

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto  
Presidencial del 3 de abril de 1981



## "GANANDO MILLAS DE HABILIDADES DIRECTIVAS."

### **ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN.**

Presenta

**HÉCTOR GERMÁN LÓPEZ BUSTAMANTE**

Directora: Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández

Lectora: Mtra. Sylvia Nila

Introducción.....	3
Prefacio .....	4
Antecedentes.....	7
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
INTRODUCCIÓN.....	23
IMPLICACIONES DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS .....	25
TEORÍA DEL CONOCIMIENTO .....	28
¿QUÉ SON LAS HABILIDADES DIRECTIVAS? .....	29
AUTORES Y CONTRIBUCIÓN TEÓRICO-PRÁCTICA EN CUANTO A HABILIDADES DIRECTIVAS. ....	32
MODELO HABILIDADES DIRECTIVAS SEGÚN KATZ.....	34
MODELO HABILIDADES DIRECTIVAS SEGÚN WHETTEN Y CAMERON.....	35
MODELO HABILIDADES DIRECTIVAS BERTA MADRIGAL .....	36
HABILIDADES DIRECTIVAS IMPRESCINDIBLES.....	36
<b>RESOLUCIÓN CASO .....</b>	<b>52</b>
HECHOS.....	52
EXPEDIENTE HÉCTOR LÓPEZ .....	53
<b>ANÁLISIS.....</b>	<b>53</b>
FODA HÉCTOR LÓPEZ.....	54
FODA DIVISIÓN AEROSPACE AND COMEMERCIAL VEHICLES MÉXICO .....	56
<b>DIÁGNOSTICO .....</b>	<b>58</b>
ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN / PLAN DE ACCIÓN .....	58
Propuesta de presupuesto anual (MXP).....	58
SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS Y JUSTIFICACIÓN .....	61
CONCLUSIÓN.....	61
Conclusión.....	63
Bibliografía .....	64

## Introducción

La elaboración de este documento ha sido con fines académicos, en su contenido se presenta una problemática real, que se ha hecho más latente entre los profesionistas que se desarrollan y buscan hacer una carrera al ritmo del ambiente competitivo en las empresas que forman parte de una cultura globalizada.

El documento ha sido desarrollado en las siguientes tres partes:

**Estructura de Caso.** Héctor López lleva 9 años colaborando en 3M en donde ha trabajado arduamente porque a su criterio cree tener el conocimiento y habilidades técnicas para tener más responsabilidades, sin embargo, cuando se presenta la oportunidad de desarrollo, se dará cuenta que el dominio de la técnica y experiencia traducida en cumplimientos favorables de objetivos de ventas no son suficientes para tener una visión estratégica y ejercer el liderazgo que se requiere para dirigir una unidad de negocio.

**Marco Teórico.** A través de este capítulo se presenta a la empresa como ente comercial, los factores indispensables para la creación de la misma, así como sus áreas funcionales, para poder entender las implicaciones de la teoría de las relaciones humanas y su interacción con las habilidades directivas presentando los diversos modelos que los especialistas en esta materia han desarrollado ya que las habilidades directivas son el eje central de este documento.

**Trabajo de Caso.** En su contenido se presentan diversos escenarios y una solución definitiva considerando la información proporcionada en los capítulos anteriores. Este caso se enfoca en resaltar la importancia del desarrollo de habilidades directivas para marcar una diferencia en el liderazgo ético que dentro de la gestión directiva se demanda, para que el ejecutivo contemporáneo construya redes efectivas que lo ayuden a desarrollar y lograr una carrera profesional basada en valores y éxitos.

## Prefacio

Son las 5:00 AM del 5 de enero de 2016, la habitación oscura que se encuentra en conocida colonia de la Ciudad de México vibra al ritmo del tono con la canción seleccionada que emite la alarma de un celular, pero a pesar de los coros a todo volumen que emite este celular, Héctor López que tiene 38 años, se encontraba ya despierto desde las 4 AM. A decir verdad no había logrado conciliar el sueño por más de dos horas consecutivas, era el primer día laboral del año, y aquella alarma solo significaba que los días de descanso familiarizados con las fiestas decembrinas habían terminado, ese sonido era la manera de formalizar el inicio de una nueva etapa.

Héctor dio un súbito salto para salir de la cama y apagar la alarma, respiró hondo, decididamente comenzó con el ritual para alistarse, ya que tenía que dirigirse a las oficinas corporativas de la empresa para la cual labora desde hace 9 años y se ubica en Santa Fe. Sí, era el inicio de una nueva temporada en su carrera profesional y decisiones muy importantes tenían que ser tomadas.

Apenas hace unos días su Gerente y Supervisora directa la Ingeniera Beatriz C. le compartió la noticia que había tomado la decisión de jubilarse siendo enero su último mes laboral productivo, Héctor se alistó lo más rápido que pudo, quería adelantarse contra todos los oficinistas y estudiantes que regresaban a sus actividades ese mismo día y la razón principal era porque tenía una reunión para presentarse con su Director ya que éste acababa de ser asignado, y bajo la premisa de que causar una muy buena primera impresión es indispensable para el desarrollo de una relación exitosa, la opción de llegar tarde no era una alternativa para considerar bajo ninguna circunstancia.

Si bien había recibido la invitación a esta junta por medio de su cuenta de correo electrónico corporativa, sabía que sería una junta breve, máximo 30 minutos, ya que básicamente el nuevo Director el Ing. David A. dedicaría prácticamente todo el día a presentarse con todos sus equipos de trabajo y principalmente con los colaboradores que le reportaran en línea directa, por lo que su Gerente la Ing. C. también estaría presente.

El inicio de la reunión siguió el protocolo que cualquier junta de presentación requiere, con la diferencia que cuando fue el turno de la Ing. C. de exponer su background que consistía en 28 años de servicio en la compañía de los cuales solo los últimos 5 años se los había dedicado a dirigir la división de Aerospace and Commercial Vehicles informó, con voz firme y sin titubear, que ya había tomado la decisión de jubilarse y después de evaluar consideró que su mejor propuesta para entregar y llevar el negocio era Héctor López ya que bajo su criterio contaba con la experiencia necesaria que se requiere para llevar las riendas del negocio y para esto ambos trabajaban bajo un plan específico durante los últimos dos años.

Dicho esto hubo un silencio absoluto en la sala de juntas, parecía que el Ing. A. seguía procesando las palabras que acababa de escuchar mientras dirigía una mirada fulminante a Héctor López quién a su vez no lograba entender del todo si esta mirada era de apruebo o desapruebo.

El silencio duró máximo 65 segundos, que parecieron horas para Héctor López y cuando finalmente el Ing. A. lo rompió fue para pronunciar las siguientes palabras: “Beatriz a nombre de esta compañía agradezco tus años de dedicación y servicio que le has brindado, respecto a quién es la persona correcta para

ocupar la posición que dejas disponible definitivamente considero y aprecio tu punto de vista pero entenderás que esta decisión no puede ser tomada en este momento.

Por lo que propongo que nos volvamos a reunir en 15 días los tres para que Héctor nos presente una propuesta de plan de trabajo específica para la división de Aerospace and Commercial Vehicles, parte del objetivo de esta reunión además de presentarme y conocerlos era comunicarles que la Compañía ha decidido invertir en esta división por lo que consideren más recursos.

Héctor si estás de acuerdo y dispuesto puedes empezar a trabajar a partir de este momento en un plan de trabajo considerando que el **objetivo en ventas es recaudar para el año en curso 34 millones de dólares, esto representa un 17% de ventas** sobre el logro del año pasado, pero bien sé que actualmente solo cuentan con **un representante de ventas para la zona del Bajío** y tú actualmente te estás desempeñando como **Mercadólogo** pero tu salario es con base en un plan mixto por tu aportación en ventas.

Sin embargo para el próximo año consideramos un **presupuesto que incluya la contratación de dos integrantes más**, considera esto para elaborar un **plan de trabajo para reestructurar esta división**, y yo también aprovecharé este tiempo para informarme más de su mercado y entender las necesidades que se requieren antes de tomar mi decisión.”

Es importante mencionar que actualmente el presupuesto para la División de Aerospace y Commercial Vehicles está integrado de la siguiente manera:

**Presupuesto actual División de Aerospace y Commercial Vehicles. \$MXP**

Business Unit Manager (BC)	\$ 1,495,005.22
Sales Rep Level 3 (HL)	\$ 747,502.61
Sales Rep Level 2 (EH)	\$ 598,002.01
Training	-
Expos & Workshops	\$ 60,000.00
Samples	\$ 15,000.00
	<b>\$ 2,915,509.84</b>

Héctor sabe que los incrementos de porcentaje para todas las divisiones de 3M están topados al 20% y se realizan una vez al año durante el mes de Febrero.

La junta terminó con un fuerte apretón de manos entre el Ing. A. y Héctor López teniendo como único testigo de ese momento a la Ing. C.

Tan pronto termino la reunión Héctor se dirigió con la Gerente de Recursos Humanos para solicitar el costo que pagaría la compañía en caso de contratar a dos representantes de ventas con al menos 1 año de experiencia para contratarlos con un nivel básico, ubicados estratégicamente, uno para la zona de Bajío y otro para la zona del Norte, así como un mercadólogo de nivel Junior que sería ubicado en las oficinas corporativas de 3M en Santa Fe.

Estos fueron los datos que le compartió la Gerencia de Recursos Humanos:

### Rep Sales Level 1 Zona Bajío

Mex Saving Fund Sales	\$ 27,725.98
Mex Food Coupons Sales	\$ 21,327.68
Base Pay	\$275,510.86
MEX Christmas Bonus Base	\$ 22,959.14
MEX Performance Bonus	\$ 13,039.97
MEX Vacation Premium Base	\$ 6,887.77
MEX Christmas Bonus Variable	\$ 9,840.84
MEX Sales Incentive	\$118,090.56
MEX Company Car	\$ 2,952.26
	<b>\$498,335.07</b>

### Rep Sales Level 1 Zona Norte

Mex Saving Fund Sales	\$ 27,725.98
Mex Food Coupons Sales	\$ 21,327.68
Base Pay	\$275,510.86
MEX Christmas Bonus Base	\$ 22,959.14
MEX Performance Bonus	\$ 13,039.97
MEX Vacation Premium Base	\$ 6,887.77
MEX Christmas Bonus Variable	\$ 9,840.84
MEX Sales Incentive	\$118,090.56
MEX Company Car	\$ 2,952.26
	<b>\$498,335.07</b>

### Marketing Jr.

Mex Saving Fund Sales	\$ 35,424.12
Mex Food Coupons Sales	\$ 21,327.68
Base Pay	\$354,241.27
MEX Christmas Bonus Base	\$ 29,520.00
MEX Performance Bonus	\$ 13,039.97
MEX Vacation Premium Base	\$ 7,084.82
MEX Christmas Bonus Variable	\$ 9,840.84
	<b>\$470,478.70</b>

Inmediatamente después Héctor se dirigió a su lugar de trabajo con el corazón a punto de desbordarse - era la oportunidad para que su carrera despegara- sin embargo no tenía idea de por dónde debía comenzar. Y la parte que más le preocupaba de este plan ni siquiera iba implícita en la presentación; **¿Cómo conducir su inteligencia emocional y qué habilidades directivas requiere para esta posición?**

## Antecedentes

Héctor López tiene 37 años cumplidos e inició trabajando en **3M de México** el 12 de febrero de 2008. Cuando comenzó su proceso de contratación fue para una posición administrativa en el **Negocio Automotriz**, como su base académica era la **Licenciatura en Mercadotecnia** y contaba con la experiencia necesaria en funciones similares a la vacante no tuvo mayor complicación en pasar los filtros de Recursos Humanos hasta llegar a las entrevistas finales con los que serían su supervisor directo y director en aquel momento.

De este modo el proceso de contratación fue avanzando y ya solo estaba en espera de la propuesta final, cuando finalmente recibió aquella llamada citándolo para una visita que no se encontraba en el proceso original, lo que recibió Héctor no fue la propuesta esperada, sino la noticia que el **Representante de Ventas** que atendía el **Mercado Aeroespacial**<sup>1</sup> acababa de renunciar acompañado de la pésima noticia de que la vacante para la cual llevaba poco más de dos meses aplicando había sido cancelada sin previo aviso, con ninguna posibilidad aparente de que se volviera a activar en un corto o mediano plazo. Sin embargo como la posición de la vacante que se acababa de quedar abierta le reportaba al mismo supervisor que la vacante cancelada éste consideró que el perfil y habilidades demostradas por Héctor durante el proceso eran suficientes para poder cubrir con la vacante de ventas, sumamente técnicas, aunadas a la presión que sentía por que le cancelaran esa posición al no encontrar ningún reemplazo inmediato.

Cuando Héctor firmó su contrato final como **Representante de Ventas** para el **Negocio Aeroespacial de 3M de México**, no pudo evitar sentirse afortunado por finalmente formar parte de esa transnacional.

**3M<sup>2</sup> es una empresa** caracterizada por transformar ideas creativas en miles de ingeniosos productos, se destaca por fomentar una cultura de creatividad y colaboración que inspira a generar poderosas tecnologías que faciliten la vida de sus clientes. 3M se define como una compañía de innovación que nunca deja de inventar. Con **27 billones de dólares en ventas**, cerca de 80, 000 empleados alrededor del mundo y operaciones en 65 países.

La cultura de 3M se basa en la **innovación**, la compañía no sólo se enfoca en expandir su rango de productos, sino también en proveer el éxito a sus clientes, desarrollando soluciones y cambiando las reglas de la competencia.

El trabajo de 3M está basado en **tres iniciativas** centradas en el crecimiento de los clientes: estar un paso adelante, incrementar la satisfacción del cliente y reforzar las cadenas de distribución.

**3M está constituido por cinco unidades de negocio** que son: Salud, Seguridad, Industria, Consumo, Energía y Electrónicos y en éstos destacan la ciencia, la investigación y el desarrollo por su papel fundamental para el proceso de Innovación que se manifiesta a través de sus Centros de Investigación y Desarrollo, en estas cinco unidades de negocio.

Héctor López egresó de la universidad hace 15 años y no contaba con experiencia alguna en ventas, entendía que por las funciones propias del puesto requería contar con conocimientos específicos de **ingeniería aeronáutica** ya que su desempeño sería evaluado directamente por los proyectos que lograra

---

<sup>1</sup> Anexo 1

<sup>2</sup> Anexo 2

desarrollar con las bases de mantenimiento de algunas aerolíneas mexicanas en donde éstas requirieran productos de 3M como adhesivos, abrasivos y cintas de especialidad.

En ese momento Héctor era la única persona que atendería este mercado y le reportaría directamente al **Gerente de Ventas de la División de Automotriz**, en aquel entonces la división de automotriz estaba conformada por **8 representantes de ventas que en equipo facturaban alrededor de 32 millones de dólares (mdd)**, todos ellos reportaban al mismo Gerente de Ventas, por lo que rápidamente Héctor se dio cuenta de que el tiempo y atención del Gerente de Ventas estaba más enfocado al Negocio Automotriz por el peso que representaba la facturación.

Durante su primer año en la compañía Héctor invirtió varias horas extra después de su jornada laboral a auto capacitarse ya que en el momento de estar cara a cara con los clientes se sentía con mucha desventaja por no conocer sus propios productos y su falta de conocimiento de ingeniería le provocaba mucha inseguridad que le afectaba en el momento de presentar un producto o bien realizar un cierre en el proceso de ventas.

La misma demanda y necesidad que requerían sus clientes por resolver problemas de cuestiones técnicas lo fue empujando a irse emergiendo en este medio y este mismo empuje le fue permitiendo tomar decisiones importantes para cerrar proyectos significativos que le fueron transmitiendo la seguridad requerida con sus clientes.

Lograr pasar la curva de aprendizaje del puesto le tomó **aproximadamente 18 meses**, es importante mencionar que desde el primer año cubrió su cuota de ventas, misma que se iban incrementando consecutivamente, su relación con su supervisor era buena pero prácticamente se limitaba a una junta los primeros lunes de cada mes en donde el supervisor comunicaba los resultados de cada uno de los representantes de automotriz y al último el de Héctor López y el mensaje para él siempre era el mismo: *“Mientras estés llegando a tu cuota no me importa que estés haciendo solo asegúrate de seguir haciéndolo para que no dejes de llegar”*.

Dadas estas circunstancias Héctor se volvió el dueño absoluto de su tiempo y territorio, su supervisor nunca le pidió una agenda de visitas a cubrir, como tampoco recibió una cartera de clientes, si el cliente requería una asesoría técnica o presentaba un problema de calidad, Héctor se sentía el responsable directo para resolver este tipo de situaciones y la mayoría de las veces no consultaba ni reportaba sus actividades con su supervisor, se podría decir que Héctor ya tenía el control total de la posición, se sentía muy orgulloso de haber desarrollado las habilidades técnicas requeridas para desempeñar su puesto con resultados favorables, lo que no fue capaz de notar es que se había convertido en un “lobo solitario”.

Llegó a dominar tanto el oficio, que si el cliente tenía un problema de cuestión técnica él lo arreglaba, a pesar de que la mayoría de los negocios relacionados cuentan con su propio servicio técnico especializado.

En el verano de 2011 el director de la unidad de negocio de industria decidió remover a la **Ingeniera C.** de la gerencia de la **unidad de negocio de abrasivos**, para nombrarla **gerente de división de Aerospace**, constituía un movimiento lateral y con este movimiento se pretendía dar el impulso que la división requería, ya que la Ing. C. contaba con una amplia experiencia en la compañía y en todo lo relacionado con los mercados industriales.



En ese momento Héctor sería la única persona que le reportaría en línea directa a la Ing. C, la posición que anteriormente lideraba tenía a 4 personas en línea directa y 16 representantes de ventas en línea indirecta.

Cuando Héctor le presentó la manera en que trabajaba y lograba sus resultados la Ing. C. se comportó muy receptiva y demostró altas expectativas para conocer los clientes potenciales personalmente y trabajar con Héctor en el día a día.

Héctor tomó este cambio como una oportunidad para demostrar su **trabajo y liderazgo** ya que hasta ese momento sentía que éste podía pasar desapercibido al formar parte de una unidad de negocio más grande como era la de Automotriz.

Después de la primera semana de trabajo en equipo entre la Ing. C. y Héctor la retroalimentación que recibió fue bastante positiva, ya que en campo la independencia y multifuncionalidad que había desarrollado era evidente, sin embargo, la ingeniera le hizo entender que si quería seguir desarrollándose era necesario empezar a delegar responsabilidades a las diversas áreas involucradas, para Héctor no fue fácil hacerlo ya que esto podría considerarse como romper su propio paradigma, sin embargo comenzó a trabajar en un plan que crearon en conjunto.

Este plan resultó ser bastante acertado, ya que consecutivamente se lograban **los objetivos de venta** mes con mes y a su vez año con año, lo que le permitía a Héctor tener acceso a promociones y avanzar de niveles siempre **dentro de la línea de representante de ventas**.

La relación laboral entre Héctor y la Ing. C. era bastante favorable, sin embargo cuando se presentaban discusiones para tomar decisiones del negocio o el simple intercambio de puntos de vista la Ing. C. le mencionaba constantemente que tenía que trabajar su **inteligencia emocional**, ya que era demasiado aprensivo, y se exaltaba fácilmente al expresar su opinión y punto de vista, por supuesto nunca cruzando la línea de respeto.

Con base en estos comentarios constantes, Héctor se esforzaba mucho en controlar sus emociones porque sabía que era un área que requería atender con prioridad.

En noviembre de 2011, **3M adquirió una empresa americana llamada Aearo**, dedicada a fabricar materiales **aislantes de ruido y temperatura para el interior de las cabinas de camiones de carga, para la Industria de Vehículos Pesados**<sup>3</sup>. La integración de esta compañía a 3M fue muy lenta y en el primer año se podía considerar que Aearo seguía trabajando de manera independiente y simplemente se limitaba a reportar las ventas a 3M, sin embargo, la integración de los productos de esta compañía se hizo dentro de la **división de Aerospace** quedando constituida como una **división para Aerospace y Comercial Vehicles**.

A principios de 2014 el **Director y Gerente de ventas de Aearo** en EE.UU. viajaron a la oficina corporativa de 3M en México para conocer a la Ing. C. y a Héctor López, ya que su operación en México iba a tener un crecimiento considerable. A raíz de esa visita siguieron muchas más, el Gerente de Ventas de Aearo seguía llevando la operación de México y solo reportaba la venta mes con mes.

---

<sup>3</sup> Anexo 3

El reporte de ventas de finales de 2014 reflejó **22 millones de dólares (mdd)**, con estos resultados el negocio de **Aerospace and Commercial Vehicles**<sup>4</sup> ya representaba un negocio trascendente no solo para la división de Industria de 3M sino también para la compañía en México y requería contar con una persona que trabajara en conjunto con el **equipo de Aearo en EE.UU.** para apoyar y llevar la operación en México.

En el verano de 2015 Héctor participó en una capacitación presencial desde las **oficinas de Aearo en Indianápolis.**

El **negocio de Industria de 3M** está conformado por **6 negocios diferentes** que son: Abrasivos, Automotive, Aerospace and Transportation Division, Automotive Aftermarket, Cintas y Adhesivos, Oil & Gas y por último Purification, Y cada unidad de negocios está liderada por un gerente.

**La facturación del negocio de Aerospace and Transportation Division** durante los últimos años se ha comportado de la siguiente manera:

Los productos de esta unidad de negocios están enfocados en **dos segmentos de industria:**

- El de **Aerospace** con productos como adhesivos; selladores y cintas de especialidad para la fabricación y mantenimiento de aeronaves;
- Y el segmento de la **Fabricación de Transportes de Carga**, que es donde se genera **más del 90% de las ventas** de la división con un amplio portafolio de productos para aislar el ruido y la temperatura en el interior de las cabinas de los camiones de carga.

Esta línea de productos anteriormente estaba administrada totalmente por el equipo de Aearo en **EE.UU.**, pero fue hasta inicios de 2015 que el **Key Account Manager** empezó a hacer contacto con el equipo de México, manifestando la iniciativa generada por sus clientes de contar con un representante que pudiera atenderlos localmente ya que la distancia se convierte en un tema crítico cuando se requiere acortar los tiempos de respuesta con cualquier necesidad generada con el cliente como:

- capacitaciones en piso
- atender rechazos de calidad
- y el seguimiento específico de los proyectos en las diversas plantas de producción.

Se requiere de una especificación previa por parte del cliente para comercializar esta línea de productos, lo que significa que una vez especificado la competencia se encuentra totalmente fuera del mercado, el **Key Account Manager** estadounidense, tiene la responsabilidad de especificar estos productos desde EE.UU.

**El futuro de este negocio apunta a que la especificación** se seguirá realizando corporativamente desde EE.UU., entre el **Key Account Manager y el cliente final.** Sin embargo, la distribución, venta y seguimiento se empezará a delegar a México en un corto plazo, lo que implica que:

Uno de los principales **retos** del gerente de esta unidad de negocio es administrar el negocio, soportando la operación desde México con base en las especificaciones generadas por el Key Account Manager, para

---

<sup>4</sup> Anexo 4

esto será indispensable trabajar con una comunicación totalmente abierta y con el respaldo completo del equipo **de Aearo 3M**.

El equipo en México al día de hoy está constituido por **dos representantes de ventas**<sup>5</sup> que le reportan en línea directa a la Gerente de la unidad de negocio -Ing. C.-

Es importante mencionar que es el equipo más pequeño de la **División de Industria** en cuanto a recursos humanos se refiere, sin embargo, el nuevo **Director de Industria en México- el Ing. A.-** está dispuesta a apoyar esta división e invertir en al menos un servicio técnico, y dos representantes más, **¿Sería conveniente considerar la presencia de un mercadólogo? ¿O invertir en dos representantes de ventas?**

La interacción de Héctor López con el resto de los gerentes de la División de Industria es sana, con el equipo de Automotriz tiene un afecto especial ya que formó parte de ese equipo en los inicios de su carrera profesional dentro de 3M, siempre con resultados positivos.

Con el **Gerente de Automotriz** lleva una muy buena amistad y se podría decir que existe una complicidad ya que ambos ingresaron al mismo tiempo en la compañía, Ambos siempre se han apoyado en sus carreras y continuamente se dan mutuos consejos para alentarse en lo personal como en lo profesional.

Lo que llama mucho la atención de Héctor López es que desde que su amigo el **Gerente de Automotriz** tomó la responsabilidad de llevar el negocio 15 meses atrás, todo parece indicar que su vida personal se está viniendo abajo ya que el mérito y logro obtenido en su carrera profesional ha sido un retroceso para su relación con su esposa e hijos, ya que repite constantemente que desde que aceptó la responsabilidad de ser gerente no ha recibido más que reclamos y resentimientos por parte de su familia que siente con recelo el tiempo que ya no invierte en ellos.

Héctor López aún no está casado, pero tiene planes de hacerlo en el año en curso, inclusive piensa que la promoción no podría llegarle en mejor momento, ya que se podría decir que sabe equilibrar su tiempo profesional con el personal, puesto que es muy celoso de sus actividades personales.

El año pasado participó en el Maratón de Chicago obteniendo buenos resultados a pesar de los viajes de trabajo que se atravesaron en el transcurso de su entrenamiento, este año tiene el propósito de correr su primer triatlón y está comenzando su preparación. Sin embargo, le preocupa mucho que, de obtener la posición de gerente, su **vida personal** se vea afectada, al menos durante el proceso de la curva de aprendizaje, por lo que considera indispensable trazar un plan detallado de las habilidades directivas que requiere desarrollar para poder sobre llevar el inicio de esta nueva posición **¡Lo más rápido posible!**

Actualmente se ha destacado como **representante de ventas** exitoso, demostrando dominio sobre el oficio, al ir aprendiendo y desarrollando conocimientos técnicos que se requieren para lograr y superar los resultados que sus supervisores requieren de él.

Dada las circunstancias en caso de ser seleccionado, estaría reportando al Director de Industria en México y al Director de Industria de Aearo en EE.UU.

**¿Pero esto será suficiente? ¿Cuáles son las habilidades directivas en específico que requiere desarrollar y cómo desarrollarlas?**

---

<sup>5</sup> Anexo 5

Héctor López visitó, a mediados del 2016, las instalaciones de Aearo en Indianápolis, en donde tuvo la oportunidad de conocer a todo el equipo involucrado en el **aislante térmico y acústico**, que se comercializa en México, el objetivo de esa visita fue comenzar a involucrarse con todos los procesos relacionados en estos productos, de tal manera que, durante el viaje de trabajo, estuvo saturado de juntas con gente de diversas áreas como:

- calidad
- finanzas
- servicio al cliente y técnico
- legal
- producción
- ingeniería
- y diseño

Conforme iba avanzando la semana se dio cuenta de que todo el equipo de EE.UU. tiene altas expectativas en su desempeño ya que el soporte que Héctor les pueda brindar desde México es un **factor crítico para el desarrollo de este negocio**.

En las diversas visitas y juntas, en México durante el año 2015, que tuvo el **Director del Negocio de Aero** de EE.UU., logró empatizar con Héctor.

Es importante mencionar que no tuvo la oportunidad de ver su trabajo directo en campo pero sí le dio la oportunidad de presentar cómo trabajaba para desarrollar el **mercado en México**, y se podría decir que esto fue lo que dio la pauta para que poco a poco lo fuera involucrando más en el negocio desde México; esto comenzó con labores que no implicaban gran responsabilidad como la entrega de muestras que mandaba desde EE.UU., para que fueran entregadas a clientes en México, hasta que finalmente le pedía que asistiera a juntas que el cliente organizaba para diversos proveedores, en donde en su mayoría se trataban temas generales de la propia comercialización.

Por lo anterior Héctor se siente cobijado y respaldado por el Director de EE.UU, sin embargo, con el que debe trabajar y reportar en línea punteada es con el **Key Account Manager** que trabaja en el corporativo estadounidense de la empresa que es la cuenta más importante del negocio de industria de 3M, misma que cuenta con **dos plantas de producción en México** (Toluca y Saltillo).

El mercado de **la industria del transporte de carga**<sup>3</sup> es cíclico, se espera que en el próximo año se lanzará una nueva plataforma, por lo que los **consumos del aislante acústico y térmico** que se le están surtiendo se dispararán y con esto los requerimientos y solicitudes del cliente para ser resueltas desde México es indispensable.

El **Key Account Manager** es el responsable de especificar el producto, y una vez hecho esto no hay manera de que la competencia les quite el negocio, por lo que se podría decir que en México no tienen que preocuparse por perder penetración en el mercado, esta responsabilidad recae en el Key Account Manager, ya que parte de su desempeño es medido por ganar más especificaciones que la competencia.

Es importante mencionar que Héctor no se siente igual de **respaldado por el Key Account Manager** y la comunicación no fluye abiertamente como debería de ser.

---

<sup>3</sup> Anexo 3

*En más de una ocasión el cliente notifica a Héctor el requerimiento de acciones correctivas ya sean por calidad o incrementos en el surtimiento de la demanda, mismas que Héctor reporta directamente al Key Account Manager solicitando su atención inmediata, y en la mayoría de las ocasiones la acción correctiva requerida no es realizada en tiempo y forma, acumulando de esta forma múltiples discrepancias con el cliente en México mismas que entorpecen la relación comercial para Héctor.*

Por todas estas repetidas situaciones Héctor López podría afirmar que el Key Account Manager de EE.UU. quiere demostrar al **Director de Aearo** que deben de regresar al modelo de comercialización que se tenía antes, es decir administrar y realizar completamente la operación desde EE.UU. Y si esto sucede sería un fracaso rotundo para la **Unidad de Negocio de Aerospace and Commercial Vehicles** donde las ventas y utilidades se verían afectadas directamente repercutiendo considerablemente en la **División de Industria y total compañía de 3M México**, sin mencionar la afectación que pudiera tener el desarrollo profesional de Héctor López.

Bajo ninguna circunstancia se puede permitir que la operación se vuelva a centralizar en el equipo de **Aearo en EE.UU.**, ya que a pesar de que lleva poco tiempo visitando las cuentas del mercado de la transportación ha logrado hacerse de muy buenos contactos que le han compartido información relevante.

**El objetivo es que Héctor logre el nombramiento y la retención de las operaciones de Aearo en México, trabajando en conjunto con el equipo de estadounidense.**

Llevar la **operación de Aearo desde México** le ha resultado a Héctor más complicado de lo pensado, la distancia juega un papel importante ya que a la semana al menos invierte 5 horas de junta por Skype con el equipo Aearo, que se encuentra en EE.UU.

Héctor se **frustra porque siente que no le comparten la información completa** que requiere para proporcionar el servicio que necesitan los clientes en México, y cree que esta nueva posición surgió porque los clientes mexicanos se la exigieron al equipo estadounidense de Aero.

Y en esta parte de la operación la Ing. C. no se ha involucrado, aunado a esto Héctor tiene que elaborar un plan que sea lo bastante asertivo para presentarle a su nuevo director de cómo va a llevar un negocio desde México donde la operación hasta el día de hoy se está haciendo en EE.UU.

Héctor está convencido de que requiere más atención de su parte es en las **habilidades directivas**, inclusive está interesado en tomar un <sup>6</sup>curso especializado que lo ayudará a desarrollarse en este tema, ya que esto es imprescindible, para llevar esta unidad de negocio, ya que hasta este momento se ha convertido un experto en áreas **técnicas de venta**, pero sabe que necesita elaborar con prioridad un plan para desarrollar habilidades gerenciales para desempeñarse efectivamente.

**En caso de que logre la posición en México y retener las operaciones de Aearo en el país<sup>6</sup>:**

**¿Qué habilidades directivas requiere desarrollar para propiciar el crecimiento de un negocio que se efectuara desde México y EE.UU.?**

---

<sup>6</sup> Anexo 6

Héctor está convencido de que si cubre con éxito esta misión su carrera profesional despegará, y en un mediano/largo plazo será considerado para cubrir **más responsabilidades** de mayor peso para la compañía, sin descartar un traslado a las oficinas centrales en EE.UU.

Con muchas dudas al respecto y muchas ideas inconcretas en su cabeza, **Héctor López** prendió su laptop, tenía que trabajar en una presentación convincente para su nuevo director-

ANEXO 1



## Anexo 2

### HISTORIA DE 3M

#### 1900 – Los primeros pasos hacia la Innovación

- Se funda 3M en Two Harbors, Minnesota, el 13 de junio de 1902, cuando 5 empresarios comienzan la aventura de la innovación
- 3M traslada sus operaciones de manufactura a St.Paul, Minnesota, donde construye su primera fábrica

#### 1910 – Una compañía de calidad

- 3M empieza su primer programa de Control de Calidad
- Construcción del primer laboratorio de 3M; traslado de Casa Matriz a St.Paul, Minnesota, E.U.A

#### 1920 – Una compañía en expansión

- 3M introduce y patenta el primer Papel de lija resistente al agua Wetordry®
- Empieza la primera investigación formal de producto
- 3M introduce la Cinta para enmascarar Scotch®, inventada por **Richard Drew**
- **William F. McKnight** es nombrado presidente de 3M
- 3M empieza a operar en Europa a través de Durex

#### 1930 – Ampliación de los mercados

- Introducción de la Cinta celofán Scotch®
- 3M lanza su primer producto de recubrimiento para automóviles y su lija “Sandy Smooth”
- Introducción de las Películas reflejantes Scotchlite® e instalación de la primera señal de tráfico en Minneapolis

#### 1940 3M más allá de la guerra

- 3M introduce la Cinta eléctrica de vinil Scotch®
- 3M llega a México con el nombre de Durex
- Se crea el primer producto de material no tejido: Cintas para moños de regalo
- 3M lanza sus primeros Campos quirúrgicos



### **1950 – Presencia Internacional**

- Creación de la División Internacional, comenzando operaciones en: Australia, Canadá, Francia, Alemania, Reino Unido, Brasil y Argentina
- RCA utiliza por primera vez la Cinta magnética Scotch® para grabar programas de televisión
- Scotch-Brite® se introduce en 6 millones de hogares

### **1960 – 3M amplía su presencia en Latinoamérica**

- Lanzamiento de Cinta Mágica® Scotch®
- 3M introduce la Cinta médica Micropore®, la primera cinta hipoalergénica
- Las ventas de 3M sobrepasan \$1 mil millones de dólares
- 3M desarrolla los primeros respiradores desechables
- Uso por primera vez de la pista de Tartan® 3M® durante los Juegos Olímpicos México 68
- Neil Armstrong pisa por primera vez la luna el 20 de julio con botas hechas con caucho sintético Fluorel de 3M

### **1970 – Consolidación y credibilidad**

- 3M introduce los productos Scotchban para proteger los empaques de alimentos
- Se crea el programa de las 3P's (Pollution Prevention Pays)
- Se introduce el Aislante térmico Thinsulate® y los Tapetes Nomad®

### **1980 – Desarrollo acelerado de productos**

- Introducción de las Notas adhesivas Post-it® y la Venda para inmovilización Scotchcast®
- 3M y la NASA anuncian un programa en conjunto de ciencia básica en el cual se realizan experimentos en el espacio que involucran la química y física de materiales orgánicos
- Creación de la primera Cinta reajutable para pañales
- Se adquiere la compañía Unitek Corp. (productos de ortodoncia)

### **1990 – Innovación y más tecnología**

- Por primera vez en la historia de 3M, el 50% de las ganancias totales provienen de ventas internacionales
- Se introduce la Película para ventanas Scotchshield® y se lanzan circuitos flexibles para celulares y otros aparatos electrónicos
- Se introduce el primer inhalador con medidor de dosificación para asma que no afecta la capa de ozono

### **2000 – 2013 – Un siglo de Innovación**

- Más del 30% de las ventas de 3M vienen de productos introducidos en los últimos 5 años

- 3M introduce la marca Vikuiti® para productos de manejo de la luz.
- Michael Johnson gana la medalla de oro en la carrera de 400 metros planos en los Juegos Olímpicos usando sus famosos tenis con Reflejante Scotchlite®
- La metodología Six Sigma llega a 3M, respaldando con mayor fuerza y estructura las decisiones que han incrementado nuestra probabilidad de éxito y la de nuestros clientes
- Récord de 589 patentes registradas en el año 2010 a nivel mundial
- 3M cumple 65 años en México e inaugura el Centro de Innovación en Santa Fe y el Centro de Investigación y Desarrollo en San Luis Potosí

### **3M en México**

- Su origen se remonta a 1947, cuando fue fundada una pequeña empresa de 7 empleados.
- Su operación inicial fue la comercialización de abrasivos
- Entre los primeros productos que se distribuyeron fueron: Masking Tape y la Cinta de Celofán de Scotch®
- En 1951 inicia la producción de cintas adhesivas
- En la década de los 60's participa en la instalación de las pistas de Tartán para las Olimpiadas de 1968
- En 1974 se realiza la inauguración de sucursales en varios puntos de la República Mexicana
- En 1983 comienza la comercialización de las Notas Post-it®
- En 1992 concluye la construcción de la planta de Manufactura en San Luis Potosí
- En 1998 se inauguran sus oficinas corporativas en Santa Fe, en la Ciudad de México
- En 2012 inaugura su Centro de Innovación en su corporativo, proporcionando a sus clientes y empleados un espacio para demostraciones, capacitaciones y generación de ideas
- En 2013 inaugura su planta de San Luis Potosí su Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico, el cual está especializado en 10 de sus 46 plataformas y alberga a 19 científicos mexicanos

# Commercial Vehicle . Heavy Trucks

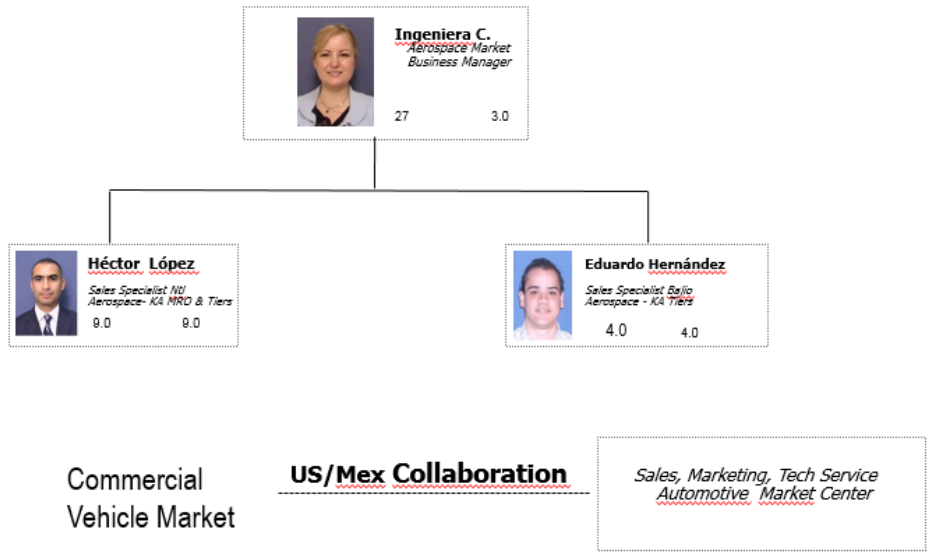


Anexo 4

		2015	2014
Local Business Group	Local Business	Net Sales MDD	
<b>Industrial Group</b>		<b>\$267,152,708.40</b>	
	Abrasives Division	\$37,685,230.45	\$36,304,386.46
	Purification Division	\$10,198,215.49	\$9,402,437.94
	Industrial & Adhesive Tapes Division	\$120,494,526.30	\$108,327,856.88
	Automotive Division	\$60,024,367.27	\$51,207,007.54
	Oil & Gas	\$9,232,917.54	\$9,309,882.09
	<b>Aerospace &amp; Commercial Division</b>	<b>\$29,517,451.34</b>	<b>\$22,781,075.47</b>
<b>Grand Total</b>		<b>\$267,152,708.40</b>	<b>\$237,332,646.38</b>



# ACTD Organization





### FECHAS

- ✓ **1a. Sesión grupal:**  
Viernes 3 de Febrero (10:00 - 21:00 hrs)  
Sábado 4 de Febrero (10:00 - 21:00 hrs)  
Domingo 5 de Febrero (10:00 - 19:00 hrs)
- ✓ **2a. Sesión grupal:**  
Viernes 10 de Marzo (10:00 - 21:00 hrs)  
Sábado 11 de Marzo (10:00 - 21:00 hrs)  
Domingo 12 de Marzo (10:00 - 19:00 hrs)
- ✓ **3a. Sesión grupal:**  
Martes 28 de Marzo (18:00 - 22:00 hrs)
- ✓ **4a. Sesión grupal:**  
Sábado 15 de Abril (10:00 - 20:00 hrs)
- ✓ **4 sesiones de Coaching Individual**

### COSTO

- ✓ **SOCIOS: \$25,000 MXN**
- ✓ **NO SOCIOS: \$30,000 MXN**
- ✓ **\*Los costos no incluyen IVA\***

### LUGAR

Media Center CAMEXA  
Centro Alemán - German Centre  
Av. Santa Fe 170, Piso 1  
Col: Santa Fe, 01210  
Ciudad de México



### DATOS BANCARIOS

Transferencia o Depósitos a:  
Banamex  
Cuenta: 6681775 Suc: 525  
Clabe: 002180052566817755  
Razón Social:  
DEINTERNATIONAL DE MÉXICO S.A. DE C.V.

Se aceptan pagos con tarjeta AMEX

Diferentes modalidades a  
MESES SIN INTERESES



# MARCO TEÓRICO

## INTRODUCCIÓN

Definición de Empresa: Una **empresa** es una **unidad económico-social**, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los **factores productivos** (trabajo, tierra y capital).

Las empresas pueden clasificarse según la **actividad económica** que desarrollan. Así, nos encontramos con **empresas del sector primario** (que obtienen los recursos a partir de la naturaleza, como las agrícolas, pesqueras o ganaderas), del **sector secundario** (dedicadas a la transformación de bienes, como las industriales y de la construcción) y del **sector terciario** (empresas que se dedican a la oferta de servicios o al comercio).

Otra clasificación válida para las empresas es de acuerdo a su **constitución jurídica**. Existen empresas **individuales** (que pertenecen a una sola persona) y **societarias** (conformadas por varias personas). En este último grupo, las sociedades a su vez pueden ser **anónimas**, de **responsabilidad limitada** y de **economía social (cooperativas)**, entre otras.

Las empresas también pueden ser definidas según la **titularidad del capital**. Así, nos encontramos con **empresas privadas** (su capital está en mano de particulares), **públicas** (controladas por el Estado), **mixtas** (el capital es compartido por particulares y por el Estado) y **empresas de autogestión** (el capital es propiedad de los trabajadores).

## *FACTORES A CONSIDERAR EN LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA*

Las Empresas son fuentes de riqueza y empleo, por lo que resulta fundamental su creación en los países en vías de desarrollo, como una solución a la problemática del desempleo y de la dependencia económica

El éxito de la creación de una empresa depende de los siguientes factores:

### **Mercado**

Chiavenato (2007) define el mercado como un grupo de compradores y vendedores en contacto suficientemente estrecho para que los intercambios entre ellos afecten las condiciones de compra y venta de los demás. El mercado puede ser local o físico, teórico o no, de encuentro regular entre compradores y vendedores de determinada economía.

Antes de iniciar cualquier negocio, debe realizarse una investigación de mercado con la finalidad de evaluar si el producto o servicio a ofrecer satisface las necesidades de los clientes, y si éstos están dispuestos a comprarlo y si tienen la disposición y capacidad económica para adquirirlo. El producto o servicio debe presentar las cualidades requeridas y tener un precio apropiado a los ingresos de la clientela,

de tal forma que sea posible asegurar las ventas, contar con clientes leales y con una imagen adecuada ante la población. También deben investigarse factores como la competencia y las características de la población.

## **Recursos**

A partir de la creación de la empresa surge la necesidad de elegir, combinar y armonizar diferentes elementos, con el propósito de darles el mejor empleo y la más adecuada distribución. Los recursos de una empresa son:

- a) **Financieros.** Capital de los inversionistas, financiamiento.
- b) **Materiales.** Incluyen inmuebles, maquinaria, herramientas, equipo y materias primas.
- c) **Humanos.** Constituidos por el personal.
- d) **Tecnológicos.** Todos los instrumentos y la tecnología que ayudan a obtener una mejor eficiencia en las operaciones de la empresa.

Las cantidades y cualidades de los recursos que tienen que utilizarse en la formación de una empresa difieren de acuerdo con las circunstancias específicas de cada organización.

## *AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA*

Independientemente de su tamaño, para lograr sus objetivos toda empresa lleva a cabo cuatro funcionales básicas: elaborar el producto, venderlo, manejar el dinero para producirlo y las ganancias que obtiene y coordinar al personal para que desempeñe sus labores. Estas cuatro funciones son conocidas como áreas funcionales o departamentos de la empresa, se les conoce comúnmente como Producción, Mercadotecnia, Finanzas, Recursos Humanos y Sistemas, respectivamente. La magnitud de estas áreas y sus nombres, así como el número de personas que las integra varían de acuerdo con la complejidad y las características específicas de cada empresa. A continuación, se analizarán estas cuatro funciones básicas.

### **Finanzas**

La finalidad de esta función es obtener recursos monetarios y utilizarlos adecuadamente. La función financiera es indispensable ya que a través de ella se maneja el dinero de la compañía, además de que se realizan las otras funciones de la organización, como: inversiones, distribución, pago de obligaciones, disponibilidad de los recursos necesarios para casos de emergencia y todas aquellas funciones tendientes a obtener los máximos y rendimientos.

### **Producción**

La producción y la fabricación de un bien o servicio conforman la administración de operaciones. La función de operación comprende todo el proceso que se sigue desde que llega la materia prima hasta que ésta se convierte en un producto terminado. En las empresas de servicio esta función es conocida como operación.

### **Mercadotecnia**



Si existe un punto clave dentro de la dirección de una empresa, ésta es la mercadotecnia. La función de mercadotecnia abarca todo el ciclo de ventas y distribución desde la planeación del producto hasta la investigación de mercados, el almacenamiento, el contacto con distribuidores y la colocación del producto en los centros de distribución.

### **Sistemas**

El área de informática o sistemas es imprescindible para el manejo y control de la información dentro de una organización. Esta área puede ser staff o lineal e inclusive en alguna de las otras áreas funcionales, dependiendo de la magnitud y volumen de información, así como de las características de la empresa. Las principales actividades que se efectúan en esta área son: análisis y diseño de sistemas, banco de datos, procesamiento, edición, mantenimiento de hardware y telecomunicaciones.

### **Recursos Humanos**

A través de esta función se coordinan y optimizas las habilidades, los conocimientos y las experiencias de todas las personas que trabajan en la empresa, con el fin de lograr su máxima eficiencia. Se establecen mecanismos para tratar al personal y lograr su óptimo desarrollo dentro de la organización, así como para mejorar su grado de satisfacción y pertenencia dentro de la compañía. Contar con una plata estable y motivada de personal, es una de las características fundamentales para lograr la excelencia en las organizaciones.

Es importante entender el comportamiento de grupo que adquieren los individuos al desarrollarse dentro de una organización, así como su alcance, por tal motivo es imprescindible definir la implicación de la teoría de las relaciones humanas.

## **IMPLICACIONES DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS**

El surgimiento de la Teoría de las relaciones humanas ¿sabemos quién la empezó a desarrollar? aporta un nuevo lenguaje al repertorio administrativo: se habla de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, etcétera, y se critican con dureza y se dejan a un lado los antiguos conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización, principios generales de administración, etc.

De repente, se comienza a explorar la otra cara de la moneda: el ingeniero y el técnico ceden el paso al psicólogo y al sociólogo. El método y la máquina pierden primacía ante la dinámica de grupo; la felicidad humana se concibe desde otros puntos de vista, pues el homo económico cede el lugar al hombre social. Esta revolución en la administración, que destacó el carácter democrático de ésta, ocurrió en los albores de la Segunda Guerra Mundial. El énfasis en las tareas y en la estructura es sustituido por el énfasis en las personas.

Con la Teoría de las relaciones humanas surgió otra concepción sobre la naturaleza del hombre: el hombre social, basado en los aspectos siguientes:

1. Los trabajadores son criaturas sociales complejas que tienen sentimientos, deseos y temores. El Comportamiento en el trabajo, como en cualquier lugar, es consecuencia de muchos factores motivacionales.

2. Las personas están motivadas por ciertas necesidades que logran satisfacer en los grupos sociales en que interactúan. Si hay dificultades en la participación y las relaciones con el grupo, aumenta la rotación de personal (turnover), baja la moral, aumenta la fatiga psicológica, y se reducen los niveles de desempeño.

3. El comportamiento de los grupos depende del estilo de supervisión y liderazgo. El supervisor eficaz influye en sus subordinados para lograr lealtad, estándares elevados de desempeño y compromiso con los objetivos de la organización.

4. Las normas del grupo sirven de mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros y controlan de modo informal los niveles de producción. Este control social puede adoptar sanciones positivas (estímulos, aceptación social, etc.) o negativas (burlas, rechazo por parte del grupo, sanciones simbólicas, etcétera).

### *Las necesidades humanas básicas*

El estudio de la motivación del comportamiento supone el conocimiento de las necesidades humanas. La Teoría de las relaciones humanas constató la existencia de las necesidades humanas básicas. El comportamiento humano está determinado por causas que, muchas veces, escapan al entendimiento y control de las personas. Dichas causas se denominan necesidades o motivos: fuerzas conscientes o inconscientes que determinan el comportamiento de la persona. La motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que pueden satisfacer tales necesidades.

El hombre es considerado un animal lleno de necesidades que se alternan o se presentan en conjunto o aisladas. Al satisfacer una, surge otra en su lugar, y así sucesiva, continua e indefinidamente. Las necesidades motivan el comportamiento humano, imprimiéndole dirección y contenido. Durante su vida, el hombre pasa por tres niveles o estados de motivación: a medida que crece y madura, va sobrepasando los estados más bajos y desarrollando necesidades de niveles más elevados. Las diferencias individuales influyen en la duración, intensidad y posible fijación de cada uno de esos niveles. Los tres niveles o estados de motivación corresponden a las necesidades fisiológicas, psicológicas y de autorrealización

En las investigaciones sobre comportamiento social, Kurt Lewin desarrollo una teoría, para explicar la motivación del comportamiento basado en:

#### **a. Necesidades fisiológicas**

Corresponden a las necesidades primarias, vitales o vegetativas; están relacionadas con la supervivencia de la persona, y son innatas e instintivas. Situadas en el nivel más bajo, las necesidades fisiológicas se hallan también en los animales. Estas necesidades requieren satisfacción periódica y cíclica. Las principales necesidades fisiológicas son alimentación, sueño, actividad física, satisfacción sexual, abrigo y protección contra los elementos, y seguridad física contra los peligros. Si un individuo tiene hambre, busca alimento; no obstante, cuando la persona come con regularidad, el hambre deja de ser una motivación importante. Las necesidades fisiológicas pueden ser satisfechas por anticipado, sin actuar sobre el comportamiento humano

#### **b. Necesidades psicológicas**

Son necesidades secundarias (exclusivas del hombre) adquiridas y desarrolladas en el transcurso de la vida.

Representan un patrón más elevado y complejo de necesidades que casi nunca quedan satisfechas a plenitud. La persona busca satisfacer cada vez más esas necesidades, que se desarrollan y crecen de modo gradual.

Las principales necesidades psicológicas son:

1. Necesidad de seguridad íntima. Necesidad que lleva al individuo a auto defenderse y protegerse contra el peligro o la privación. Esta necesidad conduce a la búsqueda incesante de sosiego y tranquilidad personal.

2. Necesidad de participación. Necesidad de formar parte de un grupo, de tener contacto humano, de participar en alguna iniciativa con otras-personas, Elton Mayo enfatizó bastante en la necesidad de participación para explicar el comportamiento en grupo. La aprobación social, el reconocimiento del grupo, el calor humano y formar parte de un grupo son necesidades que llevan al hombre a vivir en grupo y a socializarse. Dependiendo de la manera de satisfacer o no esta necesidad, pueden presentarse la simpatía (que propicia la cohesión social) o la antipatía (que lleva a la dispersión social).

3. Necesidad de autoconfianza. Resulta de la autovaloración de cada individuo. Se refiere a cómo se ve y se evalúa cada persona, al autorrespeto y a la consideración de sí misma.

4. *Necesidad de afecto*. Necesidad de dar y recibir afecto, amor y cariño.

### **c. Necesidades de autorrealización**

Son las necesidades más elevadas, producto de la educación y la cultura. Al igual que las necesidades psicológicas, rara vez son satisfechas a plenitud, pues el hombre busca, de modo gradual, mayores satisfacciones y establece metas cada vez más complejas. La necesidad de autorrealización es la síntesis de las demás necesidades, es el impulso de cada individuo a realizar su propio potencial y estar en continuo desarrollo.

#### *Ciclo motivacional*

A partir de la puesta en práctica de la Teoría de las relaciones humanas, se aplicaron en las empresas toda clase de teorías psicológicas sobre la motivación. Se comprobó que todo comportamiento humano es motivado y que la motivación es esa tensión persistente que lleva al individuo a comportarse de cierta manera para satisfacer una o más necesidades. De allí surge el concepto de ciclo motivacional: el organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico (equilibrio de fuerzas psicológicas, según Lewin) hasta que un estímulo lo rompe o crea una necesidad, la cual provoca un estado de tensión que reemplaza el estado de equilibrio. La tensión genera un comportamiento o acción capaz de satisfacer la necesidad. Si ésta se satisface, el organismo retorna a su estado de equilibrio inicial hasta que sobrevenga otro estímulo. Toda satisfacción es una liberación de tensión.

#### *Frustración y compensación*

Existen ocasiones en que las necesidades no se satisfacen debido a cierta barrera u obstáculo que lo impide. Cuando esto ocurre, surge la frustración, que impide liberar la tensión y mantiene el estado de desequilibrio y tensión.

El ciclo motivacional puede tener una tercera solución: La compensación o transferencia. La compensación (o transferencia) se presenta cuando la persona intenta satisfacer alguna necesidad (imposible de satisfacer) mediante la satisfacción de otra, complementaria o sustitutiva. En este caso, la satisfacción de otra necesidad aplaca la más importante y reduce o evita la frustración. En consecuencia, toda necesidad humana puede ser satisfecha, frustrada o compensada.

Toda necesidad no satisfecha motiva un comportamiento; sin embargo, si no se satisface dentro de un tiempo razonable, pasa a ser motivo de frustración. Ésta puede originar ciertos comportamientos:

A. Desorganización y comportamiento. La conducta de la persona frustrada puede volverse ilógica de repente, sin que haya, en apariencia, ninguna explicación.

B. Agresividad. La persona frustrada puede volverse agresiva. La tensión acumulada puede liberarse mediante la agresividad física, verbal, simbólica, etc.

C. Reacciones emocionales. La tensión reprimida por la insatisfacción de la necesidad puede provocar ansiedad, aflicción, nerviosismo intenso u otras consecuencias, como insomnio, problemas circulatorios y digestivos, etc.

D. Alienación y apatía. La insatisfacción puede ocasionar alienación, de apatía y desinterés por alcanzar los objetivos frustrados, como mecanismo inconsciente de defensa del ego.

### *Moral y clima organizacional*

Según los autores de la Teoría de las relaciones humanas, la motivación es el impulso que permite esforzarse en alcanzar los objetivos organizacionales siempre y cuando se satisfaga alguna necesidad individual; de ahí nace el concepto de moral. La literatura sobre la moral de los empleados comenzó con la Teoría de las relaciones humanas.

La moral es un concepto abstracto e intangible, pero perceptible. Es una consecuencia del estado de motivación provocado por la satisfacción o no satisfacción de las necesidades de las personas. La moral se eleva cuando la organización satisface las necesidades de las personas, y disminuye cuando la organización frustra la satisfacción de tales necesidades.

En general, la moral se eleva, cuando las necesidades individuales, encuentran medios y condiciones de satisfacción, y disminuye cuando las mismas encuentran barreras externas o internas que impiden su satisfacción y provocan frustración. Del concepto de moral se deriva el de clima organizacional. El clima es el ambiente psicológico y social de una organización, y condiciona el comportamiento de sus miembros. Una moral elevada genera un clima receptivo, amistoso, cálido y agradable, mientras que la moral baja conduce a un clima negativo, inamistoso, frío y desagradable.

## TEORÍA DEL CONOCIMIENTO

### *Dimensiones clave de autoconocimiento*

Durante más de 300 años, el conocimiento del yo interno ha sido considerado el punto central del comportamiento humano. La antigua máxima “conócete a ti mismo” ha sido atribuida en diversas

ocasiones a Platón, Pitágoras, Tales y Sócrates. Plutarco señaló que esta inscripción estaba tallada en el Oráculo de Delfos, ese santuario místico donde reyes y generales buscaban consejo acerca de sus asuntos de mayor importancia. Desde el año 42 A.C., Publilius.

Syrus propuso: “No importa lo que se piense que seas, sino lo que eres en realidad”. Alfred Lord Tennyson dijo: “La autorreverencia, el autoconocimiento y el autocontrol, sólo estas tres cosas llevan al poder soberano”. Probablemente el pasaje más citado acerca del yo es el consejo de Polonius en *Hamlet*: “Sé fiel a ti mismo, y a eso seguiré, como la noche al día, que no podrás ser entonces falso para nadie”. Más recientemente, la investigación acerca del concepto de inteligencia emocional (es decir, la capacidad de manejarse a uno mismo y de manejar las relaciones con los demás) ha sido identificada como uno de los factores más importantes del éxito entre líderes y directivos (Boyatzis, Goleman & Rhee, 1999; Goleman, 1998).

En particular, el **autoconocimiento** ha sido identificado como un aspecto crucial de la inteligencia emocional y es más poderoso para pronosticar el éxito en la vida que el coeficiente intelectual (CI) (Goleman, 1997). Un estudio, por ejemplo, trató de identificar las diferencias entre directivos exitosos y directivos promedio en 40 empresas. Las capacidades de la inteligencia emocional, incluyendo el autoconocimiento, tenían *el doble* de importancia a la hora de contribuir a la excelencia que la inteligencia cognoscitiva (IC, por sus siglas en inglés) y la experiencia (Goleman, 1998).

En un estudio dentro de una empresa de consultoría multinacional, los socios con desempeño superior fueron comparados con los socios de desempeño promedio. Los de desempeño superior, con una inteligencia emocional y calificaciones de autoconocimiento significativamente más elevadas, contribuían con más del doble de los ingresos a la empresa y tenían cuatro veces más probabilidades de ser ascendidos, que aquéllos con bajo autoconocimiento y baja inteligencia emocional (Boyatzis, 1999).

Messinger nos recuerda: “Aquel que gobernará a los demás, debe primero ser amo de sí mismo”. El autoconocimiento reside en el corazón de la capacidad de perfeccionarse a uno mismo, pero no es suficiente. Mientras que el manejo de uno mismo depende primero y principalmente de autoconocimiento.

Otras habilidades para el manejo de uno mismo están vinculadas y construidas muy de cerca en el autoconocimiento.

Desarrollar el autocontrol, por ejemplo, y aclarar prioridades y metas, ayuda a los individuos a crear una dirección para sus vidas. El manejo eficaz del tiempo y del estrés hace posible que los individuos se adapten, y organicen, a su entorno.

## ¿QUÉ SON LAS HABILIDADES DIRECTIVAS?

Según Berta Madrigal, entre todas las actividades, funciones y [roles directivos](#) que ejercen los directivos en su actividad, se identifican una serie de habilidades que deben ser identificables en los distintos directivos de las organizaciones, entendiéndolo como capacidades adquiridas por los directivos a través de la experiencia y la práctica, su personalidad y de su preparación y conocimientos. Aunque se acepta que esta serie de habilidades se pueden enumerar en una larga lista de ellas, en el ámbito de la gestión

de empresas se acepta agruparlas en tres grandes grupos: **habilidades conceptuales, humanas y técnicas.**

### *Habilidad*

La palabra habilidad por sí misma remite a la capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo. Sin embargo, el Diccionario de la Lengua Española la describe como enredo dispuesto con ingenio, disimulo y maña. Para efectos de la habilidad directiva, y con el enfoque de este texto, hemos adoptado lo que Guthie Knapp (2007) señala con relación al término habilidad: Habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distensión de tiempo y economía y con el máximo de seguridad. Justo como lo hiciste aquí.

Se alude a esta definición de habilidad porque las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza.

### *Habilidades*

Cuando nos referimos a las habilidades en plural, encontramos que se vinculan a una tarea, implican un entorno, se demuestran en la realización de las tareas con regularidad y eficacia, y, sobre todo, se aprenden. Lo anterior implica que en pleno siglo XX vamos a romper paradigmas y a contradecir las teorías de Peter Drucker y de Einstein. El primero afirmó: “Hay dos tipos de personas: las que nacieron para mandar y a las que les gusta que las manden.” En cambio, Einstein decía: “De dos cosas estoy seguro: de la inmensidad del Universo y de la estupidez humana; del Universo no estoy seguro” (Madrigal, 2002).

Drucker aportó con sus habilidades grandes descubrimientos para la ciencia, en tanto que Einstein lo hizo a la gerencia y la administración. Esto ha cambiado la enseñanza y el aprendizaje de las habilidades directivas e interpersonales de tal forma que hoy en día las habilidades directivas se enseñan y desarrollan mediante cursos, talleres, especialidades, maestrías y doctorados en el área. Las habilidades se cultivan y educan.

### **Clasificación de las habilidades en la dirección**

Hay diferentes clasificaciones de habilidades. Para que el directivo de cualquier empresa y organización logre un mejor desempeño se requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo. Las otras habilidades que se presentan son complementarias, lo cual llevará al directivo a contar con el perfil ideal para su desempeño.

### **Importancia del estudio y desarrollo de las habilidades directivas**

Su importancia estriba principalmente en conocer qué hacen los directivos y qué deben hacer, qué necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos. El arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo, y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo. Esto, enlazado con las cualidades que debe tener el directivo, forma el trinomio para lograr un directivo exitoso.

Peter Drucker (citado por Alexis Codina, 2004) señala: “Dirigir no es más que obtener resultados a través de otros (a los que dirigimos) o lograr que hagan las cosas que queremos que hagan...” El mismo Peter Drucker decía que en el mundo hay dos tipos de personas: las que nacieron para mandar y a las que les

gusta que las manden. Sin embargo, en las organizaciones uno de los principales problemas de la motivación y de la desmotivación de empleados y colaboradores es la inconformidad que éstos tienen con sus jefes y directivos. Madrigal (2005), en una investigación realizada en el centro-occidente de México acerca de qué motiva y desmotiva al trabajador, indica que un gran porcentaje refirió que lo que lo desmotiva es principalmente la forma en que lo dirigen sus superiores.

Cabe recordar que uno de los principales problemas es la improvisación de los directivos en las empresas y organizaciones. Muchas veces sólo porque alguien tiene una carrera profesional le ofrecen un puesto directivo, el cual es aceptado sin menoscabo. Pero ya en funciones se hace evidente que la persona no está preparada para ello, situación que pocas veces acepta el directivo; al no aceptarla, no se capacita ni se desarrolla, y con esto se genera un problema en la organización. De ahí la importancia y por qué desarrollar habilidades directivas en el aula, el hogar, la empresa o la organización, ya que el buen manejo de las habilidades interpersonales es elemental en cualquier relación. Por tanto, las principales habilidades que debe desarrollar toda persona que dirige son las interpersonales, las cuales refuerzan la comunicación con sus jefes, sus colegas, subordinados, y todas las personas del entorno.

### **Tipo de habilidades para desarrollar a los directivos**

La capacitación y formación del profesional de la administración pública y privada tiene lagunas que se convierten en retos para los funcionarios por falta de la formalización y profesionalización de sus habilidades y competencias para desempeñar de manera eficiente su puesto. Por lo tanto, deberán desarrollar sus habilidades técnicas, interpersonales y sociales. Madrigal (2002) recomienda empezar a capacitar a los funcionarios con el propósito de que aprendan a reconocer sus propias habilidades, las desarrollen y las potencialicen.

Asimismo, esto les permitirá reconocer las habilidades y competencias de sus subalternos, con la finalidad de que sean capaces de implementar un proyecto de gobierno orientado a desarrollar y fomentar un país competitivo.

### **¿Por qué deben desarrollarse las habilidades directivas?**

Las importancias de desarrollar las habilidades directivas a nivel profesional están enmarcadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 1999), que establece que el papel de la universidad es la formación basada en competencias laborales. Por lo tanto, sugirió la necesidad de enseñar a los jóvenes las siguientes habilidades, las cuales tienen relación con las habilidades directivas para la vida, o para aprender a convivir en armonía.

- a) Toma de decisiones y solución de problemas.
- b) Pensamiento creativo y analítico.
- c) Comunicación y habilidades interpersonales.
- d) Autoconocimiento y empatía.
- e) Manejo de las emociones y del estrés.

Las **habilidades directivas** son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación como gerente o directivo de una empresa.

Robert B. Buchele (2007) define la **dirección** como la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.

## AUTORES Y CONTRIBUCIÓN TEÓRICO-PRÁCTICA EN CUANTO A HABILIDADES DIRECTIVAS.

*Katz (1955).*

Definió que todo gerente para ser eficiente en su cargo, debe desarrollar tres tipos de habilidades gerenciales a saber: las técnicas, las sociales o humanas, y las conceptuales, conocidas también como estratégicas o intelectuales. Las habilidades técnicas que se adquieren en la academia, durante el transcurso de la vida profesional (experiencia) o por la conjugación de ambos escenarios se refieren a las capacidades de poner en práctica procedimientos en un campo específico; es decir, poseer, comprender y aplicar los conocimientos técnicos propios de su área y la de la industria para la que trabaja en pro de su cargo.

*Malone (1993).*

Basó su modelo DESCRIBED en aspectos esenciales de la práctica directiva, muchos de los cuales pueden ser considerados hoy día como habilidades: determinación, estima personal, sistema estratégico (misión, visión, metas), comunicación, reciprocidad, ideales, bases teóricas, entusiasmo y disciplina, haciendo hincapié en la importancia de desarrollar todas y cada una de estas por igual, de manera integral.

*Pfeffer (1998).*

Identificó siete prácticas fundamentales asociadas con la efectividad administrativa y organizativa: afirmar la seguridad del empleo, contratar selectivamente a la gente, fomentar la descentralización y los equipos auto-administrados, instituir niveles altos de paga basados en el desempeño, capacitar ampliamente, reducir las diferencias de estatus y compartir información.

*Rigby (1998).*

Se concentró en las 25 herramientas y técnicas de administración más populares en una investigación acerca de la asociación entre las herramientas y las técnicas de administración y el desempeño organizativo.

*Whetten y Cameron (1998).*

Realizaron un estudio en 402 directivos identificando 60 características básicas, agrupándolas luego en las 10 identificadas con mayor frecuencia, divididas en 3 grupos: Habilidades Personales (desarrollo de autoconciencia; manejo del estrés personal; solución analítica y creativa de problemas), Habilidades Interpersonales (dirección, orientación y comunicación de apoyo; obtención de poder e influencia; motivación de los demás; manejo del conflicto) y Habilidades Grupales (facultamiento y delegación; formación de equipos y trabajo en equipo eficaces; dirección hacia el cambio positivo). A su vez, añadieron un conjunto de Habilidades Específicas de Comunicación con vinculación directa en cada uno de los grupos anteriores.

*Quinn (2000).*

Identificó ocho “semillas” para la administración y el liderazgo eficaces: “visualizar la comunidad productiva”, “mirar primero al interior”, “abrazar al yo hipócrita”, “trascender al miedo”, “personificar



una visión del bien común”, “perturbar el sistema”, “rendirse ante el proceso emergente” y “atraer a través de la fuerza moral”.

*Brodbeck et al (2000).*

Realizaron un estudio internacional de 6,052 directivos en 22 países en el que concentraron las diferencias en los atributos administrativos e identificó atributos tales como inspiradores, auto-sacrificados, íntegros, diplomáticos, malévolos, visionarios, administrativos, centrados en sí mismos, conscientes del estatus, autocráticos, modestos y autónomos.

*Roman (2004).*

Basándose en la teoría de Whetten y Cameron (1998), reagruparon las habilidades directivas básicas en nueve: urgente versus importante; presentaciones efectivas; comunicación; dominio del estrés; liderazgo versus gestión; equipo versus grupo; herramientas de gestión de problemas; creatividad y negociación.

*González (2006).*

Basó el desarrollo de habilidades directivas en las fases del proceso directivo (planificación, organización, dirección, control), vinculándolas con las habilidades de negociación, el liderazgo, la comunicación y la motivación laboral.

*Madrigal. (2006).*

Las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia, son: la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo.

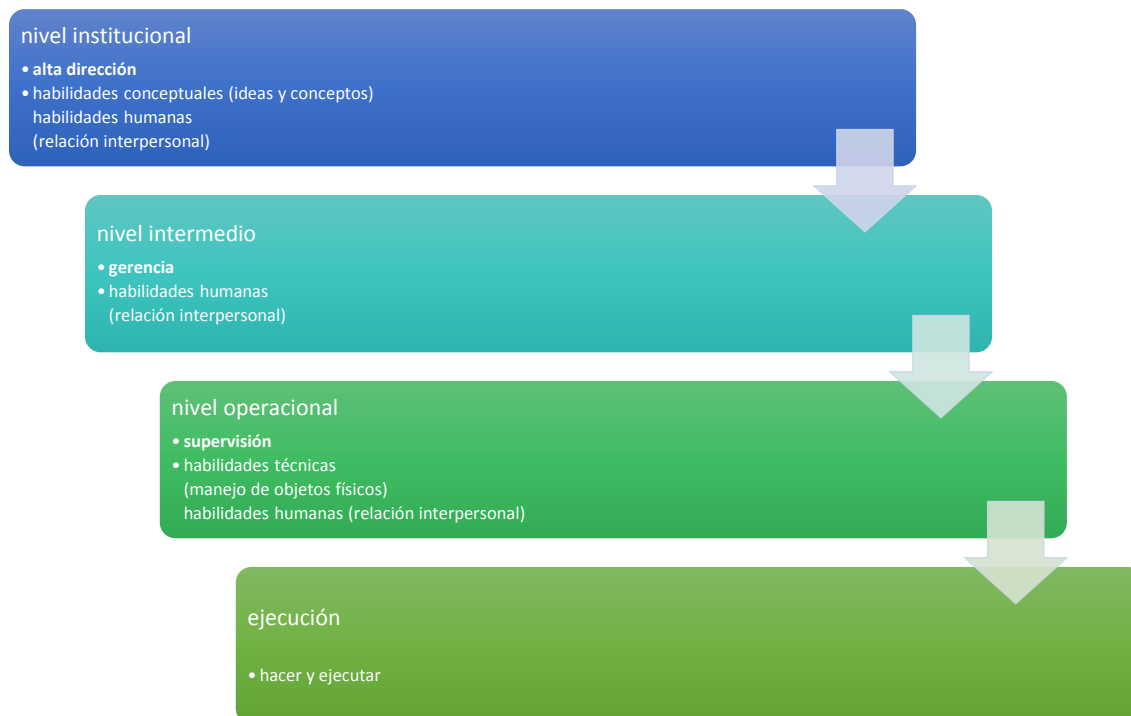
*Puchol (2010).*

Reformuló la teoría de Whetten y Cameron (1998) de una manera más didáctica y haciendo hincapié en las habilidades directivas interpersonales.

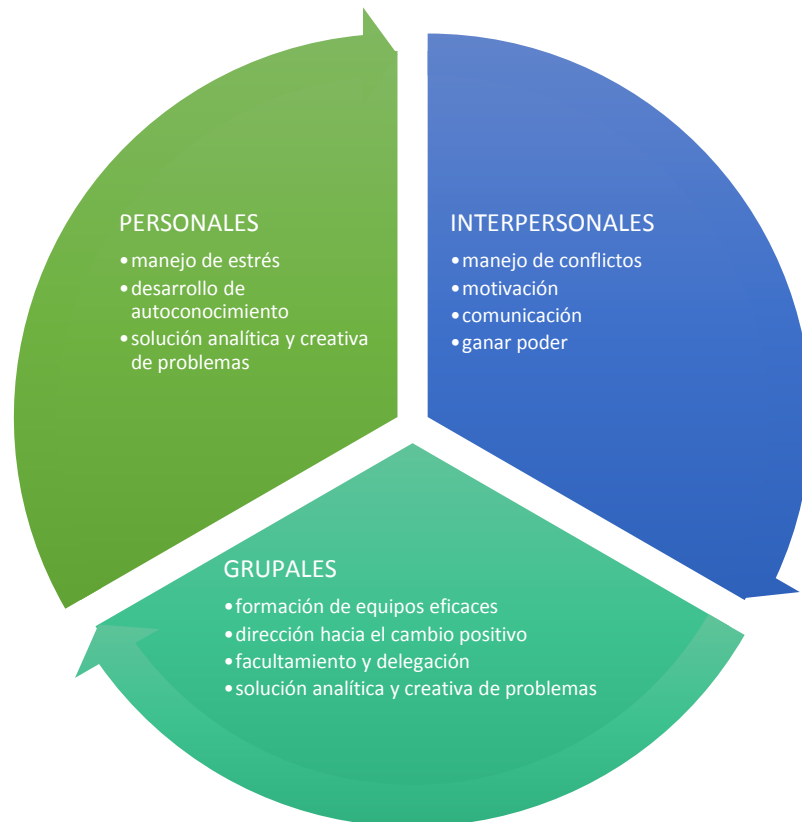
*Valls (2010).*

Basándose en la teoría de Whetten y Cameron (1998), dividieron las habilidades directivas básicas en doce: toma de decisiones, estrategia, gestión del tiempo, gestión del estrés, comunicación, negociación, asertividad, gestión del jefe, liderazgo, motivación, efectividad y presentaciones en público.

## MODELO HABILIDADES DIRECTIVAS SEGÚN KATZ.



## MODELO HABILIDADES DIRECTIVAS SEGÚN WHETTEN Y CAMERON



## MODELO HABILIDADES DIRECTIVAS BERTA MADRIGAL.

### CLASIFICACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS:

HABILIDAD	ALCANCE
técnicas	desarrollo de habilidades específicas
interpersonales	habilidad de trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver la necesidad de otras personas e, incluso, para obtener objetivos comunes
sociales	son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. Donde se da el intercambio y la convivencia humana
académicas	capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, juicio o crítica
innovación	invención, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización
prácticas	aplicación, empleo e implementación (hábito)
física	autoeficiencia, flexibilidad, salud
de pensamiento	aprender a pensar y generar conocimiento
directivas	saber dirigir, coordinar equipos de trabajo
de liderazgp	guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común
empresariales	emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio

## HABILIDADES DIRECTIVAS IMPRESCINDIBLES

### *Manejo del estrés personal.*

El estrés puede causar efectos devastadores. Las consecuencias personales pueden ir desde la incapacidad para concentrarse, ansiedad y depresión hasta problemas estomacales, baja resistencia a las enfermedades y afecciones cardíacas. Para las organizaciones, las consecuencias van desde el ausentismo y la insatisfacción laboral hasta altas tasas de accidentes y rotación. (p.111).

De manera sorprendente, un estudio que incluyó encuestas realizadas a lo largo de 25 años a empleados reveló que una administración incompetente es la principal causa del estrés en el lugar de trabajo. Tres de cada cuatro encuestas nombraron las relaciones de empleados con los supervisores inmediatos como el peor aspecto del trabajo. Es más, las investigaciones en psicología han encontrado que el estrés no sólo afecta negativamente a los empleados, sino que también produce menos consecuencias visibles (aunque igualmente perjudiciales) para los directivos (Auerbach, 1998; Staw, Sandelands y Dutton, 1981, Weick, 1993).

Por ejemplo, cuando los directivos experimentan estrés, tienden a:

- Percibir la información en forma selectiva y ver únicamente lo que confirma sus prejuicios.
- Volverse muy intolerantes a la ambigüedad y exigentes de respuestas correctas.
- Tener una fijación por un solo método para atender un problema.
- Sobrestimar qué tan rápido pasa el tiempo (por lo tanto, siempre se sienten apresurados).
- Adoptar una perspectiva o mentalidad de crisis a corto plazo y dejar de considerar las implicaciones a largo plazo.
- Tener menos capacidad de hacer distinciones detalladas en los problemas, por lo que pierden de vista la complejidad y los matices.
- Consultar y escuchar menos a los demás.
- Confiar en los antiguos hábitos para manejar las situaciones actuales.
- Tener una menor capacidad de generar pensamientos creativos y soluciones únicas a los problemas.

Así, no sólo los resultados del estrés afectan negativamente a los empleados en el lugar de trabajo, sino que también impiden comportamientos eficaces por parte de los directivos, como escuchar, tomar buenas decisiones, resolver problemas eficazmente, planear y generar nuevas ideas.

En contraste, el desarrollo de habilidades para manejar el estrés podría generar ganancias significativas. La capacidad de manejar el estrés de manera adecuada no sólo mejora el desarrollo personal individual, sino que también puede tener un efecto enorme en las utilidades de organizaciones enteras.

### *El liderazgo*

La teoría clásica ¿cuál es la teoría clásica? no se preocupó por el liderazgo y sus implicaciones. Los autores clásicos, que se refirieron al *liderazgo* de manera superficial, no se interesaron mucho por este tema. La Teoría de las relaciones humanas de Chiavenato comprobó la enorme influencia del liderazgo en el comportamiento de las personas. Mientras que la teoría clásica se concentraba en la autoridad formal, al reconocer sólo la dirección de los niveles jerárquicos superiores sobre los niveles inferiores, en aspectos relacionadas con las actividades y funciones del cargo,

### Concepto de Liderazgo

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, ya sea en las empresas o en cada uno de sus departamentos. También es esencial en las funciones de la administración

### **Liderazgo, habilidad que demanda toda sociedad de sus dirigentes**

La revista *Expansión* realizó una investigación acerca de lo que demandan los empresarios, y la respuesta fue que el liderazgo, la honradez y la firmeza son las cualidades que debe tener el próximo presidente, según cuatro de cada cinco empresarios y líderes de negocios.

Lo anterior refleja que 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.

### **Liderazgo y dirección**

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), al citar a Jorge Terry, afirma que “el liderazgo es la actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo”.

Es el don de guiar y dirigir.

Es el arte de guiar a los demás.

Es la influencia personal ejercida en una situación.

La palabra *dirección* es de origen latino, cuya raíz *regere, rectum, dirigere, directum*, significa guiar, dirigir. Líder proviene de la palabra *Leader*, verbo que indica acción. Por lo tanto, líder es quien guía a su equipo de trabajo hacia un objetivo en común.

### **Implicaciones del liderazgo**

El liderazgo es una acción sobre personas, no sobre máquinas o aparatos. En él intervienen sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas.

Por ello, en este capítulo se aborda el liderazgo principalmente desde el punto de vista administrativo y organizacional.

### **Estilos de liderazgo o mando**

El directivo o líder, cuando realiza su función, tiene y desarrolla ciertos estilos o formas de mandar. Se describen tres estilos que refleja el líder al dirigir.

#### **Dirigente 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.

#### **Dirigente 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 las 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.

### **Dirigente *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.

### **Funciones del líder**

Al hablar de líder no puede dejar de hacerse referencia a las funciones y acciones que desarrolla y crea. En el primer capítulo se describió la diferencia entre líder y administrador.

En este caso describiremos las habilidades que debe desarrollar el líder para tener equipos efectivos de trabajo, habilidades esenciales que debe conocer, dominar y aplicar el directivo, gerente ejecutivo, líder y toda aquella persona que tenga subordinados a su mando.

1. *Comunicar*: El líder debe saber comunicarse con sus seguidores y detenerse para cerciorarse de que se entendió su mensaje.
2. *Organizar*: El líder es el que delimita y define cómo se organiza. Determina el alcance y nivel de cada puesto.
3. *Integrar*: Integrar los recursos humanos, técnicos y materiales de la empresa. Un líder pone más atención en el elemento humano.
4. *Dirigir*: Es el arte de tomar las decisiones de acuerdo con las actividades propuestas y organizadas.
5. *Controlar*: El líder no es sólo el que inicia el movimiento, sino quien lo dirige y, si es el caso, lo detiene. Implica, por lo tanto, la capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos propuestos.
6. *Motivar*: Todo líder es motivador. El líder hace que los otros hagan. Debe entender por qué actúa la gente y saber manejar con destreza esos *resortes*, es decir, las motivaciones que llevan a una persona a actuar de una forma u otra. También debe saber cuándo motivarla para que siga adelante.
7. *Delegar*: El líder que delega confía en sí mismo y en su gente. Sabe compartir la responsabilidad y el poder.
8. *Conciliar*: El líder o directivo es un conciliador. Debe componer y ajustar los ánimos de los que están opuestos entre sí.

### **Papel del poder y la autoridad en el desempeño del líder**

El poder y la autoridad son dos elementos que el líder debe saber manejar y utilizar con el sentido lógico que exige la administración del talento humano. Son aspectos que se dan en toda relación humana en la que intervienen dos o más personas. Autoridad y poder pueden definirse como sigue:

*Autoridad*: Del latín *auctoritas*, viene del verbo *augere auctum*, que significa acrecentar, aumentar.

La autoridad se concibe como la función social de hacer crecer a la comunidad y sus miembros. Se relaciona directamente con el servicio.

**Poder: Del latín *posee*, que significa ser capaz, ser fuerte.**

El uso actual ha hecho que la palabra *autoridad* signifique poder legitimado. Se hace patente la tendencia a poner lo secundario por encima de lo principal y resaltar el poder y dominio antes que el servicio social, que es su razón de ser. El poder es la base del impacto e influencia del líder sobre el seguidor.

Por su origen, hay que distinguir dos tipos fundamentales de poder:

*Poder de posición.* El líder ha llegado desde arriba; alguien que tiene un poder social superior le ha conferido un cargo con cierto poder.

**Poder personal.**

La persona ha llegado a ser líder desde abajo, es decir, es uno de los seguidores; su poder es fruto de un reconocimiento que determinadas personas o grupos manifiestan respecto de sus cualidades y objetivos de promoción social.

**Clasificación del poder en las relaciones interpersonales**

a) *Coerción.* Es la capacidad de obligar por la fuerza física a otra persona a que haga lo que se manda.

b) *Conexión.* Cuando el que ordena se apoya en algo que está unido o conectado con una fuente de poder.

c) *Recompensa.* Una persona realiza por una retribución algo que no haría por una simple petición.

d) *Legitimidad.* Se le motiva a actuar, o no, a una persona en determinada forma porque reconoce en alguien la fuerza de la ley, aun sin elementos coercitivos.

e) *Información.* Una persona dirige la conducta de otro por la información que posee y de la cual depende el segundo.

f) *Negociación.* Resulta de un conjunto de cualidades que hacen a una persona ganarse la voluntad de los demás para que cooperen en el logro de sus propósitos

g) *Experto.* Capacidad de hacer que otro cumpla lo que se le indica porque reconoce una competencia.

h) *Afecto.* Una persona sigue los requerimientos de otra porque se siente unida a ella por lazos de cariño que no le permiten contrariarla (Robbins, 1999).

**Características del líder**

La característica es una cualidad sobresaliente que sirve para distinguir a una persona de otra. Los líderes tienen características específicas que son resultado de un conjunto orgánico y dinámico que configura la estructura de su personalidad y determina su comportamiento y actitudes. El liderazgo nunca será una mera técnica porque es una relación interpersonal dinámica. De acuerdo con el área de competencia del líder, su personalidad, actitud, equipo de trabajo, misión y visión, su actuar tendrá cierto resultado. Algunas de las características del líder son:

- Buen comunicador.
- Orientado a la realidad y a la acción.
- Flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales rígidos.
- Positivo, seguro, independiente, capaz de analizar en forma objetiva los hechos.
- Buen colaborador: institucional más que individualista, habituado a pensar en términos de nosotros.
- Ambicioso: estimulado por una alta necesidad de logro.
- Animoso y valiente: dispuesto a tomar decisiones, afrontar riesgos, echarse la culpa y afrontar las consecuencias.



- Intuitivo y comprensivo: capaz de captar los diversos fenómenos emocionales de los individuos.
- Respetuoso: dispuesto siempre no sólo a entender, sino a aceptar a sus colaboradores.
- Responsable: capaz de vivir su puesto como un compromiso más que como un privilegio.
- Motivador de individuos y grupos: porque los conoce, dialoga y tiene fe en ellos; porque sabe que el mayor estímulo para un colaborador es que el jefe espere de él más de lo que él mismo espera de sí.
- Autocrítico: capaz de verse objetivamente sin caer en las trampas sutiles de los mecanismos de defensa.
- Creativo: orientado a la innovación progresista y ambiciosa.
- Honesto y sincero: habituado a hablar con la verdad, a organizar pidiendo la cooperación en vez de seducir con promesas, porque distingue bien entre liderazgo genuino y demagogia.
- Receptor, empático, sobre todo para escuchar quejas y reclamaciones.
- Consciente de que una de las grandes necesidades de los individuos es la de sentirse seguros.
- Alerta a la tendencia de confundir hechos y opiniones.
- Tiene confianza en las capacidades creativas del grupo y se aparta del paternalismo que corta e inhibe.

### **Estilos de liderazgo**

Las últimas corrientes y estudios contemporáneos manejan 10 estilos de liderazgo. Coleman (2000) hace un análisis de seis estilos de liderazgo y cómo generan resultados, y afirma que el liderazgo autoritario maximiza el compromiso con las metas y las estrategias de la organización; su teoría se opone a la de los teóricos del siglo XIX. Este estilo de liderazgo tiene sus ventajas, entre éstas tener una visión definida en la que los estándares de éxito son claros para todos, como también las recompensas. El líder impone conceptos, pero permite a la gente que derive sus propias conclusiones. Le da a la gente la libertad de innovar, experimentar y calcular sus propios riesgos.

Entre sus desventajas encontramos que el estilo autoritario poderoso no funciona en todas las situaciones, porque si el líder trata de ser autoritario quizá llegue a ser arrogante, lo cual puede minar el espíritu igualitario de equipo efectivo. Sin embargo, Coleman menciona otros tres estilos de liderazgo: afiliativo, entrenador y configurador de pasos. Dichos estilos han sido poco abordados en los textos de liderazgo, pero tienen resultados positivos en las nuevas organizaciones y permiten que el líder sea flexible de acuerdo con el equipo de trabajo que guía o dirige. Así, el líder actúa según la situación y tiene un amplio conocimiento de los equipos de trabajo para poder determinar la estrategia de conducción a sus seguidores o equipo de trabajo.

### **Liderazgo estructurador**

El líder decide primero la mejor manera de efectuar una tarea y luego le 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.

*Cuándo no usar un estilo estructurador:*

- Cuando los subordinados tienen experiencia y habilidad para hacer la tarea.
- Cuando estén automotivados y bien dispuestos a llevar a cabo su trabajo.
- Cuando se confía en su habilidad para alcanzar los estándares de desempeño.

*Usos y abusos:*

Mandar a alguien cuando no es necesario puede desperdiciar tiempo y energías.

Los subordinados pueden experimentar resentimiento hacia la conducta estructuradora del líder y, por lo tanto, dejar de expresar sus ideas y su deseo de cooperación.

### **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.
- El líder debe llevar a cabo las siguientes acciones para lograr este proceso de desarrollo:
- Fomentar un ambiente que propicie la retroalimentación.
- Ejercer una dirección activa para reforzar las acciones apropiadas.
- Explicar el cómo y cuándo de la tarea.
- Establecer estándares de desempeño realistas y que se tomen como un reto.
- Ayudar a la persona a alcanzar estos estándares.
- Reconocer y premiar el desempeño.
- Creer que los subordinados tienen potencialidades.
- Aprender a trabajar arduamente.
- Comprometerse tanto en el desarrollo de los subordinados como en el cumplimiento de la tarea (los deportes, la producción y las ventas son áreas propicias para desarrollar este estilo de liderazgo).

*Cuándo no usar un estilo entrenador:*

Cuando los subordinados

- Están altamente calificados para desempeñar la tarea.
- Están motivados y bien dispuestos a asumir responsabilidades en la planeación y los resultados.
- Tienen poca o ninguna habilidad, experiencia o poca confianza para un trabajo o una asignación específica.

*Usos y abusos*

En virtud del tiempo y la estrategia, el empleo inapropiado de este estilo puede consumir grandes cantidades de tiempo y recursos.

Es posible que surjan conductas entrenadoras inefectivas o inadecuadas cuando los líderes no toman en cuenta la interacción entre su estilo de liderazgo preferido y el demandado por la situación.

### **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.

*Cuándo no usar un estilo alentador:*

- Cuando el desempeño no supera el estándar.
- Cuando los colaboradores carecen de conocimientos suficientes o experiencia para desempeñar satisfactoriamente una tarea sin que exista dirección.

- Cuando los colaboradores no demuestran deseo de ejercer la iniciativa en una tarea importante.
- Cuando los colaboradores no asumen responsabilidades por sus propias acciones.
- *Usos y abusos:*
- El mal uso de este estilo tiende a desperdiciar los recursos organizacionales y humanos.
- Cuando el líder no da la dirección adecuada, frecuentemente el resultado es falta de respeto y reducción del esfuerzo.

La aplicación inadecuada o inefectiva del estilo alentador a menudo es resultado de que el líder falla al considerar la interacción entre su estilo preferido y el requerido por la situación.

### **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.

Se dice que pueden recibir una dirección delegadora los subordinados que:

- Tengan todos los conocimientos, la experiencia o habilidad requerida para efectuar un trabajo sobresaliente.
- Deseen distinguirse al ejecutar una tarea específica.
- Confíen en su habilidad para efectuar un trabajo.
- Estén motivados para iniciar una acción y acepten la responsabilidad de desempeñar un trabajo por ellos mismos.

*Cuándo no usar un estilo delegador:*

- Cuando los colaboradores
- Son nuevos, no poseen experiencia o no están habilitados en una tarea especial.
- No están dispuestos a tomar la responsabilidad de su propia planeación y productividad en un área de trabajo en particular.
- No se sienten a gusto o confiados en el desempeño de su tarea.

*Usos y abusos:*

Cuando los subordinados necesitan dirección o apoyo, pero éstos no se dan en la medida requerida, se produce frustración y fallas en todos sentidos.

El estilo preferido del líder también puede contribuir al uso inapropiado o inefectivo del estilo delegador.

### **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.
- Hablan claramente, evitan el tartamudeo y no mezclan sus oraciones con muletillas como “aaah”, “eeeh” o “tú sabes”.
- Articular una meta alcanzable a través de:
  - Una visión del futuro, formas convencionales de lograr esa visión y la capacidad de comunicarla a los demás.
  - La visión es un enunciado claro de a dónde quieren ir y cómo van a llegar ahí.
  - Capaces de persuadir a otros de que lograr esta visión es el interés propio de los demás.
  - Buscan métodos frescos y radicalmente diferentes para solucionar problemas.
  - El camino para lograr su visión es nuevo, pero también apropiado para el contexto.
  - No sólo tienen una visión, sino que son capaces de hacer que los demás la compartan.
  - Comunicar expectativas de alto desempeño.
  - Dan seguridad con base en la capacidad de los demás para cumplir con estas expectativas.
  - Demuestran su confianza en la gente al establecer metas ambiciosas tanto individualmente como en grupo.
  - Transmiten una creencia absoluta en que lograrán sus expectativas.
  - Ser sensible a las necesidades de sus seguidores mediante
    - El conocimiento de cada uno de sus seguidores.
    - Entienden sus necesidades individuales y son capaces de desarrollar relaciones interpersonales intensas con cada uno.
    - Estimulan a los seguidores a expresar sus puntos de vista.
    - Son accesibles y escuchan genuinamente.
    - Se preocupan por los intereses de sus seguidores y hacen preguntas con el fin de aprender qué es lo que realmente les importa.

### **Cuatro muletas del liderazgo**

Según Thomas Cleary (2000), el cuerpo del liderazgo tiene cuatro muletas: la iluminación y la virtud, la palabra y la acción, la humanidad y la justicia, la etiqueta y la ley. La iluminación y la virtud son la raíz de la enseñanza, mientras que la humanidad y la justicia son las ramas de la enseñanza. Sin raíz es imposible mantenerse en pie; sin ramas es imposible estar completo.

Los sabios de la antigüedad notaron que los estudiantes no podían gobernarse a sí mismos, por ello erigieron comunidades donde asentarlos y establecieron el liderazgo para dirigirlos. Así, el honor de la comunidad no es para el líder y la plenitud de las necesidades de la vida no es para los estudiantes; todo ello es el camino de la iluminación.

En consecuencia, un buen líder debe honrar, en primer lugar, la iluminación y la virtud, y ser cuidadoso en la palabra y en la acción. Para poder ser un estudiante, uno debe pensar primero en la bondad y en la justicia, y seguir la etiqueta y la ley.

Así, el liderazgo no puede mantenerse salvo para los estudiantes, y los estudiantes no pueden desarrollarse sin el liderazgo. El liderazgo y los estudiantes son como el cuerpo y los brazos, como la cabeza y los pies. Cuando lo grande y lo pequeño armonizan sin oposición, existe uno por el otro.

## *La inteligencia emocional y la dirección*

Estamos acostumbrados a relacionar la inteligencia con la capacidad de raciocinio lógico con el coeficiente intelectual que determina las habilidades para las ciencias exactas, la comprensión y la capacidad de análisis reflexivo, el razonamiento espacial, la capacidad verbal y las habilidades mecánicas. Sin embargo, en el mundo empresarial se está empezando a considerar y valorar más la inteligencia emocional, que determina cómo nos manejamos nosotros mismos y con los demás.

El mundo laboral está cambiando, y ya no se puede hablar de una profesión única o de un trabajo en la misma empresa para toda la vida. Hoy en día se habla de "empleabilidad" que es, según Enrique de Mulder, presidente de Hay Group, la capacidad de una persona de aportar valor a la organización, es decir, de contribuir a la empresa en mayor medida que la compensación de ésta a aquél; y esto ya no se consigue sólo con un coeficiente intelectual alto, sino que también necesita desarrollarse el coeficiente emocional con cualidades como constancia, flexibilidad, optimismo, perseverancia, etcétera.

Daniel Goleman, gurú de la inteligencia emocional, desde la publicación de su libro en 1995 analizó y agrupó los rasgos de las empresas con mayor éxito mundial (entre las que se encontraban Lucent Technologies, British Airways y Credit Suisse) en tres categorías de empresa, en las que predominaban aptitudes técnicas, capacidades cognoscitivas y elementos asociados con la inteligencia emocional de sus directivos. En los resultados del análisis de sus directivos, el coeficiente emocional resultó ser mucho más importante y determinante que las otras dos categorías en los cargos directivos de las empresas analizadas, hasta el punto de que cerca de 90 por ciento de la diferencia observada en el desempeño de los gerentes de las empresas estudiadas era atribuible a factores asociados con la inteligencia emocional.

La importancia de la inteligencia emocional en el directivo es prioritaria en toda organización. ¿Por qué? Porque de ello depende la empresa y la organización, así como la emoción, la pasión, el énfasis y el sentimiento positivo o negativo con que trabaje el directivo y, por ende, su equipo de trabajo o colaboradores.

Daniel Goleman, citado por Mariano González, se refiere al papel de autoridad de padre e hijo, y concluye señalando que tener padres emocionalmente inteligentes representa una enorme ventaja para el niño. Es el mismo fenómeno que sucede en la empresa u organización al contar con directivos emocionalmente maduros, quienes podrán apoyar mejor a sus subalternos y con ello generar un aprendizaje en la organización.

El papel que desempeña el directivo y líder en la organización es fundamental: es el personaje que debe guiar, liderar y motivar al equipo de trabajo. Por lo tanto, entre más maduro sea emocionalmente, más competente será para ayudar a sus colaboradores a enfrentar sus altibajos emocionales, o, en su defecto, reorientará estas emociones al objetivo tanto individual como colectivo de la empresa u organización.

### **Importancia de contar con directivos con inteligencia emocional alta**

La importancia del manejo de las emociones estriba en que el futuro y el presente de la empresa dependen de la emoción y la pasión con que trabajen el directivo y sus colaboradores.

La actitud y el estilo de dirigir dependerá de cómo el directivo o líder se gane el respeto, la admiración o, por el contrario, el odio de sus colaboradores. El equipo de trabajo reacciona bien cuando se le plantean con disciplina y respeto los objetivos y metas que se pretenden alcanzar. En cambio, la disciplina

autoritaria hace aflorar todo lo malo de la naturaleza humana; es decir, al actuar autoritariamente, el directivo podría motivar el lado más oscuro y negro de sus colaboradores.

### **La inteligencia emocional y el éxito del directivo**

En investigaciones realizadas en la Universidad de Harvard se ha encontrado que sólo 15 por ciento de las razones por las cuales una persona triunfa personal y profesionalmente tiene que ver con sus habilidades técnicas y conocimientos profesionales. El otro 85 por ciento está relacionado con su actitud, su grado de motivación y su capacidad para desarrollar relaciones positivas con las demás personas.

La inteligencia emocional ayuda al directivo a desarrollar una disciplina personal nueva que permite mostrar una imagen más humana, de mayor calidad personal que facilita la toma de decisiones. Tal es el caso de los profesionistas que han sido formados con una amplia dosis de las ciencias duras y cuantitativas, los cuales en su mayoría se basan en modelos matemáticos para la toma de decisiones o para la solución de problemas.

Según Goleman (1995), la inteligencia emocional en el directivo requiere desarrollar los siguientes aspectos: honestidad emocional, energía emocional, retroinformación emocional, intuición práctica, presencia auténtica, radio de confianza y descontento constructivo.

Estos aspectos conforman su inteligencia emocional, y, según investigaciones realizadas recientemente, indican que un directivo con un coeficiente emocional alto (CE) es una persona que percibe más hábil y fácilmente que los demás los conflictos en gestación que se deben resolver.

Goleman y Cooper mencionan que la naturaleza humana es más racional que afectiva. Las principales decisiones son influidas por la capacidad intelectual; una muestra palpable de esto son los modelos matemáticos para resolver problemas con un alto porcentaje de probabilidad de éxito.

## *TOMA DE DECISIONES*

### **Toma de decisiones**

Tanto en el ámbito personal como en el medio administrativo y directivo, todas las personas toman decisiones a cada momento, día a día, en cada fase de las etapas de un proyecto o un programa.

### **Toma de decisiones individual**

Es el proceso durante el cual una persona debe escoger entre una o varias alternativas. En el proceso administrativo inicia en la primera etapa, que es la previsión.

En el contexto laboral, el directivo es la persona clave en relación con la toma de decisiones.

Es el que por lo regular toma las decisiones u orienta a que éstas se tomen.

Siendo el proceso administrativo la forma en que se lleva a cabo la administración, su primera etapa es la previsión, la cual implica anticipación, ver hacia el futuro en cuanto a un proyecto o idea. Por lo tanto, es donde se define el objetivo, se investiga y se presentan alternativas para la decisión.

### **El método científico y la toma de decisiones**

El método científico surgió a través del tiempo, a partir de la experiencia práctica y empírica de científicos en las diferentes disciplinas: astrónomos, químicos, físicos y biólogos, administradores e ingenieros, entre otros. Se reconoce a Sir Francis Bacon como el primero en describir formalmente el método hace más de cien años. La intención original fue tener una guía para la investigación en las ciencias físicas, pero el método se adapta fácilmente a cualquier tipo de problema y disciplina.

### **El proceso de toma de decisiones racional**

¿Cómo debe actuarse al tomar una decisión? ¿Qué debe hacerse para tomar la mejor decisión?

La aplicación del método científico es la respuesta a los cuestionamientos anteriores. En pleno siglo XXI, época del conocimiento, el uso de las nuevas tecnologías ha desarrollado varios modelos matemáticos para problemas específicos, que se pueden implementar en la toma de decisiones en el medio empresarial, gerencial y de gobierno para la toma de decisiones.

### **Naturaleza de la decisión**

Según Mauro Rodríguez (2000), el origen de la palabra *decisión* puede aclarar sus aspectos más esenciales. Decisión (del latín *de-cidere*) es un término afín a incisión, precisión, preciso, conciso, circuncisión, cisura, cesura, inciso y occiso. Entraña la idea de “cortar o dejar”. Por supuesto, es una metáfora. Supone que un individuo ante dos o más posibilidades, toma una y deja las otras.

### **Etapas del proceso decisional**

Rodríguez Estrada (1998) señala: “Casi todos los especialistas en toma de decisiones coinciden que este proceso se desarrolla en seis fases, existiendo factores de comportamiento y ambiente que influyen en la decisión.” Estos factores pueden ser el comportamiento organizacional de la empresa, el estilo del directivo o sus habilidades directivas.

El proceso de la toma de decisiones requerirá un tratamiento por separado que depende de quién decide: a) una persona, b) un grupo pequeño, o c) una organización compleja.

También influirá en el impacto financiero de la decisión, y el impacto en los individuos o las personas (en quien toma la decisión y a quienes afecta). El directivo visionario y consciente del equipo de trabajo y el talento humano debe considerar primero el último punto, es decir, analizar las reacciones y posibles consecuencias de cada decisión en el comportamiento de sus trabajadores.

En este proceso, el directivo no debe descuidar ninguno de los elementos y fases que intervienen en la toma de decisiones

### **Pasos del proceso de toma de decisiones**

1. Se percibe y define un problema y la necesidad de tomar una decisión. En este sentido, quien decide será capaz de distinguir entre causas y efectos, y síntomas y problemas, ya que de otra manera puede caer en manejos equivocados. El análisis del problema requiere máxima objetividad. El que decide debe tener en cuenta todos los antecedentes disponibles en la institución o empresa. Será capaz de precisar si se trata de un problema actual, si surgió recientemente, o si es fruto de desarrollos interiores.

2. Después de analizar en forma el problema, se determina el resultado a que se desea llegar, pensando tanto en lo que sería ideal como en lo que es posible lograr en la situación concreta. A continuación, se establecen los criterios con los que se juzgarán las soluciones que se propongan. Para ello es preciso obtener suficiente información, pues sin ésta la decisión sería casi una adivinanza.

3. Luego de revisar en forma analítica la información válida y suficiente, se plantea el mayor número de decisiones para luego escoger las que se consideren viables. Tal vez se requerirán nuevos datos para poder calcular de antemano los resultados de cada una, las cuales se compararán con las normas fijadas. La experiencia, los conocimientos y el espíritu creador del directivo desempeñan un papel muy

importante en la toma de decisiones. Lo importante es evitar la adopción de soluciones rutinarias, que sólo consiguen disimular y postergar el problema. Tales cualidades permiten también desechar ideas irracionales, que no satisfagan los objetivos y políticas de la empresa u organización.

La tecnología moderna con que se cuenta en la actualidad será una herramienta de apoyo; en ningún caso reemplazará a una persona que toma decisiones.

4. Se elige la alternativa que elimine el problema, que a su vez será la que mejor satisfaga esas condiciones y se acerque más al objetivo ideal. Quien decide debe tratar de establecer pros y contras para cada alternativa, y, si es posible, introducir elementos cuantitativos (costos, resultados esperados, tiempo requerido, entre otros). La calidad de la decisión se basa en antecedente más objetivos, y está respaldada por experiencias comprobadas y juicios racionales.

La adaptabilidad se refiere a cómo aceptan la decisión todos los que están involucrados en su puesta en práctica: superiores, colegas, subordinados, beneficiarios o usuarios de los bienes o servicios que genera la organización. Un aspecto muy importante en esta fase es que la elección de la alternativa se acompañe de una segunda selección para el caso de que aquélla no logre los resultados esperados o encuentre resistencia en su aplicación.

El que decide debe ser capaz de prever con anticipación los problemas que puedan presentarse y, al igual que un estratega militar, introducir cambios en sus filas, de acuerdo con el comportamiento de sus huestes y las del enemigo en el campo de batalla.

5. Se elabora el plan de acción de la mejor alternativa; es decir, se fija una estrategia.

6. Se pone en práctica dicho plan. Esta última fase del proceso consiste en traducir la decisión en acción. Una cosa es determinar la decisión y otra que ésta se aplique y solucione el problema.

### **Toma de decisiones en equipo**

El directivo que sabe trabajar en equipo tiende a tener un estilo de mando democrático y toma decisiones en grupo. La toma de decisiones en grupo no significa que quien decide o representa al grupo se exima de su responsabilidad en la decisión; tal vez él es en última instancia directamente responsable, y la intención de discutirlo con colegas u otras personas relacionadas con el problema implica sólo el deseo de reunir el máximo de alternativas sumando las experiencias de diferentes personas.

Trabajar en equipo es útil cuando la suma de las aportaciones de los individuos que participan en el grupo es mayor que la que se lograría consultándolos en forma individual; esto se logra cuando se ha elegido bien a quién consultar. Por este motivo, el que decide debe proceder en forma muy racional al determinar a quiénes recurrirá en esta etapa de formulación de alternativas.

### **Barreras para la toma de decisiones efectivas**

Existen varias barreras que impiden que la toma de decisiones sea la efectiva. A continuación, se mencionan las más comunes.

1. Desconocimiento del tema. La ignorancia sobre lo que habrá de decidirse.
2. No aplicar o no respetar el proceso de la toma de decisiones, o quebrantar algún paso de dicho proceso.
3. Tomar la decisión en forma irracional.



4. Prejuicios psicológicos. Éstos pueden clasificarse en:

a) Ilusión de control. Creer que se puede influir en las situaciones, aunque no se tenga control sobre lo que ocurrirá.

b) Centralismo. Querer controlarlo todo.

c) Evaluación subjetiva sobre los hechos objetivos.

5. Efectos de perspectiva.

6. Falta de objetividad. La información no es la adecuada, o se evalúa y aplica la información en forma subjetiva.

7. Desestimar el futuro. Debe costearse a largo y corto plazos.

8. Presiones de tiempo. Esto implica tanto una decisión precipitada como tardar en decidir.

Recuérdese que todas las organizaciones son cambiantes y el contexto económico impacta en el tiempo. Además, con los avances tecnológicos las empresas que los utilizan cambian constantemente. Pero ello implica una decisión.

## TRABAJO EN EQUIPO Y MANEJO DE CONFLICTOS

### Qué es un equipo de trabajo

El *equipo de trabajo* es un tipo de grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que lo distinguen de otros tipos de grupos.

Sus integrantes son más participativos y socializan sus experiencias con los demás miembros del equipo, con lo que amplía su visión individual de la tarea o del problema.

Además, comparten el reconocimiento de los logros de manera conjunta. Se trata de una combinación de esfuerzos individuales para lograr los objetivos, pero también de un compromiso de todos los participantes hacia los resultados. Para que un equipo logre funcionar como tal requiere estar integrado por no más de cinco personas.

*Beneficios de trabajar en equipo dentro de las organizaciones:*

- Para *las empresas*: Incrementa la productividad y mejora la calidad.
- Para *los grupos*: Reduce sus conflictos, aumenta el compromiso en las metas e incrementa la aceptación al cambio.

*Para el trabajador:*

Mejora la autoestima, aumenta la colaboración con la dirección e incrementa la satisfacción laboral.

La diferencia entre grupo y equipo es muy obvia cuando se refiere a casos extremos, pues no decimos un grupo de fútbol ni un equipo de vecinos; sin embargo, la línea divisoria no es lo bastante precisa. Es importante reconocer que en un equipo de trabajo existen mayores exigencias para sus integrantes en cuanto a la manera en que se involucran afectivamente en el desarrollo de sus actividades.

Los resultados que se dan en un buen grupo están en función de la suma de las capacidades individuales de sus integrantes; en cambio, los resultados del trabajo en equipo incluyen los rendimientos individuales de sus integrantes y los resultados del trabajo colectivo, que reflejan la contribución conjunta de todos los miembros del equipo. Es muy probable que el lector se pregunte por qué los equipos de trabajo se han vuelto tan populares, si es tan difícil lograr un buen producto en equipo en la experiencia cotidiana, en el que todos participen y se involucren de la misma manera.

### **Responsabilidad compartida entre la dirección y su personal**

En la actualidad, el manejo de una organización requiere ser más profesional para poder responder a la competencia del mercado global. Esto sólo puede lograrse rompiendo los esquemas de trabajo autoritarios que han predominado y sustituyéndolos por equipo de trabajo autodirigido en todas las áreas de la organización. Para lograr lo anterior es necesario un proceso de cambio en las actitudes y modos de trabajar tanto de los directivos como de los empleados, que se caracterice por brindar mayor autonomía en el desarrollo de las actividades, con más responsabilidad y poder para influir en los resultados y por estar aunado a un compromiso en pro de la mejora en el desempeño laboral.

Cuando se habla de participación en equipo nos referimos a *un mayor involucramiento* mental y emocional de los individuos en las situaciones de equipo que *contribuyen* en el cumplimiento de las metas y en la *responsabilidad* compartida en ellas.

Un directivo que desea iniciar el trabajo en equipo necesita evaluar qué tan preparado está para ello y también debe analizar si cuenta con un grupo de trabajo capaz de responder a ese reto. Entonces, un director debe hacer un análisis de las características del personal con el que cuenta, y en caso de que existan insuficiencias debe capacitarlo.

Entre mayor sea el número de características que cubre el grupo de trabajadores de su organización, mayores serán las posibilidades de lograr un efectivo trabajo de equipo.

### **Distinguir entre problemas de fondo y los que son superficiales o subsanables**

La mayoría de los conflictos son subsanables. Quizá los más complejos son los que tienen que ver con diferentes valores y visiones del mundo. A veces son bastante difíciles de reconciliar, especialmente si una o más de las partes no están manteniendo una mente abierta.

Quizá lo mejor que podemos hacer para determinar si son fundamentales o subsanables es seguir nuestras reacciones con mucha atención, de tal forma que pueda verse si es algo que sintamos como muy grave o de posible solución.

### **¿Qué hacer para enfrentar estos problemas?**

Primero que nada, hay que conocerse uno mismo. Tenemos que preguntarnos si hay algo dentro de toda la situación que se ha generado que puede estar siendo causado o propiciado por nosotros mismos. Si hay algo de eso, tenemos que tratar de aislar su efecto, de forma tal que se analice objetivamente la situación y pueda dársele solución.

Muchas más veces de las que nos gusta aceptar somos nosotros una parte importante del problema. Además, deberíamos mantener una mentalidad abierta a las distintas posibilidades que se abren en todas las relaciones.

Asimismo, tenemos que mejorar constantemente nuestras habilidades “blandas”, que son las que tienen que ver con nuestra efectividad personal e interpersonal, es decir, cómo podemos mejorar nosotros mismos y manejar nuestras relaciones más efectivamente.

Claves para reducir los conflictos:

1. Ser sensible a los rasgos de carácter de los demás.
2. Proveer entrenamiento cruzado.
3. Establecer reglas básicas.
5. El manejo de conflictos utilizando la negociación y resolviendo desacuerdos

Las respuestas exitosas al conflicto incluyen:

- Una saludable y directa canalización de energía para resolver el problema.
- No reaccionar emocionalmente; efectuar un esfuerzo consciente para responder de manera racional.
- Las personas dotadas de esta aptitud:
  - Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles.
  - Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos.
  - Alientan el debate y la discusión franca.
  - Orquestan soluciones que benefician a todos.

El manejo de conflictos utilizando la visión sistémica y de comunicación para el cambio de comportamiento:

- Asertividad.
- Asegurar motivación y confianza mutua. Buscar incentivos para cada parte.
- Lograr un equilibrio de poder entre las partes.
- Gestionar los esfuerzos de confrontación. Propiciar actos positivos para cada una de las partes.
- Fomentar la seguridad de los resultados parciales.
- Mantener un bajo nivel de tensión. Evitar la amenaza y la hostilidad.
- Dividir el conflicto y fomentar el uso de grupos para los distintos aspectos del conflicto

# RESOLUCIÓN CASO

## HECHOS

Años: 2015-2016

Lugar: Ciudad de México

Empresa: 3M

División: Industria

Bussines Unit: Aerospace and Commercial Vehicles

Protagonistas: Héctor López

Beatriz C.

Beatriz C. Gerente de la Unidad de Negocio de Aerospace and Commercial Vehicles de 3M ha decidido jubilarse después de 5 años desarrollando el cargo y 28 años de servicio. La persona que de acuerdo con su criterio puede ser su reemplazo es el empleado Héctor López que durante los últimos 5 años le ha reportado en línea directa y han mantenido una buena sinergia que se ve reflejada en el cumplimiento de los objetivos corporativos.

3M lleva operando en México desde hace 76 años actualmente son más de 6,500 empleados desarrollando más de 6,000 productos, divididos en 5 divisiones, exportando a 39 países.

El negocio de Aerospace and Commercial Vehicles facturó durante el año 2015 \$29,517,451.34 mdd.

Los principales productos de este negocio son, adhesivos, selladores, películas de poliuretano, y aislantes térmicos y acústicos 3M lleva participando 10 años en el negocio Aeroespacial y 5 años en el negocio de Commercial Vehicles, como resultado de una adquisición.

La Industria Aeroespacial en México se encuentra en pleno desarrollo con más de 298 compañías de las cuales el 71% son manufactureras, 13% MRO (Mantenimiento y reparación), 16% Ingeniería y diseño.

Actualmente, la industria aeroespacial a nivel global atraviesa por uno de sus mejores momentos, lo que constituye una de las oportunidades más relevantes para México a fin de aumentar el contenido nacional de sus exportaciones y con esto aumenta la inversión extranjera generando empleos a lo largo del territorio mexicano.

La Industria de Commercial Vehicles en México básicamente está constituida por 3 marcas líderes en el mercado americano (Daimler, Navistar, Kenworth).

A nivel mundial México se encuentra en la octava posición como productor de partes y camiones de carga.

Durante el año 2014 México fue el líder en producir vehículos comerciales para Estados Unidos superando a Canadá. El 85% de la producción de camiones de carga en México es destinado a Estados Unidos y esto representa un 50% del P.I.B. de México.

Anteriormente la división de Commercial Vehicles solía administrarse desde EE.UU. pero a petición de los clientes en México se delegó la responsabilidad al equipo de México para ofrecer un mejor servicio y agilizar la capacidad de respuesta. Por lo que la persona asignada en esta nueva posición tendrá que gestionar y reportar de manera puntuada a la unidad de negocio en USA ya que en Indianápolis es donde la compañía tiene ubicado su planta de manufactura, centro de ingeniería y diseño, así como sus oficinas corporativas.

## EXPEDIENTE HÉCTOR LÓPEZ

- Edad: 38 años
- Grado Profesional: Licenciatura en Mercadotecnia

Maestría en Administración de Empresas (Titulación en proceso).

- Diploma do en Ventas “Breaking the Sales”
- Representante de ventas certificado ante la compañía.
- Años en la compañía: 9
- Años desarrollando el Negocio Aeroespacial: 7
- Años desarrollando el Negocio de Commercial Vehicles: 2 dedicado el 60% de su tiempo
- Actas Administrativas: Ninguna

Héctor suele ser puntual, ha destacado por mantener una buena relación con sus compañeros de trabajo y durante los 9 años ha cubierto al menos con el 100% con respecto a sus objetivos de ventas

## ANÁLISIS

Actualmente Héctor se enfrenta con un cambio en su situación laboral y esto lo confronta directamente con situaciones ajenas con las que anteriormente trataba día a día como representante de ventas por lo que se ha dado cuenta que requiere desarrollar habilidades directivas para poder adaptarse y ejercer con resultados positivos estas nuevas adversidades.

## FODA HÉCTOR LÓPEZ



Para lograr un análisis más profundo es necesario desarrollar más ampliamente las debilidades dadas en el FODA de Héctor López.

## DEBILIDADES:

**Manejo de Conflictos:** Dado que la experiencia laboral de Héctor López está basado en la parte comercial enfocado en un objetivo de ventas, no se ha enfrentado directamente ante una situación en la que deba de moderar o liderar un tema de manejo de conflictos, en base a su personalidad evitaría una confrontación directa, sin buscar empatizar con la contra parte, actualmente su campo de resolución de conflictos está enfocado en buscar soluciones para facilitar la comercialización de los productos sin embargo es importante, lograr una empatía para llegar a acuerdos efectivos en un corto plazo, logrando obtener compromisos mutuos.

**Motivación:** La motivación en la empresa se ha limitado a ser de carácter económico y por el tiempo considerable que Héctor López lleva ejecutando el mismo rol de ventas, siente que es momento de plantear nuevas metas.

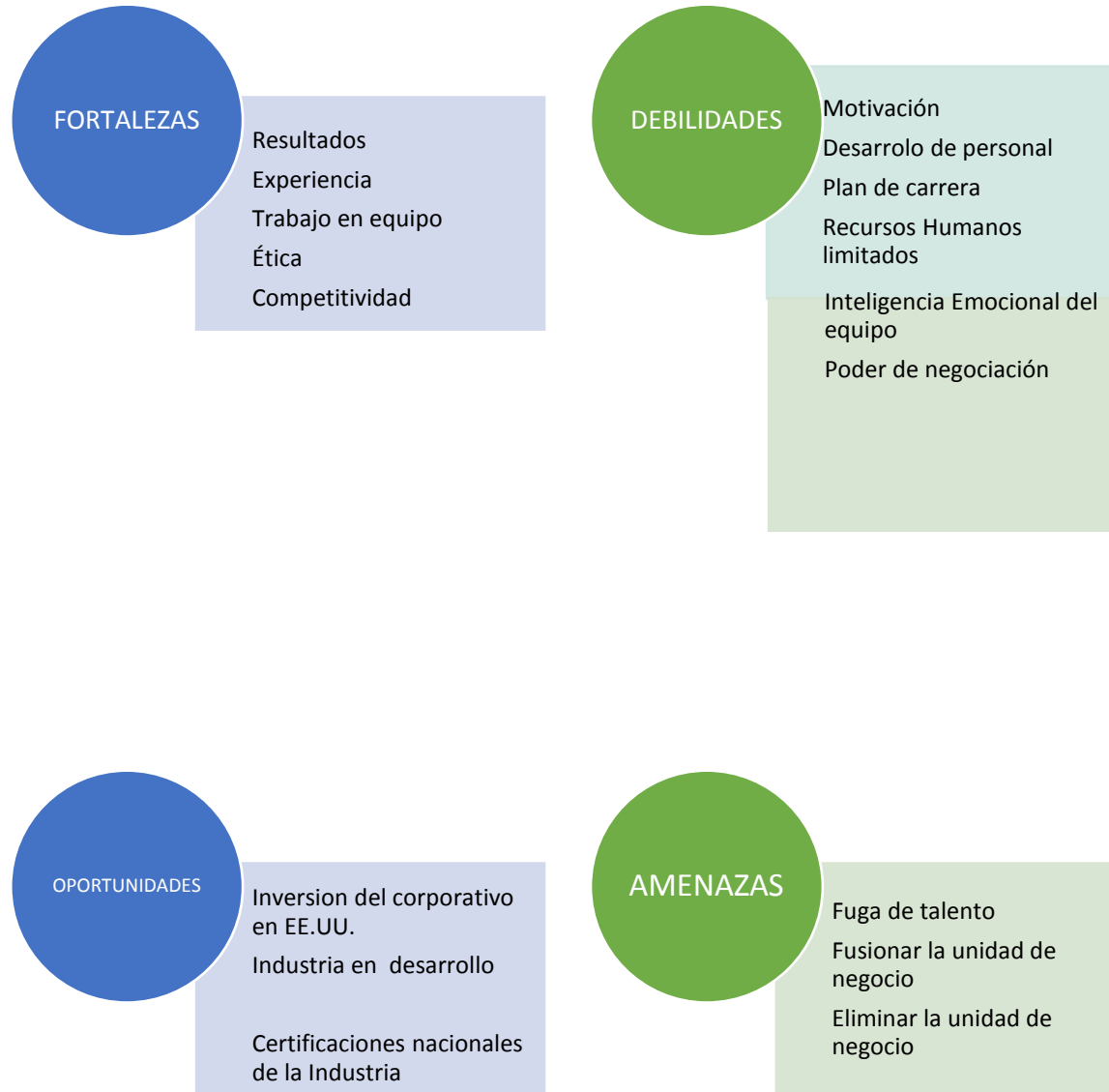
**Comunicación:** Debido a su experiencia y formación personal Héctor suele comunicarse de manera precisa enfocándose tanto en la forma como en el mensaje que requiere expresar, sin embargo, esto se le dificulta en el momento que necesita expresar confianza y apertura cuando se enfrenta ante situaciones complicadas o cuando necesita dar una retroalimentación negativa, ya que siente que sus relaciones interpersonales se ven amenazadas.

**Manejo de Estrés:** Con base en el rol profesional que ha desempeñado Héctor Lopez, es común que se enfrente con situaciones de estrés y por su personalidad ha experimentado consecuencias derivadas de estas situaciones ya que su capacidad para concentrarse se ha visto afectada y con esto su rendimiento y productividad.

**Decisión de Delegar:** Considerando el puesto de Héctor López desempeñando una posición de ventas, encontramos que tiene poca experiencia para liderar equipos de trabajo, dada su personalidad es probable que experimente un conflicto en el momento de decidir **¿Cuándo deberá apoyarse en su equipo de trabajo para delegar las actividades y cuando es el mismo el que debe efectuarlas?**

**Solución de Problemas:** Héctor López se encuentra enrolado, desempañando la función de ventas por 9 años consecutivos, por lo que su modelo para la solución de problemas se ha limitado a ser de carácter analítico descuidando la parte creativa que se requiere, sobre todo en la resolución de problemas que no son de asuntos propiamente comerciales.

## FODA DIVISIÓN AEROSPACE AND COMEMERCIAL VEHICLES MÉXICO





Para entender más claramente la situación del área a continuación se detallan las debilidades que presenta el FODA.

**Motivación:** A pesar de que la división logra cubrir con sus objetivos de ventas no hay estímulos económicos o de desarrollo para los integrantes del equipo ya sea dentro del área o en otra unidad de negocio dentro de la compañía y esto afecta directamente el ambiente de trabajo.

**Desarrollo de personal:** Los integrantes del equipo llevan desarrollando la misma función en su mismo nivel por varios años consecutivos esto ocasiona que la moral del equipo sea baja.

**Plan de carrera:** Con lo explicado en el punto anterior actualmente en la división no hay objetivos retadores claros que con el cumplimiento de los mismos aseguren a los integrantes del equipo un desarrollo a corto y mediano plazo.

**Recursos Humanos limitados:** Actualmente la división solo cuenta con dos representantes de ventas para cubrir las 298 compañías del giro, instaladas dentro de la República Mexicana. Al no contar con los recursos humanos necesarios se pierden proyectos y oportunidades de venta con los clientes, y además se afecta directamente en el servicio que se proporciona específicamente en el manejo de tiempo y territorio.

**Inteligencia Emocional:** La demanda y ritmo de trabajo ha permitido que el equipo desarrolle las habilidades técnicas necesarias para desarrollar sus funciones, pero esta misma exigencia ha permitido que se descuide la inteligencia emocional.

**Poder de Negociación:** El equipo está muy concentrando generando nuevos proyectos con los clientes, pero están descuidando el cierre de los mismos. Para garantizar un cumplimiento acelerado del objetivo de ventas se requiere hacer consiente al equipo de la importancia de tener negociaciones.

## DIAGNOSTICO

La unidad de negocio de Aerospace and Commercial Vehicles de 3M México a la que pertenece Héctor López, ha destacado por lograr sus objetivos de ventas generando utilidades favorables para la compañía, sin embargo el factor humano se ha quedado rezagado, incluyendo el desarrollo de habilidades directivas, el equipo no ha recibido una capacitación propia que garantice la permanencia en la empresa y permita un crecimiento orgánico para desarrollarse inicialmente en la misma división y posteriormente se pueda transmitir a la empresa en un posible corto o mediano plazo.

Héctor López refleja este déficit de desarrollo humano, y su área requiere énfasis en el desarrollo de habilidades directivas, tanto personales como interpersonales, con una especial atención en las habilidades relacionadas con: manejo de conflictos, motivación y solución de problemas.

### ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN / PLAN DE ACCIÓN

**Opción A** darle la oportunidad y nombrar a Hector López como Gerente de Aerospace y Commercial Vehicles en México considerando el plan de acción que se describe a continuación.

El plan de acción propuesto para este caso es que Héctor López desarrolle por su propia cuenta sus habilidades directivas considerando el modelo propuesto por Whetten y Cameron, dando una atención principal a las habilidades de: manejo de conflictos, motivación y solución de problemas.

Para lograr el objetivo de ventas se considera contratar dos nuevos representantes de ventas, uno se ubicará en el Estado de Tijuana y el otro representante de ventas se ubicará en la zona de Chihuahua, se propone estos dos Estados porque es donde la Industria Aeronáutica presenta el mayor desarrollo de la República Mexicana. Adicional se propone la contratación de una persona de Mercadotecnia. El presupuesto para cubrir estas 3 nuevas posiciones considera la atracción de talentos recién egresados.

A continuación, se detalla el presupuesto considerado.

### Propuesta de presupuesto anual (MXP).

Business Unit Manager (HL)	\$ 971,753.39
Sales Rep Level 3 (EH)	\$ 747,502.61
Sales Rep Level 1 New Hiring	\$ 498,335.07
Sales Rep Level 1 New Hiring	\$ 498,335.07
Marketing Jr. New Hiring	\$ 470,478.70
Training	\$ 50,000.00
Expos & Workshops	\$ 70,000.00
Samples	\$ 45,000.00
	<b>\$ 3,351,404.84</b>

Con este presupuesto se pretende alcanzar un objetivo de ventas de \$34,535,418.07 mdd. Este monto representa un 17% adicional sobre lo facturado en el año anterior.

Esta propuesta cubre con el porcentaje que por política interna de 3M se autoriza anualmente, sin embargo, solo se está considerando un monto anual de \$50,000.00 MXP. Básicamente solo cubriría la capacitación técnica para las nuevas contrataciones. Esta Capacitación consiste en traer a las instalaciones de 3M México a un Ingeniero especialista que trabaja para la misma división en EE.UU. El ingeniero presentará a los nuevos integrantes los productos y aplicaciones que 3M tiene para la Industria Aeronáutica.

El monto incluido para las exposiciones y talleres de trabajo incluye la participación con un stand en el Summit Aeronáutico que se realiza cada año en la Ciudad de Querétaro ya que es el evento más importa de este giro en la República Mexicana.

#### Opción B

La Opción B propuesta para este caso es darle el nombramiento a Héctor López y a la par asignarle un “mentor coach”. Se propone que sea un Gerente del grupo de Industria con rango mayor al nivel que se le está otorgando a Héctor, para que lo asesore al menos en los primeros 6 meses. Este mentor compartirá su experiencia, lo asesorará y tendrán sesiones periódicas de al menos una vez por mes para revisar y evaluar, las decisiones tomadas durante este periodo para monitorear como Héctor está desarrollando sus habilidades directivas. Para esto se considerará el mismo modelo propuesto por Whetten y Cameron, que se describe en la opción A.

Para esta opción se considera también el presupuesto propuesto para la división que se menciona en la opción A.

#### Opción C

La Opción C consiste en otorgarle el nombramiento a Héctor López e invertir en un programa intensivo impartido por una consultora externa experta en la materia<sup>7</sup>, este curso tiene una duración de 82 horas en donde se enfocará a desarrollar las habilidades gerenciales que se requieren, adicional también se cubrirán habilidades de liderazgo, coaching, ventas, trabajo en equipo y poder de negociación y manejo de tiempo y territorio. Todo esto basado en la fusión de desarrollo humano y desarrollo organizacional a través de diversas etapas y orientación adecuada, utilizando como motor de cambio el liderazgo y coaching.

Con esta opción se pretende que Héctor replique lo aprendido en la división como parte de sus nuevas responsabilidades.

---

<sup>7</sup> Anexo 6

Este es el presupuesto que se requiere para ejecutar la opción C:

Business Unit Manager (HL)	\$ 971,753.39
Sales Rep Level 3 (EH)	\$ 747,502.61
Sales Rep Level 1 New Hiring	\$ 498,335.07
Sales Rep Level 1 New Hiring	\$ 498,335.07
Marketing Jr. New Hiring	\$ 470,478.70
Training	\$ 140,000.00
Expos & Workshops	\$ 70,000.00
Samples	\$ 45,000.00
	<b>\$ 3,441,404.84</b>

Con este presupuesto se pretende alcanzar un objetivo de ventas de \$34,535,418.07 mdd. Este monto representa un 17% adicional sobre lo facturado en el año anterior.

Esta propuesta de presupuesto representa un 18% de incremento al presupuesto autorizado el año pasado y está dentro del parámetro requerido por la política interna de 3M. Con este presupuesto no solo se está considerando la capacitación técnica para las nuevas contrataciones, sino que también se considera la participación y asistencia de Héctor al curso impartido por una consultora reconocida y especializada.

Adicional a las 4 sesiones de Coaching Individual que incluye el curso se recomienda que Héctor al menos tenga 12 sesiones adicionales, cada una con un costo de \$2,000.00 MXP.

#### Opción D

Contratar a un Gerente Senior con experiencia comprobable mínima de 5 años en el mercado y que cuente al menos con el 95% de las habilidades directivas que se requieren.

De acuerdo al área de Recursos Humanos el plazo para cubrir una vacante con este perfil o similar es de al menos dos meses, considerando el proceso de selección y contratación. A este tiempo también habría que sumarle 6 meses como mínimo para que el candidato seleccionado cubra la curva de aprendizaje para adquirir al menos el 90% de los conocimientos técnicos para desempeñar la posición.

Business Unit Manager New Hiring	\$ 1,644,505.74
Sales Rep Level 3 (HL)	\$ 747,502.61
Sales Rep Level 2 (EH)	\$ 635,377.22
Sales Rep Level 1 New Hiring	\$ 498,335.07
Marketing Jr.	\$ 470,478.70
Training	\$ 150,000.00
Expos & Workshops	\$ 70,000.00
Samples	\$ 45,000.00
	<b>\$ 4,261,199.34</b>

Esta propuesta de presupuesto representa más del 45% de incremento al presupuesto autorizado el año pasado por lo que se encuentra fuera de la política interna de 3M.

Si bien el candidato contratado ya contará con las habilidades directivas que se requieren el costo de esto es muy elevado para la compañía y de cualquier forma se considera hacer la inversión de capacitación técnica para el nuevo gerente y para las contrataciones de ventas y mercadotecnia. Es importante mencionar que tanto Héctor López como el representante de ventas Eduardo Hernández por cuestiones de presupuesto no se les otorgaría una promoción y permanecerían con su nivel actual, frenando con esto su desarrollo profesional. Adicional a que este presupuesto solo da espacio para contemplar la contratación de solo un representante de ventas y un mercadólogo.

Por las opciones arriba mencionadas esta propuesta no es viable y queda descartada

## SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS Y JUSTIFICACIÓN

La Opción “C” es la mejor propuesta para este caso. El presupuesto que se propone está plenamente justificado por el objetivo de ventas que se pretende lograr y está alineado al mensaje institucional que 3M quiere difundir de desarrollar a su propio talento, invirtiendo en su capacitación y formando líderes dentro de la industria, ya que considera que esta inversión es redituable en un corto plazo y la confianza que otorga a sus empleados los motiva a desarrollarse y a generar negocios sólidos y éticos en el mundo de negocios globalizado de hoy en día.

## CONCLUSIÓN

Después de haber revisado el expediente de Héctor López se concluye que es momento de darle la responsabilidad de ser el líder de un grupo de negocio, esto será un impulso en su carrera profesional, si bien al día de hoy su experiencia se ha centralizado en la parte comercial, la solución que se propone a este caso en específico está avalada por una sólida teoría fundamentada y avalada por Whetten y Cameron, expertos en la materia de estrategia y liderazgo organizacional. Héctor ha demostrado lealtad a lo largo de los 9 años que ha prestado sus servicios a la compañía, cumpliendo consecutivamente con los objetivos que se le han propuesto y cuenta con el perfil de empleado que a la compañía le interesa

invertir y desarrollar. Se propone también hacer una revisión de objetivos al cierre de su primer año con su nueva posición, para determinar si ya supero la curva de aprendizaje derivada de su nueva responsabilidad.

## Conclusión

La elaboración de este documento me ayudo a entender la importancia de las habilidades directivas a nivel profesional, ya que mientras más responsabilidad se adquiere dentro de una empresa y con esto se obtenga más nivel gerencial es imprescindible el uso apropiado de habilidades para poder lidiar ante la ambigüedad que se presenta en el momento de tomar decisiones, ya que esto es uno de los principales retos que enfrenta un ejecutivo de nivel gerencial durante todos los días.

Si bien para poder dirigir o liderar un equipo de trabajo se requiere contar con los conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, pero para poder dirigir es importante tener las habilidades y capacidades interpersonales para saber liderar, influir, guiar y persuadir a un equipo de trabajo hasta alcanzar los objetivos trazados por la alta dirección.

No existe fórmula alguna que al ejecutarla garantice el éxito de un ejecutivo, sin embargo, un líder con alto grado de abstracción, pensamiento creativo, innovación y conceptualización, que se apegue a un modelo propio de habilidades directivas representa un modelo de respeto en cualquier organización empresarial. Por esto la formación y capacitación continua es primordial sin importar la edad o los años que se tengan desempeñando una función.

La creatividad es una cualidad insustituible, así como contar con las habilidades técnicas necesarias y la capacidad de transmitir y comunicar ideas de forma objetiva y veraz para tener y mantener un equipo de trabajo de alto desempeño motivado, proactivo orientado a dar resultados positivos.

## Bibliografía

Whetten, D. A. (s.f.). *Manejo del Estrés personal Desarrollo de Habilidades Directivas* . Distrito Federal, México: (2011). Manejo del Estrés personal Desarrollo de Habilidades Directivas México, D.F: Pearson.

Münch Galindo Lourdes. (2006). Unidad 2 La Empresa; Fundamentos de Administración Casos y Prácticas, México D.F. Trillas.

Chiavenato Idalberto. (2006). Implicación de la teoría de las relaciones humanas; Introducción a la teoría general de la administración, México D.F. Mc Graw Hill.

Whetten, David; Cameron, Kim (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*, México D.F., Pearson Educación de México

Madrigal, Berta (2002). *Habilidades Directivas*, México, D.F: Mc Graw Hill

Historia de 3M, [http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en\\_US/3M-Company/Information/Profile/Performance/](http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en_US/3M-Company/Information/Profile/Performance/)