



Universidad de Oviedo
Universidá d'Uviéu
University of Oviedo

CÁTEDRA FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL



Máster en *Retail*

Octubre 2018 –Junio 2019

TÍTULO DEL TEMA

COMPETENCIAS GERENCIALES



Profesor: Esteban Fernández Sánchez
Catedrático de Organización de Empresas
esfernan@uniovi.es
www.esfernan.es



Índice

- 1. El Gerente**
- 2. Visión, valores, misión y objetivos**
- 3. Toma de decisiones**
- 4. Liderazgo**
- 5. Motivación**
- 6. Recursos humanos**



1. EL GERENTE

Una **organización** es un conjunto de personas, agrupadas de una forma preestablecida, que actúan de forma coordinada para tratar de conseguir unos objetivos comunes.



Objetivos

Estado de cosas deseado que la organización intenta alcanzar.

Eficacia: *Hacer lo correcto*

Eficiencia: *Hacerlo correctamente*

		EFICACIA	
		Baja	Alta
EFICIENCIA	Alta	Baja eficacia Alta eficiencia	Alta eficacia Alta eficiencia
	Baja	Baja eficacia Baja eficiencia	Alta eficacia Baja eficiencia



- ❑ **Baja eficiencia y baja eficacia.** El gerente formula objetivos incorrectos y utiliza mal los recursos. Como resultado, la organización proporciona un producto muy caro que los clientes no necesitan.
 - ❑ **Alta eficiencia y baja eficacia.** El gerente formula objetivos inapropiados, aunque utiliza correctamente los recursos. Es decir, **hace bien lo que no debe**. Como resultado, la organización proporciona un producto barato que los clientes no necesitan.
 - ❑ **Baja eficiencia y alta eficacia.** El gerente formula los objetivos correctos, aunque despilfarra los recursos. Es decir, **hace mal lo que debe**. Como resultado, la organización proporciona un producto muy caro que los clientes desean.
 - ❑ **Alta eficiencia y alta eficacia.** El gerente formula los objetivos correctos y utiliza adecuadamente los recursos para alcanzarlos. Como resultado, la organización proporciona un producto al precio adecuado que los clientes desean. En este caso, la empresa habrá alcanzado una **ventaja competitiva**.
- 

Eficiencia: Rotación de inventario en Kmart

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Kmart	3,45	3,75	3,66	3,85	3,98	4,01	4,22	4,75	4,56

La ilusión de la eficiencia absoluta



Eficacia: ser mejor que los competidores

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Kmart	3,45	3,75	3,66	3,85	3,98	4,01	4,22	4,75	4,56
Walt-Mart	5,14	4,88	5,16	5,67	6,37	6,91	7,29	7,79	8,08

Rotación de inventario en Kmart y Walt-Mart

Con frecuencia se dice que las empresas triunfan o fracasan por el único mérito de lo que ellas hacen, como si el rendimiento fuera algo absoluto. Sin embargo, en una economía de mercado competitiva, los resultados de una compañía siempre se ven afectados por los de las demás.

Kmart observó una mejora en la renovación de inventario –es decir, las veces al año que vendía su inventario, una medida clave de la eficiencia en la venta al detalle–, pasando de 3,45 en 1994 a 4,56 en 2002. Es un salto del 32 por ciento, lo que no está nada mal. En los mismos ocho años, la rotación de inventario de Walt-Mart subió de 5,14 hasta 8,08, un 63 por ciento. Walt-Mart tenía una rotación más rápida al principio del período de ocho años que Kmart al final. Kmart mejoró en términos absolutos y, sin embargo, al mismo tiempo se descolgó aún más, y la distancia entre los dos detallistas se hizo todavía mayor. En 2002 –justo cuando su rotación de inventario alcanzaba el máximo de todos los tiempos–, Kmart izó la bandera blanca y se dirigió pesarosamente al tribunal de quiebras.

Personas

- **Operarios:**

Personas que realizan una (o varias) tarea(s) individual o colectivamente sin tener que supervisar el trabajo de nadie.

- **Gerente:**

Persona que coordina y supervisa el trabajo de los demás miembros de la organización para lograr los objetivos previstos.

- Máximo responsable de conseguir los objetivos.
- Toma decisiones en condiciones de incertidumbre.
- Maneja recursos escasos susceptibles de usos alternativos.
- Consigue hacer las cosas por medio de las personas.
- Es evaluado por lo bien que hacen su trabajo las personas que supervisan.

Teoría del proceso administrativo

Henry Fayol (1841-1925) denominó proceso administrativo (o administración) al conjunto de tareas que lleva a cabo un gerente en el ejercicio de su responsabilidad.

Los libros de texto las agrupan en cuatro grandes categorías.



Planificar:

Especificar dónde debe dirigirse la organización y cómo llegar a ese destino

- Formular los objetivos
- Determinar los cursos de acción (alternativas) teniendo en cuenta los recursos que posee o están a su alcance

Organizar:

Movilizar los recursos materiales y humanos para poner en práctica los planes

- Determinar qué tareas realizar, cómo deben agruparse y quién debe llevarlas a cabo
- Distribuir la autoridad y especificar la jerarquía
- Coordinar las actividades



Dirigir:

Orientar la actuación de cada individuo para hacerla converger con las de los demás en el logro de los objetivos organizativos

- Crear visión
- Impulsar los valores
- Comunicar los objetivos
- Motivar a los trabajadores

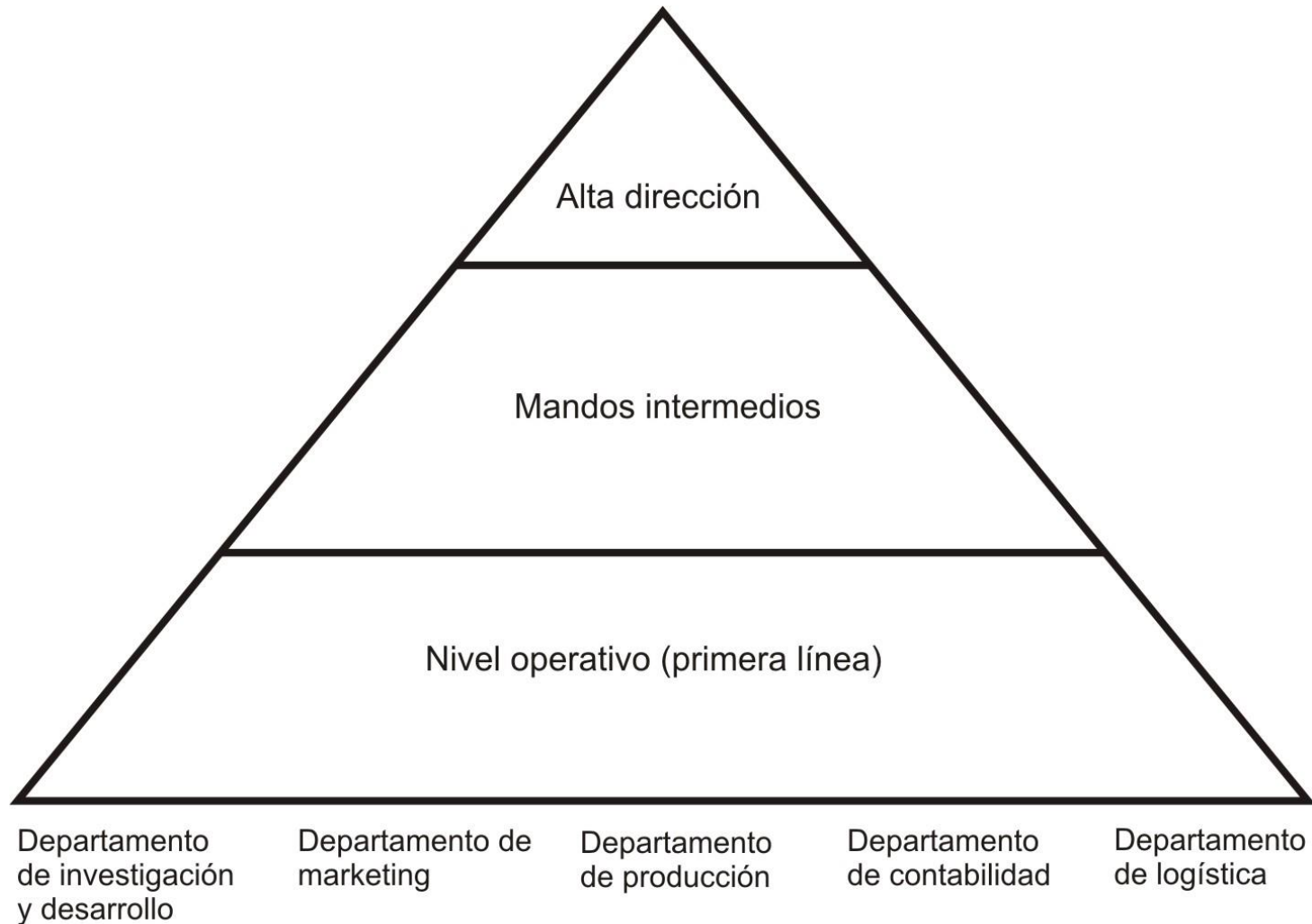
Controlar:

Verificar el desempeño de una organización para comprobar que los resultados reales concuerdan con los previstos

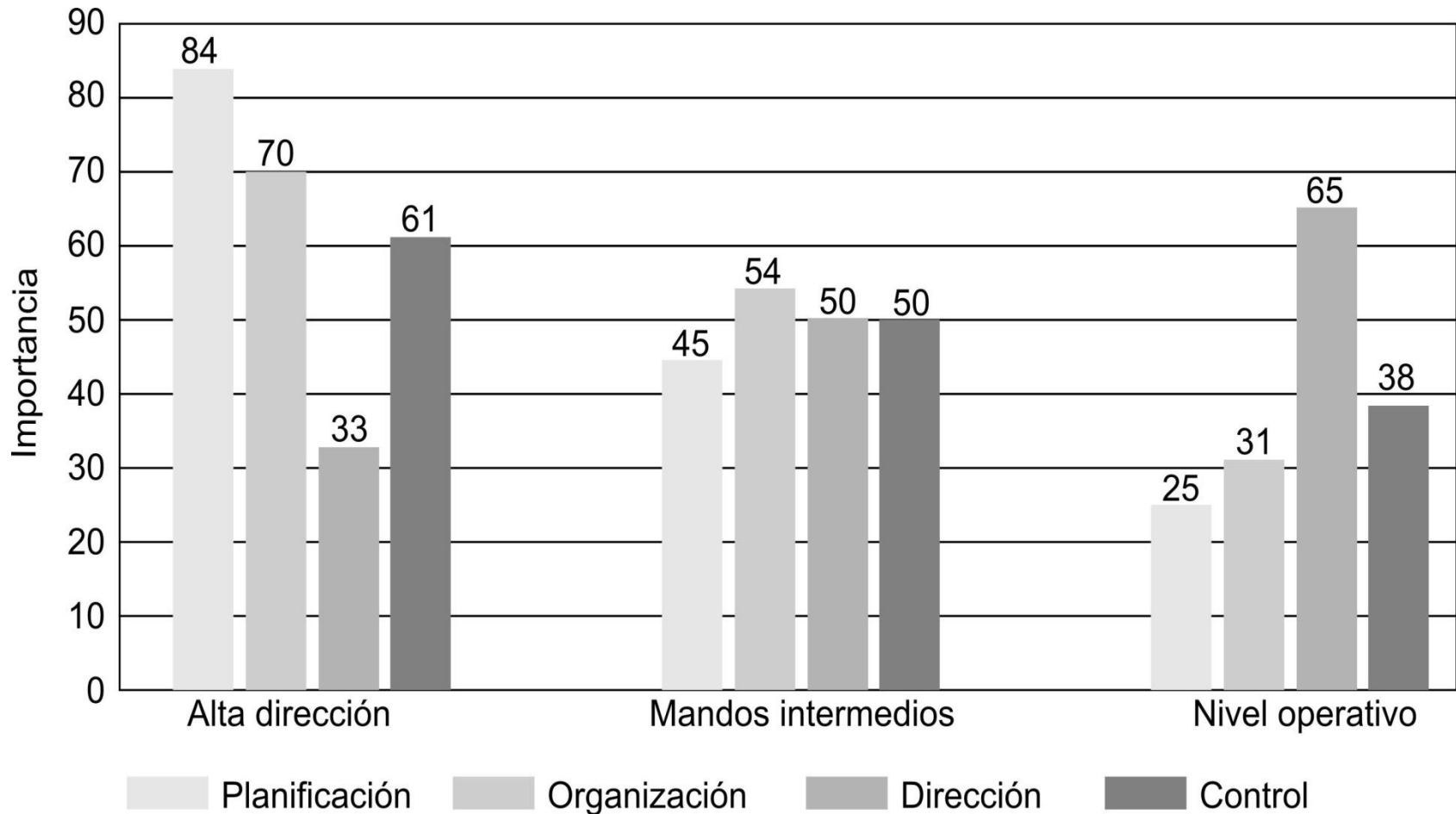
- Establecer estándares de desempeño
- Medir desempeño real y comparar con estándares
- Llevar a cabo acciones correctivas



Niveles gerenciales



Importancia de las actividades básicas



Gomez-Mejía, McCann y Page (1985)



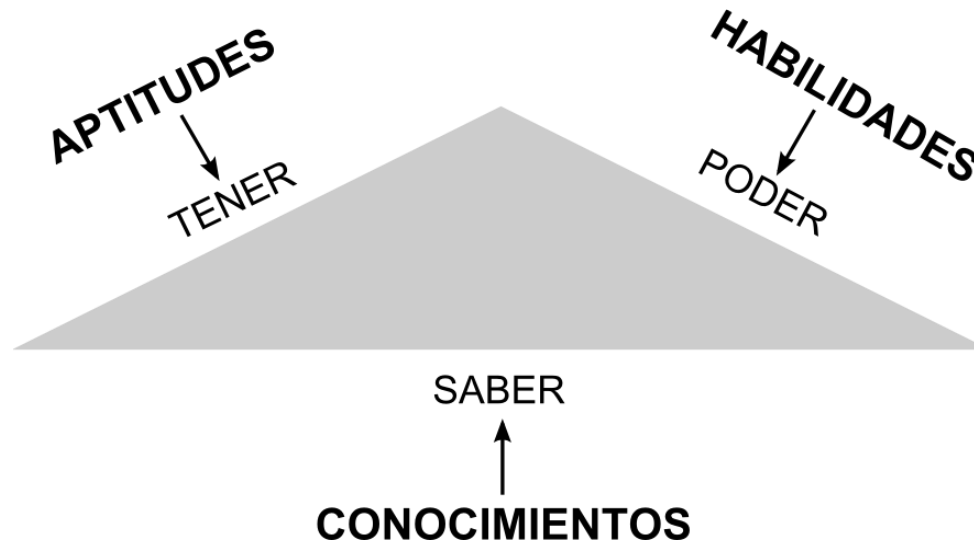
Tiempo dedicado a las actividades básicas

	Planificar	Organizar	Dirigir	Controlar
Alta dirección	28%	36%	22%	14%
Mandos intermedios	18%	33%	36%	13%
Nivel operativo (primera línea)	15%	24%	51%	10%

Mahoney, Jerdee y Carroll (1965)



Competencias gerenciales



Conjunto de conductas que contribuyen en la producción de los resultados esperados

Conocimiento: lo que alguien sabe.

Habilidades: destrezas para ejecutar una tarea con facilidad y precisión.

Aptitudes: atributos duraderos (capacidad cognitiva, capacidad física, ...)

Otras características de la personalidad: incluyen todos los demás atributos personales, como factores de la personalidad o actitudes.

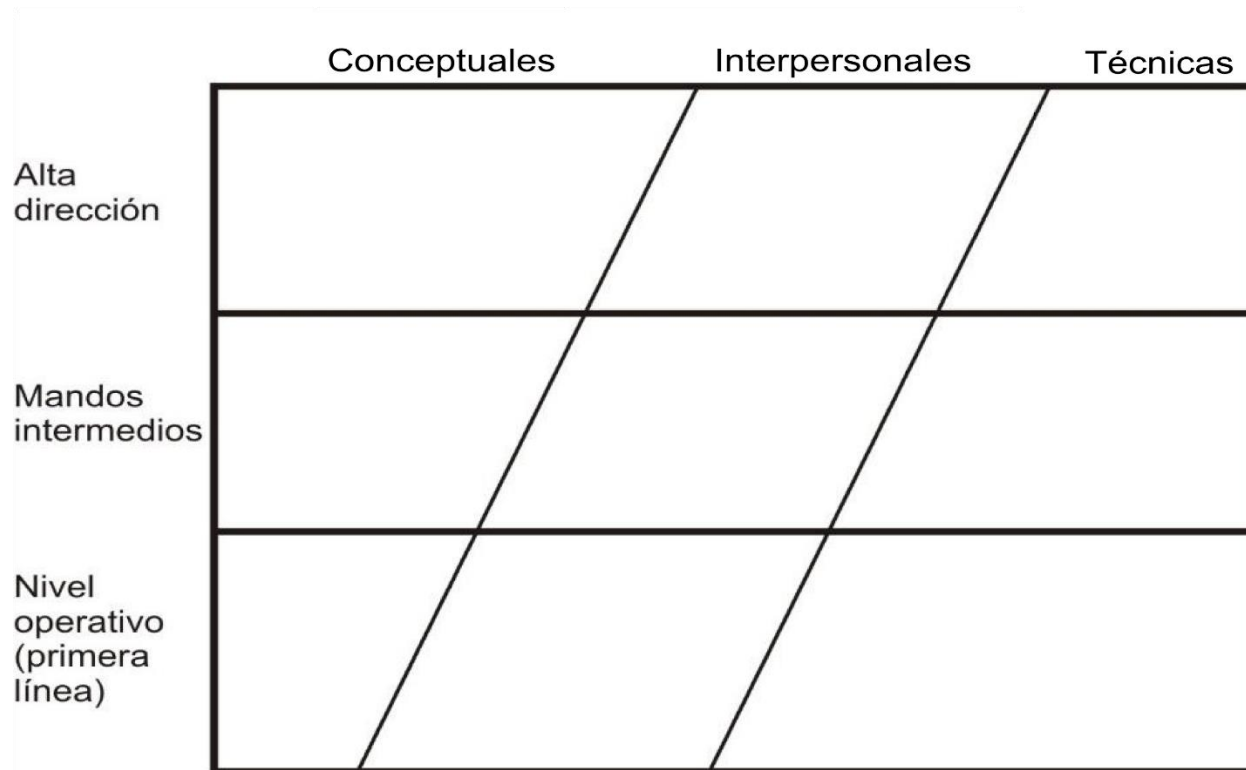


Tipos de competencias gerenciales y niveles jerárquicos

Conceptuales: dependen en buena medida de la educación y de la formación.

Interpersonales: se manifiestan en la forma en que un gerente se relaciona con los empleados que tiene a su cargo y con otros gerentes.

Técnicas: conocimientos y destrezas necesarios para realizar la actividad encomendada.



2. VISIÓN, VALORES, MISIÓN Y OBJETIVOS

VISIÓN

Estrella en el horizonte

La visión es una imagen mental de un futuro posible y altamente deseable para la empresa. La visión señala el destino de la empresa y muestra el camino a seguir.

Especifica **hacia dónde debe dirigirse la empresa, en qué quiere convertirse**

Proporciona un sentido de continuidad relacionando el presente con un futuro deseado. Articula en términos audaces pero de forma realista aquello que la empresa quiere llegar a ser.

- Sencilla
 - Ingeniosa
 - Concisa
 - Persuasiva
 - Satisfactoria
- Disneylandia** ser el lugar más feliz del mundo
Google organizar la información del mundo y permitir su acceso y utilidad universales
Southwest aerolínea de bajo coste

VISIÓN DE SOUTHWEST

Una vez, Herb Kelleher (el director general más longevo de Southwest) le dijo a alguien que podía enseñarle el secreto de gestionar esta aerolínea en 30 segundos. Es lo siguiente: “**Somos la aerolínea de bajo coste**. En cuanto comprenda esto, podrá tomar cualquier decisión sobre el futuro de la compañía con el mismo acierto que yo.

Le pondré un ejemplo –continuó–. Tracy, de marketing, entra en su despacho y le dice que, según las encuestas, a los pasajeros les gustaría un almuerzo ligero en el vuelo de Houston a Las Vegas. Nosotros solo damos cacahuetes y, según ella, una ensalada de pollo Cesar sería muy bien recibida. ¿Qué dice usted?”.

Como su interlocutor vaciló un rato, Keller respondió: “Pues usted le pregunta a Tracy si ofrecer una ensalada de pollo Cesar nos convertiría en la aerolínea de bajo coste entre Houston y Las Vegas. Porque, si no es así, no vamos a dar la maldita ensalada de pollo”.

VALORES

Brújula que señala el camino

Los valores de una empresa expresan cómo deben comportarse los directivos y los trabajadores, cómo deben hacer negocios y qué tipo de organización deben construir para ayudar a la empresa a conseguir su visión.

Representan las convicciones esenciales y permanentes que contribuyen a configurar y moldear el carácter de una empresa guiando su comportamiento.

Recogen la responsabilidad social que asume la empresa (credo de la empresa).

Constituyen los pilares fundamentales de la cultura organizativa.

Tienen su origen en los primeros líderes (pero deben identificarse con la empresa).

VALORES DE IBM EN SU INICIO

Tom Watson impulsó tres valores fundamentales en IBM, que aún perduran:

- Respeto por la persona
- Proporcionar el mejor servicio del mundo
- Acometer las tareas con la idea de que puedan llevarse a cabo de una manera óptima

NUESTRO CREDO

Creemos que nuestra primera responsabilidad es con los doctores, enfermeras y pacientes, con las madres y los padres, y con todos aquellos que utilizan nuestros productos y servicios. Todo lo que hacemos debe ser de la más alta calidad para poder así satisfacer sus necesidades. Debemos esforzarnos constantemente en reducir nuestros costes con el propósito de mantener precios razonables. Los pedidos de nuestros clientes deben servirse con puntualidad y exactitud. Nuestros proveedores y distribuidores deben tener la posibilidad de obtener unos beneficios justos.

Somos responsables de nuestros empleados, los hombres y mujeres que trabajan con nosotros a lo largo de todo el mundo. Cada uno de ellos debe ser considerado como una persona. Debemos respetar su dignidad y reconocer sus méritos. Deberán sentirse seguros en sus puestos de trabajo. La compensación debe ser justa y adecuada, y las condiciones de trabajo deben basarse en la limpieza, el orden y la seguridad. Debemos preocuparnos por ayudar a nuestros empleados a cumplir con sus responsabilidades familiares. Los empleados deberán sentirse libres de hacer sugerencias y presentar sus quejas. Deberá existir igualdad de oportunidad para la contratación, el desarrollo profesional y la promoción. Debemos proporcionar una administración competente y sus acciones deben ser justas y éticas.

Somos responsables de las comunidades en las que vivimos y trabajamos, así como de la comunidad mundial. Debemos ser buenos ciudadanos -apoyar las buenas obras y organizaciones benéficas, así como pagar nuestra cuota justa de impuestos-. Debemos estimular las mejoras cívicas, así como un mejor sistema de salud y educación.

Debemos conservar en buen estado la propiedad que tenemos el privilegio de utilizar, mediante la protección del medio ambiente y los recursos naturales.

Nuestra responsabilidad final es ante nuestros accionistas. Los negocios deben generar beneficios satisfactorios. Debemos experimentar con nuevas ideas. La investigación debe mantenerse, debemos desarrollar programas innovadores y asumir los errores cometidos. Debemos comprar nuevo equipo, proveer nuevos medios y lanzar nuevos productos. Debemos crear reservas para los tiempos adversos. Si operamos con estos principios, los accionistas recibirán unas ganancias justas a su inversión.

Johnson & Johnson

Determina la individualidad de la empresa al describir la meta y delimitar los negocios a desarrollar.

La pregunta **¿cuál es nuestro negocio?** debe responderse desde dos perspectivas: 1) ¿a quién se satisface? (grupo de clientes o mercado atendido) y 2) ¿qué es lo que se proporciona? (producto ofertado).

Responder a la pregunta ¿por qué los clientes compran el producto? Permite entender mejor en qué negocio estamos. También permite conocer a nuestros competidores.

La misión centra igualmente la atención de todo el personal en el reto profundo de superar a los rivales y ser el mejor competidor en el mercado. Para ello, debe responder a la pregunta ¿Cómo pretendemos triunfar en este negocio? Triunfar (derrotar a los competidores) consiste en lograr que los clientes compren los productos de la empresa en lugar de los productos de la competencia.

La individualidad de la empresa se concreta en la **meta estratégica** (fin de orden superior), que incluye las intenciones cualitativas de la empresa a largo plazo, y sirve para unificar los esfuerzos de la organización.



Todas las empresas tienen metas. Pero una cosa es tener una meta y otra cosa es comprometerse con un reto inmenso, intimidante, como escalar una gran montaña. Recordemos la misión de ir a la Luna en la década de los 60. El presidente Kennedy y sus consejeros bien podrían haber celebrado una conferencia y redactar algo así como “Intensificaremos nuestro programa espacial” u otra declaración igualmente vacía. En 1961, las evaluaciones científicas más optimistas de la misión no le asignaban más de un cincuenta por ciento de probabilidades de buen éxito; y, en realidad, la mayoría de los expertos era pesimista. Con todo el Congreso aceptó (con un desembolso inmediato de 549 millones de dólares y miles de millones más en los cinco años siguientes) la proclama de Kennedy el 25 de mayo de 1961, “que esta nación debe comprometerse a alcanzar, antes de que termine este decenio, la meta de llevar un hombre a la Luna y volver a traerlo sano y salvo a la Tierra”.

Kennedy murió en 1963; ya no estuvo presente para instar, estimular, inspirar, dirigir el viaje a la Luna. Lo grandioso del proyecto, una vez lanzado, fue su capacidad para estimular el progreso independientemente de quien ocupara el sillón presidencial.

Fuente: Collins, J. C. y Porras, J. I. (1996): *Empresas que Perduran*, Paidós, Barcelona.

Un **negocio** puede definirse de dos formas: con relación al mercado atendido o con base en los productos o servicios suministrados.

El mercado es un conjunto de personas que comparten necesidades similares. En un mercado suelen encontrarse diferentes grupos de clientes, cada uno con sus propias necesidades. Drucker denominó cliente al segmento o mercado cuya necesidad pretendemos satisfacer. Es un término más personal que centra mejor nuestra atención a la hora de tomar decisiones. Mercadona lo denomina **El Jefe**.

Las empresas tienden a considerar que su actividad principal se define según la categoría o los atributos primarios del producto. Fue Levitt (1960) el primero en observar que los clientes a menudo no quieren el producto en sí, sino el efecto que genera. Por ejemplo, considera que los clientes no quieren comprar un taladro, lo que realmente necesitan son los agujeros que pueden hacer con el taladro.

En suma, el negocio debe enfocarse a las necesidades del cliente, en lugar de centrarse en el producto. Por tanto, preguntarse “por qué” los clientes compran su producto puede dar una respuesta más precisa y amplia a la pregunta: ¿En qué negocio estamos?.

En una primera aproximación un negocio lo define el **binomio producto/mercado**

Ford Motor Company fue fundada el 16 de junio de 1903 por Henry Ford en Detroit (Michigan)

Misión (1906): **Fabricaré un coche para todo el mundo**

Esta misión fue revolucionaria en su tiempo y definió una forma de competir. Dio lugar a **un negocio**: Modelo T para el mercado de masas (cliente con menos poder adquisitivo).

El 16 de septiembre de 1908, William C. Durant crea General Motors (GM) en Flint (Michigan). GM era un holding que adquirió más de 20 empresas, incluyendo Oldsmobile y Cadillac. A Durant se le atribuye el desarrollo de la estrategia de vender autos ofreciendo una **variedad de marcas y estilos**. Alfred Sloan obtuvo el control en 1923, se retiró en 1946 (71 años)

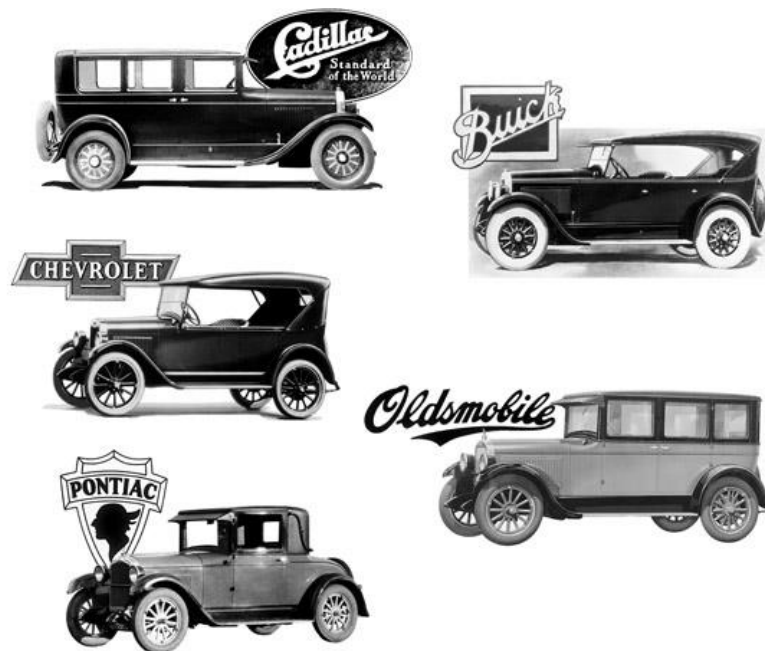
Misión (1924): **Fabricaré un auto para cada bolsillo y propósito**

Esta misión dio lugar a **cinco negocios**: un coche para cada uno de los cinco segmentos de mercado que había creado Sloan en función de la capacidad económica de las familias.



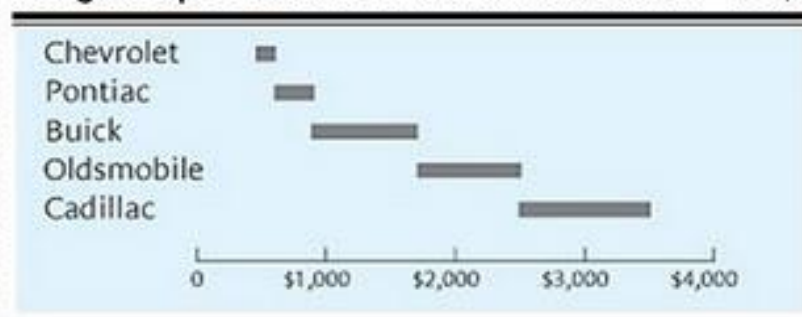
En 1908 Ford lanzó el Modelo T al mercado con un precio de 850 dólares, la mitad del precio de los automóviles existentes. En 1909, su precio bajó a 609 dólares y en 1924, había descendido a 290 dólares. En 1927 dejó de fabricarse (15.000.000 de coches vendidos).

No competía Ford contra GM
Competía Modelo T contra
Chevrolet

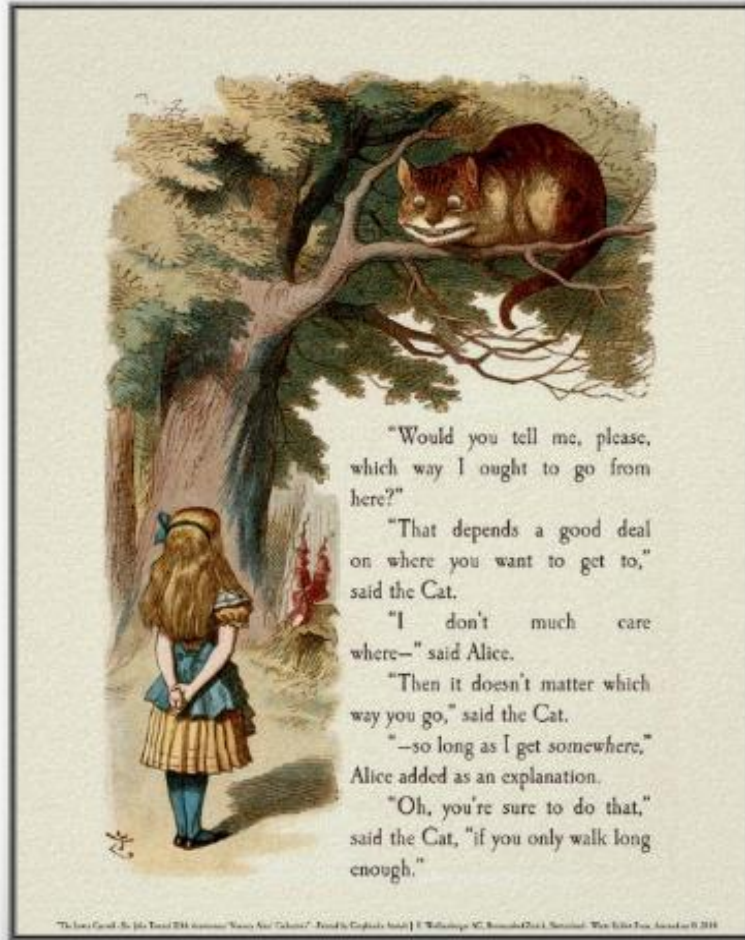


Juntos formaban una **escalera del éxito**, permitiendo a los clientes avanzar a medida que mejoraban su nivel de vida, sin tener que dejar la familia GM.

Rango de precios de GM con Alfred Sloan – US\$



OBJETIVOS



Dialogo de Alicia y el Gato de Cheshire

Minino de Cheshire, ¿podrías decirme, por favor, qué camino debo seguir para salir de aquí?

:-Esto depende en gran parte del sitio al que quieras llegar -dijo el Gato.

:-No me importa mucho el sitio... -dijo Alicia.

:-Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes -dijo el Gato.

:- ... siempre que llegue a alguna parte -añadió Alicia como explicación.

:- ¡Oh, siempre llegarás a alguna parte - aseguró el Gato-, **si caminas lo suficiente!**



Alicia en el País de las Maravillas / Lewis Carroll

Objetivo:

- Estado de cosas deseado que la organización intenta alcanzar.
- Es la finalidad de una acción (o razón para llevarla a cabo).
- Expresión cuantitativa de las metas estratégicas.

a) Tipos de objetivos

QUÉ debe lograrse y
CUÁNDO (no CÓMO).

- Económicos (maximización del beneficio, ...)
 - **objetivos finalistas**
- Competitivos (calidad, servicio, costes ...),
 - **objetivos instrumentales**
 - Múltiples
 - Transversales

Los objetivos ofrecen a los empleados un sentido de dirección, de modo que saben hacia dónde hay que ir, lo que favorece las posibilidades de llegar.

b) Características de un objetivo SMART (inteligente)

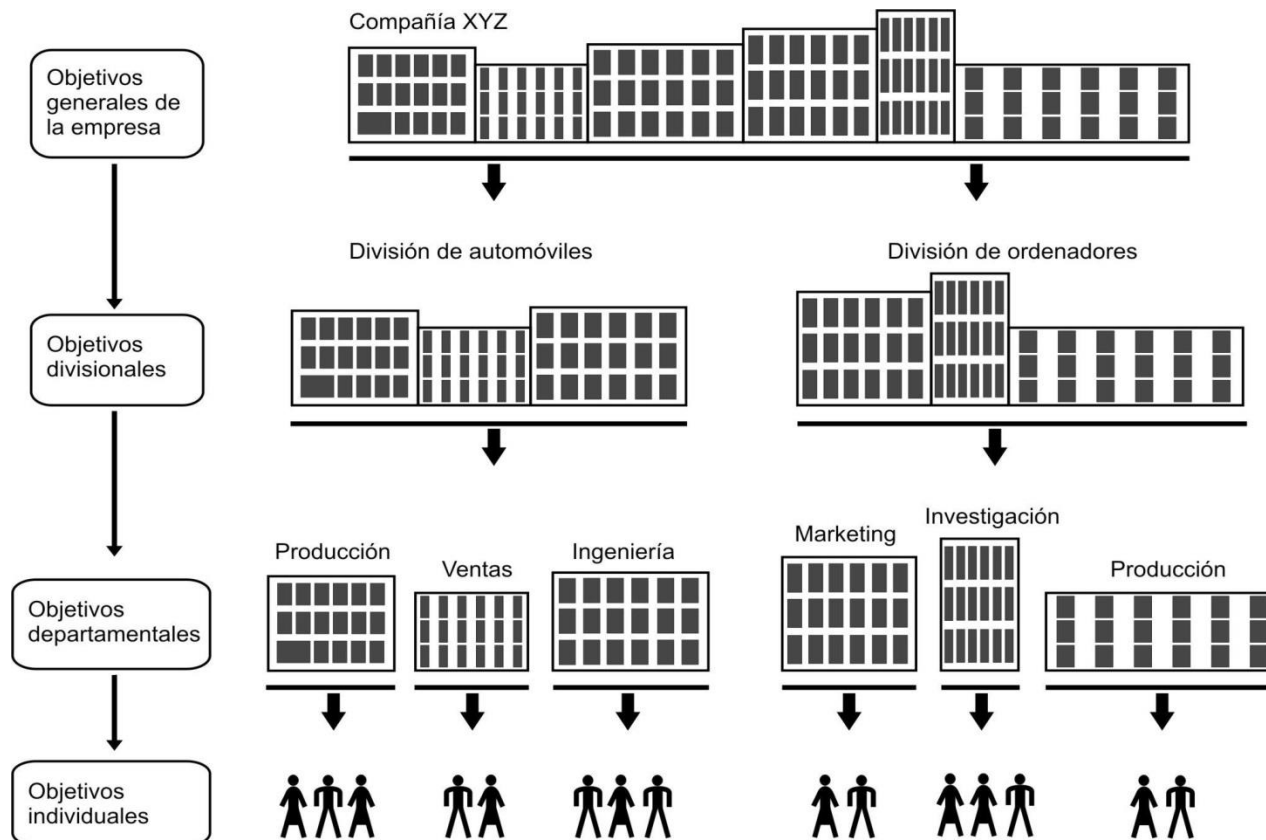
- ▶ **Específico** (specific): claro y concreto.
- ▶ **Medible** (measurable): cuantificar el avance.
- ▶ **Realizable** (achievable): relevante y aceptado por el trabajador.
- ▶ **Realista** (realistic): difícil pero posible.
- ▶ **Temporal** (time-based): un tiempo para alcanzarlos.

En su formulación, la empresa debe tener en cuenta:

- Los objetivos del período anterior
- La trayectoria actual y pasada de la empresa (experiencia)
- Los recursos totales que controla
- Las características y oportunidades del entorno competitivo
- Las experiencias de otras empresas con objetivos similares

c) Jerarquía, temporalidad, coherencia y retroalimentación

i) Cascada de objetivos



ii) Objetivos a largo plazo *versus* objetivos operativos (corto plazo)

iii) Coherencia

Objetivos perseguidos	Enfoque de marketing	Enfoque de producción
Variedad de producto	Los clientes piden variedad.	La variedad provoca series de producción cortas y caras.
Límites de capacidad	La capacidad del departamento de producción limita la productividad.	Las previsiones de ventas imprecisas limitan la productividad.
Calidad del producto	Debería conseguirse una calidad razonable a un coste que sea asequible para los clientes.	La oferta de opciones que son difíciles de producir socava la calidad.
Nuevos productos	Los nuevos productos son vitales para la empresa.	Los cambios de diseño innecesarios resultan costosos.
Control de costes	Los costes elevados minan la situación competitiva de la empresa.	La elevada variedad, entrega rápida, alta calidad y gran respuesta no son posibles a bajo coste.

COHERENCIA HORIZONTAL Y VERTICAL DE LOS OBJETIVOS

En 1968 el departamento de promoción de Chevrolet (división de General Motors) lanzó una campaña publicitaria intensiva para activar las ventas del modelo Nova, que estaban estancadas. De forma paralela, el departamento de producción, ante los elevados *stocks* del modelo Nova, y creyendo que cubrían toda la demanda anual prevista, reorganizó el sistema productivo para dedicarlo a la fabricación de otros modelos.

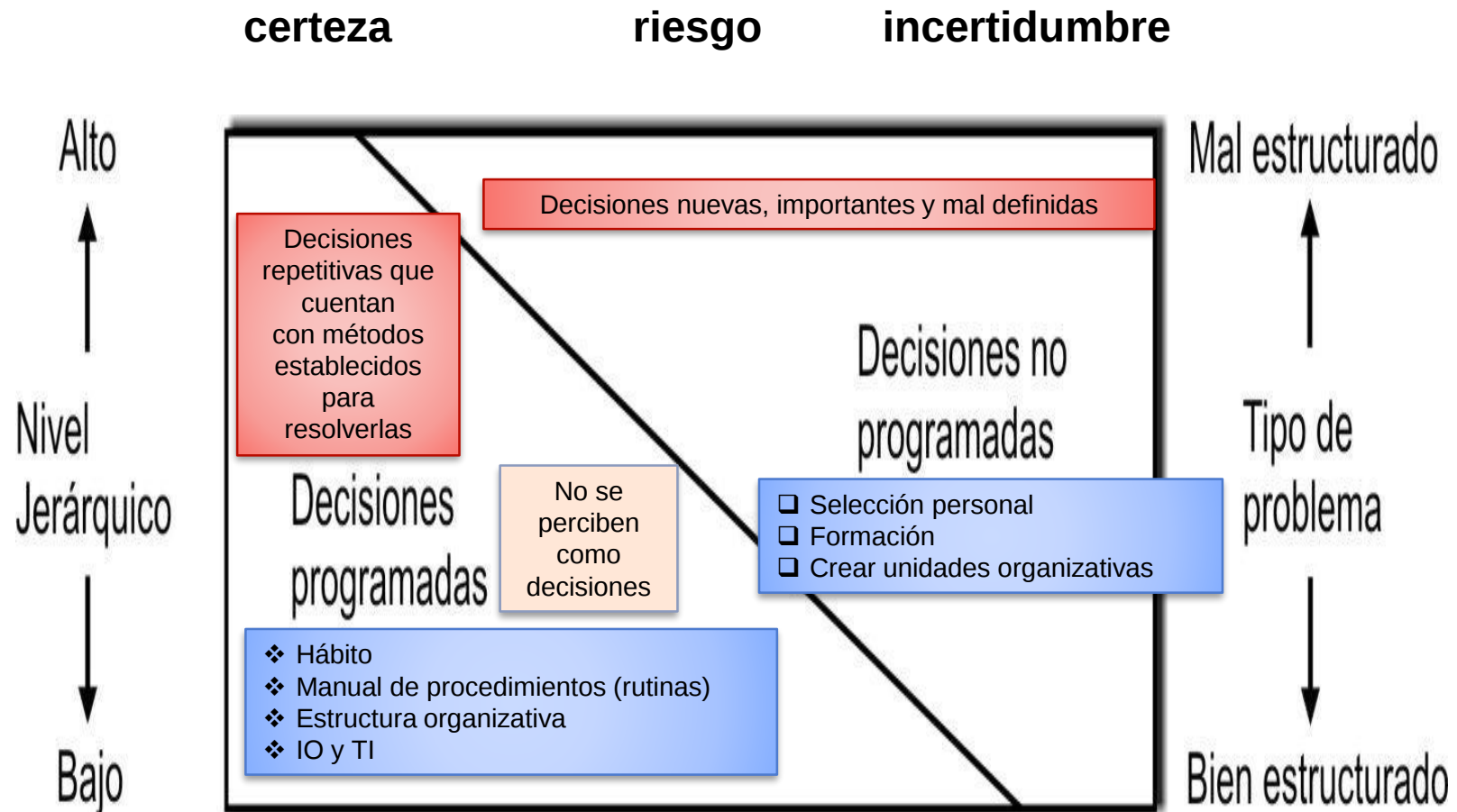
RESULTADO: La campaña publicitaria fue un éxito y el departamento de producción no pudo atender los pedidos de los clientes, con el coste de oportunidad y la pérdida de credibilidad que esto acarreo a la empresa.

iv) Retroalimentación

Información sobre el progreso hacia el logro de los objetivos

Específica y oportuna
Positiva e informativa *versus* negativa y control

3. TOMA DE DECISIONES



a) Modelo clásico (racional)

1. INTELIGENCIA

Detectar un problema

Persigue ocasiones para tomar una decisión

➤ Amenaza

Se presentan solas

➤ Oportunidad

Deben encontrarse

Diagnosticar las causas

¿Por qué? 5 veces

Enunciar los criterios de decisión

Determinan lo que es importante para resolver un problema

2. DISEÑO

Generar soluciones
Parálisis por el análisis

3. SELECCIÓN

Evaluar y seleccionar
Orientación a la acción, sin reflexión

4. REVISIÓN

Puesta en práctica y hacer seguimiento
Weick: pequeños triunfos



b) Heurística del juicio y sesgos

La heurística:

- ❑ son reglas empíricas eficientes, que permiten ahorrar esfuerzos cognitivos y comportan respuestas rápidas en la solución de problemas.
- ❑ se apoya en el conocimiento e implica la utilización de corazonadas, buenas suposiciones y experiencia.
- ❑ incluye normas generales o atajos para reducir las exigencias del procesamiento de información de forma automática, sin pensamientos conscientes.

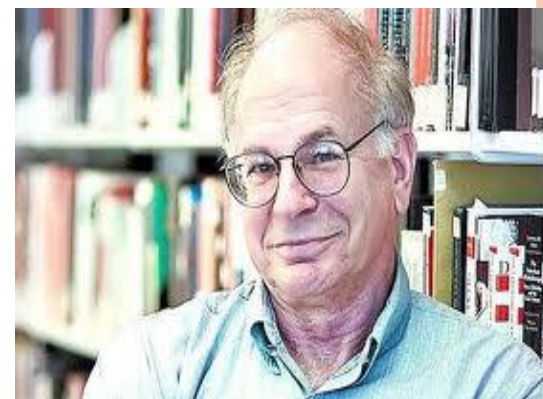
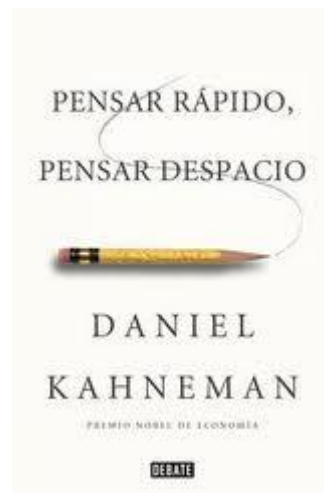
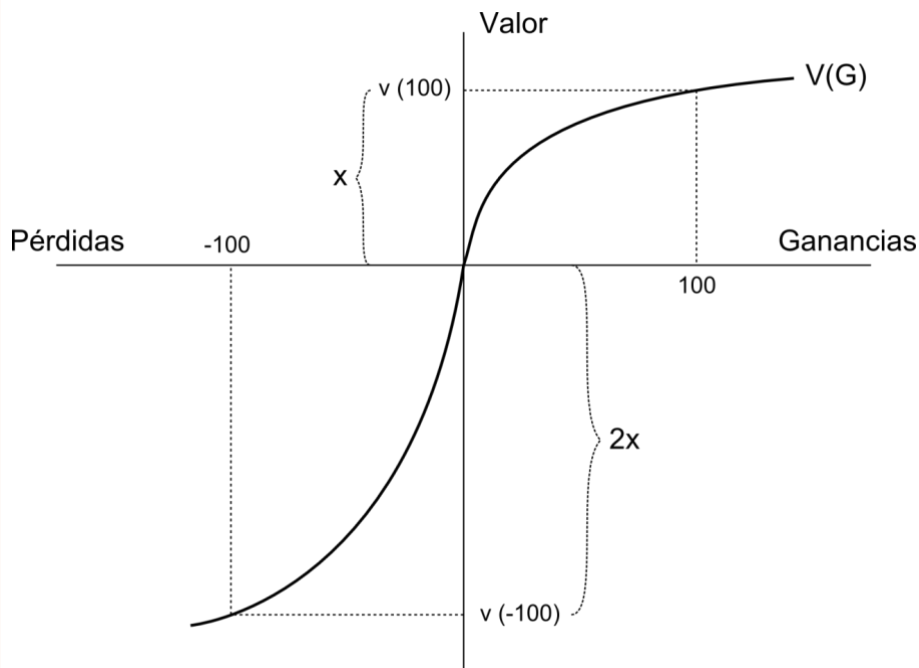
Reglas heurísticas

- Representatividad: juzgar con base en muestras pequeñas
- Disponibilidad: apoyarse en información disponible en la memoria
- Anclaje y ajuste: se comienza con un ancla, la cifra conocida, y se ajusta en la dirección que se considera adecuada



Teoría prospectiva

Daniel Kahneman (1934-) Premio Nobel de Economía 2002
Amos Tversky (1937-1996)



**Aversión al riesgo
para las ganancias**

**Amante del riesgo
para las pérdidas**

- Descomponer las ganancias $V(10) + V(15) > V(25)$
- Combinar las pérdidas $V(-25) < V(-10) + V(-15)$
- Compensar pequeña pérdida con ganancia mayor
 $V(5000) + V(-100) < V(4900)$
- Separar pequeñas ganancias de grandes pérdidas o
'efecto consolación' $V(-3000) + V(10) > V(-2990)$

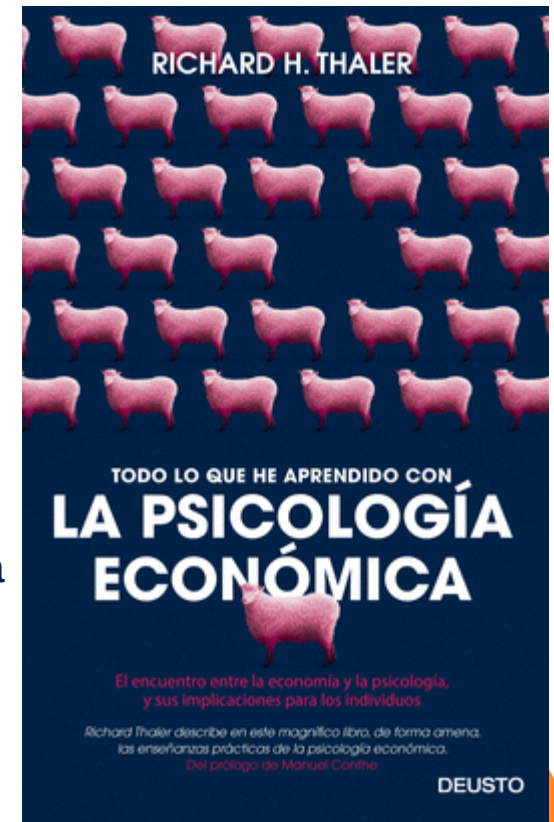
Economía conductual

“previsiblemente irracionales”

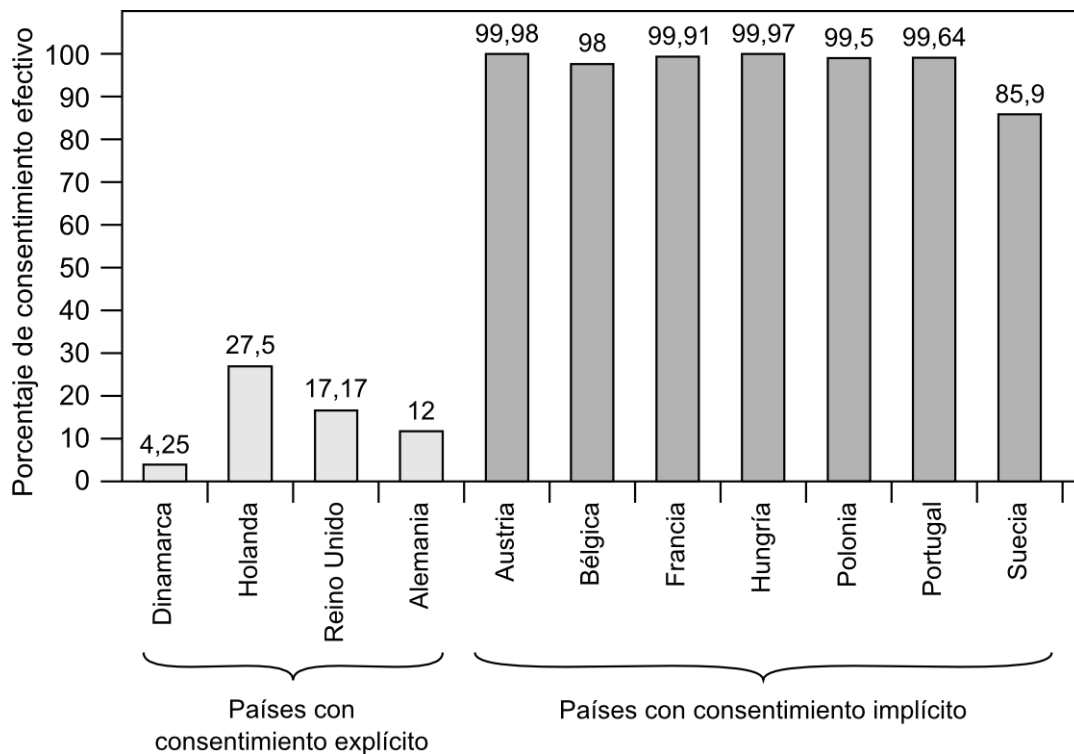


- ❖ Costes hundidos
- ❖ Efecto dotación
- ❖ Sesgo del *statu quo*
- ❖ Efecto enmarcado
- ❖ Psicofísica de la percepción
- ❖ Menos es más
- ❖ Exceso de racionalización
- ❖ Contabilidad mental
- ❖ Seguir al rebaño
- ❖ Maximización vs cantidad fija
- ❖ Autocontrol

Richard H. Thaler (1945 -)
Premio Nobel de Economía 2017



❖ Paternalismo libertario



**Cass R. Sunstein &
Richard H. Thaler**

PREMIO NOBEL DE ECONOMÍA 2017



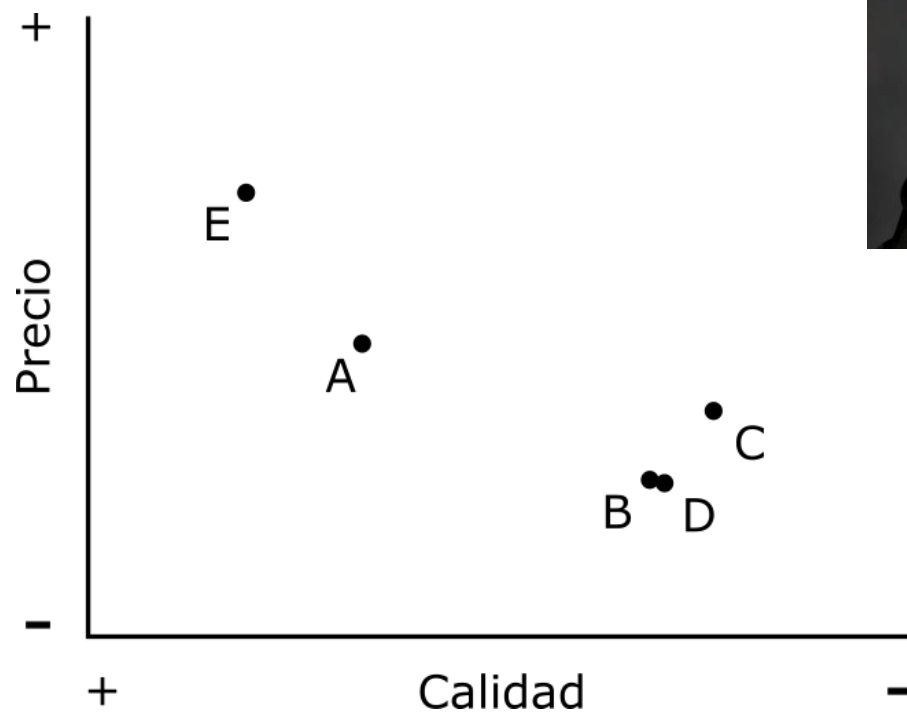
Un pequeño empujón

El impulso que necesitas
para tomar mejores decisiones
sobre salud, dinero y felicidad

taurus
T

❖ Opciones añadidas

Opción similar	$A \text{ vs } B (+ D) \dots A$
Opción irrelevante	$A \text{ vs } B (+ C) \dots B$
Opción lujo	$A \text{ vs } B (+ E) \dots A$



4. LIDERAZGO

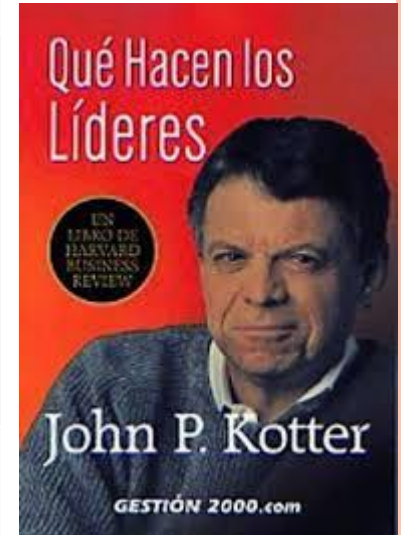
Liderazgo significa capacidad para conocer a los demás, evaluar la situación y seleccionar o cambiar el comportamiento con objeto de responder con mayor efectividad a las exigencias del entorno (Goleman, 2000)

El continuo autocrático democrático

Estilo autocrático	Estilo democrático	Estilo <i>laissez-faire</i> (liberal)
El líder define todas las políticas y normas por las que se rigen las actividades del grupo. El líder define qué es lo que cada miembro del grupo debe hacer (distribución de tareas) y los pasos de cada actividad. Por lo general, el líder determina la tarea específica y el compañero de trabajo de cada uno de los miembros. El líder tiende a elogiar o criticar a nivel personal el trabajo de cada uno de los miembros; no tiene una participación de grupo activa. El líder mantiene en secreto sus criterios para valorar, premiar y castigar. Críticas y elogios están vinculadas a las personas más que a cómo realizan sus tareas.	Todas las políticas se analizan en grupo y son comentadas y secundadas por el líder. La actividad general y las etapas para su consecución se definen en discusión de grupo. El líder sugiere dos o más procedimientos alternativos entre los que se puede elegir. Los miembros tienen la libertad de trabajar con quien quieran y la división de actividades queda en manos del grupo. El líder es objetivo o enfocado en los hechos respecto de los elogios o críticas y trata de ser un miembro regular del grupo en espíritu, sin hacer gran parte del trabajo. Los criterios para valorar, premiar y castigar son públicos y objetivos.	Libertad total para las decisiones en grupo o individuales, con una participación mínima del líder. El líder deja claro que suministrará la información cuando esta se solicite y no participa de otra manera en el análisis del trabajo. Total falta de participación del líder. Comentarios espontáneos poco frecuentes sobre las actividades de los miembros si estos no se piden y ningún intento por evaluar o regular el curso de los acontecimientos. No hace intentos por valorar ni positiva ni negativamente el comportamiento de los miembros del grupo.

Modelo de Kotter (1990)

ACTIVIDAD	ADMINISTRAR	LIDERAR
Creación de un programa	Planificación y asignación de un presupuesto. Fijar los pasos y cronogramas detallados para lograr los resultados necesarios y asignar luego los recursos necesarios para conseguirlo.	Marcar el rumbo . Crear una visión de futuro, muchas veces lejano, así como las estrategias precisas para producir los cambios necesarios para hacer realidad dicha visión.
Desarrollo de una red humana para cumplir el programa	Organización y contratación de personal. Establecer una estructura para cumplir con lo que exige el plan, dotar a dicha estructura de personas, delegar responsabilidades y autoridad para llevar adelante el plan, aportar políticas y procedimientos que sirvan de guía al personal y establecer métodos o sistemas para controlar la puesta en práctica.	Coordinar al personal. Comunicar el rumbo marcado, por medio de palabras y actos, a todos aquellos cuya colaboración pueda necesitarse, con objeto de influir sobre la creación de equipos y coaliciones que entiendan la visión y las estrategias y acepten su validez.
Ejecución	Control y solución de problemas. Supervisar detalladamente los resultados logrados con relación al plan, identificar las desviaciones que puedan producirse y llevar a cabo luego la necesaria planificación y organización para resolverlas.	Motivar e inspirar . Revitalizar las energías del personal para superar los obstáculos de tipo político, burocrático y de disponibilidad de recursos y conseguir el cambio satisfaciendo las necesidades humanas más básicas, pero no siempre atendidas.
Resultados	Permite una cierta capacidad de pronóstico y de orden y cuenta con el potencial para producir de forma continuada los resultados básicos que esperan todos los grupos de interés (por ejemplo, la puntualidad para los clientes y el cumplimiento de los presupuestos para los accionistas)	Consigue el cambio , a veces de forma drástica, y tiene potencial para producir cambios muy valiosos (por ejemplos, nuevos productos que el cliente desea, nuevos sistemas de relaciones laborales que contribuyan a mejorar la competitividad de la empresa)

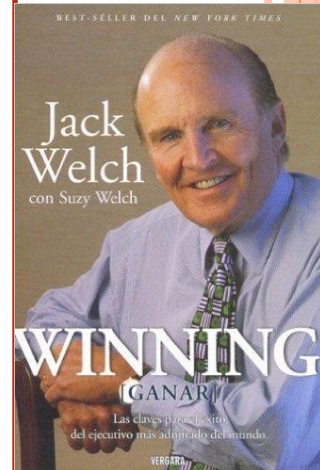


EL LIDERAZGO SEGÚN JACK WELCH

Al frente de la General Electric, dirigí equipos de tres personas y también divisiones de treinta mil. Gestioné negocios agonizantes y otros que vivían en una expansión desaforada. Hubo adquisiciones, descapitalizaciones, crisis, momentos de suerte inesperada y buenas (y malas) coyunturas económicas. A pesar de tanta variedad, algunas formas de dirección siempre parecieron funcionar y se convirtieron en mis 'reglas' de liderazgo.

1. Los líderes hacen que su equipo mejore continuamente, y aprovechan cualquier encuentro para evaluar, aleccionar y dar confianza a sus empleados.
2. Los líderes no sólo se aseguran de que el personal entienda la visión de la empresa, sino de que la viva y la respire.
3. Los líderes se meten en la piel de su personal e irradian energía positiva y optimismo.
4. Los líderes establecen la confianza mediante la sinceridad, la transparencia y el honor.
5. Los líderes tienen el valor de tomar decisiones impopulares y confiar en su instinto.
6. Los líderes cuestionan e insisten, con una curiosidad que raya el escepticismo, para asegurarse de que se responde a sus preguntas con acciones.
7. Los líderes inspiran, con su ejemplo, la toma de decisiones arriesgadas y el aprendizaje continuado.
8. Los líderes celebran los triunfos.

Antes de ser líderes, el éxito depende del desarrollo personal. Cuando somos líderes, el éxito depende de desarrollar a los demás.



PROYECTO OXÍGENO (GOOGLE)

- * **Ser un buen mentor** (proporcionar retroalimentación específica y tener encuentros frecuentes y personales con los empleados; ofrecerles soluciones a la medida de las fortalezas de cada uno de ellos).
- * **Empoderar (empowerment) a los miembros del equipo y no microadministrar** (dar a los empleados la oportunidad de afrontar los problemas por sí mismos, pero mantenerse cerca para ofrecerles asesoramiento).
- * **Expresar interés por el éxito y bienestar de los miembros del equipo** (hacer que los nuevos miembros del equipo se sientan bienvenidos y esforzarse por conocer a los empleados como individuos).
- * **Ser productivos y estar orientados a resultados** (enfocarse en contribuir a que el equipo logre sus objetivos, priorizando el trabajo y eliminando los obstáculos).
- * **Ser un comunicador competente y escuchar al equipo** (aprender a escuchar y a compartir información; fomentar el diálogo abierto y prestar atención a las preocupaciones del equipo).
- * **Contribuir al desarrollo profesional de los empleados a su cargo** (tener en cuenta los esfuerzos que hacen los empleados, de manera que se den cuenta de que su arduo trabajo tiene efectos positivos en su desarrollo; apreciar el esfuerzo de los empleados y reconocerlo públicamente).
- * **Tener una visión clara y una estrategia definida para el equipo** (dirigir el equipo, pero permitir que todos sus integrantes se involucren en el desarrollo de las actividades laborales que conducen al logro de la visión colectiva).
- * **Contar con habilidades técnicas que permitan asesorar al equipo** (comprender los desafíos que enfrenta el equipo y ser capaz de ayudar a sus integrantes a resolver los problemas).

REVELACIONES DE **GOOGLE**
QUE CAMBIARÁN
TU FORMA DE VIVIR
Y LIDERAR

LA NUEVA FÓRMULA DEL TRABAJO

LASZLO BOCK
VICEPRESIDENTE SENIOR
DE GESTIÓN DE PERSONAS
DE **GOOGLE**

conecta

SUPERVISIÓN EFECTIVA

Los supervisores que reciben mejores calificaciones exhiben varias características clave.

1. **Comunican más información.** Por ejemplo, proporcionan retroalimentación continua, avisan anticipadamente de los cambios pendientes, explican las razones que sustentan las políticas organizativas, comentan el funcionamiento de las reglas y disfrutan cuando conversan con sus subordinados.
2. Prefieren **preguntar y persuadir** antes que mandar y exigir (pero son capaces de utilizar ambos estilos si es necesario). Realizan una **gestión itinerante**.
3. Son **sensibles a las necesidades y a los sentimientos de las personas**. Por ejemplo, tienen cuidado de llamarle la atención a sus subordinados en privado y no en público.
4. Son **escuchas dispuestos y empáticos**. Responden de manera comprensiva a todas las preguntas de sus empleados y consideran con justicia sus quejas y sugerencias, además de estar dispuestos a tomar las medidas convenientes al respecto.

5. MOTIVACIÓN

SUPUESTOS SOBRE LA NATURALEZA HUMANA

Teoría X

1. El ser humano promedio tiene una aversión inherente al trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Debido a esa tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayoría de las personas tienen que ser coaccionadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para conseguir de ellas el esfuerzo adecuado para el logro de los objetivos de la organización.
3. El ser humano promedio prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Teoría Y

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
 2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. Una persona ejercerá autodirección y autocontrol al servicio de los objetivos con los que está comprometido.
 3. El ser humano se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
 4. El ser humano promedio se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar, sino a buscar nuevas responsabilidades.
 5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no pequeños, sectores de la población.
 6. En las condiciones actuales de la vida industrial la potencialidad intelectual del ser humano está siendo utilizada sólo en parte.
- 

INCENTIVOS

Un incentivo es un estímulo (el palo o la zanahoria), no necesariamente financiero, para influir en una persona y reforzar un comportamiento que o bien le disgusta o no le resulta prioritario. Se trata de una forma de exhortar a alguien a hacer más algo bueno, y menos algo malo.

En el ámbito empresarial, es una recompensa al esfuerzo, considerado como una metáfora que, siendo valiosa para el empleador, el empleado pudiera considerar onerosa. La función básica de los incentivos es alinear los intereses de los empleados con los objetivos de la empresa (o, al menos, evitar que entren en conflicto).

El supuesto de partida es la teoría X de McGregor (1960), que considera que la gente aborrece el trabajo, de modo que hay que sobornarla para que se esfuerce: sin incentivos la gente se escaquea.

Efecto esfuerzo
Efecto autoselección
Efecto dirección

**aumenta la productividad y disminuye el
coste unitario**

Incentivos económicos individuales versus grupales



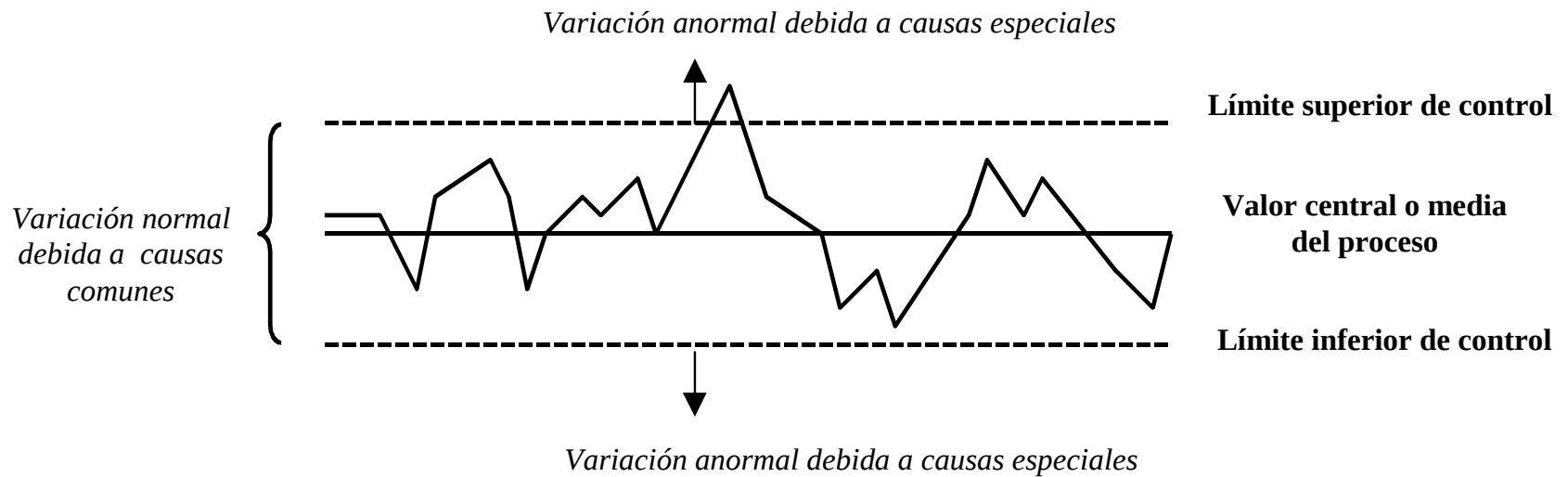
Incentivos económicos individuales basados en resultados

- ✓ **Multitarea**
- ✓ **Desconfianza**: Efecto trinquete. Hauser Food Products Company
- ✓ **Valor límite**: Taxistas de Nueva York
- ✓ **Antes o después de la ejecución del trabajo**
 - Efecto dotación
 - Salarios de eficiencia (Ford: 1914, 5\$ por 8 h. vs 2,4\$ por 9 h.)
- ✓ **Extensión**: Unos pocos (Jack Welch) *versus* una mayoría (Deming)

Jack Welch Regla 20/70/10



Deming (10/90)



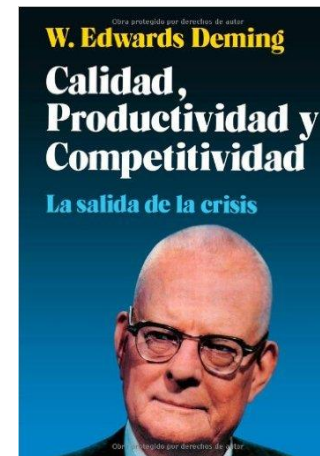
Componentes de un gráfico de control de proceso



Remuneración utilizando el método Deming

Un supervisor tiene nueve personas bajo su responsabilidad. Cada empleado tiene en esencia las mismas responsabilidades y aproximadamente la misma probabilidad que otro de cometer una equivocación. En el último año han cometido el siguiente número de equivocaciones:

Nombre	Número de equivocaciones
Irene	10
Andrés	15
Marta	11
Víctor	4
Ricardo	17
Carlos	23
Alicia	11
Tomás	12



En el momento de evaluar el desempeño y hacer las recomendaciones para los aumentos. ¿A quién se premia?, ¿a quien se penaliza? y ¿qué márgenes se deberían dejar para los efectos del sistema en el que trabajan las personas? El control estadístico del proceso nos señala que una parte de la variación de las salidas la ocasiona factores inherentes al propio proceso y, por tanto, incontrolables. Esta variabilidad aleatoria se puede predecir de forma estadística. Para ello, hay que calcular el límite superior y el límite inferior del proceso.

A continuación, se indican los cálculos:

$$\bar{X} = \frac{113}{9} = 12,55$$

Cálculo de los límites de variación atribuibles al sistema:

$$\begin{array}{l} \text{Límite superior} \\ \text{Límite inferior} \end{array} \left\{ = 12,55 \pm 3\sqrt{12,55} = \left\{ \begin{array}{l} 23,2 \\ 1,9 \end{array} \right. \right.$$

Ninguna de las nueve personas cae fuera de los límites calculados. Las diferencias aparentes entre las nueve personas son causas comunes de variación ocasionadas por factores inherentes al propio proceso. Por tanto, los trabajadores no son responsables de estas equivocaciones. En consecuencia, la misma fórmula que tenga la empresa para los aumentos de salario se debería aplicar a todas las personas por igual.

Fuente: Deming, W. E. (1986): *Out of the Crisis*, MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge.



Incentivo económico anula comportamiento altruista

Richard Titmuss (1970) vs. Kenneth Arrow

Donantes de sangre en EEUU vs Reino Unido

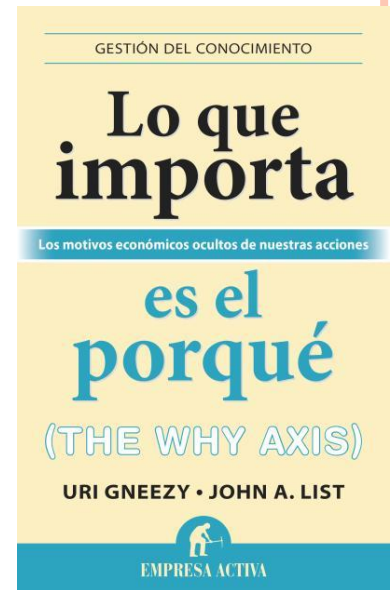
- Más calidad (menor probabilidad receptor contraer hepatitis)
- Menos escasez

Incentivo económico anula aprobación social

Uri Gneezy y Aldo Rustichine (2000) 10 guarderías en Haifa, Israel , 380 \$, 3 \$

Incentivo económico acarrea actuaciones deshonestas

Mecánicos de Sears Roebuck y Policía de Nueva Orleans



Incentivos económicos grupales basados en resultados

Tareas interrelacionadas
Potenciar cooperación

Trabajador	A	B	C
Tareas realizadas	9	5	7

Cuello de botella B (5)

Trabajadores polivalentes vs especializados

Trabajador policía



RECONOCIMIENTO

Los programas de reconocimiento van desde el simple elogio mediante un 'gracias' espontáneo y en privado, hasta los premios muy publicitados en los que se promueven determinados tipos de conducta, y se identifican claramente los procedimientos para lograr el reconocimiento.

Elogio

- ❖ No cuesta dinero
- ❖ Puede darse en cualquier momento
- ❖ Puede darse con frecuencia
- ❖ No existe límite en la cantidad
- ❖ Todos los empleados son candidatos
- ❖ Mejora la autoestima y la motivación intrínseca

Premio

- ❑ Regularidad

Investigación en Iowa consumo gas natural



RETROALIMENTACIÓN

Información objetiva del rendimiento individual (o colectivo) que se comparte con quien desarrolla la tarea.

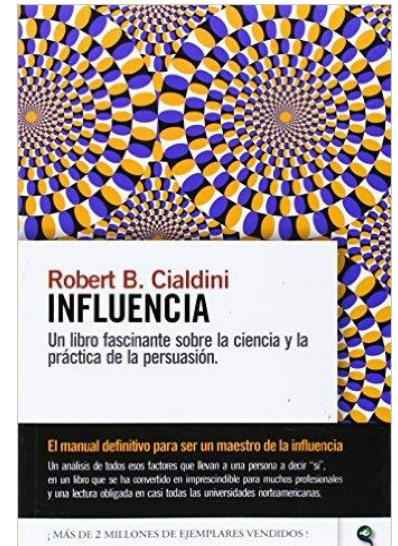
- ☐ Positiva y negativa
- ☐ Fuente creíble y ser objetiva

Estudio San Marcos (California) :

Efecto Boomerang y emoticonos

ERRORES

- ✓ Crítica destructiva
- ✓ Se usa para castigar
- ✓ Receptores no la perciben pertinente
- ✓ Se proporciona demasiado tarde
- ✓ Receptores la consideran demasiado compleja y difícil de entender



RETROALIMENTACIÓN EFICAZ

1. Concéntrese en el comportamiento específico. La retroalimentación debe ser específica, nunca general.
2. Presente la retroalimentación en forma impersonal. La retroalimentación, sobre todo la negativa, debe ser descriptiva y no crítica ni evaluadora. Decirle a alguien que es incompetente, holgazán, y cosas parecidas es contraproducente; provoca una reacción emocional que llevará a pasar por alto la desviación de la actuación. Cuando critique, recuerde que está censurando el comportamiento laboral, no a las personas.
3. Mantenga la retroalimentación orientada hacia los objetivos. Nunca ofrezca la retroalimentación para ‘estamparla’ o ‘descargarla’ en otra persona. Esa retroalimentación socava su credibilidad y disminuye la influencia de sesiones futuras de retroalimentación.
4. Ofrezca retroalimentación en el momento oportuno. Más aún, si le interesa cambiar un comportamiento en particular, la demora en proporcionar retroalimentación oportuna acerca de los actos indeseables disminuye la probabilidad de que la retroalimentación produzca el cambio deseado. Sobra decir que presentar una retroalimentación con presteza, únicamente en aras a la rapidez, podría resultar contraproducente si no cuenta con suficiente información o si está alterado.
5. Asegúrese de que la retroalimentación ha sido entendida. Recuerde que el éxito de toda comunicación requiere que se transfiera y entienda el significado.
6. Dirija la retroalimentación negativa hacia comportamientos que el receptor pueda controlar. No tiene sentido recordarle a una persona algún fallo que no pueda controlar.

CASTIGO

Regla de la estufa caliente

es una metáfora que puede servir de guía para penalizar las conductas no deseadas. Se apoya en cuatro principios:

- Advertencia anticipada.
- Respuesta inmediata.
- Consistencia.
- Naturaleza impersonal.

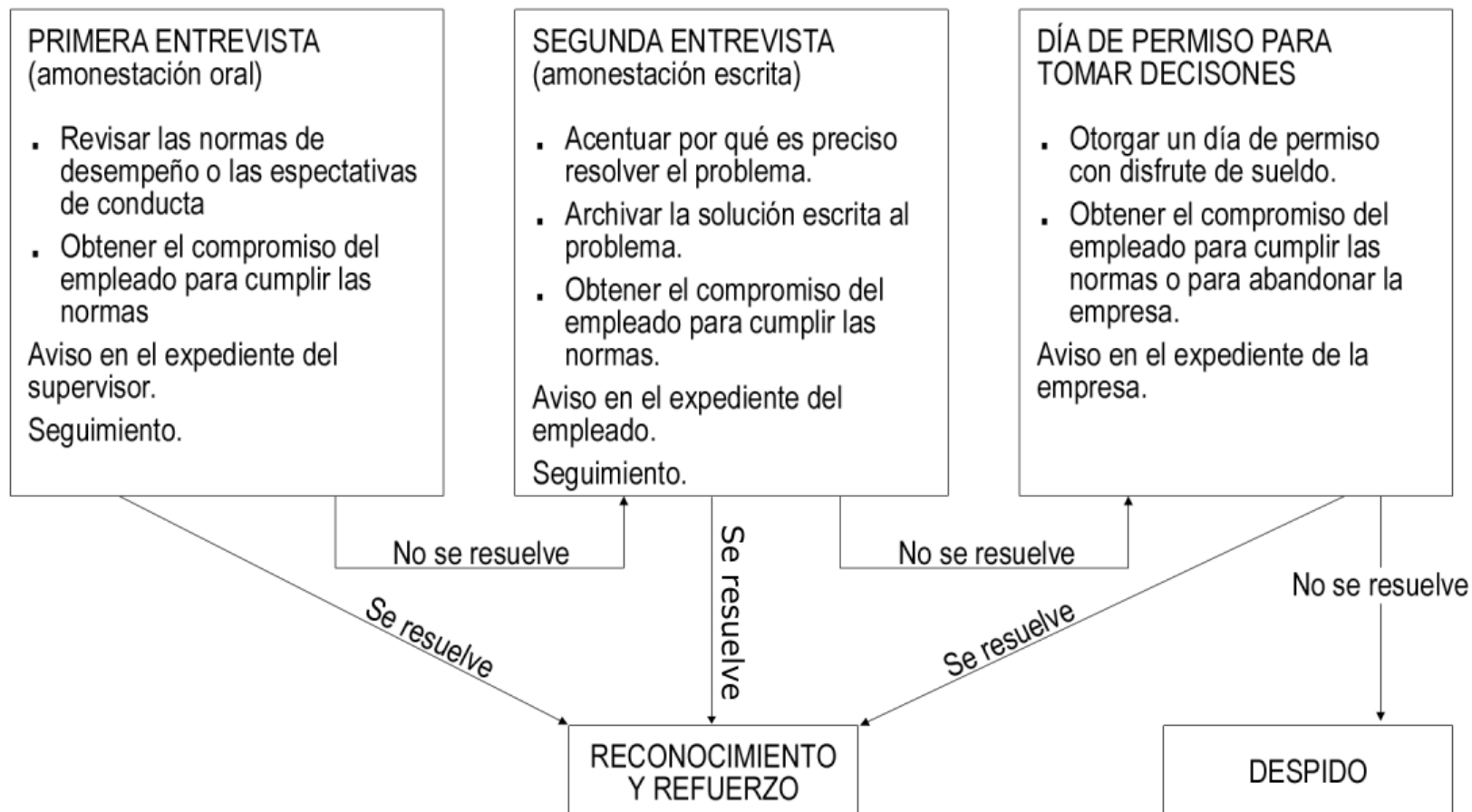
Felicita en público, castiga en privado

Disciplina progresiva

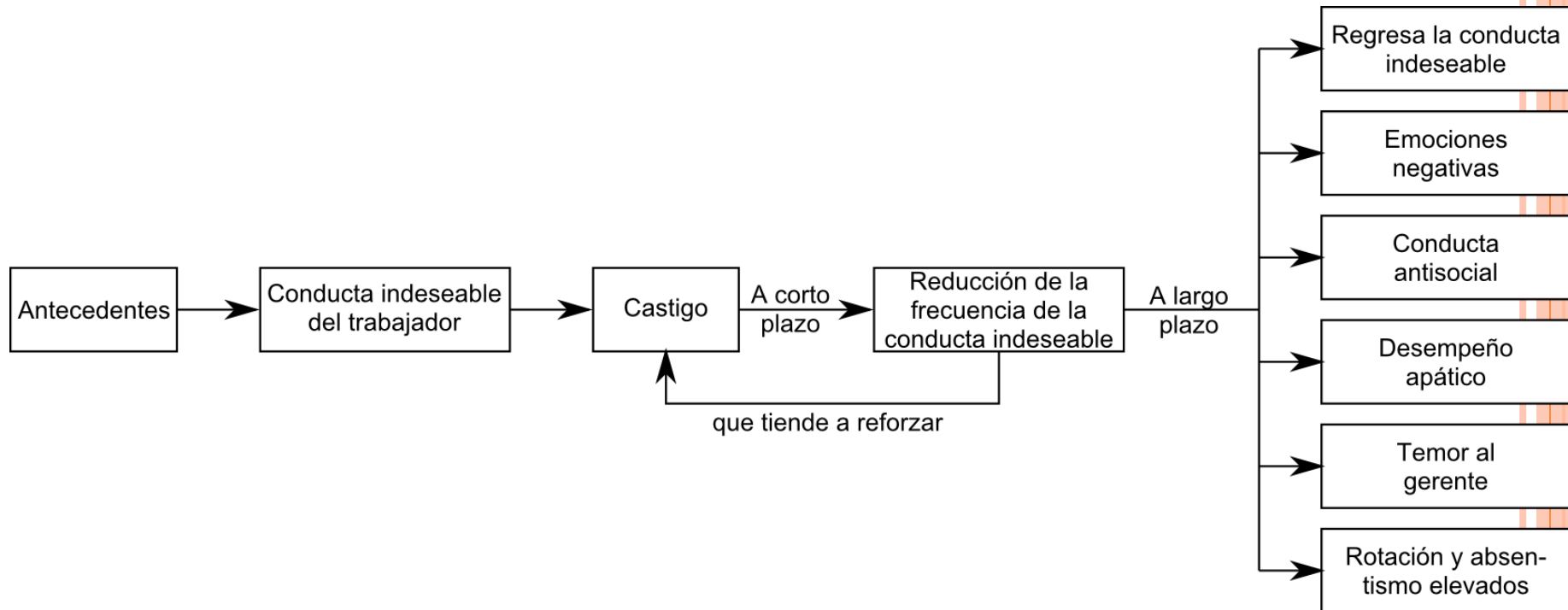
- ▶ Amonestación oral.
 - ▶ Amonestación escrita.
 - ▶ Suspensión temporal.
 - ▶ Despido



Disciplina positiva



Disciplina negativa



PROCESO DISCIPLINARIO

- 1. Enfrentar al empleado de manera tranquila, objetiva y seria.** Los gerentes pueden facilitar muchas situaciones interpersonales con una actitud tranquila, informal y relajada. La idea en tales situaciones es conseguir que el empleado esté tranquilo. No obstante, gestionar la disciplina no es una de esas situaciones. Si bien hay que tratar de evitar el enojo u otras respuestas emocionales, no se debe intentar aliviar la tensión haciendo bromas o manteniendo una conversación trivial.
- 2. Mencionar el problema específico.** Cuando un gerente se reúne con el empleado, debe indicarle que tiene documentación de apoyo y ser específico en cuanto al comportamiento problemático. Hay que aportar la fecha, tiempo, lugar, individuos involucrados y circunstancia atenuantes que rodeen la infracción. La trasgresión debe definirse en términos exactos en lugar de recitar los reglamentos de la compañía o artículos del convenio colectivo de trabajo.
- 3. Mantener la discusión impersonal.** La crítica debe enfocarse en el comportamiento del empleado más que en su personalidad individual.
- 4. Permitir que el empleado explique su posición.** Si hay discrepancias significativas entre la versión del gerente acerca de la infracción y la del empleado, tal vez se necesite investigar más a fondo.
- 5. Mantener el control de la decisión.** Disciplinar a un empleado es, por definición, una acción basada en la autoridad. El gerente está imponiendo las normas y reglas de la organización, así que debe mantener el control, sin permitir que el empleado lo interrumpa o lo aparte de su objetivo.
- 6. Obtener un acuerdo sobre cómo los incumplimientos podrán evitarse en el futuro.** La disciplina debe comprender guía y dirección para corregir el problema. Hay que permitir que el empleado explicite lo que piensa hacer en el futuro para asegurarse de que la infracción no se repita.
- 7. Establecer la acción disciplinaria de manera progresiva,** considerando las circunstancias atenuantes. Las sanciones deben hacerse progresivamente más fuertes, siempre y cuando se repita el incumplimiento.

6. RECURSOS HUMANOS

MEJORES PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Seguridad en el empleo: Compromiso duradero de la empresa con su fuerza laboral.

Reclutamiento selectivo: Ser cuidadosa en la contratación del personal, para lograr que los empleados asuman un compromiso para toda la vida.

SALARIOS ALTOS: Para contratar empleados excepcionales y leales a la organización, pagar más puede ayudar. Los salarios más altos transmiten el mensaje de que la organización valora a su personal.

Pago de incentivos: A las personas les motiva más cosas que el dinero —el reconocimiento, la seguridad y el trato justo importan mucho—. Si los trabajadores son responsables de mejorar los resultados, querrán participar en los beneficios.

PROPIEDAD DE LOS EMPLEADOS: La participación en la propiedad por parte de los empleados ofrece dos ventajas. En primer lugar, puede alinear sus intereses con los de los accionistas al hacer que los empleados también sean accionistas. En segundo lugar, la propiedad hace que los empleados se inclinen más a considerar una perspectiva a largo plazo en la organización, su estrategia y sus políticas de inversión.

COMPARTIR INFORMACIÓN: Para que el factor humano sea una fuente de ventaja competitiva es evidente que debe contar con la información necesaria a fin de hacer lo requerido para alcanzar el éxito.

Participación y delegación de poder: Las organizaciones excelentes incentivan la descentralización en la toma de decisiones, obtienen ideas de los trabajadores y les delegan una mayor autoridad para controlar sus procesos de trabajo.

Equipos autodirigidos y rediseño del trabajo: Los equipos son eficaces debido al control mutuo entre los compañeros y a las altas expectativas de quienes los conforman, que favorece su motivación para realizar el mejor trabajo posible.

Capacitación y desarrollo de habilidades: Las organizaciones excelentes muestran un mayor compromiso en la formación y el desarrollo de habilidades. Un error que cometen las organizaciones es que forman a los empleados, pero no modifican la estructura de trabajo, de tal forma que les permita a las personas hacer algo diferente. En estas circunstancias no es de extrañar que la capacitación carezca de efectos aparentes.

UTILIZACIÓN CRUZADA Y FORMACIÓN DIVERSA: Tener personal que realiza múltiples trabajos conlleva una serie de beneficios potenciales. El más obvio es que puede hacer más interesante el trabajo —la variedad es una de las dimensiones fundamentales del empleo que afecta a la respuesta ante su trabajo—.

Igualitarismo simbólico: Una de las barreras que separa a los trabajadores son los símbolos de poder y estatus. Los símbolos igualitarios adoptan varias formas: ropa, horarios de trabajo o espacios físicos, como oficinas, aparcamientos o comedores. Eliminar estos símbolos contribuye a unas mejores relaciones sociales.

REDUCCIÓN DE DIFERENCIAS SALARIALES ENTRE CATEGORÍAS: Disminuir diferencias salariales horizontales y verticales contribuye a que el capital humano no esté constantemente preocupado por si se les remunera de forma apropiada y por intentar renegociar sus sueldos.

PROMOCIÓN INTERNA: La promoción dentro de la empresa es un complemento útil para muchas de las prácticas descritas. Incentiva la formación y el desarrollo de habilidades porque la posibilidad de oportunidades de promoción dentro de la empresa convierte a los trabajadores en empleadores y viceversa.

Fuente: Pfeffer, J. (1995): “Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people”, *Academy of Management Executive*, vol. 9, n. 1, pp. 55-72.