder representa la capacidad de hacer que alguien haga algo, la influencia es el ejercicio de esa capacidad. Otra manera de enunciar la distinción es decir que el poder es el potencial para influir y la influencia es poder en acción. Se puede tener poder (capacidad de influir) y no ejercerlo, en cambio, no es posible influir en nadie sin poder.

(Ivancevich, 2006) Señala que se identifican nueve tácticas con las que los individuos influyen en sus superiores, compañeros y subordinados, de modo que estos hagan lo que los primeros quieren que hagan. Estas tácticas son:

- *Consulta.* Para conseguir apoyo de un curso de acción, haciendo participar en los planes de esa acción
- *Convencimiento racional.* Para convencer de que un curso de acción es, “lógicamente”, el mejor en aras de los intereses propios
- *Inspiración.* Para ganar apoyo al apelar a valores o ideales o aumentar la confianza en que el curso de acción deseado tendrá éxito
- *Tácticas zalameras.* Para cultivar un sentido de obligación porque alguien se muestra agradable. El objeto es que sea difícil no apoyar el curso de acción que desea el zalamero
- *Tácticas de coalición.* Para ganar apoyo, se busca la ayuda de otros que convencen a una persona o se cita el apoyo de los demás como argumento para pedir apoyo
- *Táctica de presión.* Exigencias, intimidación o amenazas con el fin de conseguir apoyo para un curso de acción
- *Legitimación.* Se clama que la autoridad pide apoyo o que el apoyo es congruente con las políticas o normas de la organización
- *Llamados personales.* Se apela a los sentimientos de lealtad y amistad para conseguir apoyo
- *Tácticas de intercambio.* Para ganar apoyo, se promete que habrá una recompensa o beneficio si se accede, o se recuerdan favores anteriores que ahora hay que devolver

Nada sucede en una organización hasta que alguien hace que suceda. El trabajo del administrador consiste en hacer que las cosas sucedan. Un buen administrador debe saber influir en las actividades de los demás miembros de la organización. Como señalamos al iniciar este capítulo, la influencia requiere ejercer poder. Para influir con éxito, hay que usar el poder con eficacia.

Preguntas reflexivas

1. ¿Todos los jefes son líderes?
2. ¿ los líderes son jefes?
3. El liderazgo ideal es:
 - a) Autocrático
 - b) Democrático
 - c) Laissez-faire
4. Explica una situación donde se identifiquen los tres tipos de liderazgo anteriores.

Caso práctico: Starbucks. El Liderazgo de Howard Schultz

Starbucks no es una tienda convencional, realmente se vive una experiencia, su marketing es one to one, basado en la personalización, a pesar de que el Cliente hace fila para solicitar su café, el detalle que tienen los Partners [término interno para nombrar a los empleados] en grabar tu nombre y dibujar una sonrisa en el vaso, es parte del valor agregado de la marca. Se respira una cultura organizacional relajada, jóvenes con camisa negra, gorra y el distintivo mandil verde. En el tablero de avisos no existe el tradicional empleado del mes, lo que aparece es el “cliente del mes”, se puede visualizar un tablero con fotografías de los partners conviviendo en asilos con personas de la tercera edad, sembrando árboles o limpiando calles; más de 19 mil voluntarios entre colaboradores y clientes desde el 2011 han apoyado más de 2 mil causas sociales en México. De 2011 a 2016 Starbucks México sumaba 81,000 horas de servicio comunitario (mejoras de escuelas, rallies interactivos en secundarias públicas, convivencia con adultos mayores, limpieza de playas, etc.).

En la tienda se pueden leer frases a doquier: “En nuestra tienda cuidamos el aroma a café. Gracias por no fumar” “Queremos que ames tu bebida. Siempre la haremos como a ti te gusta”, en las paredes cuelgan elegantes cuadros que adornan la atmosfera, el mobiliario es ergonómico, diseñados ad hoc para atender las necesidades desde altos ejecutivos, amas de casa o jóvenes. Su responsabilidad social va más allá, preocupados por la conservación del medio ambiente sus mingitorios en seco permiten un ahorro de 150,000 litros de agua al año en

promedio en cada una de sus tiendas, y su sistema de secado de manos evita la tala de 3,600 árboles. Su filosofía es apoyar y tratar dignamente a los agricultores locales como parte de su cadena de suministro. Mientras al fondo se escuchaba la voz del Partner Aldo que decía mi nombre “Carlos ya está listo su café”, 3.5 minutos en su proceso de elaboración en la tienda Starbucks Campestre que se localiza en la ciudad de Celaya, Gto, México. Tuve que experimentar por cuenta propia, oler el sabor a café de sus tiendas, observar las manifestaciones de su cultura organizacional, charlar con los partners e indagar todo aquello que nos permitiera responder ¿Qué hace diferente a Starbucks respecto a otras marcas? ¿quién hace posible este modelo de éxito? Porque detrás de una gran firma, siempre hay un buen líder. La marca de la icónica sirena nórdica creó un nuevo enfoque de sistema de negocios dónde todos ganan: accionistas, partners, agricultores, proveedores, gobierno y sociedad.

La historia de Starbucks Company comienza en 1971 con sus fundadores Zev Siegl, Jerry Baldwin y Gordon Bowker, como un minorista de café en grano, molido, y té que se vendía en una tienda del mercado Pike Place de Seattle. Cuarenta y siete años después (2019) la marca cuenta más de 30,000 tiendas distribuidas en 78 países del mundo. La misión de la compañía reza en: “inspirar y nutrir el espíritu humano: una persona, una taza y un vecindario a la vez”. La doctrina filosófica que rige Starbucks se puede leer en su misión (“Misión”, 2019, párr. 4):
Clientes Cuando nos entregamos de lleno a lo que hacemos, nos relacionamos con nuestros clientes, reímos con ellos y les levantamos el ánimo, aunque sea por un instante [...].
Nuestras tiendas Cuando nuestros clientes logran experimentar esta sensación de pertenencia, nuestras tiendas pasan a ser un refugio, un alto a las preocupaciones de fuera, un lugar para reunirse con los amigos [...] siempre rodeados de auténtico calor humano. Nuestra comunidad [...] Queremos ser bienvenidos dondequiera que hagamos negocios. Somos capaces de contribuir positivamente, porque trabajamos para conseguir una unión entre partners, clientes y comunidad para cooperar cada día a día [...] El mundo espera que Starbucks dicte la nueva pauta. Ser líderes.

Starbucks llegó a México en el 2002, para 2017 ya había 600 tiendas distribuidas en 60 ciudades de la República y que emplean a más de 7,000 partners, para 2019 se incrementó a 720 sucursales. Su penetración en el mercado mexicano se debió al trabajo en sinergia con

Asea, que es un operador de restaurantes líder en América Latina y España, que cuenta con un portafolio multimarcas como Dominos´ Pizza, Burguer King, Chili´s, California Pizza Kitchen, Vips, El Portón, etc. Asea actualmente opera más de 4,000 unidades de negocios y entre ellos 1,024 tiendas corresponden a la marca Starbucks en nueve países: México, Argentina, Colombia, Chile, Uruguay, Francia, Holanda, Bélgica y Luxemburgo. Starbucks Incursionó en el mercado Premium del café, fue uno de los primeros negocios en ofrecer wifi gratuito para que sus consumidores pudieran tener acceso a internet. La marca detonó un aumento del consumo per cápita del café en México.

En México, el mercado del café es atractivo y de una competencia perfecta, cada día se agregan nuevos jugadores y competidores. Por ejemplo, a partir del 2018 Nescafé de la suiza Nestlé en conjunto con la operadora de restaurantes CMR (Que administra marcas como Wings, La Destilería, Red Lobster) abrirán 150 cafeterías (en el 2019 se espera alcancen la apertura de 20 tiendas) el desafío es des-posicionar una marca que se encuentra en la mente del consumidor mexicano como café tomado en el hogar para también deleitarlo en una cafetería.

Tabla 1. Composición del mercado de las cafeterías en México.

Marca	Participación Del Mercado	Fecha Inicio de operación en México	Núm. Tiendas	Bebida de café más popular
Starbucks	46.9%	2002	720	Espresso: Café fuerte de color negro muy aromático.
Café Punta del Cielo	11.8%	2004	170	Americano: Shot de espresso servido en una taza con agua caliente.
Italian Coffee	10.6%	1996	400	Cappuccino: Combinación de espresso y leche vaporizada.
Finca Santa VeraCruz	4.9%	1999	100	Es una mezcla de café arábigo, 50% de café claro, que se caracteriza por su sabor y acidez y otro 50% de café oscuro.
Café Macchiato	4%	N/D	160	Café Latte: Shot de espresso compuesto de tres partes de leche vaporizada.
Cielito Querido	3.6%	2010	78	Mochachino: Es un cappuccino o café latte con jarabe de chocolate o en polvo.
Otros	18.2%			

Fuente: Elaboración propia con datos de Euromonitor citado por Sánchez (2019) y Garibay (2019).

De los años 2003 al 2010, 2018 y 2019; Starbucks aparece en el ranking de las empresas más admiradas en América por la Revista Fortune; así también es reconocida entre las 100 mejores compañías para trabajar. Todo lo anterior bajo el liderazgo de Howard Schultz, nacido en un barrio pobre de Brooklyn, Nueva York el 19 de julio de 1953, y donde ninguno de sus padres terminó la educación básica. El recuerdo más fuerte de mi papá es él acostado en nuestro sofá, angustiado. Yo tenía unos siete años. Era invierno, y él trabajaba entregando pañales de tela. Se había caído en una placa de hielo y se lastimó. Lo despidieron de su trabajo y no tenía seguro médico, indemnización para trabajadores ni ahorros. La imagen de mi padre en el sofá, indefenso, quedó grabada en mi mente [...] No tenía pensado construir un negocio global. Quería crear el tipo de empresa en la que mi padre nunca tuvo la oportunidad de trabajar. Una que tratara a todas las personas con dignidad. (Schultz, 2019, párr. 5 y 16). Lo anterior fue determinante para que Starbucks ofreciera seguros médicos a todos sus empleados sin importar que fueran de tiempo parcial, algo sin precedente en el sector, incluso podrían tener derecho a comprar acciones y participaciones de la compañía.

Schultz se une a la compañía Starbuck en 1982 como Director de Operaciones y Marketing, llegó al puesto de CEO desde 1986 hasta 2000 y nuevamente desde enero de 2008 a 2017. Howard Schultz nació con todas las probabilidades en contra. Era el primer miembro de su familia que asistía a la universidad. Para solventar sus estudios realizó trabajos de tiempo parcial, préstamos estudiantiles, incluso tomar medidas desesperadas como vender su propia sangre. Se graduó en 1975 en la Universidad del Norte de Michigan en la Licenciatura en Comunicación. Durante algún tiempo trabajó como vendedor de Xerox y luego consiguió empleo en la compañía Hammarplast, que vendía máquinas cafeteras a Europa y Estados Unidos. Al probar el café Starbucks dijo “Nunca había probado una taza de café tan buena. Conocí a los dueños y fue genial. Me dije: Dios, un negocio así es lo que he estado buscando toda mi vida”, recuerda Schultz. En 1983 hizo un viaje a Milán, Italia, y vio que en esa ciudad ofrecían muchos tipos de café. Entonces tuvo la gran idea. Starbucks debía comenzar a vender variedad de café y no solo el tradicional que ofrecían para ese momento. El éxito fue inmediato, para ello “Hablé con 242 personas y 217 me dijeron que no. Muchas veces escuché que mi idea no valía la pena. Fue un tiempo muy humillante” –comentaba Schultz-. (Banca y Negocios, 2017, párr. 2).

Cuando Schultz dejó el cargo de CEO en el año 2000, la cadena de cafés era una de las marcas más reconocidas a nivel mundial, pero entre 2006 y 2007 Starbucks tuvo una caída de resultados que se agravó en el 2008 cuando las operaciones cayeron un 26%. Ante la crisis Schultz tomó nuevamente el liderazgo de Starbucks y consiguió que los precios de las acciones se quintuplicaran. ¿Qué Pasó? En el mero día de San Valentín de 2007, nuestro protagonista [Howard Schultz] escribió un memorando a sus directivos en el que decía que el olor a café había desaparecido de los establecimientos a causa de los modernos métodos de almacenamiento y que el contacto entre el camarero y el cliente ya no existía debido al tamaño de los establecimientos. Schultz comienza a denotar que Starbucks había comenzado a fallarse a sí misma, que estaba perdiendo su identidad original y su razón de ser. Esto el ejecutivo lo percibió acudiendo personalmente a varias cafeterías alrededor del mundo, donde encontraba que se estaba cayendo en la ignorancia de los detalles, y que el ambiente grato para disfrutar de una bebida se había extraviado. (Investmike, 2013, párr. 6). El comunicado se filtró a la prensa y provocó una gran convulsión dentro de Starbucks y en los ambientes financieros. La acción cayó de 26 a 9 dólares, y muchos analistas empezaron a hablar de que Starbucks había perdido su aroma y su magia. Schultz tuvo que volver al día a día de la compañía, y en aquel momento nadie confiaba en él porque la experiencia refleja que cuando un fundador vuelve a tomar las riendas de una empresa, toma decisiones emocionales que no dan buen resultado. Howard Schultz es la excepción. (Del Pozo, 2011, párr. 18).

Cuando el líder falla, ocasiona fisuras en la cultura organizacional, los accionistas pagan el precio al verse disminuidas sus utilidades, afecta la satisfacción laboral, se pierde credibilidad en la marca, las ventas descienden y por ende hay despidos forzosos y cierre de tiendas. La crisis en Starbucks ocasionó el cierre de 600 establecimientos (8 por ciento de todas las tiendas en EU) y la eliminación de 12,000 puestos de trabajo. No soy un cura milagroso, para nada, como cualquier líder necesitaba rodearme de talento que aportase nuevas ideas, que con valentía cuestionara lo antiguo y me desafiara a mí. Para que esto llegara a buen puerto no tenía más remedio que ver marchar a algunas personas de la organización, lo cual nunca es fácil. (Schultz, 2018, p. 182). Su visión empresarial lo llevó a convertirse en un hombre filantrópico quien se interesa en que sus empleados hagan carrera en Starbucks, por lo que, en 1999, Schultz fue galardonado con el Premio Nacional de Liderazgo (Zaragoza, 2017). En sus propias palabras, Schultz define el liderazgo como: Crecer con disciplina, equilibrar intuición con

rigor. Innovar desde la esencia. No conformarse con el statu quo. Buscar nuevas formas de ver. Nunca esperar recetas mágicas. Meterse en harina [involucrarse en la operación]. Escuchar con empatía y comunicarse con transparencia. Mantenerte firme en tus valores, que son tu base. Dar siempre a la gente herramientas con las que pueda alcanzar el éxito. Tomar las decisiones necesarias, aunque sean difíciles; lo que cuenta es cómo se ejecutan. Tener decisión en tiempos de crisis. Ser ágil. Buscar la verdad en las pruebas más duras y lecciones que aprender en los errores. Ser responsable de lo que veas, oigas y hagas. Y por último el líder debe Creer. (Schultz, 2018, p. 309). Para Howard no hay recetas exactas para alcanzar el éxito en el liderazgo, pero asevera que un líder eficaz tiene dos atributos: un nivel desaforado de confianza sobre adónde se dirigirá su organización y la capacidad de llevar a la gente con ella (Schultz, 2018).

Ante la inminente crisis, Schultz tomó las riendas de la empresa y consiguió que las acciones de Starbucks se dispararan positivamente desde que regresó como CEO en 2008 después de un hiato de 8 años. Su primera acción que implementó en febrero de 2008 fue haber cerrado por un día las 7,100 tiendas Starbucks en Estados Unidos, el objetivo: recuperar la esencia y el alma de Starbucks, era un momento de inflexión, re entrenar a todos los partners sobre la misión de la marca y el arte de hacer el café.

El costo de cerrar sus tiendas por un día fue de seis millones de dólares y la voracidad de la competencia en aprovechar y atraer a los clientes de Starbucks. Howard buscaba hacer que Starbucks fuese el tercer espacio más importante para conectar a los seres humanos, después de la familia y el trabajo. Otra acción fue restaurar la costumbre de realizar foros públicos donde los colaboradores pudieran opinar abiertamente, hacer preguntas a sus líderes sin temor a ser castigados, al correo electrónico de Howard le llegaban miles de mails el cual respondía personalmente. Adicional, creo un espacio en la página de internet de la compañía donde los clientes podrían manifestar sus quejas y ofrecer sugerencias, el cual Schultz daba seguimiento. Schultz sorprendió a la competencia al ofrecer café gratis a todos los votantes en las elecciones del 4 de noviembre del 2008 en Estados Unidos, la publicidad mercadológica contenía la leyenda: "Si te preocupas lo bastante como para ir a votar, nosotros nos preocuparemos lo bastante para ofrecerte un café gratis", el anuncio se transmitió en el legendario programa Saturday Night Live y por medios digitales y sociales (Facebook, Twitter & You Tube) el

resultado: se sirvieron más de dos millones de cafés en aquel día, lo que representaba 2.5 veces más que un día normal de ventas. Ir en contra de lo convencional y ser pionero son parte de las características de un líder.

En México, la marca Oxxo trato de imitar y replicar la estrategia de regalar café en las elecciones del 2012. No obstante, las leyes inmutables del Mkt indican que el posicionamiento se logra siendo los primeros, el principio más poderoso de la mercadotecnia es poseer una palabra en la mente de los clientes, y esa palabra al día de hoy se llama Starbucks.

Principales retos de Starbucks en el 2008:

1. El liderazgo le había fallado a los 180,000 empleados y a sus familias.
2. Ante un aumento de la demanda de Café, también se incrementó la competencia: McDonalds lanzó su concepto McCafé y Dunkin´Donuts hacían lo que fuera para captar más clientes en el segmento del café. En México las tiendas de conveniencia Seven Eleven (Café Select) y Oxxo (Andatti) empezaron a tropicalizar su propuesta de café en sus puntos de venta, así como la proliferación de cafeterías independientes.
3. El boom de las redes sociales ponía críticas severas a la marca: “Los días de Starbucks están contados” y ONG´s cuestionaban el despilfarro de millones de litros de agua que la empresa consumía.
4. Había un focus especial en expandir la marca globalmente, asegurando principalmente los mercados de Estados Unidos & China.
5. Elaborar marcas colaborativas con otras empresas del sector que permitieran hacer sinergia y unir fortalezas.
6. Introducir el café en hoteles, aerolíneas, librerías, quioscos dentro de supermercados y aeropuertos. Encontrar nuevos nichos de mercados para potencializar el producto.
7. Crisis económica mundial detonada en parte por la quiebra de la empresa de servicios financieros Lehman Brothers que ocasionó una contracción del crédito, el hundimiento del mercado inmobiliario, la multiplicación del desempleo y por consecuencia una recesión económica de alcance global.
8. Alteración de los hábitos de consumo por parte de los clientes, donde hay más conciencia medio ambiental, preocupación por la salud y valoración a la conducta ética de las organizaciones.

9. El auge de una tercera revolución industrial en lo digital y en el flujo de la información. Hoy en el 2019 la industria 4.0 es la que sacudirá la forma de hacer mente-factura y negocios.
10. Los equipos y máquinas de las tiendas de Starbucks estaban desactualizadas y algunas hasta obsoletas.
11. La firma se había desviado de su razón de ser: el café, al vender en sus sucursales productos complementarios como música, boletos de cine, regalos y sándwiches.
12. Los baristas no se apegaban a los procedimientos para la elaboración del café.
13. Había el reto de revitalizar la conexión emocional con los clientes.
14. Estructura organizacional ineficiente que afectaba la toma de decisiones.
15. Encontrar un nuevo lanzamiento de producto que permitiera dar oxígeno a la compañía. Diseñar el próximo Frappuccino.
16. A finales de diciembre de 2007, un nuevo informe de consumo de café en Estados Unidos, clasificaba a Starbucks por detrás del competidor Mac Donald's. Starbucks estaba dejando de ser la autoridad indiscutible del café.

No obstante, en el 2015 la revista Harvard Business Review colocó a Howard en el doceavo lugar como el mejor CEO del mundo por arriba de Mark Parker de Nike (21), Robert Iger de Walt Disney (60), o Jeffrey Bezos de Amazon (87). Las seis claves que pavimentaron el éxito de Starbucks según (Entrepreneur, 2011) fueron:

1. Personalización del producto. La posibilidad de elegir y personalizar el café es un atributo clave que cada vez es más apreciado por los consumidores, estos pueden elegir entre una gran cantidad de opciones para comprar su café.
2. Un enfoque premium. Esta cadena siempre buscó la forma de diferenciarse en su visión. Las tres características más diferenciadoras son: ser muy selectivo con sus franquiciatarios, vender productos premium a clientes urbanos de clase media.
3. Experiencia Starbucks. En Starbucks se encuentra más que un café, personas que da gusto conocer, música de primera y un lugar confortable, todo influye, el entorno y el diseño de locales con ambiente cálido que evocan a los pequeños cafés de barrio.
4. Centrar su funcionamiento en el cliente. Construir una relación personal con cada uno de los clientes, con la conciencia de que para asegurar el éxito en el largo plazo es esencial fijar la atención en la relación con los consumidores.

En el libro Starbucks Experience de Joseph Michelli (2007) añade y concluye que los factores claves de éxito de Starbucks y de su CEO Howard Schultz; se deben a cinco principios:

1. Make It your own. Todos los partners en todos los niveles deben destinar toda su creatividad, energía y dedicación en cada cosa que ellos hacen: Dar siempre la bienvenida al Cliente, dar una atención genuina, ser considerado, estar bien informado e involucrarse, de tal forma que permitan una conexión emocional con el consumidor.
2. Everything matters. Atención obsesiva a los detalles, creando un ambiente que provoquen una experiencia Starbucks. Un pequeño detalle es la diferencia entre el éxito y el fracaso.
3. Surprise and Delight. Generar recuerdos memorables en el cliente.
4. Embrace Resistance. El personal debe responder positivamente a las críticas y a situaciones irritantes para la solución de conflictos. Asumir la responsabilidad de los errores propios y corregirlos de forma inmediata.
5. Leave your mark. La empresa y sus empleados deben dejar la más grande y poderosa marca posible a través de voluntarismo, fundaciones, becas comunitarias, proyectos sociales y responsabilidad social.

Hoy en día, en sus resultados financieros a marzo del 2019 la compañía registraba 30,184 tiendas en 78 mercados del mundo, tan solo de enero a marzo del 2019 se abrieron 319 cafeterías. Alcanzó un crecimiento del 5% que significan \$ 6.300 millones de dólares en ingresos contra los \$ 4.240 millones de dólares que tenía en el primer cuarto del 2014. Sus targets principales para los años futuros son seguir creciendo en el mercado internacional a través de mejorar la experiencia del Cliente en las tiendas, así también incorporando innovación e interacción digital con los consumidores.

En mayo del 2019 Starbucks hizo alianza con Nestlé para la distribución de sus productos, y el lanzamiento del primer producto Premium desarrollado en conjunto, es un concepto de alta calidad, 100% arábica, y sustentable. El acuerdo otorga los derechos a Nestlé para vender los productos de Starbucks, incluidos los cafés y tés individuales, así como los granos de café en bolsa, en todo el mundo. Nestlé continuará pagando regalías a Starbucks después de la cifra inicial que se acordó [7,150 millones de dólares]. Con la alianza, la participación en el mercado de café de estas dos empresas será de casi 20 por ciento [...]. (Luna, 2018, párr. 3). Los líderes no se achican ante las adversidades, al contrario, gustan y se apasionan al enfrentar los

problemas, inspiran excepcionalmente a su gente y rompen lo establecido –paradigmas - He llegado a pensar que soy mejor líder cuando Starbucks está ante un desafío o cuando pelea por su supervivencia. Me siento cómodo y hasta cierto punto lo disfruto [...] la sensación de estar consiguiendo algo que otros juzgaron imposible o de estar guiando a la gente más allá de donde creyeron posible, me resulta extremadamente gratificante (Schultz, 2018, p. 302). Un mal liderazgo llevó a Kodak y a Blockbuster a la quiebra, un buen liderazgo lleva a las organizaciones, a equipos de soccer, o a países enteros a niveles de prosperidad y crecimiento. Apple, ante la muerte de Steve Jobs perdió innovación, perdió magia. ¿Podrá Starbucks llegar a la élite de las empresas que superen los 100 años de existencia sin el alma y liderazgo de Howard Schultz? Hay pocas compañías que han roto la barrera de cumplir un centenario de vida, como son General Electric, Coca-Cola, UPS o Boeing. En mayo del 2019, la empresa brasileña Natura, fundada en 1969 compró al gigante de productos de belleza Avon Cosmetics que tenía más de 130 años en el mercado global. En una época de fusiones y adquisiciones ¿Estará preparado Starbucks para mantener su liderazgo?

Los productos y servicios no son eternos, deben renovarse y por consecuencia también sus fundadores. El éxito del pasado de Starbucks no le garantiza un éxito en el futuro. Se necesitará más que rotular el nombre de los clientes en los vasos, si realmente quiere la marca permanecer vigente en la mente, en la jerarquía de las necesidades y preferencia de los consumidores del café. Como un último dato, en enero de 2019, Howard Schultz anunció su interés en participar como candidato independiente para la Presidencia de los Estados Unidos.

Preguntas de revisión y discusión

1. ¿Cuál es tu definición de liderazgo? Explíquelos.
2. ¿Qué tipo de liderazgo es el más eficaz para obtener resultados exitosos?
3. ¿Cómo confiar en Schultz como CEO, si como Presidente de Consejo no se percató oportunamente de los problemas del desgaste de la marca?
4. ¿Era el momento de cambiar el modelo de negocios de Starbucks y re-direccionar su mercado meta? ¿Qué estrategias y acciones se deberían de implementar? ¿Las estrategias deben ser iguales para los mercados de Estados Unidos, México o China?
5. Desde la perspectiva de Liderazgo ¿Que debería de hacer Starbucks para mantener su liderazgo en el mercado del café?

6. ¿Los orígenes humildes de Schultz facilitó su rol de líder? ¿Por qué?
7. Al regresar nuevamente Howard Schultz como CEO de Starbucks ¿falló su liderazgo por no haber desarrollado eficazmente a su sucesor?
8. ¿Qué atributos de liderazgo observas en Howard Schultz y que atributos le faltarían?
9. En tu opinión ¿el líder nace o se hace?
10. El haber cerrado las tiendas por un día Howard Schultz para capacitar a todo el personal de Starbucks ¿fue una mala o buena idea? ¿por qué?
11. ¿Fue correcta la decisión de Howard Schultz en deshacerse de parte de su portafolio de productos que se vendían en las tiendas?
12. ¿Crees que para poder aspirar a ser líder se necesita poseer un coeficiente intelectual sobresaliente?
13. ¿Estimas que un buen líder de negocios como Howard Schulz también pueda ser un buen gobernante?
14. Si tu fueras CEO de Italian Coffee ¿Qué estrategias implementarías para competir con Starbucks?

3.LA COMUNICACIÓN

La comunicación es una actividad inherente al hombre, que le ha permitido su evolución individual y social. Además, es un elemento absolutamente esencial en todos los procesos de la organización.



3.1 El concepto, importancia y clasificación de la comunicación

Comunicación

- Es el acto o proceso de transmisión de ideas, emociones, habilidades, etc., mediante símbolos, palabras, imágenes, cifras y gráficos, entre otros. Berelson y Steiner
- Es un proceso mediante el cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta. A. Martínez y Abraham Nosnik
- Es la transferencia y comprensión del significado. Robbins
- La comunicación es un proceso que incluye contexto, participantes, mensajes, canales, presencia o ausencia de ruido y realimentación. Verderver

Se puede decir entonces que la comunicación es un proceso que abarca diferentes maneras de intercambio de ideas, sentimientos, emociones y comportamientos, a través del cual se comparten significados; incluye contexto, participantes, mensajes, canales, barreras, facilitadores, relación y realimentación.

Importancia

La comunicación ayuda a los miembros de la organización a alcanzar metas individuales y generales, iniciar y responder a cambios de la empresa, coordinar sus actividades y conducirse de todas las maneras pertinentes para ella. La comunicación en sí es inevitable en el funcionamiento de una organización, la único que puede faltar es la comunicación eficaz. Todo administrador debe ser un buen comunicador. De hecho, todo lo que hace un administrador comunica algo de alguna manera a alguna persona o grupo.

Clasificación

- *Intrapersonal.* Es la que se da consigo mismo. Se logra mediante el autoconocimiento profundo y reflexivo y la formación de la autoimagen a través de la reflexión acerca de los sentimientos, los actos y los pensamientos personales
- *Interpersonal.* Es entendida como el diálogo que se da entre las personas mediante la transmisión y recepción de pensamientos, creencias, hechos, actitudes y sentimientos. Implica la interrelación con nuestros semejantes y tiene como objetivo responder y escuchar adecuadamente, compartir información, mantener una comunicación eficaz, y ampliar y mejorar las relaciones
- *Grupal.* Se fundamenta en la comunicación interpersonal y, por ende, en las habilidades de esta. En ella participan dos o más personas que se comunican entre sí con el objetivo de resolver problemas, tomar decisiones, influir, persuadir a los demás, lograr las metas del equipo de trabajo y las organizacionales y el fortalecimiento de los grupos
- *Organizacional.* Es la disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre las organizaciones y su medio. Se delimita de acuerdo con el diseño de la

organización para identificar adecuadamente los canales de comunicación que permitan y faciliten una apropiada toma de decisiones y la puesta en práctica de estas

Otra clasificación proviene del diseño de la organización, pues debe prever la comunicación en cuatro direcciones: hacia abajo, arriba, en sentido horizontal y en diagonal.

- *Descendente.* Esta comunicación baja de quienes ocupan lugares superiores en la jerarquía a los niveles inferiores
- *Ascendente.* comunicación que ascienden de los individuos de los niveles inferiores de la organización a los superiores. Entre los canales de comunicación ascendentes más comunes están las cajas de sugerencias, juntas de grupo, y procedimientos de apelación y queja
- *Horizontal.* Hace referencia a la comunicación entre empleados de un mismo nivel jerárquico
- *Diagonal.* Se refiere a la comunicación entre personas de diferentes niveles jerárquicos y diferentes departamentos

3.2 El proceso de comunicación

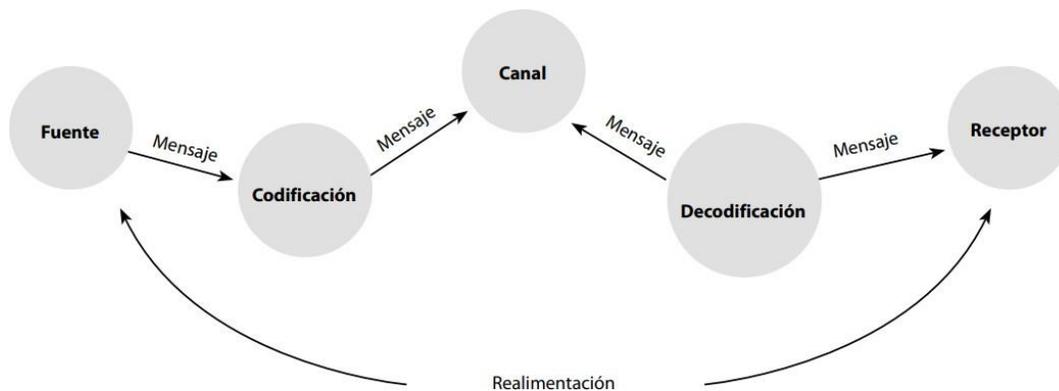
La comunicación incluye una serie de pasos que van desde la fuente o el emisor del mensaje hasta la recepción y entendimiento del significado. Este proceso está conformado por los siguientes factores:

- *Contexto.* Ambiente o lugar donde se da la comunicación. Incluye características del lugar donde se brinda la comunicación, clima, distancia entre los interlocutores, relaciones interpersonales de los participantes, así como antecedentes o información previa, sentimientos, actitud, creencias, valores y normas
- *Participantes.* Personas que se comunican y que fungirán como transmisores y receptores de la comunicación

- *Mensaje*. Es lo que se comunica. Sus elementos son significado (ideas y sentimientos), símbolos (palabras, sonidos, acciones, dibujos, figuras u objetos), codificación, decodificación y forma
- *Canales*. Medios de transportación del mensaje a través de los sentidos. Mientras más canales se utilicen, existe más probabilidad de éxito en la comunicación
- *Barreras*. Cualquier elemento que interfiere en la comunicación y que se presenta en alguna fase del proceso. Pueden ser internas, externas o semánticas
- *Facilitadores*. Estímulos que favorecen la recepción del mensaje
- *Realimentación*. Es la respuesta al mensaje, e indica al emisor el entendimiento que el receptor tuvo del mismo

Robbins señala que para que la comunicación se dé es necesario un propósito, el cual debe expresarse como un mensaje por transmitir, y propone un modelo constituido por siete etapas:

Ilustración 1 Proceso de comunicación (Robbins, 2004)



1. *Fuente*. Inicia el mensaje que se enviará
2. *Codificación*. Conversión de un mensaje de comunicación en forma simbólica; debe tenerse en cuenta que existen condiciones que afectan la codificación del mensaje: la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural
3. *Mensaje*. Producto físico real de la fuente codificadora, es decir, aquello que se comunica
4. *Canal*. Medio a través del cual viaja un mensaje de comunicación
5. *Decodificación*. Traducción del mensaje de la comunicación que emite la fuente
6. *Receptor*. Quien recibe el mensaje enviado por la fuente

7. *Realimentación*. Proceso consistente en verificar que no haya malentendidos y que el mensaje se ha decodificado correctamente

3.3 El saber escuchar, saber hablar, saber redactar y saber transmitir

Escuchar

Saber escuchar implica usar a fondo nuestros sentidos, de tal manera que el otro perciba que nos interesa lo que nos está diciendo, que es importante y que somos sensibles a su sentir. Escuchar es fundamental en la comunicación, pues influye en la calidad de las conversaciones que tenemos y en el establecimiento y mantenimiento de nuestras relaciones sociales. Es un proceso que implica la atención, el entendimiento, la recapitulación, el análisis y una respuesta empática.

(Torres, 2017) Sugiere los siguientes comportamientos:

- Haga contacto visual. En nuestra cultura es importante mirar a los ojos, ya que se interpreta como muestra de interés
- Contrólese mentalmente. Debido a que escuchamos más rápidamente de lo que hablamos, en lugar de formularnos juicios apresurados de lo que nos quieren decir, hay que cuestionar o pedir alguna aclaración de lo que estamos escuchando
- Haga preguntas y pida las aclaraciones pertinentes. Esto le permitirá esclarecer las ideas que le quieren comunicar y le asegura al interlocutor que lo está escuchando
- Haga movimientos afirmativos con la cabeza y utilice expresiones faciales apropiadas
- Evite actos y gestos que distraigan. Tales como mirar el reloj, revisar papeles o jugar con algún objeto, lo cual puede sugerir que su mente está en otra parte y que no tiene interés en el mensaje que le comunican
- Parafrasee. Repita con sus propias palabras lo que la persona le dijo. Esto le permitirá verificar y controlar si lo que está escuchando es adecuado
- Evite interrupciones y permita que el hablante termine de expresar su pensamiento antes de responder

- No hable mucho. Cuando se habla demasiado no se escucha lo que nos quieren decir, ya que no se puede hablar y escuchar al mismo tiempo
- Mantener la mente abierta. Escuche todas las ideas que le expresen los demás cuidando de no renunciar a las ideas propias, para poder analizar y cuestionar las de los demás
- Tome notas en caso de ser necesario. Cuando escuche una información compleja, las notas le permiten tener un registro escrito y serán de utilidad para consultarlas nuevamente, además de que le auxilian para desempeñar un papel más activo en el proceso de escuchar

Hablar

Tener habilidad para hablar en público es una forma de poder, ya que para una toma de decisiones adecuada es necesario que una información compleja sea transmitida de manera entendible para los miembros de la audiencia. Por otro lado, la información transmitida debe ser capaz de influir en las actitudes y el comportamiento de los demás.

Para hablar en público:

- Prepare su exposición. Para ello necesita un plan de trabajo en el que defina el tema y el objetivo, la investigación del tema, la organización del discurso y de la información que desea transmitir. Mediante una buena preparación un orador puede hablar con confianza, concentrado en lo que va a decir más que en sí mismo
- Utilice apoyos visuales. Esto debe hacerlo sólo como un refuerzo a su discurso. Estos apoyos incluyen objetos, diagramas, modelos, proyecciones, representaciones pictóricas, pizarrón, gráficas y aspectos personales como su vestimenta, sonrisa y postura
- Exprésese con claridad. Hable para que los demás lo entiendan; pronuncie bien las palabras. Enriquezca su vocabulario utilizando el diccionario y leyendo
- Mire a los ojos de sus oyentes. Hable con ellos, no hacia ellos. Un buen contacto ocular ayuda a aumentar el interés de los oyentes y la participación de ellos en la presentación. Los oradores expertos aprenden a analizar a su público y sus

reacciones, y hacen los ajustes apropiados de acuerdo con dicho análisis. Diríjase hacia todo el grupo

- Hable con sinceridad, sin vacilaciones y con un ritmo razonable. Variar la velocidad, el tono y el volumen de su exposición mantendrá o aumentará el interés de su público. Hable para que los demás lo escuchen y haga pausas sólo cuando sea necesario; de lo contrario, puede provocar aburrimiento y se perderá la secuencia de su exposición
- Recuerde que los integrantes de su público pueden pensar. No piense por ellos
- Utilice los tonos graves de su voz. Esto causa impresión y refleja seguridad y éxito
- Hable con entusiasmo, sea original y dé ejemplos. Esto hará más interesante su exposición
- Al preparar un discurso, escriba mucho y memorice poco, excepto anécdotas y citas
- No tenga miedo a su público ni a expresar su propia opinión
- No trate de cubrir mucho terreno. Sea consciente de las limitaciones de tiempo y ajuste; la longitud de su presentación debe ser acorde con ello
- Cuide su postura. Evite una total relajación o tensión

Redactar

Uno de los medios más útiles para la comunicación dentro de la organización es la comunicación escrita, ya que permite consultarla en cualquier momento; además, puede reproducirse si es necesario y permite al receptor corroborar el mensaje cuantas veces lo considere necesario. Sin embargo, requiere ser utilizada en forma adecuada. El requisito principal del emisor es tener conocimientos básicos de redacción, con la finalidad de que el mensaje tenga un orden lógico y coherente.

Los principios fundamentales que deben tenerse en cuenta para elaborar cualquier escrito informativo son:

- El documento debe ser escrito ordenadamente, con propiedad y corrección, esto es, sin errores sintácticos ni ortográficos. Para ello la lógica y la gramática son de utilidad

- Los términos utilizados serán de uso común para lograr el entendimiento
- El escrito debe contener los datos del destinatario y los que permitan identificar el mensaje con el propósito de facilitar la realimentación
- El tema tratado deberá manejar la información necesaria para que exista integridad
- Deben evitarse los elementos obvios e innecesarios
- Debe ser legible y con espacios suficientes
- Un buen escrito debe cumplir con las tres C: claro, conciso y cortés

Transmitir

La transmisión de información tiene carácter unidireccional y unilateral, lo que altera la esencia interactiva del proceso comunicativo, o sea, el proceso comunicativo deja de ser tal si no garantiza interacción social, intercambios, interinfluencias, retroalimentación. Por ello (Torres, 2017) señala que la transmisión debe ser bilateral. Esta se trata de verificar si la otra persona entendió lo que dijimos. Nos permite comprobar si nuestra comunicación llegó realmente al receptor y evaluar la propia efectividad como comunicadores.

3.4 Tipos de comunicación

No verbal

La comunicación no verbal se utiliza en todos los momentos de nuestra vida, debido a que es la forma primaria de expresar emociones y nos sirve para enviar mensajes positivos, negativos y persuasivos. Se refiere a la comunicación por medio del uso de movimientos corporales, el paralenguaje, la presentación y el ambiente físico. Algunas de sus expresiones son la forma de vestir, sonreír y caminar; la entonación, el uso de los colores, la distribución del mobiliario, la iluminación y la temperatura. La comunicación no verbal implica comportamientos corporales y cualidades vocales que acompañan al mensaje verbal y que son interpretadas como si fueran intencionales a pesar de que se realicen de manera inconsciente o sin intención. Las interpretaciones que el individuo hace de la misma son compartidas en una cultura específica.

No verbal corporal (kinésica)

La kinésica o quinésica estudia el significado expresivo, apelativo o comunicativo de los movimientos corporales y de los gestos aprendidos o somatogénicos, no orales, de percepción visual, auditiva o táctil, solos o en relación con la estructura lingüística y paralingüística y con la situación comunicativa.

A veces usamos un texto en lugar de una palabra o de un enunciado o dibujamos algo con las manos para complementar lo que decimos oralmente. Por ejemplo, hacemos con los dedos índice y del corazón de las dos manos la señal de lo que decimos va entre comillas. Por ejemplo: para indicar que llego tarde le damos golpecitos al reloj.

Pertenece a la categoría de los paralenguajes, que describen todas las formas de comunicación humana no verbal. Esto incluye los movimientos más sutiles e inconscientes, incluyendo el guiño y los movimientos leves de cejas. Además, el lenguaje corporal puede incluir la utilización de expresiones faciales y postura.

No verbal vocal (Paralingüística)

La paralingüística es la parte de la comunicación no verbal que estudia todos aquellos elementos que acompañan a la comunicación verbal y que constituyen señales e indicios, normalmente no verbales, es decir los aspectos no semánticos y que nos aportan una mayor comprensión al mensaje que se quiere transmitir.

En el proceso de toda comunicación existen dos elementos básicos, el que decimos, es decir el mensaje que queremos transmitir, que en este caso sería la lingüística y el otro el cómo decimos o damos el mensaje. En este ámbito entran dos conceptos para tener en cuenta de la comunicación no verbal, la kinésia, es decir cómo nos movemos y la paralingüística.

Hay diversos elementos paralingüísticos como:

- Tono: El tono de voz que empleamos al decir algo nos indica claramente la emoción que estamos teniendo y el tipo de persona que somos ya que por nuestro tono de voz somos más o menos cercanos y en cierta forma revela bastante nuestra personalidad

- Volumen: En función del volumen empleado en el transcurso de una conversación nos aporta una información u otra ya que no existe un volumen adecuado como norma, sino que este viene dado en función de la situación en la que nos encontremos
- El ritmo o latencia: Hace referencia a la fluidez verbal con la que se expresa una persona, es decir al tiempo que transcurre entre el final de una frase y el inicio de otra. Y en este apartado también haremos referencia a las pausas y silencios muy importantes y claves en la paralingüística
- Respiración: Durante el transcurso de una conversación esta también nos aporta información de cómo es o cómo está nuestro interlocutor
- Vocalización: Esta tiene mucho que ver con la capacidad de comprensión y el interés por ser comprendido

Además de estos, hay innumerables elementos paralingüísticos que utilizamos a diario, tales como: el llanto, la risa, el suspiro, el carraspeo, el silbido, las onomatopeyas, el bostezo, la expiración, la inspiración etc.

También existen elementos paralingüísticos en textos escritos, también denominados paratextuales, y que son utilizados para dar más énfasis al texto. Estos serían los signos de interrogación, exclamación, paréntesis etc.

No verbal espacial (Proxémica)

La proxémica es la disciplina que se encarga de analizar la comunicación no verbal según el uso del espacio personal y la distancia que guardamos entre nosotros al comunicarnos verbalmente.

Creada en 1968 por el antropólogo estadounidense Edward Hall tras observar la importancia de la distribución espacial en las interacciones entre animales, la proxémica se centra en analizar el empleo de las distancias, cercanía o lejanía, la interacción con otros elementos del entorno o la existencia o ausencia de contacto físico. Todos estos elementos varían según el tipo de público y de la confianza o afecto que se tenga con estos. Hall utilizó una clasificación de cuatro tipos distintos de público según los cuales cambiarían las características proxémicas de la conversación.

Si la distancia entre los interlocutores es pequeña (45cm máximo) y hay contacto físico natural y frecuente, se trata de una situación de relación cercana y por lo tanto de espacio íntimo. Si la distancia aumenta hasta unos 120cm y el contacto físico es esporádico, se trata de un espacio casual-personal. En un espacio social-consultivo la distancia entre interlocutores aumenta hasta los 364cm y se trata de situaciones en las que no se intercambian cuestiones personales. Por último, la distancia se aumenta hasta los límites de lo visible o audible y suele ser necesario amplificar la voz para poder comunicarse en espacios públicos como conferencias.

3.5 Programación neurolingüística

Programación Neurolingüística tiene sus comienzos, a mediados de los años setenta, como consecuencia de un trabajo sistemático de Richard Bandler (Doctor en Matemáticas e Informática y Psicoterapeuta), y John Grinder (Catedrático universitario de Lingüística).

Estos dos científicos decidieron experimentar y crearon lo que más tarde se llamaría Programación Neurolingüística. Este nombre refleja la síntesis de los muchos campos que integraron:

'Neuro': de neurología. Estudia cómo el cerebro procesa la información que recibe con los cinco sentidos.

'Lingüística': Permite comprender de qué manera nuestro proceso de pensamiento estructura y es estructurado por el lenguaje.

'Programación': de la informática y las matemáticas. Porque modela de qué manera puede estructurarse la mente y el comportamiento para facilitar el éxito frente a un objetivo.

Richard Bandler dice que el cerebro es comparable a un ordenador extremadamente sofisticado que nos ha sido dado en la infancia sin 'manual de instrucciones'.

Richard Bandler ha descrito la PNL como: 'Una actitud y una metodología que deja tras sí una estela de técnicas'.

'La actitud' - Es de curiosidad, experimentación y flexibilidad.

'La metodología' - La metodología es modelar. Modelar es un proceso de recrear comportamientos específicos. Para poder modelar de forma eficaz es preciso adquirir una serie de destrezas. Trabajaremos con la agudeza sensorial, habilidades verbales.

Se trabaja desde el nivel consciente hasta el aprendizaje que genera habilidades de aplicación inconsciente que se incorporan a nuestra actividad cotidiana, con la intención de prestar atención a los matices y habilidades en la comunicación para hacer que esta se produzca con mayor eficacia y adquiera más eficiencia. La información y los ejercicios son secuenciales, es conveniente trabajar los temas en el mismo orden que se presentan, ya que cada aprendizaje será una base útil para los temas posteriores. En este orden consolidan cada módulo en los posteriores formando bucles recursivos con los nuevos conceptos.

Se consideran tres Etapas de aprendizaje:

- Definición: Esto es explorar 'cómo' cada uno 'hace' su conducta, emociones, pensamientos y comportamientos
- Practica: Consiste en aprender a modelar 'qué' es lo que 'hace' y 'porqué' lo hace así
- Incorporación: Es aplicar una técnica de cambio y control personal desde el conocimiento de esos comportamientos

'La estela de técnicas' Producto de estudiar y practicar las conductas eficaces. Las aplicaciones en áreas específicas producen patrones de conducta eficaces incorporando comportamientos que rápidamente cualquier persona puede incorporar a su estilo personal. Esto nos permite realizar nuestros objetivos y aumentar el nivel de satisfacción personal y profesional en nuestra vida.

Preguntas reflexivas

1. Qué estrategias, técnicas o herramientas propones para que en la Empresa exista una comunicación efectiva?
2. Narra ejemplos en los cuales se pueda observar la:
 - a) Comunicación vertical ascendente
 - b) Comunicación vertical descendente
 - c) Comunicación horizontal
 - d) Comunicación diagonal
3. Ejemplifica tres tipos de comunicación que sugerirías utilizar en una empresa.

Caso práctico: Grúas Industriales y Transporte Especializado del Bajío

La empresa mexicana Grúas Industriales y Transporte Especializado del Bajío está dedicada a la venta y renta de grúas y de transporte. Los tipos de grúas que ofrecen son hidráulicas telescópicas, todo terreno montadas sobre un camión; el transporte especializado que se ofrece: camiones y tractocamiones con grúa hidráulica articulada con capacidad para levantar 3, 5, 10 y 15 toneladas, también ofrece transporte con Low Boy con suspensión de aire, Dollys con cama extra larga de 30 cm. de altura y plataformas planas, extra largas y extra bajas. La compañía se fundó en el año de 1991, por el Ing. Rafael Ugalde Ramírez, en la ciudad de Celaya en el Estado de Guanajuato; en sus inicios solo contaba con dos empleados, una grúa hidráulica y un Low Boy, con el trabajo arduo y la firme convicción de una constante innovación y expansión del mercado, tras 28 años de experiencia en el mercado ha logrado posicionarse en la zona centro y occidente del país. Actualmente da empleo a 80 trabajadores entre técnicos, choferes, agentes de ventas y personal administrativo.

En la estructura organizacional de la empresa, los puestos directivos en un 80% los ocupan miembros de la familia; la posición de Director General está a cargo del fundador, es quien toma las decisiones y las riendas de la empresa; dos de los hijos del fundador, se han involucrado en el negocio desde que eran estudiantes, ocupan los siguientes cargos, el primero, quién es el hijo mayor Mauricio Ugalde Zamora estudió Ingeniería Mecánica Industrial y ocupa el puesto de Director de Operaciones; el segundo, Alberto Ugalde Zamora, estudió la Licenciatura en Administración de

Negocios y curso la maestría en fiscal, ocupa el puesto de Director de Administración y Ventas; el puesto de Director de Personal está a cargo de la Lic. Andrea Tovar Solís, ella no es miembro de la familia, lleva siete años laborando para la compañía; los puestos de supervisión y operadores los ocupa personal ajeno a la familia.

Planteamiento del problema

El principal problema que enfrenta la empresa son las constantes fricciones derivadas del choque generacional además de una desarticulación de la visión compartida sobre el rumbo que ha de tomar la expansión del negocio. En el último semestre del año 2018, el Director de Administración y Ventas ha propuesto insistentemente en ampliar la cobertura del negocio a nivel nacional, además de ofrecer servicios complementarios, como son: venta y renta de herramientas, renta de carros piloto y el servicio de maniobras con personal capacitado; la manera en que ha dado a conocer el proyecto de expansión generalmente es al final de cada reunión de resultados, lo hace como un mensaje dando la información de manera verbal, los argumentos que plantea son que los clientes han solicitado este servicio de manera continua, también ha mencionado que la actual situación financiera del negocio permite un grado de endeudamiento positivo, dado que no se va a descapitalizar para poder financiar el proyecto. Si bien, el proyecto de expansión parece una oportunidad para el negocio, no ha logrado convencer al Director General, al contrario, se ha creado un clima de tensión, de manera frecuente se presentan constantes discusiones dadas las ideas generacionales que chocan con la visión tradicional del fundador. Cabe señalar que los demás miembros de la alta dirección apoyan la expansión. Durante el mes de junio del 2018 el Director de Administración y Ventas leyó en el Periódico Sol de Bajío, la noticia sobre la instalación de la empresa Toyota en el corredor industrial, precisamente sobre el cuál se encuentra ubicada la empresa; es la razón que consideró oportuna para sondear el interés del mercado sobre el servicio de maniobras con personal especializado.

Para el mes de septiembre 2018 solicitó al Ing. Enrique Ruíz Mora supervisor de ventas, que diera la instrucción a los vendedores de ofrecer este servicio a los clientes; el reporte de resultados que recibió el Director de Administración y Ventas sobre la demanda del servicio fue positiva, así que tomo la decisión para continuar con la

estrategia el siguiente mes. El 30 de octubre de 2019, el Director General envió un correo electrónico dirigido a los directores y supervisores, que decía:

Buenos días a todos:

Les informo que el Ing. Enrique Ruíz Mora ejecutivo de ventas de esta empresa, a partir del día de hoy deja de laborar para nuestra empresa, su despido se debe a que en repetidas ocasiones me ha llevado la contraria al no seguir mis instrucciones para realizar sus tareas como se ha hecho en la empresa en 28 años; los clientes saben que brindamos un servicio de calidad, en tiempo y forma, eso ha sido la base para el éxito de este negocio, no el andar haciendo pruebas de otras formas de trabajo. Aprovecho para avisar a los demás, que no voy a tolerar a ninguna persona, sea quien sea, que decida llevarme la contraria o proponer cambios, aunque parezcan buenos, sin antes consultar conmigo, les recuerdo que aún soy la autoridad en este negocio. Así mismo, independientemente de esta situación, deben estar tranquilos porque con su trabajo y lealtad seguirán teniendo un lugar en esta compañía. Si alguien necesita cualquier aclaración, por favor póngase en contacto de manera personal solo conmigo. Les deseo un productivo día. Atentamente Ing. Rafael Ugalde Ramírez Director General.

El Ing. Enrique Ruíz Mora se enteró de su despido a través del correo electrónico que recibió, la acción que el Director General consideraba como un desacato a su autoridad, no era tal, ya que él solo había seguido las instrucciones de su jefe inmediato. Si bien la idea del Director General de copiar el mensaje a todo el personal de mandos altos y medios, para impedir la informalidad de la comunicación y evitar dar pie a rumores, es correcta; así mismo, establece un sentido de la comunicación de arriba hacia abajo y muestra de manera clara la función de expresar la emoción de inconformidad; sin embargo, hace a un lado la selección adecuada del medio de comunicación dado que en el mensaje transmite sentimientos y no hechos, de igual manera se observa un estilo de comunicación agresivo, es posible que esta acción repercuta en el clima organizacional de la compañía.

Preguntas de revisión y discusión

1. Señala los principales problemas de comunicación organizacional que tiene esta empresa.

2. Argumenta ¿cuáles son las funciones de la comunicación que tiene el mensaje del Director General?
3. En tu opinión ¿cuál sería el medio de comunicación adecuado para que el Director General diera a conocer su mensaje?
4. Argumenta si el uso de la tecnología en la forma que la utilizó el Director General es la correcta para mantener una comunicación organizacional efectiva.
5. Desde tu punto de vista ¿la dirección de la comunicación que siguió el mensaje del Director General pudiera haber sido diferente?
6. ¿Desde tu perspectiva, identificas dobles mensajes en la comunicación del Director General?
7. En tu opinión, el canal de comunicación que utiliza el Director de Administración y Ventas ¿es formal o informal?
8. Si tu fueras el Director de Administración y Ventas, ¿cómo utilizarías la comunicación organizacional para que fuera efectiva y poder convencer al Director General de llevar a cabo el proyecto de expansión?

4. LA MOTIVACIÓN DEL COLABORADOR

Desde hace años, el interés por el tema de la motivación humana dejó de ser exclusivo de la psicología y se fue incorporando al mundo empresarial. La motivación es sin duda, un aspecto de primer orden a considerar en las organizaciones por constituir uno de los motores impulsores del desempeño laboral, y más aún, la creación e innovación de los empleados.

4.1 Conceptos e importancia

“La palabra motivación deriva del latín motus, lo que mueve, es decir, aquellos factores internos y externos que mueven a la persona para actuar de determinada manera.” (Benavides, 2004)

“La motivación es la fuerza que energiza, dirige y mantiene el comportamiento humano.” (Garguño y Organista, 2006)

“Motivación es el proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.” (Robbins, 2004)

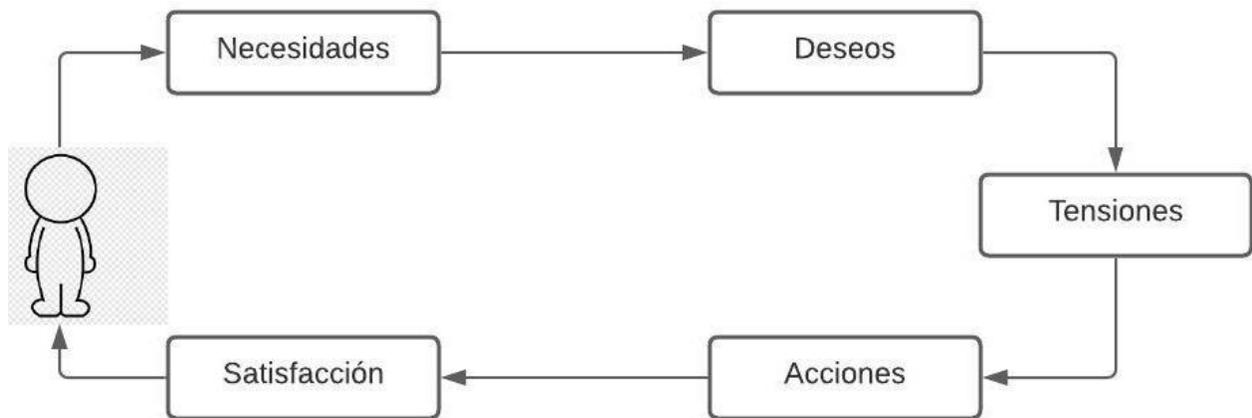
La motivación nos permite crear hábitos, intentar cosas nuevas o sostener el esfuerzo en alguna tarea que consideremos gratificante o productiva. Por lo tanto, una de las principales habilidades que debe destacar tanto en el directivo como en el líder es su habilidad motivadora. Dirigir es una acción con personas y para personas, y el líder tiene que motivar a su equipo de trabajo que colabora con él tanto en forma vertical como horizontal.

4.2 El ciclo motivacional

El análisis del proceso de motivación implica considerar la siguiente lógica: necesidad – deseo – satisfacción. (Torres, 2017) Se parte de una necesidad que es un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos, lo que genera deseos y necesidades insatisfechas, las cuales crean tensiones. Un individuo realiza acciones en busca de la satisfacción, que es el estado psicológico que indica como se siente una

persona respecto a su situación con base en una evaluación de esta.

Ilustración 2 Ciclo motivacional. (Valverde Aparicio, M. 2002)



Esta fuerza, creada por los deseos y necesidades de las personas es la que precisamente mueve a las personas a ejecutar acciones. Es decir, se puede considerar motivación cuando existe un deseo de hacer algo, que ocasiona una tensión, que se materializa en una acción concreta.

4.3 Las teorías clásicas de motivación

Desde la década de los 1950s, se han ido desarrollando diferentes enfoques teóricos que explican y describen la motivación.

Jerarquía de necesidades de Maslow

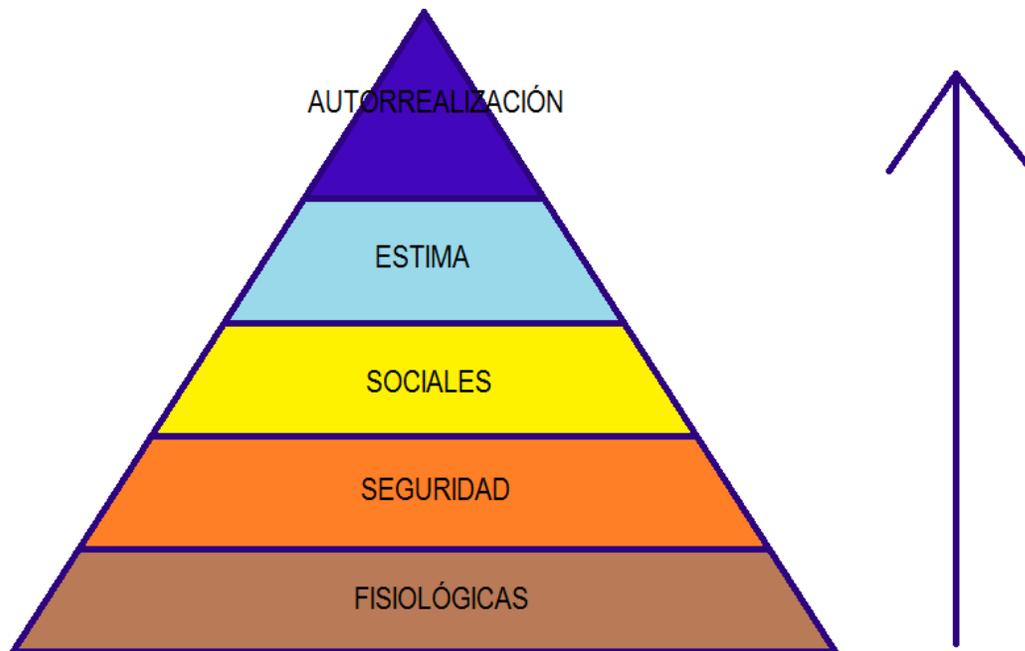
La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow se basa en tres premisas:

1. Las personas se motivan por el deseo de satisfacer una serie de necesidades
2. Como seres deseadores, las personas siempre quieren más, y lo que quieren depende de lo que ya tienen
3. Las necesidades que motivan a las personas están ordenadas en una jerarquía que empieza en la base, y va produciendo necesidades de orden superior a medida que se satisfacen las necesidades de orden inferior

Maslow propone un conjunto de niveles en los que se ordenan las necesidades de las personas. Estas necesidades se representan a lo largo de una pirámide que simboliza

que las necesidades van aumentando de nivel en medida que se van satisfaciendo las más básicas.

Ilustración 3 Jerarquía de necesidades de Maslow



Cada nivel comprende un conjunto de necesidades:

1. Necesidades fisiológicas: son las necesidades básicas que las personas necesitan cubrir para subsistir: hambre, sed, abrigo, cobijo, etc.
2. Necesidades de seguridad: son aquellas que garantizan a la persona un entorno de seguridad, orden y predictibilidad. Es decir, todo lo que nos hace sentir libres de amenazas en los aspectos estables que valoramos
3. Necesidades de sociales o de afiliación: son las necesidades que ofrecen al empleado la sensación de pertenecer a un grupo, y satisfacen las necesidades naturales de afecto y socialización de las personas
4. Necesidades de estima: son las que se derivan del deseo de tener una imagen valiosa y valorada. Comprenden tanto el respeto propio (confianza, independencia) como la estima por parte de los demás (reputación, prestigio, reconocimiento)

5. Necesidades de autorrealización: son las mas abstractas y, representan la posibilidad de desarrollar completamente los potenciales individuales según los intereses de cada uno

Cuando un empleado tiene suficiente dinero para mantenerse (necesidad fisiológica), deseara saber que esta necesidad está cubierta también a largo plazo (necesidad de seguridad), o cuando tiene un empleo que le brinda estabilidad, oportunidades de socialización y reputación, deseará sentirse realizado con el propio trabajo que desarrolla.

Teoría de los dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg extendió los estudios de Maslow y desarrollo una teoría de contenidos de la motivación aplicada al trabajo. Entrevistó a mas de 200 contables e ingenieros en Pennsylvania. En su estudio, Herzberg empleó el método del incidente crítico, mediante el cual se recaban informaciones sobre situaciones extremas. A las personas que participaron en el estudio se les preguntó qué era lo que les hacia sentir mejor en el trabajo, así como qué era lo que más detestaban.

Como resultado del análisis, se identificaron dos grupos de factores que afectaban de manera distinta a la motivación en el trabajo: las buenas experiencias y buenos sentimientos se relacionaban a aspectos referentes al mismo trabajo mientras que los sentimientos negativos se relacionaban tanto con aspectos referentes a los aspectos periféricos o del entorno del trabajo.

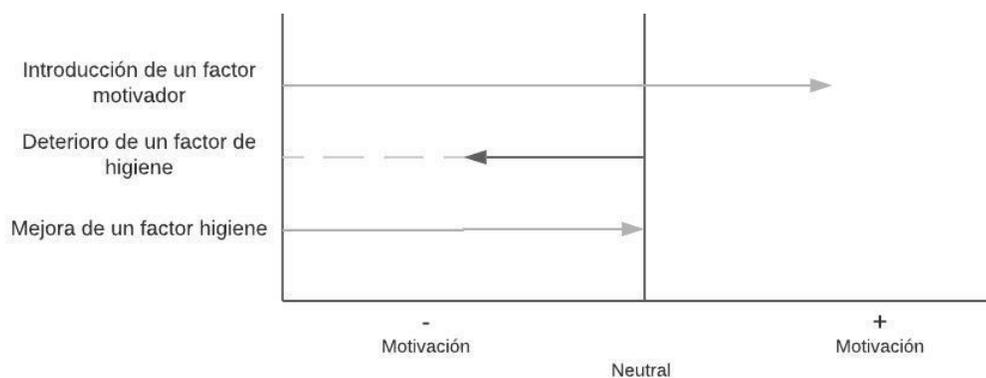
A partir de esta diferenciación , Herzberg planteo la teoría de los dos factores:

1. Factores higiene o de mantenimiento. Relacionados con las condiciones externas del trabajo y del entorno. Entre ellos se encuentran: el propio entorno físico de la empresa, seguridad, supervisión, salario, condiciones laborales, relaciones con los compañeros, relaciones con los subordinados, estatus, políticas y administración de la empresa. Estos factores tienen un efecto muy limitado sobre la motivación incluso si son adecuados, pero provocan insatisfacción y disminución del rendimiento cuando se perciben como insuficientes o injustos. Por ejemplo, no seria habitual que un empleado estuviera muy motivado a trabajar

más si se encuentra que el aire acondicionado de su oficina funciona correctamente, pero si se molestara y trabajara menos si encuentra que no funciona

2. Factores motivadores. Este grupo de factores se vincula al contenido del trabajo, es decir, están relacionados con las tareas que desarrolla cada empleado. Entre ellos se encuentran: la naturaleza del trabajo, responsabilidad, reconocimiento, logros, progreso y crecimiento. Los factores motivadores impulsan al individuo a trabajar más o mejor

Ilustración 4 Comportamiento de los factores. (Valverde Aparicio M, 2002)



Teoría X y teoría Y de McGregor

Douglas McGregor formuló dos puntos de vista sobre las presunciones que la gerencia de las organizaciones realiza sobre sus trabajadores, uno negativo (teoría X) y uno positivo (teoría Y). Después de observar la forma en que los superiores tratan con sus empleados, McGregor concluyó que la opinión de los mismos se basa en un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados.

De acuerdo con la teoría X, las 4 premisas de los gestores o superiores son:

1. A los empleados no les gusta el trabajo y siempre que pueden, tratan de evitarlo
2. Como no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o castigarlos para conseguir los objetivos a cumplir

3. Los empleados evitarán responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan
4. Los empleados colocan la seguridad por encima de los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones

Como contraste de las preconcepciones negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló 4 premisas que denominó la teoría Y:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo como una actividad tan natural y agradable como descansar o jugar
2. Los empleados se dirigen y se controlan bien si están comprometidos con los objetivos de la empresa
3. El empleado puede aprender a aceptar e incluso solicitar responsabilidades
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras esta muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos de trabajo de gestión

Teoría de las necesidades de McClelland

David McClelland, junto a sus colaboradores, establecieron que las necesidades responden a impulsos, en donde la persona se mueve bajo tres tendencias principales: poder, logro y afiliación.

1. *Motivación de logro.* Es el impulso por sobresalir, por alcanzar el logro en relación con un conjunto de niveles, por luchar para tener éxito. Los empleados que manifiestan necesidades de logro se distinguen de los demás por tener las siguientes características:
 - Su deseo de hacer mejor las cosas
 - Buscan situaciones en las que asuman responsabilidad
 - Buscan situaciones en las que reciban retroalimentación rápida sobre su desempeño
 - No son apostadores, no les gusta triunfar por suerte
 - Tienden a evitar tareas que parecen muy sencillas o difíciles, prefieren dificultad media

2. *Motivación de poder.* Es el impulso de controlar a los demás e influir sobre ellos. Los empleados que manifiestan necesidad de poder presentan las siguientes características:
 - Tienen el deseo de tener un impacto, ejercer influencia y controlar a los demás.
 - Disfrutan estar a “cargo” de otras personas
 - Prefieren encontrarse en situaciones de competencia y posición
 - Están más interesados en el prestigio y ganar influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz
3. *Motivación de afiliación.* Se refiere al deseo de tener relaciones amistosas y cercanas. Los empleados con elevadas necesidades de afiliación manifiestan las siguientes características:
 - Se esfuerzan por hacer amistades
 - Prefieren las situaciones de cooperación ante las de competencia
 - Esperan relaciones de buena comprensión recíproca

Teoría de las expectativas de Vroom

La teoría de expectativas de Victor Vroom fue la primera teoría de la motivación dedicada específicamente al entorno laboral y que, además, tiene en cuenta las diferencias interpersonales en términos de la intensidad y de los factores que pueden dinamizar la motivación de los empleados. La base sobre la que se apoya esta teoría es la siguiente: un individuo se encuentra motivado para desarrollar una serie de actividades que le permitan alcanzar una meta cuando se dan dos condiciones: primera, que valore suficientemente esa meta y segunda, que perciba que tales actividades le facilitarán alcanzarla.

Vroom propone que la motivación se dará en función de las siguientes variables:

- a) *Expectativa.* Es la percepción individual de la probabilidad de que el hecho de llevar a cabo una acción o esfuerzo determinados desembocará en un grado deseado de rendimiento. En otras palabras, la expectativa es la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá un nivel de rendimiento determinado

- b) *Instrumentalidad*. Representa la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado bien el trabajo. El empleado realiza una evaluación subjetiva sobre la probabilidad de que la organización valore su desempeño y le conceda la recompensa adecuada
- c) *Valencia*. Es el valor subjetivo que cada individuo atribuye a un resultado. Consiste en una expresión del nivel de deseo para alcanzar una meta

La valencia puede ser positiva o negativa. Es positiva cuando la persona quiere que un resultado se produzca, es negativa cuando la persona no quiere que el resultado ocurra.

4.4 El sistema de estímulos e incentivos

Incentivo

Los incentivos son definidos por Werther y Davis (2008) como, “Los objetos, sucesos o condiciones que incitan a la acción. Constituyen una serie de estímulos, no necesariamente financieros en todos los casos enfocados al logro de determinadas metas”.

Krajewski y Ritzman (2003) definen que el incentivo es “Un estímulo que establece u otorga el empleador, con la finalidad de que sus trabajadores ya sea individualmente o como miembros de un equipo, eleven sus niveles de producción en la empresa o mejoren los estándares de desempeño laboral”.

Para Ynfante (2008) los incentivos: “Es aquello que se propone a estimular o inducir a los trabajadores a una conducta determinada que, generalmente va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos costos y mayor satisfacción de este modo se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción siempre que no descienda la calidad, el esmero y puntualidad (premiándola)”.

Puede decirse entonces, que los incentivos son diferentes estímulos que la empresa puede ofrecer al empleado con el fin de retribuirle por realizar sus funciones de manera eficaz y eficiente.

Meyers (2004), señala que el diseño de los sistemas de incentivos debe iniciarse con una buena lista de metas y propósitos para que todos comprendan por qué se instituyen. Las metas de un sistema de incentivos son las siguientes:

- Reducir costos, debe ser el primero y el de mayor importancia
- Incrementar la productividad, producir más con menos
- Aumentar las ganancias de los empleados
- Mejorar las relaciones entre los empleados
- Reducir retrasos y tiempos de espera
- Mejorar el servicio al cliente
- Hacer conciencia de movimientos y costos
- Reducir la necesidad y la forma de la supervisión

Tipos de incentivos

Según (Ynfante, 2008) los tipos de incentivos más comunes en la empresa incluyen:

- Un aumento de salarios por méritos, que es un aumento en la tarifa horaria o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior
- Gratificación por actuación: es un pago en el efectivo por una actuación superior durante un periodo específico
- La tarifa por pieza está basada en la producción de un empleado: El empleado recibe una cierta cantidad de dinero establecida para cada unidad de producción estándar o cuota. Una comisión es similar al pago por pieza, pero se utiliza para el personal de ventas más que para los de producción. Los empleados perciben un porcentaje del volumen de ventas exitosas

Plan de incentivos

Cuando se diseña un plan de incentivos es preciso contemplar: el qué (planes que se quieren aplicar, con su respectivo objetivo), el cómo (se van a aplicar estos planes y con qué recursos se cuenta) y el por qué se realiza (la finalidad e importancia de los mismos en la empresa).

Chiavenato (2009) establece que un plan de incentivos se torna interesante cuando:

1. Las unidades de los resultados se pueden medir con facilidad
2. Existe una clara relación entre el esfuerzo de los colaboradores y la cantidad de los resultados alcanzados
3. Los puestos son estandarizados, el flujo del trabajo es regular y no existen demoras para la evaluación de los resultados alcanzados
4. La calidad es menos importante que la cantidad o cuando la cantidad es importante, entonces se puede medir y controlar con facilidad
5. Las condiciones de la competencia imponen que las unidades de los costos sean precisas y cómodas

Al diseñar un plan de incentivos este se debe estructurar de una forma clara y concisa, que sea entendible para los empleados, dándoles a conocer el objetivo de este plan y la manera en que serán evaluados. A la hora de aplicar un plan de incentivos los costos de este deben ser más bajos. El mismo autor señala que el diseño de un plan de incentivos requiere cumplir con las siguientes condiciones:

1. Debe asegurar que los esfuerzos y las recompensas estén directamente relacionados: el plan de incentivos debe recompensar a las personas en proporción directa de su productividad mayor. Los colaboradores deben percibir que son capaces de desempeñar las tareas solicitadas. Los parámetros deben ser alcanzables y la empresa debe proporcionar las herramientas, la orientación, el entrenamiento y el liderazgo que se necesita
2. Debe ser fácil de calcular y comprensible para los colaboradores: las personas tienen que poder calcular, con facilidad, la recompensa que recibirán por los distintos grados de esfuerzo
3. Deber formular parámetros eficaces: los colaboradores deben considerar que los parámetros son justos y estos deben ser elevados, pero alcanzables, con una posibilidad de 50% de éxito. Los objetivos deben ser claros y específicos
4. Debe garantizar los parámetros: los parámetros se deben ver como un contacto con los colaboradores. Cuando el plan esté en operación no se debe reducir el tamaño en ningún sentido

5. Debe garantizar un parámetro horario: el personal de fábricas (por horas) trabaja mejor con parámetros relacionados con la base horaria del salario
6. Deben apoyar el plan: la empresa y los altos mandos deben brindar el mayor apoyo posible al plan. El plan debe recibir, antes y durante su vigencia, total apoyo de todos los jefes

4.5 Las recompensas vs castigos

Cuando se presenta un estímulo, el individuo responde ante este. La respuesta puede ser positiva o negativa. En caso positivo, se otorga una recompensa (incentivo o premio), si se juzga inadecuado, se proporciona una sanción (castigo). La recompensa debe ser apropiada al individuo y debe ser dada en corto tiempo después de que ocurre el comportamiento en cuestión.

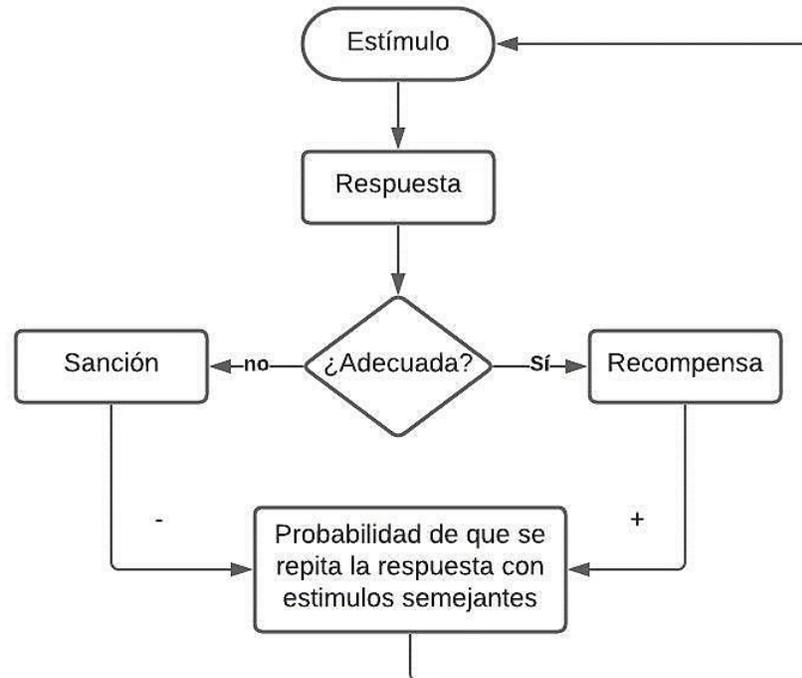
Recompensa

La recompensa aumenta la probabilidad de que, en el futuro, ante estímulos semejantes se repita la respuesta premiada. Cada vez que esto sucede ocurre un reforzamiento y por tanto aumentan las probabilidades de tener la conducta deseada.

Castigo

El castigo es menos efectivo, ya que parece que la información que transmite no es específica. Da a conocer que la respuesta no es la esperada pero no porqué. Sin embargo, disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.

Ilustración 5 Esquema recompensas vs castigo



(Galicia, 1973)

4.6 Las técnicas de motivación

Según (Ivancevich, 2006) los administradores pueden recurrir a diferentes instrumentos motivacionales desde los incentivos hasta la administración participativa. Sin embargo, señala una serie de acciones para motivar a los empleados en la actualidad, una época de empowerment.

- *Aclare y comuniqué su misión.* Crear un fuerte lazo entre la misión y la ideología y que el individuo identifique su papel en la misión de la comuna. Una misión y una ideología claras ofrecen un doble beneficio. La misión proporciona a los empleados un enfoque con el que se comprometen, mientras los valores que forman la ideología de la empresa proporcionan directrices de comportamiento que los empleados interiorizan
- *Haga que la misión sea atractiva.* Preparar una misión que evoque una elevada vocación atractiva que los empleados abracen. Así, los empleados hacen su mejor

esfuerzo por la empresa no solo porque se les paga, si no porque se trata de una vocación superior

- *Recurra a practicas de contratación basadas en valores.* Seleccionar a empleados cuyos valores y habilidades correspondan a la ideología de la empresa y que, por tanto, estén en camino de convertirse en “creyentes”, diríamos, antes de que siquiera se les contrate. La contratación basada en valores descarta a quienes no corresponden con la ideología y los valores de una compañía
- *Consolide la tradición.* Los símbolos, relatos, ritos y ceremonias que consolidan la tradición fortalecen la conversión de los empleados a la cultura de la empresa
- *Garantice la justicia organizacional.* La justicia organizacional “procesos y procedimientos justos y apego a ellos, y percepción por parte de los individuos de que sus líderes son justos y sinceros, y que sus acciones se basan en la lógica y están fundamentadas” también contribuye activamente a fomentar el compromiso
- *Establezca una comunicación bilateral exhaustiva.* Dar muchas oportunidades de comunicación bilateral es otra forma de cultivar la sensación de que la experiencia de trabajo es sólo una
- *Crear una sensación de comunidad.* Experimentar una sensación colectiva, es decir, ser parte de una familia
- *Comparta y comparta por igual.* Pese a las significativas disparidades salariales entre los ejecutivos y los trabajadores, es posible también fomentar una sensación de que todos comparten la fortuna de la empresa. En FedEx, por ejemplo, el presidente del consejo de administración Fred Smith no tiene un lugar asignado en el estacionamiento y no hay autos de la compañía. No hay un comedor para ejecutivos, y sus oficinas son modestas
- *Reúnalos.* En muchas compañías, las reuniones de grupo frecuentes y otros contratos regularizados fortalecen aún más la sensación de comunidad de los empleados
- *Respalde el desarrollo de los empleados.* Los estudios también señalan que los empleados se comprometen más con empleadores más comprometidos con el desarrollo profesional en el largo plazo de los empleados

- *Ofrezca actividades de desarrollo.* Actividades de desarrollo como los talleres profesionales mejoran las oportunidades de promoción de los empleados, apelan a su deseo de crecer y aprender, dan más oportunidades de movimientos laterales y de pasar a otra compañía
- *Predique con el ejemplo*

Preguntas reflexivas

1. De qué forma puedes mantener la motivación de tus colaboradores?
2. Qué opinas de los incentivos económicos?

5. EL MANEJO DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Un equipo es un grupo maduro cuyos miembros tienen cierto grado de interdependencia y motivación que les permite alcanzar metas comunes. Hay que reconocer que la distinción entre equipo y grupo es arbitraria y a veces vaga. El compromiso total con metas comunes y la responsabilidad social con el equipo es lo que hace que un equipo sobresalga, y lo distingue de los grupos en desarrollo inmaduros.

Equipo de alto desempeño

El equipo de alto desempeño se define como un conjunto de personas con habilidades complementarias, con un propósito común, un método y unas metas de desempeño por los cuales se responsabilizan mutuamente.

(Jean Lipman-Blumen & Harold J. Leavitt, 2000) definen el equipo de alto desempeño como “una disposición de ánimo general, una actitud compartida, volcada y comprometida a fondo con su tarea, una actitud que puede extenderse a cualquier tipo de equipo”. Y agregan: “cualquier equipo puede convertirse en uno de alto desempeño si consigue imbuirse de esa disposición de ánimo distintiva, además de tener una determinación y dedicación total para alcanzar una meta relevante”.

5.1 Características de los equipos de alto desempeño

Fernández & Winter (2003) señalan como principales características de los Equipos de Alto Desempeño, las siguientes:

1. Objetivos y metas que le dan identidad al equipo
2. Compromiso con las metas
3. Realismo de los objetivos
4. Anteposición de lo colectivo sobre lo individual

5. Claro establecimiento de tareas y responsabilidades
6. Ambiente de trabajo
7. Ambiente organizacional
8. Confianza y colaboración
9. Actitud hacia el mundo y los otros

5.2 Fases para la formación de equipos de alto desempeño

Para que se pueda construir un equipo de alto desempeño se debe crear un ambiente de confianza, liderazgo, buena comunicación, un claro entendimiento del objetivo a lograr y la participación de cada miembro tratando de aprovechar al máximo sus fortalezas.

Señala (Whetten, 2011) una serie de etapas para la formación de equipos:

Ilustración 6 Etapas para la formación de equipos de alto desempeño

Etapa	Explicación
Formación	El equipo se encuentra con la necesidad de compenetrarse, lograr un entendimiento común en su objetivo y límites. Las relaciones se deben formar así como la creación de confianza.
Normalización	El equipo se enfrenta con la creación de cohesión y unidad, existen roles, se identifican las expectativas de los miembros y el compromiso se incrementa.
Tormenta	El equipo se encuentra en desacuerdos y diferencias, es necesario gerenciar el conflicto. El reto incluye superar el <i>groupthink</i> .
Desempeño	El equipo se encuentra con la necesidad de una mejora continua, innovación, velocidad y capitalización como su núcleo de competencias.

Fuente: Whetten, David & Cameron, Kim. Desarrollo de Habilidades Gerenciales. Prentice Hall, Sexta Edición. EUA 2004

Un equipo de alto rendimiento es aquel que consigue un elevado nivel de resultados con una elevada satisfacción y motivación de sus integrantes. Por tal motivo, para gestionar equipos de alto rendimiento es necesario que los líderes sean capaces de ser integradores, manejar a la perfección la comunicación y las técnicas de motivación

laboral. Además, deben tener capacidad para tomar decisiones cuando sea necesario para el logro de las metas y desarrollar con fluidez las siguientes tareas:

- Marcar el objetivo que se quiere conseguir
- Delimitar las tareas que se quieren llevar a cabo
- Determinar las funciones que se deben de ejecutar
- Definir los roles que se tienen que desempeñar

Si se consigue la alineación de estas cuatro variables, el resultado será un equipo de trabajo de alto desempeño.

5.3 Los roles de los miembros del grupo de trabajo

El rol que el individuo ejerza dentro del equipo dependerá de dos factores: sus conocimientos técnicos y sus habilidades interpersonales en el trabajo en equipo. Hace falta que se armonicen estos dos factores de manera que los roles resultantes sean complementarios.

Por ejemplo, dentro de un equipo tiene que haber personas *impulsoras*, que hagan avanzar el grupo, y personas *evaluadoras*, que sean capaces de evaluar con rigor en qué estadio se está. Otros roles críticos dentro de un equipo de alto desempeño son el *coordinador*, *el representante* y *el cohesionador*.

No se trata de asignar estos roles de manera explícita, sino de ser conscientes, al decidir la composición de un equipo, que las personas tenderán por su talante a adoptar uno de estos roles al integrarse en un equipo.

Belbín identificó 9 Roles en un Equipo de Alto Rendimiento, están agrupados en tres grandes grupos:

- Los Mentales: Creativo, Evaluador y Especialista
- Los de Acción: Impulsor, Implementador y Finalista
- Los Sociales: Coordinador, Cohesionador y Buscador de Recursos

A continuación, se describe cada uno:

1. Creativo: genera ideas y visiona salida a los problemas

2. Evaluador: Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones y juzga con exactitud
3. Especialista: Entregado, independiente, con intereses limitados. Aporta cualidades y conocimientos específicos
4. Impulsor: Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos
5. Implementador: Práctico, de confianza, eficiente. Transforma las ideas en acciones y organiza el trabajo que debe hacerse
6. Finalista: Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores. Pule y perfecciona
7. Coordinador: Maduro, seguro de sí mismo, identifica el talento. Aclara las metas. Delega eficazmente
8. Cohesionador: Cooperador, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos
9. Buscador de recursos: Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca oportunidades y desarrolla contactos

5.4 La comunicación en equipos de trabajo

Uno de los efectos más significativos que tiene la creación de equipos en la dirección de una organización es una mayor necesidad de información. Los miembros del equipo necesitan información para lograr sus objetivos. Buena parte de esta información tradicionalmente ha sido dominio exclusivo de la dirección. Sin embargo, para que los equipos sean efectivos, tal vez sea necesario revelar por completo la información antes restringida. Esto suele hacer que la dirección —sobre todo los mandos medios— se sienta amenazada, al temer la pérdida de su propio poder de decisión. Esta falla en muchos esfuerzos de creación de equipos se debe directamente a la falta de disposición de la dirección para compartir la información con los equipos que creó.

“Una comunicación eficaz entre los miembros de un grupo de trabajo, será fundamental para hacer frente con mayor solvencia a las situaciones críticas, y encontrar soluciones más adecuadas, permitiendo el traspaso de experiencias, habilidades, capacidades y puntos de vistas diversos” (Molina, 2015)

5.5 La inteligencia emocional, social y espiritual

Inteligencia emocional

Goleman (1995) define la inteligencia emocional como : “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones”

Los cinco componentes de la inteligencia emocional

1. *Conciencia de uno mismo:* Conocer las propias emociones, fortalezas, debilidades, motivaciones, valores y objetivos, y su impacto sobre los demás
2. *Autorregulación:* Controlar o reorientar las emociones e impulsos perturbadores
3. *Motivación:* Estar motivado para alcanzar el éxito
4. *Empatía:* Tiene en cuenta los sentimientos de otros, en especial cuando toma decisiones
5. *Habilidades sociales:* Gestiona las relaciones para dirigirse hacia el objetivo deseado

Las personas podemos desarrollar nuestra inteligencia emocional si realmente lo queremos. Tienes que querer cambiar. Si piensas que vas a perder tu empleo porque no te entiendes bien con tus subordinados, puedes ser decididamente empático y compasivo durante un tiempo. Pero, cuando el cambio está impulsado por el miedo o el rechazo, probablemente no durará demasiado. El cambio motivado por nuevas esperanzas y aspiraciones, el que se persigue porque se desea, es más duradero. No podemos tener un exceso de inteligencia emocional. Pero existe el peligro de preocuparse demasiado, o de emplear en exceso alguno de sus aspectos.

Inteligencia social

David Wechsler describe la inteligencia social como “un caso particular de la inteligencia general aplicada al campo de las situaciones sociales”.

Los ingredientes fundamentales de la inteligencia social pueden agruparse, en dos grandes categorías, la conciencia social (es decir, lo que sentimos sobre los demás) y la aptitud social (es decir, lo que hacemos con esa conciencia).

La conciencia social se refiere al espectro de la conciencia interpersonal que abarca desde la capacidad instantánea de experimentar el estado interior de otra persona hasta llegar a comprender sus sentimientos y pensamientos e incluso situaciones socialmente más complejas. La conciencia social está compuesta, en mi opinión, por los siguientes ítems:

- Empatía primordial: Sentir lo que sienten los demás; interpretar adecuadamente las señales emocionales no verbales
- Sintonía: Escuchar de manera totalmente receptiva; conectar con los demás
- Exactitud empática: Comprender los pensamientos, sentimientos e intenciones de los demás
- Cognición social: Entender el funcionamiento del mundo social

La aptitud social, se basa en la conciencia social que posibilita interacciones sencillas y eficaces. El espectro de aptitudes sociales incluye:

- Sincronía: Relacionarse fácilmente a un nivel no verbal
- Presentación de uno mismo: Saber presentarnos a los demás. Influencia: Dar forma adecuada a las interacciones sociales
- Interés por los demás: Interesarse por las necesidades de los demás y actuar en consecuencia

Inteligencia espiritual

El Diccionario Oxford define al espíritu como la parte inmaterial, intelectual o moral del hombre. Esta definición la toma la Organización Mundial de la Salud y señala que la espiritualidad nos conduce hacia preguntas sobre el sentido y el propósito de la vida y no está necesariamente limitada a ningún tipo de creencias o prácticas en particular. El ámbito de la espiritualidad vincula lo profundamente personal con lo universal y es esencialmente unificador.

Para Frances Vaughan, la inteligencia espiritual está relacionada con la inteligencia emocional porque la espiritualidad implica desarrollar una sensibilidad intrapersonal e interpersonal. “Prestar atención a los pensamientos y sentimientos subjetivos y cultivar

la empatía es parte del aumento de la conciencia de la vida espiritual interior.” Explica también que utilizamos nuestra inteligencia espiritual cuando exploramos el significado de preguntas como “¿Quién soy yo?”, “¿Por qué estoy aquí?” o “¿Qué es lo que realmente importa?”

Define a la Inteligencia Espiritual como “La inteligencia con la que afrontamos y resolvemos problemas de significados y valores, la inteligencia con que podemos poner nuestros actos y nuestras vidas en un contexto más amplio, más rico y significativo, la inteligencia con que podemos determinar que un curso de acción o un camino vital es más valioso que otro. La Inteligencia Espiritual es la base necesaria para el eficaz funcionamiento tanto del Cociente Intelectual como de la Inteligencia Emocional. Es nuestra inteligencia primordial”.

Preguntas reflexivas

1. Analiza, piensa, reflexiona y describe lo que harías para que tu equipo laboral dé los mejores resultados.
2. Tomando en cuenta las cuatro etapas de los equipos de alto desempeño, desarrolla una situación laboral.
3. Emite tu opinión de los nueve roles de equipos de alto rendimiento .

6. LA GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES

La calidad de las decisiones que toman los directores es la escala con que se mide la efectividad de estas, a veces, sólo una o dos decisiones excepcionalmente buenas o malas tienen efectos de consideración en la carrera de un director o en el éxito de una organización.

6.1 La definición de toma de decisiones

(Ivancevich, 2006) Define la toma de decisiones como como el proceso de elegir una acción particular dirigida a un problema o una oportunidad.

Según (fremond kast, 2003) La toma de decisiones es fundamental para el organismo la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas.

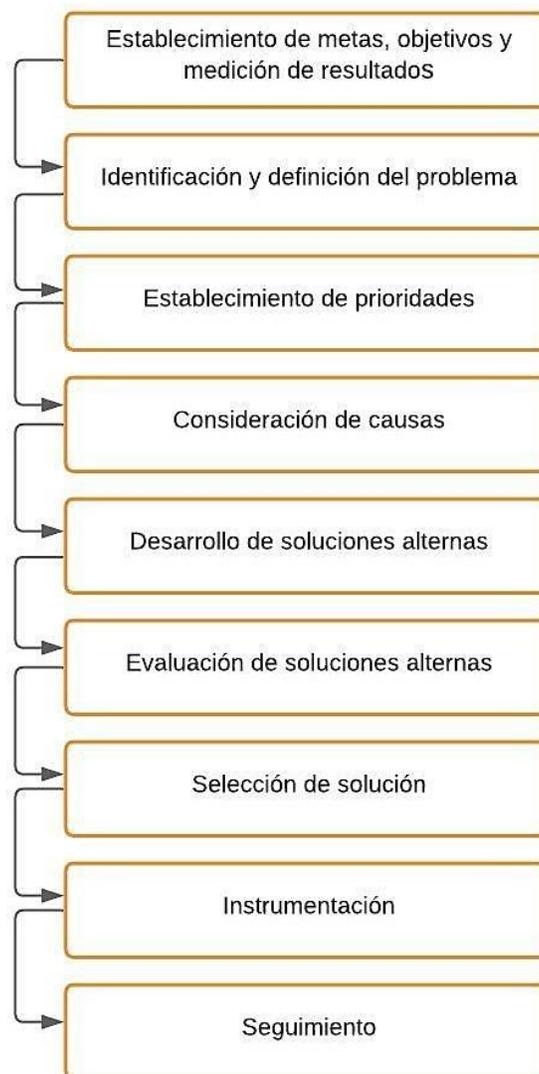
(Idalberto Chiavenato, 2007) señala que la toma de decisiones es el proceso de a análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir.

Según (Freeman y gilbert, 2008) La toma de decisiones es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción, está enfocada bajo los parámetros de la teoría de juegos y la de caos.

6.2 El proceso de toma de decisiones

A las decisiones se las debe considerar medios más que fines; son los mecanismos organizacionales por medio de los cuales se pretende lograr un estado deseado; para cualquier efecto, son una respuesta organizacional a un problema. Toda decisión es resultado de un proceso dinámico en el que influyen múltiples fuerzas. Señala (Ivancevich, 2006) el siguiente proceso como el proceso racional para toma de decisiones:

Ilustración 7 Proceso racional de toma de decisiones



Establecimiento de metas y objetivos específicos y medición de resultados

En toda área en la que el desempeño influya en la efectividad de la organización se necesitan metas y objetivos, Si las metas y objetivos se establecen de manera adecuada, dictarán los resultados que deben alcanzarse, así como las medidas que indiquen si se alcanzaron o no. Las metas y objetivos específicos permiten tomar decisiones correctas con presteza.

Identificación y definición del problema

Una condición necesaria de una decisión es que haya un problema; si éste no existiera, no habría necesidad de decisiones. Los problemas resultan característicamente de la determinación de que existe una discrepancia entre un estado deseado y la realidad actual. Esto acentúa la importancia de establecer las metas y objetivos. La importancia del problema para la organización se mide por la brecha entre los niveles de desempeño especificados en las metas y objetivos de la organización y los niveles de desempeño alcanzados.

Establecimiento de prioridades

No todos los problemas son iguales, Lanzar un nuevo producto en respuesta a la maniobra de un competidor es tal vez una decisión más significativa que pintar de nuevo la sala de descanso de los empleados. El proceso de toma de decisiones y la instrumentación de la solución requieren recursos. A menos que los recursos de los que dispone la organización sean ilimitados, es necesario establecer prioridades para tratar los problemas. A su vez, esto significa tener la capacidad de tomar una determinación sobre el grado de importancia del problema. Para determinar la significación del problema hay que considerar tres aspectos: urgencia, impacto y tendencia de crecimiento.

Consideración de causas

Si no imposible, es por lo común difícil y desaconsejable determinar una solución a un problema cuando se desconoce su causa. Si una organización desea atender el problema de una baja de ventas, ¿cómo puede decidirse sobre una solución apropiada

si desconoce la razón de esa disminución? Si las ventas disminuyen porque el precio del producto ya no es competitivo, las soluciones posibles serán muy diferentes de lo que serían si la razón fuese un mal servicio posterior a la venta. La identificación adecuada de las causas sirve para que quien toma las decisiones resuelva el problema debido, y no otro.

Desarrollo de soluciones alternas

Antes de tomar una decisión se deben desarrollar opciones factibles (en realidad soluciones potenciales al problema) y considerar las consecuencias potenciales de cada una. Éste es en realidad un proceso de búsqueda en el que se investigan los ambientes pertinentes internos y externos de la organización para proveer información que se pueda desarrollar en opciones posibles.

Evaluación de soluciones alternas

Una vez desarrolladas las soluciones alternas hay que evaluarlas y compararlas. En toda situación decisiva, el objetivo es elegir la opción que habrá de producir los resultados más favorables y los menos desfavorables. Esto de nuevo señala la necesidad de objetivos y metas, pues, al seleccionar entre las opciones, quien tome las decisiones debe guiarse por las metas y objetivos ya establecidos

Selección de solución

El propósito de elegir una solución particular es resolver un problema para alcanzar un objetivo predeterminados. Este concepto es en extremo importante. Significa que una decisión no es un fin en sí misma, sino solo un medio para llegar a un fin. La selección de una opción no debe verse como un acto aislado. De hacerlo, es probable que queden excluidos los factores que conducen a la decisión y que parten de ella. De manera específica, los pasos que siguen a la decisión deben abarcar la instrumentación y el seguimiento.

Instrumentación Seguimiento

Cualquier decisión es poco más que una abstracción si no se instrumenta, y esta ejecución o instrumentación debe ser eficaz para lograr el objetivo deseado. Es por

completo posible que una mala aplicación perjudique a una “buena” decisión, En este sentido, la instrumentación es quizá más importante que la elección real de la opción.

Seguimiento

La dirección efectiva comprende la medición periódica de los resultados. Los resultados reales se comparan con los planeados (el objetivo), y si hay desviaciones se requieren cambios. Si los resultados reales no igualan a los planeados, hay que hacer cambios en la solución escogida, en su instrumentación o en el objetivo original. El punto importante es que, una vez instrumentada una decisión, el administrador no puede dar por hecho que el resultado concordara con el objetivo original. Se necesita algún sistema de control y evaluación para asegurarse de que los resultados reales sean congruentes con los planeados cuando se tomó la decisión.

6.3 Los tipos de decisiones

Sugiere (Ivancevich, 2006) distinguir entre dos tipos de decisiones:

Decisiones programadas

Si se produce con frecuencia una situación particular, por lo general se creará un procedimiento de rutina para resolverla. Las decisiones son programadas en la medida en que son repetitivas y de rutina, y en que se ha desarrollado un procedimiento definido para abordarlas.

Decisiones no programadas.

Las decisiones no programadas son nuevas e inestructuradas. No hay procedimiento específico para tratar el problema, ya sea porque no ha aparecido antes de la misma manera o porque es complicado o en extremo importante, Tales decisiones requieren tratamiento especial.

6.4 Modelos para la toma de decisiones

Modelo político

Tener poder es ser capaz de influir o controlar:

1. La definición del problema
2. La elección de las metas
3. La consideración de las soluciones alternativas
4. La selección de la alternativa que se pondrá en práctica y, por último,
5. Las acciones y éxito de la organización

Modelo creativo

Fases o etapas del proceso según Koontz, Weihrich y Cannice (2008).

1. Escaneo inconsciente. Este escaneo requiere la absorción en el problema, que puede no estar claro en la mente consciente, pero sí en el inconsciente. Algunos gerentes trabajan bajo restricciones de tiempo, y a menudo toman decisiones prematuras, en lugar de tratar a fondo los problemas ambiguos y mal definidos
2. Intuición. Conecta el inconsciente con el consciente. La intuición necesita tiempo para funcionar. Requiere que las personas encuentren nuevas combinaciones e integren diversos conceptos e ideas. Así se debe pensar el problema a fondo. El razonamiento intuitivo se promueve por varias técnicas, como la lluvia de ideas
3. Percepción. Esta fase del proceso es en mayor grado el resultado de un trabajo duro. La percepción puede presentarse cuando el pensamiento no está directamente enfocado en el problema en cuestión. Ésta puede durar sólo unos minutos y los gerentes efectivos pueden beneficiarse al tener papel y lápiz a la mano para tomar nota de la idea creativa
4. Formulación lógica y verificación. La percepción necesita probarse mediante la lógica o el experimento. Esto se puede lograr al continuar con el trabajo sobre una idea o el escuchar los comentarios de otros

Modelo de toma de decisiones intuitiva

El modelo de toma de decisiones intuitiva es definido por Robbins (1999), como un proceso inconsciente por el cual se toman decisiones a partir de la experiencia y el juicio personal acumulado.

1. Identificar el problema. Los problemas visibles tienden a tener una probabilidad más alta de ser seleccionados que los importantes. Quienes toman decisiones en las

organizaciones quieren parecer competentes y enfocan la atención en problemas que son visibles a los demás. Si el tomador de decisiones se ve en el conflicto de seleccionar entre un problema que es importante para la organización y uno que es importante para él, el interés propio tiende a ganar

2. Desarrollar alternativas. Quienes toman las decisiones evitan la difícil tarea de considerar todos los factores importantes, ponderar sus méritos y desventajas relativos y calcular el valor de cada alternativa. Hace innecesario que el decisor examine por completo una alternativa y sus consecuencias

3. Seleccionar opciones. Los tomadores de decisiones con el fin de evitar la sobrecarga de información se fundamentan en la heurística o atajos de juicios en la toma de decisiones. Existen dos categorías:

- De la disponibilidad. Es la tendencia de la gente a basar sus juicios en la información que tiene disponible. Los eventos más recientes son los que están disponibles en la memoria
- De la representación. Tiende a evaluar la probabilidad de ocurrencia tratando de igualarla a una categoría previamente existente

Escalamiento de compromiso. Es un compromiso mayor con respecto a una decisión previa, a pesar de la información negativa. Este tipo de escalonamiento tiene implicaciones para las decisiones gerenciales, ocasionando pérdidas a la organización debido a que el gerente está determinado a probar que su decisión original era la correcta.

6.5 El análisis de riesgo e incertidumbre en la toma de decisiones

Señala (Ivancevich, 2006) también, que la decisión se basa en tres condiciones posibles:

1. Certeza. Quien toma las decisiones tiene completo conocimiento de la probabilidad del resultado de cada opción. Cuando hay certeza o certidumbre, las personas conocen los objetivos, tienen información exacta, medible y confiable de las alternativas y, conocen las relaciones de causa y efecto. Es decir, esta condición prevalece cuando las personas están plenamente informadas acerca de un problema, están seguras sobre lo que ocurrirá

2. Incertidumbre. Quien toma las decisiones no tiene conocimiento de la probabilidad del resultado de cada opción. La situación de incertidumbre se hace presente cuando hay dos o más valores observables, aunque la probabilidad de su ocurrencia no pueda estimarse o no se han asignado las posibilidades. Supone cuantificar hechos mediante estimaciones para reducir riesgos futuros, y aunque su estimación sea difícil no justificará su falta de información
3. Riesgo. Quien toma las decisiones tiene algún cálculo probable de los resultados de cada opción

6.6 La asertividad y la toma de decisiones asertivas

Asertividad

Asertiva es aquella persona que es afirmativa. Asertividad es la propensión a ser autoafirmativo.

La asertividad, según (Wolpe,1980) se refiere a la expresión directa y abierta de todos los sentimientos distintos a la ansiedad.

(Ferseheim y Bae,1975) definen a la asertividad como un enfoque activo de la vida en el que se expresan de manera directa los sentimientos y las emociones.

La asertividad es la capacidad de autoafirmar los propios derechos, sin dejarse manipular y sin manipular a los demás. (Castanyer, 2014)

Toma de decisiones asertivas

La asertividad está relacionada con elementos esenciales que deben desarrollar los líderes de las empresas, más allá de su naturaleza, tamaño o campo de acción. Dichos elementos son el aplomo, la confianza en sí mismo, la autoestima, la verdad, la capacidad de ponderación, el sentido de la oportunidad, la responsabilidad y la justicia, entre otros. Alguien es asertivo en la medida en que se relaciona con los otros de manera directa, franca, honesta y eficaz. Y en un directivo esto se nota mucho más. Una decisión asertiva es aquella que es una manifestación de la libertad.

Pregunta reflexiva

1. Considerando el proceso de la toma de decisiones de la de la antología, desarrolla una situación.

Caso práctico: Empresa ENVI

En el año de 1995, Don Miguel, se queda sin trabajo luego de pertenecer a una empresa por más de 20 años, al igual que él muchos de sus compañeros también son despedidos debido a la crisis económica que estaba atravesando el país. Por lo anterior, decide crear la empresa ENVI dedicada a la maquila de envases plásticos, cajas y servicios de empaque, con la finalidad de resguardar los productos de sus clientes en el transporte y hasta el punto de venta haciéndolos más atractivos en el anaquel; la finalidad era auto emplearse y generar también empleo para sus amigos, familiares y gente de la región centro, que se encontraba en la misma situación que ellos.

Los primeros clientes que logró tener, fueron amigos cercanos de Don Miguel que trabajaban en industrias y que requerían de esos servicios de maquila y algunas otras empresas transnacionales que se ubican en el país. Con este innovador servicio ya no tendrían que preocuparse por el empaque de sus productos, ya que se enfocarían principalmente en el desarrollo de los mismos y no entrar en el proceso final del empaquetado y así evitan desviarse de su objetivo, dado que la globalización permitió que el mercado de este tipo de envases se extendiera a otros países. Actualmente esta empresa se ubica en una ciudad del Estado de Querétaro, tiene 350 empleados en tres turnos. La mayor parte de la gente que trabaja en dicha empresa vive en las rancherías cercanas y en su mayoría son mujeres. La empresa les brinda el transporte y les paga un sueldo competitivo con respecto a los sueldos de los operarios de la región. Es una empresa incluyente en la que se tiene también contratada a gente con capacidades diferentes. Lo que en un principio empezó como una pequeña empresa familiar, ha crecido a pasos agigantados teniendo en este momento una facturación anual de aproximadamente 40 millones de pesos con una utilidad mensual entre el 10% y el 15% de la facturación. Los productos que maquilan tienen presencia en varios países de Centroamérica, Asia, África, Sudamérica y Estados Unidos, actualmente la empresa tiene dos sucursales: una ubicada en Querétaro (matriz) y la otra en Estados Unidos, misma que surge de la necesidad de

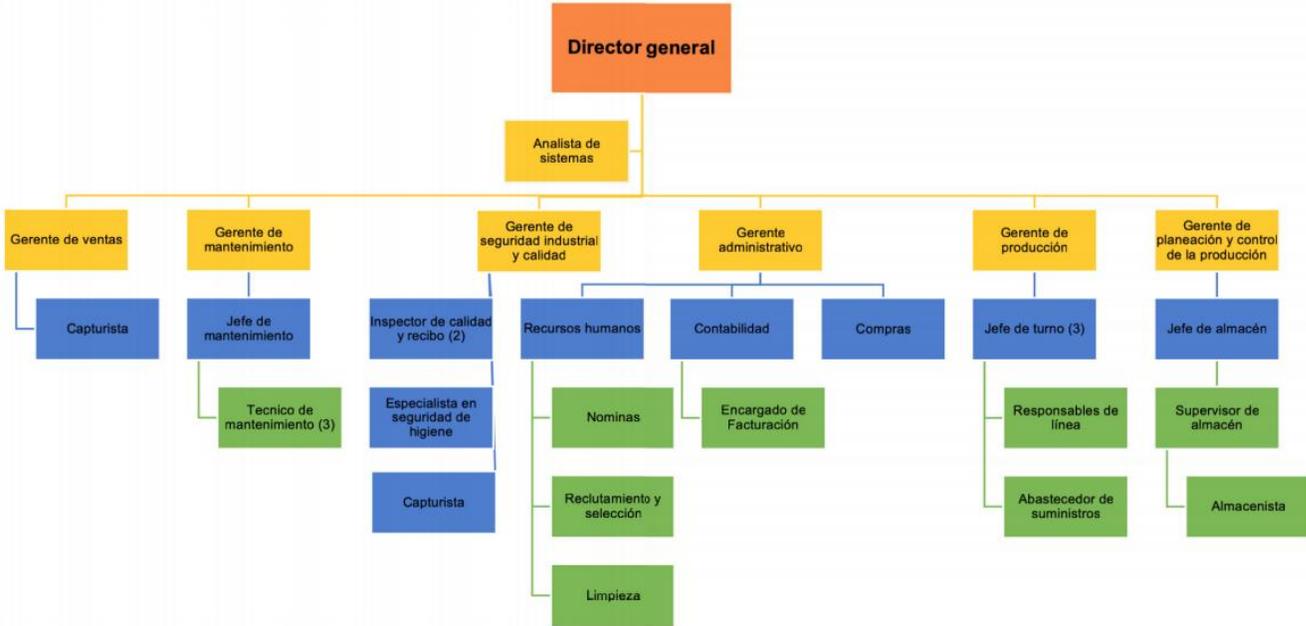
dar respuesta a la demanda del mercado estadounidense. La organización cuenta con células ubicadas en algunas de las empresas de los clientes y se piensa abrir una nueva sucursal cerca de la Ciudad de México, ya que la mayor parte de los clientes están allá y es costoso para ellos transportar los insumos hasta la fábrica de ENVI y posteriormente recoger el producto terminado y regresar a la Ciudad de México para el siguiente paso de la cadena de distribución. Los clientes principales de ENVI son:

- Una reconocida marca de artículos de limpieza personal.
- Artículos de limpieza para el hogar.
- Aromatizantes de ambiente.
- Empresa dedicada al giro de la papelería y adhesivos.
- Empresas de alimentos.
- Empresas de artículos electrónicos.
- Cerveceras.
- Entre otros.

La toma de decisiones en esta empresa está centralizada y aunque su organigrama se encuentra bien definido, el dueño interviene en casi todo lo que se decide y no permite que la empresa trabaje adecuadamente. Cuando él no se encuentra al frente de la misma, ya sea por un viaje o por situaciones personales, se le tiene que estar llamando continuamente para comunicarle las decisiones y en ocasiones cuando los clientes le llaman directamente o no le parece la decisión tomada, se tiene que volver a realizar el proceso dado que cambia la instrucción y lo planeado por el encargado de área según la estructura (Ver figura 1 Organigrama de la empresa). Otro de los problemas que presenta esta empresa es que el 80% de su producción le pertenece a uno de sus clientes, dejando a la empresa vulnerable, pues depende de ellos. No ha querido crecer más en la región dado que el resto de los clientes no son “seguros” con órdenes de compra recurrentes cada mes, sino que sus órdenes son ocasionales, pero Don Miguel sabe que si su cliente principal deja de solicitar sus servicios la empresa en un momento se vendría abajo, pues con el resto de los clientes definitivamente no se podrían soportar los gastos de operación la empresa. También sabe que hay muchos inconvenientes en varias áreas de la empresa, sin embargo, le cuesta trabajo despedir a sus amigos y familiares, dado que siempre le mostraron lealtad al inicio de operaciones en donde en

ocasiones no recibían sueldo a cambio de su trabajo, en lo que la empresa empezaba a generar ganancias para poder llegar a su punto de equilibrio. Cabe señalar que la plantilla de amigos, conocidos y familiares ha ido en aumento, debido a que en la empresa no hay política de no contratar a familiares, por lo que los jefes de área han aprovechado esta situación para que su familia entre a trabajar con ellos en diversos departamentos.

Figura 1. Organigrama de ENVI.



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

La empresa se quedó sin Gerente de Ventas hace un año, a últimas fechas se ha decidido contratar a una persona que cubra esa posición para que apoye en la toma de decisiones de la empresa, aumente la cartera de clientes y evite que el cliente principal en determinado momento decida irse con la competencia y llevarla a la quiebra, después de la contratación del nuevo Gerente de Ventas, éste ha presentado un informe ejecutivo destacando lo siguiente:

- Hay retrasos en la entrega del producto terminado al cliente principal, debido a que se arrastran faltantes de producción no cumplida en otros turnos, pues no se alcanzan las metas diarias por las líneas de producción, por lo que de conseguir más clientes no se podrá atender esa demanda debido a los retrasos existentes.
- Por cumplir con este cliente se queda mal con otros ya que el retraso de la producción afecta

también las fechas de entrega para otras órdenes de compra.

- En el área de producción existen formatos de control que deben de llenar los encargados de línea, mismos que deben entregar a los supervisores de turno en el cual plasman los resultados por hora en su jornada, pero no siempre se llenan, o se ponen datos erróneos dado que el supervisor no revisa a detalle dichos formatos, no hay seguimiento, ni se mide la productividad con los datos de este formato.
- Se puede observar que no hay un control eficiente de inventarios de materia prima.
- No hay un buen control de merma en el área de producción y almacenes siendo mayor en las bodegas de almacenamiento, situación grave ya que una de las cláusulas que la empresa maneja con los clientes, es el cuidado de los insumos que estos le mandan para la terminación del producto final empacado, hay que recordar que la materia prima que ocupa la empresa es solo, cartón, resinas y plásticos, y el producto le pertenece a la empresa que manda hacer la maquila.
- Existen malas condiciones del almacén y un mal manejo de materiales.
- Se cuenta con 14 líneas de producción que se activan de acuerdo a las necesidades del producto, pero generalmente solo se utilizan 6 por turno, en ocasiones más, pero no cubiertas al 100% de la gente debido al ausentismo.
- Embarques termina las órdenes de compra cuando completa la producción, lo que les permite esconder de cierta manera el incumplimiento en tiempo que se tiene con los clientes, dado que no se cancelan las órdenes de compra, simplemente se recorren las fechas de entrega, ya que se van mandando parcialidades a los clientes.
- El cliente principal influye mucho en el manejo de la empresa dado se ponen de acuerdo con el Gerente de Producción y el Gerente de Ventas de ENVI, para programar la cantidad de líneas, turnos y productos de acuerdo al grado de urgencia. Así es como entre los tres planean la producción semanal, manejando las líneas como si fueran exclusivas para sus productos y estuvieran al 100% de su capacidad.
- El cliente principal tiene crédito abierto y por lo mismo tiene facturas vencidas sin pagar a ENVI de varios años atrás.
- La relación con este cliente es muy delicada, pues perder esa cuenta puede ser fatal para la empresa.
- La rotación del personal en ENVI es alta, entre el 25 y el 30% mensual y la lealtad del trabajador baja ya que les hacen firmar contratos por mes y cada mes varía la plantilla de

personal de acuerdo los requerimientos de la planta. A continuación, se presentan ejemplos de los formatos utilizados en el área de producción, para poder observar más claramente la información con que se puede contar para la elaboración de estrategias.

Tabla 1. Ficha de producción.

Línea 1	Producción del SKU: 563014254131 (Número de pieza requerida por el cliente)									
	Cantidad requerida: 800 piezas (Cantidad requerida por el cliente)									
	Orden de compra: 45354636194 (Número de orden con que pidió el cliente)									
	Cantidad de piezas que se pueden elaborar en este turno: 800 piezas (Cantidad requerida por ENVI)									
	Encargado de línea: Juana María Montoya Suárez Turno: 7am a 3 pm									
Hora:	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	Total	
Producción Programada (De acuerdo a estudios de tiempos y movimientos).	100	100	100	100	100	100	100	100	800	
Producción Real	20	80	100	110	80	100	100	90	680	
Observaciones	No se pudo iniciar el turno en tiempo dado que el encargado de suministros llegó 10 minutos tarde y al acudir al almacén se le indicó que no estaba lista la orden de materiales, surtiendo 30 minutos después, motivo que retrasó el inicio de la línea de producción.									

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

Como se puede observar, si la producción hubiera iniciado en tiempo y al 100% de materia prima, se podrían tener las 800 piezas sin ningún problema, pero ahora se tendrá que reprogramar una línea para poder producir el faltante de ese lote de 800 piezas, dado que quedó un saldo de 120 piezas por que la producción real fue solo de 680 piezas, lo que representa el 15% de piezas sin producir. No se va a poder cumplir con esa orden de compra completa, esto es en parte lo que retrasa el tiempo de entrega a los clientes. El gerente de producción tiene un formato de control en donde semanalmente va generando su necesidad en turnos, para poder programar al personal, misma que se presenta a continuación:

Tabla 2. Ficha de control de requerimiento de turnos.

Necesidades de turnos por producto.		
Producto SKU:	Cantidad requerida por el cliente:	Turnos requeridos:
563014254131	800 piezas	1
573014254132	1500 piezas	3
593014254536	1200 piezas	2.5
593014254537	400 piezas	.5

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

Cuentan con otro formato en donde acomodan los turnos de acuerdo a lo planeado, cabe señalar que el número de piezas por turno se calcula de acuerdo a un estudio de tiempos y movimientos, arrojando una cantidad promedio por hora y por turno.

Tabla 3. Ficha de programado de producción por turno.

Programación de líneas									
Línea 1	Encargada de línea: Juana María Montoya Suárez Turno: 7am a 3 pm lunes 2 de Junio Matutino								
SKU: 563014254131 del cliente	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	Total de piezas a producir.
Producción programada	100	100	100	100	100	100	100	100	800
Línea 1	Encargada de línea: María Fernanda Jiménez Juárez Turno: 3 pm a 11 pm lunes 2 de Junio Vespertino								
SKU: 573014254132 del cliente	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00	Total de piezas a producir.
Producción programada	63	63	63	63	63	63	63	59	500
Línea 1	Encargada de línea: María Alejandra Torres Mújica Turno: 11 pm a 6 am lunes 2 de Junio Nocturno								
SKU: 573014254132 del cliente	23:00	24:00	1:00	2:00	3:00	4:00	5:00		Total de piezas a producir.
Producción programada	72	72	72	72	72	72	68		500
Línea 2	Encargada de línea: Sonia Miramontes Pérez. Turno: 7am a 3 pm lunes 2 de Junio Matutino								
SKU: 573014254132 del cliente	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	Total de piezas a producir.
Producción programada	63	63	63	63	63	63	63	59	500
Línea 2	Encargada de línea: Ana María Espinoza Lara Turno: 3 pm a 11 pm lunes 2 de Junio Vespertino								
SKU: 593014254536 del cliente	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00	Total de piezas a producir.
Producción programada	60	60	60	60	60	60	60	60	480
Línea 2	Encargada de línea: Mónica Fuentes Gómez Turno: 11 pm a 6 am lunes 2 de Junio Nocturno								
SKU: 593014254536 del cliente	23:00	24:00	1:00	2:00	3:00	4:00	5:00		Total de piezas a producir.
Producción programada	60	60	60	60	60	60	60	60	480
Línea 3	Encargada de línea: Karina Miramontes Pérez. Turno: 7am a 3 pm lunes 2 de Junio Matutino								
SKU: 593014254536 del cliente	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	Total de piezas a producir.
Producción programada	60	60	60	60					240
Línea 3	Encargada de línea: Karina Miramontes Pérez. Turno: 7am a 3 pm lunes 2 de Junio Matutino								
SKU: 593014254537 del cliente	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	Total de piezas a producir.
Producción programada					50	50	50	50	200

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

Es importante señalar que esta última tabla no está incompleta, sino que los huecos que existen en la planeación es porque ya va a entrar otro producto (SKU) en ese horario.

Preguntas de revisión y discusión

Con base en los datos antes descritos contesta:

1. ¿Cómo definirías la toma de decisiones?
2. ¿Cuáles son los seis elementos del proceso decisorio?
3. ¿Cuáles son las tres condiciones en las que se pueden tomar las decisiones?
4. ¿Cuáles son los pasos en el proceso de toma de decisiones según el modelo racional?
5. Menciona al menos tres de los problemas que se presentan en las empresas familiares.
6. Si tu fueras el nuevo Gerente de Ventas de ENVI: ¿A qué problema le darías prioridad? ¿por qué?
7. ¿Cómo resolverías los problemas de producción de la empresa ENVI? Menciona al menos dos alternativas.
8. ¿En qué parte de los procesos de ENVI se están teniendo errores y cómo los resolverías?
9. ¿Cómo asegurar que si el Gerente de Ventas de ENVI, consigue clientes nuevos, podrá atender su demanda de productos o servicios?
10. ¿Cómo disminuirías el ausentismo y la rotación de personal existente en la empresa ENVI?

7. LA NEGOCIACIÓN Y EL MANEJO DEL CONFLICTO

7.1 Concepto de conflicto

Muchos profesionales de las organizaciones partían de que todo conflicto era malo y debía eliminarse. Una opinión más atinada y sensata es que los conflictos son inevitables, pero no son en sí buenos ni malos. Es verdad que muchos conflictos traen consecuencias perjudiciales, pues hace falta tiempo y recursos para enfrentarlos y se consume energía con un fin más provechoso en otro lugar. Pero, asimismo, muy pocos conflictos son negativos, en el sentido de que tal estado desemboca en apatía y letargo, y presta poco impulso o ninguno al cambio y la innovación. Si todo marcha sobre ruedas, la gente está demasiado cómoda para querer obrar cambios que mejoren la eficacia de la organización. (Ivancevich, 2006)

Conflicto

“El desacuerdo mediante el cual las partes involucradas perciben una amenaza hacia sus intereses.” (Espinoza Medina & Gallarzo, 2011)

Ilustración 8 Concepto de conflicto



7.2 Teorías sobre los conflictos

La teoría del conflicto aborda las acciones que realiza cada persona o grupo, una organización o la sociedad, en sentido amplio, para lograr el máximo beneficio, algo que a su vez genera cambio social, político y revoluciones. La teoría del conflicto se aplica sobre todo para tratar de explicar los conflictos, así, (Cadarsó, 2001) describe las siguientes:

- *Teorías consensualistas*: La organización de cualquier sistema tiende a la autocompensación entre los actores y fuerzas que articulan su estructura y su funcionamiento. Los conflictos sociales son situaciones anómalas, fruto de una alteración en el discurso normal de la vida social de manera que tenderán a ser explicados en términos espasmódicos
- *Teorías conflictivistas*: La sociedad encierra dentro de sí una serie de contradicciones y objetivos colectivos contrapuestos que provocan la confrontación de intereses. Por esta razón, el conflicto es inherente a cualquier dinámica social, es un imperativo estructural y un motor del cambio social

(Ivancevich, 2006) Describe otras causas como “La ley de los conflictos interorganizacionales” y son las siguientes:

- *Interdependencia en el trabajo*. El trabajo es interdependiente cuando dos o más grupos de la organización dependen unos de otros para completar sus tareas. En estas situaciones, la posibilidad de conflictos va de la escasa a la muy grande, según la naturaleza de la interdependencia. Se identifican tres tipos de interdependencia de los grupos: interdependencia conjunta, secuencial y recíproca. La interdependencia conjunta no requiere que los grupos interactúen porque cada uno trabaja por su cuenta. Ahora bien, el desempeño conjunto de todos los grupos determina el éxito de la organización. En la interdependencia secuencial se requiere que un grupo complete su trabajo para que otro termine el suyo. Los trabajos se realizan en secuencial. En la interdependencia recíproca se requiere que el producto de cada grupo sea el insumo de otros grupos de la misma organización

- *Diferencias de metas:* idealmente, los grupos que interactúan consideran que sus metas son compatibles y su comportamiento contribuye a alcanzar las metas de todos. Sin embargo, en la práctica no suele ser así. Varios problemas relacionados con diferencias de metas pueden generar conflictos. Los grupos con metas mutuamente excluyentes pueden entrar en conflicto
- *Diferencias de percepciones:* A veces las diferencias de metas vienen a la par de percepciones diferentes de la realidad, de modo que los desacuerdos sobre esa realidad desembocan en conflictos

7.3 Los conflictos funcionales o disfuncionales

Conflicto funcional

Un conflicto funcional es un enfrentamiento entre grupos que mejora y sirve para el desempeño de la organización. Por ejemplo, si dos departamentos de un hospital disputan sobre el método más eficiente y flexible de prestar atención médica a familias rurales de ingresos escasos, es de creer que las familias rurales de ingresos escasos tendrán mejores servicios médicos cuando se solventa el conflicto. Sin esta clase de conflictos en las organizaciones, habría poco interés en cambiar y por lo regular los grupos se estancarían. Los conflictos funcionales acentúan la conciencia de problemas que es preciso abordar, estimulan una búsqueda más extensa y fructífera de soluciones y en general, facilitan cambios positivos, adaptaciones e innovación.

Conflicto disfuncional

Es un enfrentamiento o interacción de dos grupos que daña a la organización o estorba a la consecución de sus metas. La administración debe eliminar los conflictos disfuncionales. Un conflicto benéfico puede también volverse nocivo. En la mayor parte de los casos, no es posible señalar el momento exacto en que un conflicto funcional se vuelve disfuncional.

7.4 El proceso del conflicto

Según (Ivancevich, 2006) un conflicto evoluciona por diferentes etapas, que son las siguientes:

1. Hay un **conflicto percibido** cuando por lo menos en un grupo se tiene conciencia de que ocurrieron acontecimientos o se dan situaciones que favorecen los conflictos abiertos, Por ejemplo, tal vez dos unidades de la misma organización deseen el mismo espacio en las nuevas oficinas de la compañía. O bien, el conflicto percibido puede ser parte del proceso anual de planeación del presupuesto de la organización, cuando cada departamento trata de llevar al máximo los recursos que recibe, quizás a expensas de los demás departamentos,
2. El conflicto percibido lleva a veces a un **conflicto sentido**, la etapa que representa una intensificación que implica reacciones emocionales. Se "siente" en la forma de ansiedad, tensión y hostilidad. Como estos sentimientos son una fuente de incomodidad las partes tratan de reducir las emociones negativas, lo que puede provocar intentos negativos o positivos por enfrentar los conflictos. Por lo regular, todas las partes de un conflicto necesitan percibirlo y sentirlo de manera que exista una motivación suficiente para intentar una solución
3. Y la etapa final es el **conflicto manifiesto**, en la que no sólo se percibe y se siente, sino que se hace patente. Es decir, en la etapa manifiesta las partes en conflicto se entregan a un comportamiento beligerante, en forma de ataques verbales, escritos o incluso físicos, En los conflictos manifiestos, los terceros ven con claridad que hay un problema. Aunque todavía es posible resolver bien el conflicto, habría sido mucho mejor abordarlo antes. Además, los conflictos manifiestos tienen efectos más duraderos que los conflictos percibidos y los sentidos

7.5 La negociación: proceso y estrategias

Las negociaciones pueden verse como un proceso en el que dos o más partes tratan de llegar a un acuerdo aceptable en una situación caracterizada por cierta disconformidad.

En el contexto de las organizaciones, las negociaciones se verifican:

- 1) Entre dos personas (como cuando un gerente y un subordinado deciden la fecha de terminación de un nuevo proyecto que acaba de recibir el subordinado)
- 2) En un grupo (casi todas las situaciones de toma de decisión)

3) Entre grupos (como cuando el departamento de compras y un proveedor discuten el precio, calidad o fecha de entrega), que ha sido en tema de este capítulo

4) En Internet, ahora Internet sirve como espacio para negociar trabajos, aconsejarse sobre proyectos, cotizar cursos de capacitación y obtener precios de suministros

Negociación

“La negociación como una forma de solución a los conflictos es un elemento circunstancial a la vida de la organización” (Espinoza Medina & Gallarzo, 2011)

“Es un proceso de interacción comunicativa en el que dos o mas partes intentan resolver un conflicto de intereses, utilizando el diálogo y la discusión, descartando la violencia como método de actuación y avanzando hacia un acercamiento grupal de concesiones mutuas” (Morley & Stephenson, 1977)

Proceso de negociación

Según (Espinoza Medina & Gallarzo, 2011) las etapas del proceso de negociación, identificadas por diversos autores son las siguientes:

- *Etapas preliminar o preparatoria:* En esta fase la tarea para ambas partes es crear un clima positivo y un ambiente de comunicación. Establecer las especificaciones concretas de quiénes, cuándo, dónde y cómo se realizará la negociación
- *Etapas de inicio o apertura:* Es el momento en el que se expresan con claridad las posiciones iniciales. Esto incluye una clara comprensión compartida del problema y de las posiciones
- *Etapas exploratorias:* En esta fase se identifican las necesidades de la otra parte de forma mas completa y objetiva. Implica reconocer intereses ocultos en la otra parte, esto puede contribuir a minimizar las diferencias si se trabaja adecuadamente desde una perspectiva integradora. Se presentan e intercambian las ofertas de los beneficios que pueden satisfacer los intereses de la otra parte
- *Etapas de cierre:* Este punto se alcanza cuando examinadas las ofertas propuestas por cada parte, se establece el acuerdo definitivo

Estrategias

- *Mediación:* En un procedimiento de mediación, un tercero neutral, el mediador, ayuda a las partes a solucionar su controversia de manera mutuamente satisfactoria
- *Conciliación:* Es una herramienta para solucionar conflictos que se basa en la comunicación entre las partes y el intercambio de ideas para solucionar una diferencia. En este proceso las partes son acompañadas por un tercero experto que se denomina conciliador
- *Arbitraje:* Método alternativo de solución de conflictos por el cual las partes, a través de un acuerdo, se comprometen a someter la decisión de sus diferencias a un tercero imparcial que puede ser un árbitro o varios árbitros
- *Ganar – Ganar:* Se basa en la clásica teoría de juegos en la que nadie pierde. Una dinámica que se centra en buscar una vía alternativa que permita llegar a un consenso. Es decir, en vez de centrarse en las diferencias, hay que trabajar las afinidades y los intereses comunes para que las posturas enfrentadas fluyan hacia un punto de acuerdo

Pregunta reflexiva

1. Investiga un conflicto al que se haya enfrentado una Empresa de nuestro País y como lo solucionaron.

8. LOS ENFOQUES CONTEMPORÁNEOS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

Las tendencias que se imponen en la actualidad en el área de la dirección empresarial tiene varios denominadores en común: el rápido avance del proceso de digitalización, la globalización, la multipolaridad en las relaciones internacionales y el comercio y la agilidad de los procesos, entre otros.

8.1 La dirección participativa

Es un sistema de dirección que logra que el colaborador haga lo mismo que el directivo le mandaría que hiciese, pero con la diferencia de que no le mandamos directamente tarea a tarea lo que debe hacer. El mismo colaborador procura hacer lo necesario para cumplir con el objetivo asignado.

Muchas son las ventajas que proporciona este sistema de dirección:

- El colaborador sabe en todo momento qué se espera de él
- El colaborador se siente ubicado/participe en el devenir de la empresa
- El colaborador sabe para qué sirve lo que está haciendo
- Aumentamos la proactividad del colaborador a querer hacer cosas
- El colaborador se siente importante en la empresa y, por lo tanto, trabaja más a gusto

La participación no debe ser vista únicamente desde la perspectiva de los directivos, sino que es igualmente importante la perspectiva de los miembros de la organización. La participación, por tanto, guarda relación con la responsabilidad, es decir, la disposición de los miembros de la organización a asumir responsabilidades que de ella se derivan.

8.2 La dirección por valores

El término dirección por valores aplicado a la dirección de empresas se debe a Ken Blanchard y Michael O'Connor (Managing by Values, 1997), pero también, y en paralelo, a dos profesores de ESADE, Salvador García y Simon Dolan que lo acuñaron ese mismo año en su libro "Dirección por Valores", mucho antes de que se empezara a hablar de la responsabilidad social corporativa.

Básicamente, este tipo de dirección sustituye las normas por valores, incorpora la ética en la gestión de las empresas y busca alinear la realización personal con los objetivos de la organización de manera que se maximicen los beneficios a través de la potenciación de los empleados. Algunas características de la dirección por valores serían:

- No busca sustituir a la dirección tradicional, sino tomar de ella los elementos que sean útiles e incorporarlos a una gestión basada en otras prioridades
- Es una forma de liderazgo enfocado, que permite que el individuo actúe en función de los valores de la empresa
- Influye especialmente en la transformación de las personas, en el cambio de la actitud y conductas, sin focalizarse tanto en la transmisión de información
- Facilita la gestión del cambio, al trazar de antemano una visión estratégica que deja de lado la visión cortoplacista de los roles
- Fomenta el desarrollo de las capacidades más que el mero entrenamiento
- Se centra en la motivación de los colaboradores como el principal motor de la productividad
- Estructura la captación y selección del talento sobre bases más humanas
- Define los valores como el corazón de la organización que integran y dan forma a su identidad

8.3 La dirección por competencias

Competencia

“Una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (Richard Boyatzis, 1982).

Es una combinación de conocimientos, experiencia, aptitudes y rasgos de personalidad que permiten al individuo un desempeño eficaz o superior de su trabajo.

Competencias son aquellas características que se pueden mejorar y desarrollar, dado que se pueden medir de un modo fiable.

Dirección por competencias

La dirección por competencias define, busca y entrena las habilidades necesarias para desarrollar las diferentes funciones de una organización, logrando así la máxima eficiencia. Es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio. En un sistema de gestión por competencias lo relevante es analizar la ocupación en términos de las competencias necesarias para garantizar la excelencia en el desempeño del puesto de trabajo. Por este motivo será imprescindible realizar un correcto diseño del perfil con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto alineado con la cultura organizativa. Para aplicar un esquema de competencias en la empresa deben implementarse todos procesos bajo el esquema de competencias: descripción de puestos, selección, evaluación de desempeño, desarrollo de carrera y planes de sucesión y por último llegar a remunerar por competencias.

8.4 La dirección y administración del tiempo

“El que no es capaz de administrar el tiempo, no es capaz de administrar nada.” Peter Drucker.

La administración es un proceso muy particular que consiste en actividades de previsión, planeación, organización, ejecución, dirección y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados. En este proceso intervienen seres humanos y otros recursos; técnicas, materiales y el tiempo.

Para (Torres, 2017) la importancia del tiempo estriba en seis características:

- Igualitario. Todos, pobres y ricos, tenemos la misma oportunidad de disfrutar el tiempo
- Inelástico. No podemos recortar o ampliar el tiempo. El día tiene 24 horas
- Indispensable. Para desarrollar cualquier actividad necesitamos tiempo
- Insustituible. El tiempo no se puede reponer
- Inexorable. El tiempo transcurre, suceda lo que suceda

- Invaluable. El tiempo no tiene precio

Administración del tiempo

Es el arte de hacer que el tiempo sirva para beneficio de las personas y de las sociedades ya que el tiempo no existe en sí. Mauro Rodríguez (1999) afirma que la administración del tiempo es la administración de sí mismo, el manejo adecuado de los recursos de todo orden, pues no hay una sola realidad que se sustraiga al tiempo. Administrar el tiempo es administrar la vida; malgastar el tiempo es malgastar la vida. La administración del tiempo es una forma de ser y de administrar la vida.

Ladrones del tiempo de un directivo

Los ladrones del tiempo son aspectos que roban y despojan del tiempo al directivo para realizar lo planeado, así como a su equipo de trabajo. A continuación, se presentan los aspectos que se convierten en ladrones del tiempo del directivo:

- Planeación deficiente, ya sea porque los objetivos no quedan claros o porque falla su distribución en las cuatro categorías: inmediatos, a corto, mediano y largo plazos
- Jerarquización insuficiente de prioridades
- Incapacidad para decir no, fuente, a su vez, de múltiples interferencias extrañas
- Poca habilidad en el manejo de las interrupciones
- Resistencia para delegar, o no saber cómo hacerlo en forma adecuada
- Falta de motivación y disciplina del directivo y de su equipo
- Abarcar mucho y apretar poco (empeño en hacer demasiadas cosas al mismo tiempo)
- No saber decir no
- Apoyo secretarial ineficiente
- El Internet mal utilizado
- Consulta de páginas web sin metas

Pregunta reflexiva

1. Recuerda, indaga, anota, reflexiona, ordena tus ideas y enriquece los enfoques contemporáneos desarrollando un enfoque moderno.

Bibliografía

- Cadarso, P. L. (2001). Las principales teorías del conflicto . *Norba*, 237-254.
- Castanyer, O. (2014). *Aplicaciones de la asertividad*. Desclée de Brouwer.
- Espinoza Medina, J., & Gallarzo, M. (2011). *Desarrollo organizacional*. Pearson education.
- Galicia, F. A. (1973). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*.
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia social*.
- Ivancevich, J. M. (2006). *Comportamiento organizacional*. Mc Graw Hill.
- Lorenzo, A. F. (2019). *Escuela de organización industrial*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/alfredo-fernandez-lorenzo/2019/03/19/la-direccion-por-valores/>
- Merino Gómez, B. (2018). *Inteligencia emocional*. Reverté.
- Miguel, S. d. (2015). *Eficacia directiva*. Ediciones Díaz de Santos.
- Molina, F. (2015). *mba & education Ejecutiva*. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-comunicacion-clave-en-el-trabajo-en-equipo>
- Reyes, O. O. (2015). *Inteligencia directiva: aplicaciones prácticas en la función de dirección organizacional*. . Editorial Patria.
- Torres, B. E. (2017). *Habilidades directivas*. Mc Graw Hill.
- treig, M. (23 de Mayo de 2019). *Grupo Trobat*. Obtenido de Grupo Trobat: <https://gruptrobat.com/paralinguistica/>
- Whetten, D. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.