

**PLANTEAMIENTO DE UNA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN PARA  
MEJORAR EL ÁREA DE VENTAS DE LA COMERCIALIZADORA ALTIPAL  
MEDELLÍN POR MEDIO DE LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO  
RENDIMIENTO A TRAVÉS DEL LIDERAZGO DE LOS SUPERVISORES**

MAGDALENA ECHEVERRI ESCOBAR  
ARIEL ALEXANDER PARRA TABORDA  
ZULLY MARYORY RESTREPO ZAPATA  
JUAN FELIPE SAMPEDRO CANO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
COHORTE 36  
MEDELLÍN  
2010

**PLANTEAMIENTO DE UNA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN PARA  
MEJORAR EL ÁREA DE VENTAS DE LA COMERCIALIZADORA ALTIPAL  
MEDELLÍN POR MEDIO DE LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO  
RENDIMIENTO A TRAVÉS DEL LIDERAZGO DE LOS SUPERVISORES**

MAGDALENA ECHEVERRI ESCOBAR  
ARIEL ALEXANDER PARRA TABORDA  
ZULLY MARYORY RESTREPO ZAPATA  
JUAN FELIPE SAMPEDRO CANO

Trabajo de grado como requisito para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia

Asesor temático:  
CESAR AUGUSTO GIRALDO PRIETO  
Especialista en Finanzas y Mercado de Capitales

Asesor Metodológico:  
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
COHORTE 36  
MEDELLÍN  
2010

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN ANALÍTICO	11
ABSTRACT	13
GLOSARIO DE TÉRMINOS	15
INTRODUCCIÓN	17
1. LIDERAZGO	19
1.1 ANTECEDENTES	19
1.1.1 Descripción de la empresa	19
1.2 NUEVO PARADIGMA	20
1.3 CONCEPTO Y COMPONENTES DEL LIDERAZGO	21
1.4 DIFERENCIA ENTRE EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN	23
1.5 PRINCIPIOS DE LIDERAZGO	24
1.6 ESTILOS DE LIDERAZGO	25
1.7 PERFIL DE UN LÍDER	26
2. EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	29
2.1 TIPOS DE EQUIPOS	29
2.1.1 Equipos de Trabajo	29
2.1.2 Equipos de Perfeccionamiento	29
2.1.3 Equipos de Integración	29
2.2 EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO	30
2.3 APTITUDES REQUERIDAS	32
2.3.1 Técnicas	32
2.3.2 Administrativas	32
2.3.3 Interpersonales	33
2.3.4 Toma de decisiones y solución de problemas	33
2.4 ETAPAS DE LOS EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	34
2.5 ORGANIZACIONES TRADICIONALES VS ORGANIZACIONES DE ALTO RENDIMIENTO	36
2.6 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS EQUIPOS	39
2.7 TRANSICION DE LOS EQUIPOS	40

2.7.1 Primera Etapa: Equipo Inicial	40
2.7.2 Segunda Etapa: Equipo de la Transición	42
2.7.3 Tercera Etapa: Equipo Experto	42
2.7.4 Cuarta Etapa: Equipo Maduro:	42
2.8 COMO ACTUAR	45
2.8.1 Rediseñar el Trabajo	45
2.8.2 Rediseñar el Sistema de Compensaciones	46
2.8.3 Rediseñar el Sistema de Información	46
2.8.4 Cambiar o eliminar las evaluaciones de desempeño individual	47
2.8.5 Establecer objetivos de desempeño específicos y exigentes	48
2.8.6 Mantener un equipo pequeño	48
2.8.7 Crear el ambiente de trabajo adecuado	48
3. EMPODERAMIENTO, COACHING Y CULTURA ORGANIZACIONAL	50
3.1 EMPODERAMIENTO	50
3.1.1 Proceso de Facultar-Gerenciar	51
3.1.2 El Error como ventaja para aprender	56
3.2 COACHING	57
3.2.1 El Gerente como Coach	60
3.2.1.1 Diferencias entre Gerente y Coach	61
3.2.1.2 Cualidades del Coach	61
3.2.2 La Naturaleza del Cambio y del Coaching	62
3.2.3 Metodología del Coaching -Preguntas Efectivas	64
3.2.4 Desempeño Excepcional	69
3.2.5 Aprendizaje y Motivación	69
3.2.6 La Motivación	73
3.2.7 El Comportamiento Deseado	74
3.2.8 La Expectativa	75
3.2.9 Búsqueda de un Propósito	77
3.2.10 Coaching Empresarial.	78
3.2.11 Coaching de Equipos	81
3.2.12 Los Múltiples Beneficios del Coaching	83

3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	87
3.3.1 Funciones de la Cultura Organizacional	88
3.3.2 Cómo se Revela la Cultura	89
3.3.3 Cómo Crear o Cambiar la Cultura Organizacional	90
3.3.4 Cultura de Calidad Total	91
3.3.5 Organizaciones Aprendices	93
4. PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE CAPACITACION	96
4.1 DIAGNOSTICO DE ALTIPAL	96
4.1.1 Cuestionario Organizaciones Tradicionales Vs Alto Rendimiento	96
4.1.2 Cuestionario Estilo Toma de Decisiones	98
4.1.3 Cuestionario Participación Estratégica de la Gerencia Media	100
4.1.4 Cuestionario Estilos de Liderazgo	102
4.1.5 Cuestionario de Orientación de Equipos	103
4.2 PROPUESTAS	105
4.2.1 Lectura Monografía	105
4.2.2 Bibliografía Recomendada	105
4.2.3 Estudio de Casos	105
4.2.4 Dinámicas y Ejercicios Lúdicos Aplicativos	106
4.2.4.1 Dinámicas de Liderazgo	106
4.2.4.1.1 Dinámica 1: Líder de Ciegos	106
4.2.4.1.2 Dinámica 2: El Pueblo Necesita	106
4.2.4.1.3 Dinámica 3: Laberinto	107
4.2.4.1.4 Dinámica 4: Jefes Y Seguidores	107
4.2.4.2 Dinámicas de Equipo	107
4.2.4.2.1 Dinámica 1: Bloques de Madera	107
4.2.4.2.2 Dinámica 2: Tú No Eres Isla	107
4.2.4.2.3 Dinámica 3: Normas en el Equipo	108
4.2.4.3 Dinámicas de Empoderamiento	108
4.2.4.3.1 Dinámica 1: Excursión	108
4.2.4.3.2 Dinámica 2: Viaje de la Nasa	108
4.2.4.3.3 Dinámica 3: Un Millón de Dólares	109

4.2.4.3.4 Dinámica 4: Nidos y Pájaros	109
4.2.4.4 Dinámicas de Coaching	109
4.2.4.4 1 Dinámica 1: Soy Fruto de Mis Éxitos y Fracasos	109
4.2.4.4 2 Dinámica 2: Cambio de Paradigma	109
4.2.4.4 3 Dinámica 3: El círculo del intercambio	109
4.2.4.4 4 Dinámica 4: La Meta a Alcanzar	110
4.2.5 Propuesta Académica	110
4.2.6 Capacitadores Externos	115
5. CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES	117
BIBLIOGRAFÍA	121
ANEXOS	123

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Análisis comparativo organización tradicional vs de alto rendimiento	37
Tabla 2. Ejemplo de matriz de responsabilidades	39

## LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Características	31
Gráfica 2. Jerarquía de Necesidades	72
Gráfica 3. Motivadores	76
Gráfica 4. Etapas de desarrollo	81
Gráfica 5. Receta para instrumentar la administración de calidad total – propuesta para Altipal	92
Gráfica 6. Resumen organizaciones aprendices	94
Gráfica 7. Resultados a la encuesta – Cuestionario Estilo Toma de Decisiones	98
Gráfica 8. Resultado al cuestionario Participación Estratégica de la Gerencia Media	100
Gráfica 9. Cuestionario Estilo de Liderazgo	103
Gráfica 10. Tendencias	104



## **LISTA DE ANEXOS**

- ANEXO A. CUESTIONARIO ORGANIZACIONES TRADICIONALES VS ORGANIZACIONES DE ALTO RENDIMIENTO
- ANEXO B. CUESTIONARIO ORIENTACIÓN DE EQUIPOS
- ANEXO C. CUESTIONARIO ESTILOS DE LIDERAZGO
- ANEXO D. CUESTIONARIO ESTILO DE TOMAS DE DECISIONES
- ANEXO E. CUESTIONARIO GERENCIA MEDIA
- ANEXO F. PREGUNTAS BÁSICAS PARA SESIONES DE COACHING
- ANEXO G. CASOS DE ESTUDIO Y EJEMPLOS
- ANEXO H. CASO DE ESTUDIO CULTURA ORGANIZACIONAL
- ANEXO I. CASO DE ESTUDIO EMPOWERMENT
- ANEXO J. CASO DE ESTUDIO LIDERAZGO
- ANEXO K. CASO DE ESTUDIO TRABAJO EN EQUIPO
- ANEXO L. DINÁMICAS DE LIDERAZGO
- ANEXO M. DINÁMICAS DE EQUIPO
- ANEXO N. DINÁMICAS DE EMPODERAMIENTO
- ANEXO O. DINÁMICAS DE COACHING

## RESUMEN ANALÍTICO

**Título del Trabajo:** Planteamiento de una estrategia para mejorar el área de ventas de la comercializadora Altipal Medellín por medio de la conformación de equipos de alto rendimiento a través del liderazgo de los supervisores.

**Autores:** Magdalena Echeverri Escobar  
Ariel Alexander Parra Taborda  
Zully Maryory Restrepo Zapata  
Juan Felipe Sampedro Cano

**Asesor temático:** Cesar Giraldo

**Asesor Metodológico:** María Cecilia Arcila Giraldo

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Universidad de Medellín  
Junio de 2010

El liderazgo es la responsabilidad que se le delega a alguien para que influya en el comportamiento de otros, de tal manera que se obtengan beneficios dentro de un determinado proceso y se alcancen los resultados que se esperan de la tarea. En este sentido el liderazgo complementa a la gestión pero no la sustituye; la gestión se ocupa de la complejidad dando un toque de orden y coherencia en asuntos esenciales como la calidad y la rentabilidad de los productos o servicios, se encarga de la planificación y la elaboración de presupuestos, fijando objetivos y metas, asignando recursos mediante la organización y la dotación de personal, asegurando un plan de control y de resolución de problemas; en contraste, el liderazgo se ocupa del cambio, fijando una orientación, elaborando una visión del

futuro mediante la coordinación de las personas usando para ello la motivación y la inspiración.

Es por ello que los supervisores de Altipal a través de la implementación de un sistema de capacitación deben lograr un equilibrio entre la gestión y el liderazgo para que la conformación de los equipos de alto rendimiento, que ha de discurrir por diferentes etapas, algunas difíciles en las que incluso podría haber conflicto, llegue a un feliz termino, logrando el desarrollo de un proceso de empoderamiento que catapulte las habilidades de los vendedores y los haga crecer como profesionales y personas; y por ende permita a Altipal tener un grupo humano de ventas mas comprometido, con mayor sentido de pertenencia y con altos niveles de motivación, aspectos que se traducirán necesariamente en una mejora, no solo en los resultados sino también en los servicios brindados por Altipal a sus clientes, factor que será determinante al momento de elegirlos y destacarlos como una de las mejores empresas de Antioquia y de Colombia.

Este trabajo compila de una manera sencilla algunas de las principales metodologías administrativas desarrolladas recientemente como el fortalecimiento del liderazgo, la conformación de equipos de alto rendimiento, la delegación de responsabilidades a través del facultamiento, el manejo del estilo coaching y la estructuración de la cultura organizacional, relacionando las unas con las otras para mostrar de este modo la conveniencia de establecer un mecanismo educativo que les permita a los directivos, supervisores y vendedores de Altipal, aterrizar estos conceptos para aplicarlos a la empresa y así mejorar el modus operandis de la actividad comercial que desarrollan.

El ultimo capitulo recoge una estrategia de capacitación que recomendamos a los directivos de Altipal seguir de manera juiciosa para mejorar el camino que han recorrido, ya que cada vez la competencia y la globalización exigen mayores

esfuerzos, sobre todo en la adquisición y uso de nuevos conocimientos y herramientas.

## **ABSTRACT**

**Title of the work:** Proposal of a strategy to improve commercial area of Altipal Medellin through conformation of High Performance Teams by supervisor's leadership.

**Authors:** Magdalena Echeverri Escobar  
Ariel Alexander Parra Taborda  
Zully Maryory Restrepo Zapata  
Juan Felipe Sampedro Cano

**Thematic Assistant:** Cesar Giraldo

**Methodological Assistant:** María Cecilia Arcila Giraldo

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Universidad de Medellin**

**June, 2010**

Leadership is the responsibility that is given to someone to guide other's behaviour in order to get benefits to all members of the group and to obtain expected results from the tasks. In this way, leadership complements to management but it does not substitute it. Management takes place in complexity; it gives order and coherence in essential topics like quality and yield of products. It is in charge of planning, budget elaboration, establishing objectives and goals, assignment of resources through organizing and handling people. In the other hand, leadership is about

changes; it assigns orientation to make a future vision, and coordinates people through motivation and inspiration.

That is why Altipal's supervisors must achieve equilibrium between management and leadership through learning and training programs. This condition is necessary to create high performance teams; that will have different stages, some of them a little bit awful that will carry to sales agents to some conflicts. But that process will lead them to a happy condition in order to get an empowerment process that launches seller skills to a superior level, making them grow as professionals and human beings, and therefore, Altipal will have a human group much more engaged with the company, with a better sense of pertaining and high motivation levels.

This document compiles in a simple way some of the main administrative methodologies developed recently, just like: leadership, high performance teams, empowerment, coaching, and organizational culture establishment; building a relation among them in order to demonstrate how convenient it is to fit an educational mechanism that lets managers, supervisor and sales agents to set all those concepts to implement them in the company; improving modus operandis in their commercial activities.

In last chapter we recommend an educational strategy to Altipal's managers, in order to help them to improve their way of making things, now that globalization and competing are more aggressive and need stronger efforts, making emphasis in knowledge acquisition and tools to operate.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**AUTORREALIZACION:** Persona que se realiza mediante el propio esfuerzo, cuando las necesidades de estima están satisfechas y el individuo ya no está motivado por la necesidad de afirmarse así mismo y a los demás. Abraham Maslow

**CRISIS DE SENTIDO:** Estado anímico y mental que ocurre cuando nuestra acumulación de conocimiento excede el efecto moderador de nuestros valores, se experimenta una pérdida de la seguridad proporcionada por la ilusión de poder y certidumbre que nos da el conocimiento

**DESEMPEÑO:** La ejecución de las funciones que se requieren de alguien; proeza hazaña, exhibición pública de habilidad

**INTELIGENCIA EMOCIONAL:** Se puede definir como inteligencia interpersonal o habilidades sociales que permiten el conocimiento de las propias emociones, el control de las mismas, el reconocimiento de las emociones en los otros y el manejo de las relaciones

**INTELIGENCIA ESPIRITUAL:** Deseo básico de encontrar un sentido y un propósito fundamental en la propia existencia, además de tener una vida integrada

**EMPODERAMIENTO:** Es el proceso mediante el cual se faculta a los empleados o colaboradores para el desarrollo de sus labores y el ejercicio de sus responsabilidades, infundiendo entre los mismos el sentimiento de que son dueños del negocio, lo que permite que trabajen con un alto grado de motivación.

**EQUIPOS DE TRABAJO:** Un conjunto de personas que trabajan hacia un objetivo común durante un tiempo y con un procedimiento o una metodología igualmente común

**FACULTAR:** Enseñar a otros actividades que pueden hacer solos para depender menos de sus jefes o superiores.

## INTRODUCCIÓN

La presente monografía tiene como objetivo general diseñar una propuesta de formación dirigida a los supervisores de la empresa Altipal Medellín que les permita desarrollar su liderazgo, presentando previamente las etapas de la implementación de los equipos autodirigidos de alto rendimiento y estableciendo los mecanismos o técnicas mediante los cuales se pueden conformar tales equipos y los beneficios resultantes de la dirección mediante el liderazgo, la delegación de labores mediante el facultamiento y el trabajo en equipo.

En razón de lo anterior, en la primera fase del proyecto, una vez detectada la necesidad de que los supervisores administren de manera eficiente, oportuna y sistemática el desempeño de los vendedores a su cargo, se identificaron y plantearon las características y habilidades que deben desarrollar dichos supervisores y los referentes a los que deben apuntar para desempeñar su papel como líderes de los equipos autodirigidos de alto rendimiento que se propone sean formados en Altipal Medellín.

Una vez detectado el problema de investigación y con el fin de lograr de una manera eficiente el objetivo trazado, es decir, el planteamiento de una estrategia o propuesta de formación, se abordaron algunas de las teorías y técnicas posmodernistas de la administración con el fin de enmarcar teóricamente los supuestos en los que estará basada la estrategia de formación y la justificación para elegirla y proponerla.

En razón del tipo de trabajo realizado, se tomaron como fuentes principales de información los documentos brindados por la empresa, las encuestas empleadas, las publicaciones existentes sobre el tema, las experiencias de diferentes compañías que han implementado las teorías en las que se basa el proyecto, los conceptos de expertos y las publicaciones en Internet.



Por lo anterior, esperamos que con este trabajo Altipal Medellín obtenga la información necesaria para implementar la estrategia de formación propuesta y así, conociendo previamente los beneficios de la misma, incorporar las teorías y prácticas empresariales abordadas en el marco teórico del proyecto, para que a la luz de sus necesidades actuales asuma el gran reto de su implementación en aras de contribuir efectivamente al mejoramiento de los procesos organizacionales y al logro de los objetivos corporativos.

## 1. LIDERAZGO

### 1.1 ANTECEDENTES

**1.1.1 Descripción de la empresa<sup>1</sup>.** ALTIPAL nace en 1960 en la ciudad de Apartadó, departamento de Antioquia, como iniciativa de los hermanos Alfonso y Tiberio Palacio quienes rápidamente convirtieron la compañía en el proveedor preferido de las fincas bananeras y de las pequeñas tiendas de la época, evidenciando una clara vocación de servicio por los clientes, y respeto a los proveedores.

Durante las tres décadas siguientes, Altipal se extiende por los departamentos de Antioquia y Choco, abriendo nuevas sedes en Medellín y Turbo.

Desde 1990, con el inicio de la operación en Bogotá y gracias a la estrategia focalizada en pocos distribuidores y alta distribución se genera la expansión a otros departamentos de Colombia.

Altipal tiene como misión la comercialización de productos y servicios, comprometida en satisfacer las necesidades de proveedores, clientes y consumidores, generando valor a los socios y contribuyendo al crecimiento de los empleados y de la comunidad basada en valores tales como la ética, la honestidad, la transparencia, total orientación a satisfacer las necesidades de los proveedores y clientes, crecimiento y desarrollo de los clientes, accionistas y personal de la empresa.

Dentro de sus principales competidores en el país tenemos empresas como: Distribuidora Colombina, John Restrepo, Alianza Mayorista; Agro Grain, Su

---

<sup>1</sup> Información extraída de el portal Web de Altipal: <http://www.altipal.com.co/>

Despensa de Granos Barragán, TM & Cía. Distribuciones Pastor Julio Delgado, Novaventa, Ventas y Marcas, Invergranos; Organización Cárdenas, Inversiones Ruquim, Da Comercializadora, Disconfites, Districomer Bucaramanga, José y Gerardo Zuluaga; Frutcom, Surtiventas, Dissantamaría. H y R Distribuciones.

Altipal comercializa productos de empresas líderes del mercado como: Alianza Team S.A, Alicorp Colombia S.A , Aluminio Nacional S.A , Cadbury Adams Colombia S.A , Colgate Palmolive Compañía , Colombiana Kimberly Y Colpapel S.A , Colombo Española de Conservas Ltda, Fabrica de Licores de Antioquia , Galco S.A, Industria Colombiana de Carnes S.A , Kellogg de Colombia S.A, Nestlé de Colombia S.A , Parmalat Colombia Ltda, Philips Colombiana de Comercialización , Productos Alimenticios Gioses S.A , Rayovac- Varta S.A , Triguisar de Colombia S.A , Intermundis Colombia S.A, Unilever Andina Colombia Ltda., Comercializadora Heco S.A, Suministros Integrales Ltda. , Conversalco S.A.

De acuerdo a la revista Dinero Altipal esta en el listado de las 100 empresas mas grandes de Colombia, ocupando el lugar 91.

## **1.2 NUEVO PARADIGMA**

Sobre el concepto de liderazgo encontramos que existe una gama amplia de definiciones y percepciones sobre su significado, lo anterior en razón de que en los últimos tiempos dicho concepto se ha expuesto como una exigencia dentro de la vida laboral y organizacional, originándose la situación que todos queramos ser líderes, condición -que como se explicará más adelante- requiere no solo de grandes esfuerzos, sino también del desarrollo de múltiples habilidades que no se logran de un día para otro.

No obstante lo anterior, la condición de líder no es algo imposible de alcanzar, esta se encuentra al alcance de todos aquellos que en realidad deseen

desarrollarla, pues se puede ser líder en todos los ámbitos de la vida y en todas áreas o procesos en los que se encuentre organizada una empresa; es por lo anterior, que la primera percepción que se debe destruir para que el liderazgo deje de ser visto como un paradigma de difícil alcance, es que entendamos que líderes no son solo los gerentes y estrategas de las empresas, sino todos aquellos que independientemente de su formación y lugar que ocupen en la organización decidan serlo, pues dicho concepto tiene que ver con el ser, es decir con el carácter de la persona, y con el hacer, es decir con las habilidades que ésta tenga para ver lo que otros no ven e influir en sus actuaciones y decisiones.

Lo segundo que se debe dejar claro antes de abordar el concepto del liderazgo es que el mismo no puede ser fruto de una imposición, sino que requiere -en principio- de la decisión libre de asumir la condición de líder y todo lo que ésta implica, y después contar con la constancia necesaria para que las características y habilidades que deben desarrollar los líderes se conviertan en un reto diario, que posteriormente se convertirá en un verdadero hábito.

### **1.3 CONCEPTO Y COMPONENTES DEL LIDERAZGO**

Como ya se expresó, el liderazgo ha sido un tema abordado de manera constante por los teóricos actuales, es por ello que dentro del presente documento vamos a adoptar tres de las definiciones que a nuestro modo de ver son las más significativas y completas; la primera de ellas nos la presenta James C. Hunter en el libro "La paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo", texto magistral en el que se dice que el liderazgo "*Es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común*"; la segunda de las definiciones a adoptar fue construida por Peter Koestenbaum y establece que: "El liderazgo significa grandeza en todo lo que uno hace" y por último, Stephen Covey previa comparación del liderazgo con la

grandeza, expresa que "La grandeza reside en encontrar una voz propia e inspirar a los demás para que encuentren la suya".

Para comprender las citadas definiciones, debemos entrar a establecer sus principales componentes, el primero de ellos se presenta en la definición de James C. Hunter, al definir el liderazgo como un *arte*<sup>2</sup>, con esto el autor busca asemejar el liderazgo a una habilidad o destreza que se adquiere a través del tiempo mediante un trabajo de formación constante; por lo que el autor pretende transmitir que los líderes no nacen siendo líderes sino que se hacen o se forman una vez deciden serlo -dicho en otras palabras- el liderazgo no es algo innato connatural a la persona humana, sino que ésta debe adoptarlo como una forma de vida, mediante el aprendizaje y desarrollo de una serie de comportamientos y habilidades que se deben poner en práctica para cumplir sus fines.

El segundo término de importancia que presenta Hunter es el de *influir*, y con el quiere expresar la capacidad que debe tener un líder para conseguir que las personas hagan su voluntad, pero dicha influencia o fuerza moral la ejerce a través de la autoridad y no del poder, condicionamiento que es indispensable según el autor para ejercer un verdadero liderazgo. Para tal efecto, nos expresa que ejercer poder implica imponer a alguien la realización de alguna actividad empleando la fuerza o la coacción, mientras ejercer autoridad implica que las personas hagan lo que el líder desea de manera voluntaria, debido a su influencia personal, es decir por la admiración y confianza que éste le genera.

El tercero de los términos comunes o de importancia es el de *grandeza*, expresión que para el efecto es empleada como la capacidad para lograr la excelencia en todo lo que se hace, de éste modo el líder es visto como un promotor que logra

---

<sup>2</sup> Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Arte en una de sus acepciones es la "Virtud, disposición y habilidad para hacer algo"

que las personas se perfeccionen, es decir no solo que realicen sus labores de la mejor forma posible, sino que se hagan mejores seres humanos.

En consecuencia, de las definiciones expuestas se puede deducir que el liderazgo es una habilidad que implica conseguir que las demás personas obtengan las metas que el líder se trazó alcanzando la excelencia en cada una de las actividades que desarrollaron para lograrlas.

#### **1.4 DIFERENCIA ENTRE EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN**

Teniendo en cuenta que los términos de liderazgo y gestión muchas veces se confunden, reduciendo el liderazgo a la simple gestión, James Hunter, hace una clara distinción entre uno y otro, y para expresarlo emplea la siguiente frase: "*se gestionan las cosas (como el inventario, los recursos), se lidera la gente*".

Con ello Hunter pretende expresar que el liderazgo es una tarea aun más compleja que la gestión, pues esta última se refiere a ordenar, disponer o distribuir una serie de recursos físicos para lograr un fin, actividad que no obstante de ser menos compleja que el liderazgo es complementaria al mismo, pues su realización implica disponer de tal manera los recursos existentes que con su interacción se logren los objetivos trazados, de ahí que la gestión implique que el gestor sea organizado, planificador y visionario; mientras el liderazgo al ocuparse de las personas, es un ejercicio subjetivo lleno de complejidad, pues implica la responsabilidad que se le delega a alguien para que influya en el comportamiento de otros, de tal manera que se obtengan beneficios dentro de un determinado proceso y se alcancen los resultados que se esperan de la tarea. En este sentido el liderazgo no solo se ocupa de la organización y planeación, sino que se ocupa del cambio, fijando una orientación, elaborando una visión del futuro mediante la coordinación de las personas usando para ello la motivación y la inspiración.

Dado lo anterior, lo fundamental del liderazgo es llevar a cabo una serie de actividades a través de la formación y la transformación de las relaciones humanas para alcanzar objetivos comunes.

Así las cosas, el líder deberá influenciar y encauzar el comportamiento de las personas que lidera obtener los resultados propuestos de una manera más eficiente y eficaz, y esto lo logra a través del compromiso de los integrantes del grupo que lidera, la constante motivación y la delegación de funciones a través del empoderamiento.

En la literatura consultada sobre el tema se destacan dos acepciones de liderazgo, la primera que implica la habilidad de una persona de liderar un grupo, y la segunda se refiere al proceso en el cual convergen líder y liderados por medio de una interrelación de esfuerzos y actividades. Teniendo en cuenta lo anterior, en el presente documento, se dará prevalencia a la segunda de las acepciones, pues lo que se pretende es formar equipos de ventas de alto rendimiento, en los que si bien es cierto el líder será el supervisor de los vendedores, su relación con los vendedores no será unidireccional sino que se construirá a partir interrelación entre las partes. En consecuencia, el supervisor, en razón de sus características y habilidades, tendrá que sobresalir dentro del grupo con el fin de poder guiarlo y motivarlo para obtener mejores resultados, para esto, tendrá que recoger lo mejor de cada uno de los integrantes de su equipo y poner dichas virtudes al servicio de todos.

## **1.5 PRINCIPIOS DE LIDERAZGO**

Teniendo en cuenta que el líder debe tener la facultad de influir en las personas a través de la autoridad y no por medio de la coerción o la fuerza, éste debe convertir en hábitos ciertas habilidades o comportamientos que generen que su equipo de trabajo quiera seguir sus instrucciones y se deje guiar.

Por lo anterior, un líder debe ser una persona que de ejemplo con sus comportamientos y actitudes, estar pendiente de su equipo y sus integrantes, estar comprometido con los objetivos y metas trazadas, saber escuchar y estar atento a los mensajes que sus liderados le dan, tener como principio el respeto, la confianza y la honradez, animar a las personas y exigirles ser responsables.

## 1.6 ESTILOS DE LIDERAZGO

Un líder surge y es nombrado porque el equipo lo reconoce como tal. Pero ¿cuál es su principal responsabilidad? definir y comunicar una visión y ayudar al equipo a llegar a ella.

Existen varios tipos de líder pero a ninguno de ellos podríamos categorizarlo como “Malo” ya que todos y cada uno logran su efectividad en determinados momentos, el error estaría en aplicar un solo tipo del liderazgo todo el tiempo, cada situación exige una actitud diferente para resolverla.

Hay líderes que deciden las cosas consultando a su equipo, pero siempre llevan el control de la situación, este comportamiento es apreciado por el equipo, por que sienten que son valorados y los toman en cuenta, aun que ha veces se tiende a pensar que el líder es inseguro. Este liderazgo es **democrático** y es bueno cuando hay tiempo de analizar las alternativas para tomar una decisión.

Otros dan espacio para la libertad de acción y la creatividad, ejerciendo poco control sobre los integrantes del equipo, es muy útil este tipo de liderazgo cuando estamos hablando de un equipo maduro, que es responsable, motivado, que tiene habilidades y talentos, por que de lo contrario el equipo se sentiría a la deriva. Lo denominamos **Líder Laissez-Faire (“Dejar Hacer”)**.



Hay personas que controlan al resto del equipo a través de la coerción, el poder y la influencia, esto provoca cierta resistencia en el equipo, pero es útil cuando hay que tomar decisiones rápidas. A estos líderes los denominamos **Autocráticos**.

## 1.7 PERFIL DE UN LÍDER

Un líder de un equipo de alto desempeño no solamente debe ejercer un rol de planear, dirigir, evaluar y controlar, que es la básicamente lo que siempre se nos describe por este rol. Un líder debe tener visión, conocer a su equipo y más importante, entender lo que esa visión traduce para cada uno de ellos, y así transformarla y proyectarla a la necesidad común.

Lo interesante de los equipos de alto rendimiento es que muchas de las responsabilidades son asumidas y gerenciadas por el mismo equipo, lo que da lugar a que líder pueda enfocarse en otras actividades, como por ejemplo en el desarrollo de las capacidades de su grupo.

El líder definitivamente debe ser ejemplo a seguir (tener conciencia acerca de lo que se dice y se hace y también de los miembros del equipo), debe conocer el negocio y ser facilitador, ósea romper las barreras y quitar los obstáculos que se le presenten al equipo para que este pueda seguir adelante. Motivar y mantener al equipo enfocado.

Un líder está dispuesto a asumir los desafíos con una actitud positiva y optimista, no basta solo con tener grandes conocimientos académicos, sino también actitudes que demuestren un trato personal de talla. Debe saber llevar la moral tanto de si mismo como de su gente, debe hacer ver que lo imposible sea posible y sobre todo hacerse respetar por su gente, por que la confianza es un arma de doble filo. Los líderes nacen y también pueden ser entrenados, un buen líder debe buscar oportunidades, y lograr objetivos para el beneficio de un colectivo.

Mencionamos las características que se resaltan en un líder de un equipo de alto rendimiento.

- Existe por voluntad propia
- Considera la autoridad como un privilegio del servicio
- Inspira confianza
- Es creativo e innovador
- Enseña como hacer las cosas: es el entrenador del equipo, aconseja observa cosas que pueden mejorarse y comparte experiencias.
- No trata a las personas como cosas
- Llega antes
- Da ejemplo
- La autoridad la traduce en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía.

### **NOTAS IMPORTANTES PARA EL LÍDER**

- Todas las personas no son iguales, ni tienen las mismas habilidades, por que sería un error pedirles a todos el mismo rendimiento, el líder debe respetar esas diferencias y debe ser capaz de saber que esperar de cada uno.
- Como cada miembro del equipo aporta a su manera, en el momento del cumplimiento de los logros el líder debe reconocer las contribuciones de cada persona, así todos estarán motivados y listos para emprender nuevos retos.
- Es un error enfocarse en buscar las fallas y castigar, esto desmotiva, es mejor destacar los trabajos bien hechos, pero considerar la elaboración de planes de mejoramiento, que permita aprender de los errores para ser mejores.

- Todos quieren sentirse importantes y valiosos, un líder debe tener esto presente, hay que escuchar al equipo, señalar los buenos aportes y delegar las tareas de acuerdo a las capacidades de cada uno.
- La comunicación es una herramienta principal para generar altos niveles de confianza. Un buen líder es confidente, pero además es apoyo.
- Un líder debe hacerse sentir también como un integrante más del equipo.
- Aprender a ponerse en los zapatos de los demás integrantes del equipo, entender las motivaciones, las preocupaciones, los temores, los sentimientos, esto le ayudara a saber como responder y actuar.
- Decir y hacer, predicar y practicar.

## 2. EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

### 2.1 TIPOS DE EQUIPOS

Existen 3 tipos de equipos:

**2.1.1 Equipos de Trabajo.** Estos equipos están conformados por las personas que están en la primera línea de las organizaciones, ellos ejecutan la mayor parte de los trabajos que le agregan valor directo a la organización. Diseñan, manufacturan, entregan un producto, o proporcionan un servicio a un cliente interno o externo.

**2.1.2 Equipos de Perfeccionamiento.** Estos equipos son como una especie de consultores, que sugieren los cambios en la organización, para los procesos, tecnología, mejorar la calidad, reducir los costos o los tiempos de entrega de los productos o servicios. Son temporales, se crean para trabajar en un proyecto y luego se disuelven.

**2.1.3 Equipos de Integración.** Son los encargados coordinar el trabajo entre dos o más equipos, se comportan como el vínculo entre los equipos de trabajo y los de perfeccionamiento.

**Nota:** los equipos de trabajo y los equipos de perfeccionamiento pueden ser **funcionales** (agrupados según su especialidad, ejemplo: ventas) o **interfuncionales** (agrupación de personas de diferentes disciplinas, ejemplo: comercial y mercadeo).

Por lo general las organizaciones de alto rendimiento manejan equipos interfuncionales, porque les ofrecen ventajas en la reducción de tiempos, en la

solución de problemas, satisfacción de las necesidades de los clientes, en la generación de ideas, desarrollo de nuevas capacidades técnicas y profesionales.

Esta clase de equipos asumen la mayor parte de las actividades que haría un director o un supervisor de una organización tradicional, como casi todas las partes están involucradas, es una decisión más conjunta, sin embargo, si la situación sobrepasa la autoridad del equipo deberá ser escalada a un agente superior, como un miembro de un equipo de integración.

## **2.2 EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO**

### **CARACTERISTICAS DE UN EQUIPO EFECTIVO**

- Hay que tener un propósito claro, un plan definido y aceptado
- Hay mucha participación, discuten los temas, y animan a todos para que hablen. La opinión de todos es importante, y esto definitivamente va de la mano con aprender a escuchar. Habrá de esperarse desacuerdos pero podemos manejarlos de forma civilizada y aprender a sentirnos cómodos con ellos sin reprimirlos.
- Toman las decisiones mediante un consenso
- Asignan los roles y responsabilidades de forma clara y equitativa
- Hay liderazgo compartido, es claro que hay un líder formal asignado, pero todos son líderes en diferentes momentos y conductas, por lo que se aprovechan estos momentos.
- Así como el equipo tiene diferentes integrantes, cuenta con variedad de estilos, habilidades y tareas.
- Se autorregulan, tienen su propio seguimiento, monitoreo y control
- Buscan siempre ser mejores y ser más efectivos, concentrándose en lograr metas orientadas a las relaciones y a resultados.

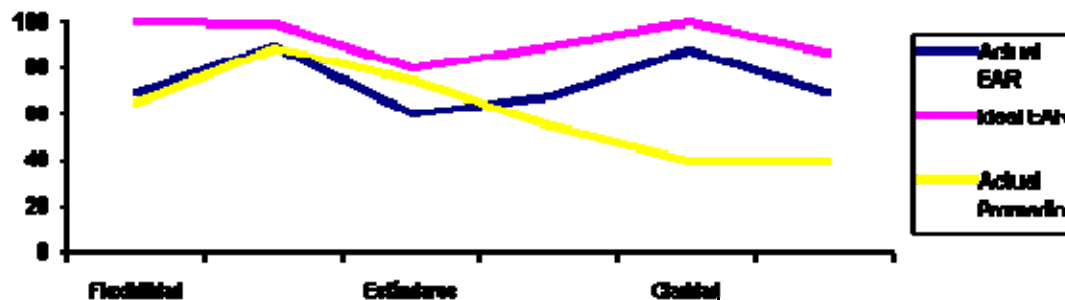
Para resumir, esencialmente lo que contiene un equipo de alto rendimiento son tres características:

- **Competencia:** Se refiere al saber, a los conocimientos adquiridos y a las habilidades innatas de sus integrantes.
- **Motivación:** Se refiere a querer hacer las cosas con deseo y pasión
- **Recurso:** Se refiere al poder, a tener disponibilidad de ciertas características físicas y elementos materiales o en ciertos casos intangibles como el tiempo para el logro de los objetivos.

En el clima que se da dentro de un equipo de alto rendimiento se ven características como:

- Flexibilidad
- Responsabilidad
- Estándares
- Recompensa
- Claridad
- Espíritu de equipo

Gráfica 1. Características



EAR: Equipo Alto Rendimiento  
Predominan: la claridad, el espíritu de equipo y la responsabilidad

## 2.3 APTITUDES REQUERIDAS

Si un equipo piensa asumir nuevas responsabilidades necesitara nuevas aptitudes.

**2.3.1 Técnicas:** tener los conocimientos conceptuales y prácticos. Un equipo de alto rendimiento debe ser entrenado para cubrir los roles que debe realizar cada integrante, solo los que se consideren pueden agregar valor a sus tareas. La idea es que el equipo tenga suficiente entendimiento sobre las habilidades de sus compañeros para poder discutir e intercambiar asuntos, evaluar las opiniones y tomar una dirección común.

**2.3.2 Administrativas:** Debido a que el equipo empezará a asumir tareas y responsabilidades que eran trabajo de los supervisores e inclusive de los directivos necesitará fortalecer los siguientes temas:

- Negociar recursos
- Disciplinar a los miembros del equipo
- Evaluar el rendimiento de los colaboradores
- Entrevistar a futuros miembros del equipo
- Dirigir reuniones eficaces
- Revisar los informes financieros
- Establecer horarios y programación
- Planificación
- Medir la actuación y establecer los objetivos
- Atender y resolver las quejas
- Controlar la diversificación

**2.3.3 Interpersonales:** Formación en habilidades interpersonales para solucionar conflictos, enseñarles a escuchar, a expresar sus propias ideas, sentimientos, compartir sus conocimientos y trabajar para encontrar soluciones mutuamente aceptables.

**2.3.4 Toma de decisiones y solución de problemas:** Para el caso de Altipal S.A, los líderes evaluados (supervisores de ventas, coordinador y gerente regional) presentan una tendencia más inclinada a la sensación y al razonamiento, son realistas, ven el mundo en términos de hecho, tienen una aproximación muy analítica en la toma de decisiones y tienden a no dejarse influenciar por las emociones o las corazonadas.

Es posible que ya se tengan procedimientos y manuales que nos digan cómo actuar y proceder, pero estos últimos también pueden cambiar y ser mejores, recolectar una base de conocimiento conformada por buenas prácticas y experiencias puede ser de mucha utilidad.

Consideramos importante darle más cabida al tema de la intuición y la creatividad sin dejar atrás los hechos y la información de calidad, estamos seguros que les permitirá combinar y asociar ideas de manera única para lograr resultados nuevos y útiles. Cuando se es creativo, se es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia, ver las consecuencias que otros pasan por alto. Sin embargo el mayor valor de la creatividad está en el desarrollo de alternativas, y el poder generar suficientes ideas para encontrar el camino más corto y efectivo a la solución del problema.

Sugerimos tener muy en cuenta el factor de experiencia en los supervisores de ventas, la misma es un elemento que les permitirá tomar decisiones y responder con mayor agilidad a temas muy similares ocurridos en el pasado. Si no es el caso, el apadrinamiento, pasantía, capacitaciones, y las consultas en la misma



base de conocimiento pueden ayudar al proceso. La idea es que la experiencia se mida prestándole mas atención a las eventualidades y escenarios vividos y no tanto al tiempo laborado, en razón a que no tiene sentido evaluar experiencia para un tomador de decisiones que hace un proceso rutinario por años.

Como siempre la investigación y tratar de conseguir la mayor información de calidad interna y externa será vital para la toma de decisiones.

La información cuantitativa, las herramientas y mecanismos que puedan usar les brindara una visión más clara de los hechos, pero nunca deben olvidar que los mismos no deben, ni pueden reemplazar el buen juicio en el proceso de toma de decisiones.

Los parámetros son: los hechos, las opiniones y el conocimiento en general. (Información disponible y la experiencia).

## **2.4 ETAPAS DE LOS EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO**

Existen 4 etapas en el proceso de maduración de un equipo. Estas etapas siempre son las mismas, lo variable es el tiempo que transcurre entre una y otra y depende totalmente del equipo.

La primera es la **formación**, la cual es cuando todos los integrantes del equipo se conocen, tiene el primer acercamiento a los objetivos del equipo, ósea lo que espera la organización de ellos.

Los integrantes por lo general están inseguros, ansiosos, confusos y están evaluando las habilidades y aptitudes de los demás. El rendimiento es bajo.

A veces se presenta que llega un integrante nuevo a un equipo ya formado, por lo que sería este único integrante quien estaría en la etapa de formación ( aquí es vital la capacidad de adaptación).

**Como actuar:**

- Ayudar a los miembros a conocerse entre ellos
- Señalar una dirección y propósitos claros
- Involucrar a los demás en el desarrollo de los planes, en la clarificación de las funciones y en el establecimiento de los métodos para trabajar juntos.
- Proporcionarle al equipo la información necesaria para empezar a trabajar.

La segunda es la de **Caos Creativo**, confrontaciones, discusiones y luchas de poderes caracterizan esta etapa y prácticamente todos están con mucha energía y con la mente en los objetivos, pero no saben cómo obtener resultados positivos, están muy impacientes y por más que trabajan no ven progreso.

**Como actuar:**

- Resolver los temas del poder y la autoridad. No permitir que el poder de una persona aplaste las contribuciones de los demás.
- Desarrollar y poner en práctica los acuerdos sobre cómo y quien toma las decisiones.
- Mucho liderazgo para lograr que el equipo se vuelva mas independiente
- Motivar a los integrantes del equipo a asumir mas responsabilidades

La Tercera etapa es la **Estabilización**.

El equipo cuenta con normas y principios que le facilitan el trabajo en equipo, el mismo tiene conciencia de estar trabajando por un objetivo común. El alto sentido de pertenencia, y cooperación, son características fundamentales de ellos. No

hay avances considerables en los niveles de productividad y el paso de una etapa a la siguiente puede tomar algún tiempo.

**Como actuar:**

- Aprovechar plenamente las habilidades, conocimientos y experiencias del equipo.
- Animar y reconocer el respeto entre los miembros del equipo
- Estimular a los miembros del equipo a que trabajen en colaboración

La Cuarta etapa: **Máximo desempeño.**

El equipo ya encontró su punto, la forma de trabajar, saca su máximo potencial, se trabaja en equipo, hay eficiencia y productividad en cada uno de los integrantes, sinergias entre los miembros que serian imposibles de lograr trabajando por separado , uso de procedimientos estructurados para comunicarse, resolver conflictos, administrar recursos y solución de problemas.

Como actuar:

- Actualizar los métodos y procedimientos del equipo para favorecer la cooperación
- Ayudar al equipo a comprender como administrar el cambio
- Representar y defender al equipo ante otros equipos e individuos
- Controlar los progresos y celebrar los logros

## **2.5 ORGANIZACIONES TRADICIONALES VS ORGANIZACIONES DE ALTO RENDIMIENTO**

Para lograr una transformación de alto rendimiento en una organización, el tema se debe abordar no desde la modernidad de las instalaciones o la tecnología, sino

desde la gente y la cultura organizacional, de comportamiento, de actitud positiva, de servicio y de responsabilidad que requieren más que de dinero de un gran esfuerzo y de tiempo para producir cambios.

**Tabla 1. Análisis comparativo organización tradicional vs de alto rendimiento**

Hagamos un análisis comparativo del comportamiento *organizacional tradicional*, frente a las nuevas propuestas gerenciales de *alto rendimiento*

<b>ORGANIZACIÓN TRADICIONAL</b>	<b>ORGANIZACIÓN DE ALTO RENDIMIENTO</b>
Corresponde a los parámetros tradicionales	nuevas tendencias gerenciales
Se pasan por alto nuevas ideas. El lema es "no arregles esto si no esta roto"	Constantemente se buscan nuevas ideas y se ponen a prueba
La gente que se arriesga y fracasa es penalizada	La gente que se arriesga y fracasa se le anima a que lo intente de nuevo
Hay pocas posibilidades que la gente aprenda nuevas habilidades	Hay infinidad de herramientas para que la gente aprenda nuevas habilidades
El aprendizaje casi no es recompensado	El aprendizaje es altamente premiado y recompensado
Los cargos están diseñados de manera que para ser desempeñados apenas se requieren mínimas habilidades	Los cargos están diseñados de manera tal que se requieren altos niveles de competencias que son costosas de adquirir
La gente trabaja aisladamente	La gente trabaja en equipos en los que regularmente los miembros se intercambian los roles
Los directivos dicen a los empleados como tienen que hacer las cosas y controlan que lo hagan tal como les han explicado	Los directivos exponen los resultados que se buscan conseguir y ayudan a que el equipo lo logre.
Los directivos consideran que su trabajo es controlar y dar ordenes	Los directivos consideran que su trabajo es ser facilitadores que ayuden a sus colaboradores a triunfar. No dan órdenes
Existen varios niveles de dirección	Existen únicamente unos pocos niveles entre el empleado del nivel inferior y el directivo. La organización es mas horizontal
La unidad organizacional básica es el departamento funcional	La unidad organizacional básica es el equipo de trabajo
Solo unos pocos de la organización hablan directamente con los clientes para averiguar que pueden hacer para mejorar el servicio	Todos en la organización están constantemente buscando determinar que quieren los clientes y como atender sus necesidades
Los que trabajan en una fase de la operación no consideran a las siguientes fases como sus clientes	Todos tienen un cliente externo o interno y constantemente se esfuerzan por satisfacer sus necesidades

<b>ORGANIZACIÓN TRADICIONAL</b>	<b>ORGANIZACIÓN DE ALTO RENDIMIENTO</b>
La organización es lenta para responder a los cambios de su entorno	La organización es proactiva para responder a los cambios de su entorno
La organización tiende a producir un número limitado de productos y servicios y los introduce lentamente	La organización puede producir gran variedad de productos y servicios fácilmente, adaptarlos con rapidez para satisfacer nuevas o diferentes necesidades de sus clientes
La gente solo se preocupa por ella misma. Normalmente no va más allá de sus obligaciones cuando se trata de ayudar a los demás	Existe un alto nivel de colaboración entre la gente, el sentido de cooperación prima a la hora de resolver conflictos comunes. Priman los intereses de la organización ante los intereses personales
Los colaboradores se dedican a cumplir tareas específicas dentro del horario, y a esperar su pago	Los colaboradores van más allá de sus obligaciones, se involucran con la visión de la organización y son creativos e innovadores en busca de resultados

Existen más comparativos entre los dos tipos de organización, que involucran aspectos tan importantes como el ambiente laboral, la satisfacción y el desarrollo del personal, la obtención de metas, el crecimiento sostenido y la responsabilidad social empresarial, entre otros.

En las empresas de alto rendimiento se destaca el aumento de la productividad, la mejora de calidad, reducción de la rotación de empleados y ausentismo, reducción de conflictos, incremento de la innovación, flexibilidad y ahorros en los costos entre un 30% y un 70%.

Aunque son grandes los beneficios en la decisión de adoptar una transformación de alto rendimiento, son pocas las empresas que logran asumir el cambio cultural, algunas consideran que el trabajo en equipo consume demasiado tiempo o es arriesgado, simplemente no les gusta tener que depender de otros o tener que escuchar o aprender diferentes puntos de vista. Posiblemente los directivos se sienten amenazados, para ellos los equipos representan una pérdida de poder, de estatus, beneficios adicionales, autoridad y responsabilidad.

## 2.6 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS EQUIPOS

Todos los equipos no están preparados para asumir responsabilidades de directivos y supervisores, la idea es ir asumiendo responsabilidades de forma gradual, iniciando con actividades de gestión y supervisión y luego extenderse, **esto también va muy de la mano con el grado de madurez que tenga el equipo (ver etapas de los equipos de alto rendimiento)**. Es bueno dialogar con el equipo este tipo de temas y generar acuerdos.

Generar una matriz de responsabilidades donde se deje por escrito cuales responsabilidades deben asumirse de inmediato, cuales en el futuro y cuales son solo para el directivo o supervisor.

**Tabla 2. Ejemplo de matriz de responsabilidades**

Responsabilidad	Equipo Ahora	Equipo dentro de 6 meses	Director y/o Supervisor
La elección de los horarios de descanso (vacaciones), nombramiento de líderes, o un liderazgo rotativo	X		
Asignación de tareas específicas dentro del equipo de trabajo (rotativas, por antigüedad de los miembros, o simplemente se busca que todos puedan hacer las tareas que más les gustan) buscando equilibrar el trabajo		X	
Solucionar problemas	X		
Dirigir reuniones de equipo		X	
Seguimiento individual y reporte de horas al supervisor	X		
Administración del calendario de eventos y celebraciones	X		
Formación de los nuevos miembros del equipo (apadrinamiento) o decidir qué tipo de formación requieren para hacer mejor su trabajo	X		
Asesor sobre dificultades técnicas			X
Hacer cumplir normas técnicas			X
Nombrar personas para proyectos futuros			X

Responsabilidad	Equipo Ahora	Equipo dentro de 6 meses	Director y/o Supervisor
Proporcionar asesoramiento vocacional			X
Desarrollar los objetivos del equipo	X		
Revisar y aprobar los objetivos del equipo			X
Preguntar a los clientes sobre el desempeño del equipo		X	
Facilitar los datos para evaluar el desempeño	X		
Realizar evaluaciones de desempeño		X	
Tratar problemas disciplinarios		X	
Recomendar mejoras	X		
Crear presupuesto para el equipo		X	
Aprovisionamiento de recursos		X	
Inspecciones de control de calidad y reporte de datos		X	

Fuente: Tabla tomada del libro de libro "Hablan los Gurus" Joseph Boyett y Jimmie Boyett

## 2.7 TRANSICION DE LOS EQUIPOS

**2.7.1 Primera Etapa: Equipo Inicial.** Tenemos a nuestro equipo de trabajo, llamémoslo equipo de ventas, y nuestro líder de equipo (supervisor), nombrado por la directiva. En esta etapa el supervisor estará en las actividades diarias del equipo, pero necesita que él asuma algunas responsabilidades en los éxitos y fracasos del mismo. **(Ver capítulo funciones y responsabilidades del equipo)**

La premisa es que las tareas realizadas por el supervisor vayan siendo delegadas al equipo, primero a algunos integrantes y luego al resto. El equipo contará con el supervisor para enseñarles y entrenarlos en cómo resolver los problemas, pero no deberán acudir a ellos cada vez que surja algo.

Algunas de las funciones que deben asumir los supervisores en esta etapa son:

**Ayudarle al equipo a crear sus propias metas, propósitos y enfoques:** Los supervisores son un miembro más del equipo, pero deben mantener un equilibrio entre ser los guías y dar consejos más directos, nos referimos a que deben

mantener cierta distancia que les permita ayudarle al equipo a definir y comprometerse con una misión, unos objetivos y unos enfoques.

**Crear confianza y compromiso:** Fomentar el compromiso y la confianza de los individuos y del equipo en conjunto, Retroalimentar sobre el trabajo realizado (positivo y negativo).

**Consolidar la mezcla y el nivel de habilidades que hay en el equipo:** Animar a los miembros del equipo a arriesgarse, a aprender, a crecer y a asumir nuevas responsabilidades y tareas. En esta etapa es muy importante que el supervisor este pendiente de adquirir y/o desarrollar habilidades técnicas y funcionales, para la solución de problemas, para tomar decisiones, interpersonales y de trabajo en equipo. El equipo necesitará esta ayuda para avanzar a las siguientes etapas.

**Gestionar relaciones externas y eliminar obstáculos al desarrollo y a la actuación del equipo:** Los supervisores son los principales responsables de dirigir las relaciones del equipo, ser facilitador, es decir otorgarles lo que requieren para que puedan hacer su trabajo eficazmente e interceder por ellos cuando sea necesario.

**Crear oportunidades para que los miembros del equipo sobresalgan:** Los supervisores deben ayudar a los integrantes del equipo a crecer y formasen, permitirles asumir responsabilidades adicionales y asegurarse que sean reconocidos sus logros.

**Hacer el trabajo real:** Todos en el equipo incluyendo el supervisor deben hacer la misma cantidad de trabajo real, el hecho de que el supervisor sea líder del equipo no significa que pueda eludir el trabajo, los líderes deben contribuir como todos y no pueden delegar trabajos aburridos.



### **2.7.2 Segunda Etapa: Equipo de la Transición**

***El supervisor ya no dirige las actividades diarias:*** El equipo empieza a asumir más responsabilidades en la gestión de las operaciones, van asumiendo gradualmente determinadas tareas para buscar información, llegar a acuerdos entre ellos, resolver conflictos internos sin que intervenga el supervisor, generan ideas en los cambios de los procedimientos y métodos en la realización de las actividades diarias. Es entonces cuando el supervisor pasa a ser coordinador, dirige al grupo coordinando las habilidades individuales y las actividades, se concentra en conseguir los recursos que el equipo necesita y dirigir las relaciones con otros equipos.

**2.7.3 Tercera Etapa: Equipo Experto.** Para esta etapa, el coordinador se encuentra separado del equipo, no tiene el control directo e incluso desconoce el funcionamiento de las actividades diarias del equipo, este último es quien se encargara de tomar decisiones diarias y son totalmente responsables de las consecuencias de sus decisiones y de las medidas que hayan adoptado.

El supervisor se encargara de recoger información de costos, de calidad, de productividad, de satisfacción de los clientes, y cualquier otra variable que se considere importante, siempre retroalimentando sobre el desempeño, su enfoque debe ser siempre conseguir los recursos que necesite el equipo para realizar mejor su trabajo y ser mediador entre los equipos y los clientes externos.

### **2.7.4 Cuarta Etapa: Equipo Maduro:**

***El equipo es responsable de su propio trabajo***

Tenemos un equipo con las siguientes habilidades:

- Responsable de su propio trabajo (asuntos administrativos, financieros y personales )
- Asignación de funciones y responsabilidades
- Solución de problemas con publico externo

El coordinador en esta etapa es un recurso para el para el equipo, el mismo es quien decide cuando necesita ayuda para temas sociales o técnicos y el nivel de asistencia.

**La velocidad en que los equipos deben hacer la transición entre las diferentes etapas depende de varios factores:**

**El tamaño del equipo:** Entre más sean los integrantes del equipo: más difícil será su coordinación.

Y son los más necesitados a contar con gente que desempeñe funciones de liderazgo.

**El grado de interdependencia entre los miembros del equipo:** Cuando la interdependencia entre los integrantes de los equipos es débil o difusa es mas fácil conseguir coordinación interna sin intervención de un líder formal, pero cuando las tareas entre los integrantes están muy interrelacionadas, el trabajo de uno influye significativamente en el otro, es entonces, cuando es requerido un líder que este al tanto de los temas, que organice las reuniones y que garantice que las personas adecuadas tomen las decisiones criticas.

**La diversidad de los miembros a nivel funcional y disciplina:** Tener un grupo diverso (en funciones y disciplinas) otorgara más puntos de vista para enfocar y resolver los problemas, para estos casos se requiere de lideres que tengan una visión global y puedan entender estas perspectivas.

**El grado de independencia del equipo:** El grado de independencia del equipo afecta la manera como se procesa la información, como se maneja los recursos y como se toman las decisiones al interior del equipo.

**El numero de cambios:** La habilidad del equipo para responder rápida y adecuadamente a las situaciones que se presenten día a día.

**Experiencia técnica y habilidad:** La habilidad para asumir responsabilidades de entrenar, formar y servir de mentores a los nuevos miembros del equipo y al sostenimiento de las normas técnicas.

**NOTA:** si el proyecto es de corta duración, no tiene sentido invertir recursos y tiempo para desarrollar plenamente el equipo.

Lograr un equipo de alto rendimiento no es fácil, sino todos lo harían, se requiere mucho esfuerzo, ayuda y compromiso de todos. Mencionamos puntos importantes para su desarrollo:

- Tener conciencia de uno mismo , tener conciencia del equipo de trabajo
- Crear empatía y cultura de trabajo en equipo. Conocer el equipo, quienes somos? Que queremos? A donde nos dirigimos? como vamos a lograrlo? “Con la mente en el juego”.
- Crear un ambiente participativo y de colaboración donde se puedan compartir experiencias y aprovechar lo mejor de cada uno.
- Educación y capacitación continua
- Aprovecha los dones de tu equipo, cada integrante puede darte maravillas
- Crear facilitadores que multipliquen las experiencias
- Estar abiertos a la aceptación de propuestas de mejoramiento
- Uso de mejores practicas y metodologías de trabajo

- Metas a corto y largo plazo como equipo y como personas a nivel profesional y como individuos. Un equipo debe tener una misión, unos valores, unas actitudes y unos compromisos claros construidos por el mismo equipo y lo más importante es que todos ellos se encuentren alineados con la organización.
- Cumplimiento de esos valores y metas enunciadas, porque de lo contrario se convertirá en un papel más que nadie más leerá.
- Hay que crear confianza, por que es un componente importante para la construcción del liderazgo, es satisfactorio cuando nuestras expectativas esperadas sobre el comportamiento del otro se cumplen según los valores o intereses que compartimos.

## 2.8 COMO ACTUAR

### 2.8.1 Rediseñar el Trabajo

- Centrarse en pocos temas estratégicos en lugar de intentar rediseñar todos a la vez.
- Organizarse alrededor de los procesos globales
- **Extender las responsabilidades:** otorgar tareas al equipo que tradicionalmente serian del supervisor o el mismo director, dar autoridad para tomar decisiones.
- **Diseñar el trabajo para la retroalimentación:** se refiere a que el quipo tenga la oportunidad de experimentar el impacto de sus acciones, que puedan ver sus informes de desempeño.
- **Asegurarse de que los equipos tienen acceso a los soportes técnicos y otros tipos de ayuda:** Facilitar comunicación entre los equipos.
- **No diseñar demasiado:** Diseñar lo básico y darle espacio al equipo para que añadan los detalles, si los involucran en los diseños o estrategias mas dueños y responsables se sentirán.

## 2.8.2 Rediseñar el Sistema de Compensaciones

- **Compensar de acuerdo con el aprendizaje de habilidades:** no necesariamente debe ser un incremento de salario base, hay que analizar si esa habilidad se usara a corto plazo o temporalmente.
- **Crear amplios rangos de diferencia salarial:** esto permite mas aumentos mientras los empleados siguen aprendiendo.
- Vincular la promoción al aprendizaje de nuevas habilidades
- Facilitar el acceso a la información a todo nivel
- Diseñar sistemas de información que faciliten la auto coordinación y la autodirección
- Facilitar el acceso a la información a cualquier área de gestión

Según Ed lawyer cuando empleamos este esquema de compensaciones, los empleados empezaran a preocuparse mas por obtener nuevas habilidades que podrían ser criticas para el éxito de la organización o por que contribuyen a aumentar su capacidad y competencia, particularmente las del equipo, en vez de habilidades que les ayuden a ascender jerárquicamente.

En conclusión la idea es fijar los salarios en función de las habilidades y conocimientos del empleado y no en función del puesto que ocupa.

Como estamos hablando de equipos de alto rendimiento se recomienda incentivarlos por resultados, de manera tal que remuneramos al equipo cuando los objetivos se cumplen por encima de las metas fijadas.

**2.8.3 Rediseñar el Sistema de Información.** Según Susan Mohrman el rendimiento de un equipo está asociado al acceso a la información tecnológica que pueda tener, sistemas informáticos que permitan comunicación con los

clientes, compañeros, con información de la empresa. Su uso permite la coordinación y la retroalimentación efectiva.

- Información económica
- Información de producción
- Información de eficacia vs competidores
- Información de cómo se está atendiendo a los clientes
- Información sobre la dirección de la empresa (plan estratégico)
- Información que les permita a los empleados conocer sobre la compañía

**2.8.4 Cambiar o eliminar las evaluaciones de desempeño individual.** Según W. Edwards Deming las evaluaciones individuales dañan el trabajo en equipo y sobre todo combinadas con el sistema de clasificación competitivo.

Según Glen Parker Cuando la gente sabe que está compitiendo, es menos colaboradora. Estamos enfocados a cambiar un equipo de ventas que en un ambiente tradicional está sumergido en la competencia individual, a un equipo de ventas que compite consigo mismo como equipo y que busca generar valor a la organización.

Consideramos el manejo de evaluaciones por equipo sobre las individuales, sin embargo si se considera mantenerlas se aconsejan los siguientes aspectos:

- **Cambiar el criterio de desempeño dando importancia al trabajo en equipo:** para transmitirles que es importante el trabajo en equipo incluya en las evaluaciones frases que apoyen esta premisa.
  - Comparte información con los demás
  - Negocia las diferencias eficazmente
  - Anima y conoce las contribuciones de los demás
  - Fomenta la cooperación y trabajo en equipo

- **Hacer participar a los miembros del equipo en los procesos de evaluación:** unos miembros del equipo evalúan a otros, incluir esto como tarea administrativa del equipo.
- Haga el proceso de evaluación , lo más simple e informal posible

### **2.8.5 Establecer objetivos de desempeño específicos y exigentes**

- **Incorporar a los participantes en la definición de procedimientos ágiles y mejores de lograr metas:** definir objetivos generales y específicos.

### **2.8.6 Mantener un equipo pequeño**

- Entre 5 y 9 miembros y en ningún caso mayor de 15
- Cuando mayor el número de integrantes ,menor el nivel de confianza

### **2.8.7 Crear el ambiente de trabajo adecuado**

- Crear un ambiente seguro, agradable y congruente con la filosofía de la organización.
- Espacio físico común y posibilidad de interactuar entre los miembros del equipo.

## **INTERVENIR CUANDO EL EQUIPO DE TRABAJO SE ESTANQUE**

Podemos identificar este estado cuando:

- Pérdida de energía y entusiasmo
- Sensación de impotencia
- Discusiones indiferentes, no constructivas y unilaterales
- Desconfianza

- Ataques interpersonales
- Culpabilidad hacia las directivas

Que podríamos hacer:

- **Volver a revisar las bases:** volver al nivel cero, revisar la misión del equipo, los objetivos, tareas y como conseguirlos.
- **Intentar pequeñas victorias:** definir objetivos específicos, alcanzables
- **Introducir información y orientaciones nuevas:** remodelar la orientación y el objetivo, acceder a lecciones aprendidas y experiencias
- **Aprovechar los expertos y formadores**
- **Cambiar a los miembros del equipo o el líder**



### **3. EMPODERAMIENTO, COACHING Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **3.1 EMPODERAMIENTO**

El empoderamiento es una de las teorías y prácticas gerenciales que hasta hace unos años era vista por los administradores colombianos como algo imposible de aplicar, lo anterior, por cuanto el manejo administrativo de las empresas -en la mayoría de los casos- correspondía a personas que se encontraban más enfocadas al proceso de producción o comercialización de los bienes o servicios, que al desarrollo de estrategias que permitieran lograr organizar y optimizar los recursos existentes.

No obstante, hoy en día las empresas y los administradores se han visto forzados a desarrollar actividades que permitan hacer del recurso humano uno de sus puntos fuertes, razón por la cual se ha convertido en una actividad habitual y necesaria en el desarrollo de estrategias que permitan motivar a los empleados para lograr no solo que se vuelvan más eficientes, eficaces y proactivos en el alcance de sus labores, sino también que aprendan ideas que se traduzcan en innovación.

Entre las empresas que pretenden ingresar a la cultura del empoderamiento se encuentra ALTIPAL MEDELLÍN, cuyas decisiones se encuentran enfocadas a la implementación de estrategias que consulten las corrientes del pensamiento administrativo actual y se nutran de las experiencias empresariales exitosas tanto a nivel local como mundial.

Dado lo anterior consideramos importante que una vez realizado el diagnóstico actual de ALTIPAL MEDELLÍN, se analice el proceso que se debe llevar a cabo para lograr que los vendedores y supervisores desarrollen las competencias necesarias para convertirse en empleados empoderados, pues la fundamentación

teórica de éste proceso se convertirá en pieza clave para comprender la teoría administrativa a aplicar, evaluar los acontecimientos sucedidos antes, durante y después de implementado el proceso de empoderamiento, y basar en argumentos claros las decisiones a adoptar, las cuales deben definir la situación actual y mejorarla.

**3.1.1 Proceso de Facultar-Gerenciar.** Para iniciar el proceso de empoderar a los empleados o colaboradores de una empresa, es indispensable que tal idea surja desde la alta gerencia y de allí descienda en cascada hacia las demás áreas de la compañía; dado lo anterior, lo primero que se requiere es que quienes conforman la alta gerencia cambien su modo de pensar el negocio y la forma como se maneja el mismo, pues las practicas gerenciales que los hicieron exitosos en el pasado probablemente en la actualidad no les van a resultar de mucha utilidad.

En consecuencia, los líderes de hoy en día deben -como primera medida- interiorizar el fenómeno de la globalización, el cual ha llevado a que las empresas ya no estén amparadas por el proteccionismo estatal de antaño, sino que deban adoptar una nueva posición de competitividad que les permita sobrevivir en el mercado actual. Lo anterior, ha obligado a los lideres a estar abiertos al cambio, atreverse a utilizar las herramientas que brindan los avances tecnológicos, abrir fronteras en el mercado, orientar las compañías al cliente, optimizar los procesos de tal modo que se puedan disminuir los costos e incrementar las utilidades, innovar constantemente, ser flexibles y ágiles a la hora de tomar decisiones y mejorar de manera continua.

Como ya se mencionó, el cliente se ha convertido en el foco de las organizaciones, y éste exige de éstas no solo que sean flexibles y ágiles a la hora de adaptarse a sus necesidades, lo que implica que las personas con que ellos tienen contacto deben tener amplias facultades a la hora de tomar decisiones para

resolver sus dudas o inconvenientes, y esto no se logra fácilmente en las organizaciones piramidales cuyas decisiones son monopolizadas por el gerente.

En razón de lo anterior, la alta gerencia debe convencerse de que sus empleados se encuentran lo suficientemente capacitados para desempeñarse en su oficio y tomar decisiones acertadas en el ámbito de sus responsabilidades y funciones para lograr que dichas decisiones sean acertadas y efectivas. Se requiere motivarlos a ser cada día mejores y facultarlos para que se conviertan en gerentes de su cargo, que sientan que son dueños del negocio y en esa medida aportarán todo lo que tienen para lograr los mejores resultados.

Lo anterior conlleva a que los líderes o gerentes de las organizaciones que apuntan hacia el empoderamiento no se concentren únicamente en vigilar y controlar a sus empleados, sino que se dedican entre otras actividades a trazar metas, asignar roles y responsabilidades, capacitar a los empleados, realizar la planeación estratégica y coordinar los equipos de trabajo existentes en la compañía, por lo que el trabajo en equipo se convierte en pieza clave para el desarrollo de los procesos de la empresa y el gerente es el líder de dichos equipos.

Al definirse el empoderamiento como un proceso, deben transcurrir varias etapas y llevarse a cabo diferentes actividades que permitan tanto a los empleados como a los gerentes lograr adaptarse a la nueva forma de actuar. Ken Blanchard en su libro denominado "Empowerment", definió las claves para el empoderamiento. Las cuales se presentan a continuación:

## **1. COMPARTIR LA INFORMACIÓN CON TODOS**

Compartir la información es una pieza fundamental dentro del proceso del empoderamiento, los líderes deben estar dispuestos a brindar a los empleados la

información que requieren para desarrollar sus actividades, pues a medida de que ellos obtienen información de la empresa y conocen el impacto de su trabajo dentro de las metas, objetivos e indicadores de la misma se ven estimulados a mejorar y se tornan propositivos, pues es la información la que les da confianza para actuar y tomar decisiones, la que los hace responsables de sus actuaciones y la que les permite interactuar con los demás empleados, clientes y gerentes como dueños del negocio.

En la medida en que una organización abre las puertas de la información a sus empleados, estos sentirán que sus jefes confían en su trabajo y en su proceder, y dicha confianza se reflejará en buenos resultados laborales, pues aumentarán los niveles de motivación y satisfacción por la labor realizada.

No obstante lo anterior, la información que se debe compartir con los empleados no es aquella que le es útil únicamente a la alta gerencia y que tiene el carácter de reservada, la información que se debe compartir es aquella que tenga que ver con el cargo pero que por cuestiones de cultura organizacional nunca se comparte, por ejemplo, en muchas empresas se oculta a los empleados la información financiera, generando que los empleados desconozcan el impacto que causa en el estado de perdidas y resultados una disminución en los consumos, una optimización del tiempo empleado para ejecutar determinada actividad o la importancia de acrecentar las ventas, lo que implica en muchos casos que éstos no se preocupen por volver más eficientes los costos o lograr incrementar las ventas.

## **2. CREAR AUTONOMÍA POR MEDIO DE FRONTERAS PARA CANALIZAR ENERGÍAS**

Se refiere a que la alta gerencia debe establecer claramente cuál es el propósito del negocio, cuáles son los valores o guías que lo direccionan, cuál es la visión o

hacia donde apunta la empresa, cuáles son las metas trazadas, sus responsables, términos y formas de alcanzarlas, y asignar roles dentro de la organización con el fin de que cada uno sepa que hace, como lo hace y hasta donde llega su labor. Es decir, crear una estructura organizacional que permita alcanzar metas comunes conjugando actividades disímiles.

Lo anterior ayudará a que los colaboradores y equipos de trabajo sean autónomos en sus decisiones pero teniendo claro su espacio y el impacto de su trabajo en las metas organizacionales, lo que ayudará a impedir que se den reprocesos o que varias personas estén realizando la misma labor. Así mismo todos tendrán una visión del negocio y de la empresa que les permite proponer, dentro de su ámbito, acciones de mejora que se traducirán en buenos resultados.

Los líderes deben emprender acciones y fijar metas que cautiven a los empleados emocional e intelectualmente para que éstas se puedan cristalizar. Cada persona que hace parte de la organización debe ser consciente de lo que le exige su cargo y de que su aporte es decisivo para lograr las metas, las cuales deben tener un significado personal para cada uno de los empleados, es decir deben ser interiorizadas de forma tal que se convierta en un reto constante su cumplimiento.

Para lograr lo anterior, se hace necesario fijar los valores que van guiar el camino de los colaboradores para el cumplimiento de las metas, y dichos valores se convertirán en reglas para actuar, por lo que es recomendable que se llegue a ellos a partir del consenso con los empleados pues si son impuestos no van a ser interiorizados.

### **3. REEMPLAZAR LA JERARQUIA CON EQUIPOS AUTODIRIGIDOS**

Como ya se hizo mención, las estructuras piramidales en las que las decisiones se encuentran monopolizadas por el gerente no son útiles para las organizaciones

con empleados empoderados, pues la mayoría de éstas son lentas y poco flexibles a la hora de tomar decisiones, lo que impide que los mismos se encuentren facultados para afrontar los retos que con el empoderamiento les impone su trabajo.

Dado lo anterior, lo más recomendable es que se creen equipos de trabajo autodirigidos y autónomos en donde cada equipo planea, ejecuta y dirige su trabajo para alcanzar las metas organizacionales. Pues si bien es cierto los empleados facultados pueden alcanzar grandes resultados, estos se verán mas potencializados si se encuentran inmersos dentro de equipos autodirigidos que apoyados por la alta gerencia y dotados de información y destrezas puedan reemplazar los antiguos modelos jerárquicos.

En cuanto a la creación de equipos autodirigidos, la experiencia ha demostrado que la implementación de los mismos no es algo sencillo, la alta gerencia y los empleados deben estar conscientes de que las etapas de formación de los mismos son difíciles y hay que sobrepasarlas para su consolidación, pues en un principio los colaboradores no saben cómo trabajar en equipo, siendo la insatisfacción un paso natural en el proceso de implementación, por lo que es necesario que sean entrenados y desarrollen destrezas y capacidades que antes no requerían para el buen desempeño de sus labores, es por eso que los principales estadios por los que deben transitar los equipos autodirigidos en su formación son:

- **Orientación:** En esta etapa los empleados presentan grandes niveles de ansiedad, confusión e inseguridad por la expectativa que les genera realizar sus labores bajo un nuevo esquema, por lo que se requiere que exista un liderazgo fuerte y claro que permita conjugar y organizar los esfuerzos, además de comprometer a las personas que van a hacer parte del proceso.

- **Insatisfacción:** Una vez creados los equipos el coordinador juega un papel indispensable dentro del equipo, pues se debe convertir en un apoyo de los integrantes, los cuales se van a ver desmotivados e insatisfechos a raíz de las confrontaciones y tensión que genera comenzar a trabajar en equipo.
- **Resolución:** una vez superada la insatisfacción de los miembros del equipo estos se van a comprometer mas consigo mismos y con el grupo aumentando el sentido de pertenencia y la cooperación entre los miembros.
- **Producción:** Una vez se atraviesan las etapas anteriores, el equipo comenzará a aprovechar las destrezas grupales e individuales para lograr objetivos, se van a conjugar conocimientos, perspectivas y cualidades para aprovechar la diversidad, la libertad, la información y la creatividad, garantizando la calidad de las actividades, el crecimiento grupal e individual y la mejora continua.

En consecuencia, con los equipos autodirigidos se logra tener una organización más rentable, tener empleados comprometidos con las metas trazadas, elevar los niveles de satisfacción por el logro de las mismas, aumentar y optimizar los canales de comunicación entre los empleados y la alta gerencia, reducir costos y volverlos más eficientes aumentando la calidad de los bienes o servicios a producir o comercializar.

**3.1.2 El Error como ventaja para aprender.** Por último, y con el ánimo de acrecentar la confianza de los empleados y permitir que estos se sientan empoderados de su trabajo, se debe implementar y divulgar el derecho al error, pues probablemente la principal barrera que encuentran los trabajadores para tomar decisiones o proponer cosas nuevas es el miedo a equivocarse, es por esto que se debe cambiar el paradigma de que el error debe ser visto como algo reprochable, para convertirlo en una oportunidad de para mejorar el rendimiento, aprender, incitar a pensar y controlar el desempeño. De ahí que la labor de los

jefes debe pasar de ser represiva y controladora a ser estimulante, estando dirigida a buscar soluciones y aumentar las destrezas.

En resumen, lo que se logra una vez se materializan las tres claves para el empoderamiento, a saber: i) compartir la información, ii) dotar de autonomía por fronteras y iii) crear equipos autodirigidos, es facultar a los empleados para que se sientan dueños del negocio, permitiendo que utilicen la información para la toma de decisiones que apunten directamente a servir al cliente, asegurar la calidad e incrementar las utilidades.

Por lo anterior, consideramos que si en Altipal Medellín se lleva a cabo el proceso de empoderamiento de los vendedores y supervisores se logrará que los mismos:

- Se sientan responsables de las actividades que desarrollan en su trabajo y por tanto pondrán todo su empeño para hacerlas lo mejor posible.
- Se empeñarán para mejorar la calidad de las labores que realizan y obtener mejores resultados.
- Resolverán los problemas de manera proactiva y con ayuda de los líderes de los equipos de trabajo.
- Desarrollarán actividades y estrategias que les permitan vender más productos y servicios.

### **3.2 COACHING**

El verbo conversar proviene del latín conversus que significa convertirse, o mejor convertirnos juntos y transformarnos a través de la palabra. Cuando se conversa con otro, interiorizamos en el mundo de esa otra persona y logramos de este modo transformar nuestro propio mundo. De ahí la importancia de mantener conversaciones en las organizaciones.



Hemos avanzado mucho en los conocimientos externos como la ingeniería, los adelantos tecnológicos y las grandes construcciones, pero en este proceso hemos dejado a un lado el enriquecimiento interno creando de este modo a un ser humano lleno de angustias e inseguridades; por ello la tendencia en el coaching moderno tiene por objetivo cerrar esta brecha.

Hoy las empresas no tienen mayores dificultades para resolver temas técnicos, pero los aspectos humanos como confianza, motivación o respeto parecen territorios en donde los ejecutivos no saben cómo actuar.

Para Julio Olalla El coaching ontológico permite organizar el mapa conversacional de un ejecutivo para que éste a su vez se organice a si mismo y a través del lenguaje pueda transformar su entorno.

El coaching es una habilidad o un arte que requiere una profunda comprensión y una esmerada practica para descubrir todo su potencial logrando una mejora en la calidad de las relaciones en el entorno empresarial, familiar y personal. En gran medida el coaching da resultados debido a la relación de apoyo entre el coach y el pupilo, este ultimo toma conciencia no a través del coach sino de si misma estimulada por él, con el objeto de mejorar el desempeño averiguando la mejor manera de conseguirlo

Así, “el coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarle a aprender en vez de enseñarle”, Whitmore, John. Al contrario de lo que afirmaba el conductismo en cuanto a que el hombre es un recipiente vacío al que hay que llenar, a través del coaching vemos al sujeto como a una bellota que contiene todo en su interior para convertirse en un roble, siempre que se encuentre bajo las condiciones adecuadas para desarrollar todo su potencial.

Expresiones como sacar lo mejor de alguien solo pueden darse en la medida que los directivos y gerentes piensen en su personal en términos del potencial y no en términos de su desempeño, pues si no se cree realmente en que los empleados tienen una mayor capacidad de la que muestran actualmente, difícilmente se logrará liberar ese potencial oculto. La gente común hará cosas extraordinarias cuando sea necesario. Es por ello que los directivos deben tener cuidado con la manera en que catalogan a sus empleados, ya que según John Whitmore en su libro COACHING, se ha demostrado que nuestras creencias sobre las capacidades de los demás influyen directamente sobre su desempeño, creando un círculo vicioso en el que el empleado se limita a sí mismo a medida que sus jefes lo limitan. Los limitantes que se anteponen para liberar el potencial de los empleados pueden resumirse en el temor de los gerentes y directivos a ser sobrepasados por los empleados y por tanto perder el empleo, la autoridad, la credibilidad e incluso la autoestima.

En Altipal Medellín, es prioritario que los supervisores comprendan el concepto de John Whitmore para que crean más en las capacidades de los vendedores que tienen a cargo, incluso en muchas oportunidades los supervisores se dedican a realizar por sí mismos las ventas, olvidando la tarea esencial que es la de liderar al grupo de vendedores y crear equipos autodirigidos de alto rendimiento. Este tipo de acciones causan perjuicios de toda índole tales como: los vendedores se sienten disminuidos, sienten que no se cree en ellos, los supervisores dejan de desarrollar funciones que pueden ser más importantes para la organización; al estar ocupados en labores de ventas, se sobrecargan de trabajo y dejan de utilizar la tecnología para aligerar la recolección de datos, renunciando de manera categórica a crear espacios en un ambiente de trabajo más apto para desarrollar el potencial de los vendedores; tal vez se cumplan las metas de ventas planteadas por la gerencia general y comercial pero se renuncia a intentar ir más lejos logrando un desempeño superior.

El coaching puede ser utilizado entre otras cosas en actividades de la empresa tales como: motivación del personal, delegación y empoderamiento, resolución de conflictos, creación de equipos autodirigidos de alto rendimiento, planificación y revisión, desarrollo del personal, y puede ser aplicado de manera estructurada o de manera espontánea e imperceptible para el empleado. Lo que se busca ante todo con el coaching es desarrollar la confianza del empleado en si mismo para tomar decisiones y responsabilizarse por las mismas.

**3.2.1 El Gerente como Coach.** Los gerentes tradicionalmente se han movido a través de un espectro de enfoques gerenciales que pueden ir desde el más autocrático hasta el más abandonado pasando por el persuasivo, el de discusión y democrático. El coaching ofrece la posibilidad de tomar lo mejor de todos esos enfoques sin arrastrar los vicios que cada uno de ellos termina produciendo, debido a que se está en un plano diferente en el que el pupilo adquiere autoconciencia y responsabilidad por sus actos y labores en la empresa a través de la relación de coach - pupilo. El coaching le da información al gerente sobre lo que el pupilo ha descubierto dentro de si mismo, logrando un control verdadero, y al pupilo le otorga responsabilidad real sobre las tareas y acciones.

Los gerentes con frecuencia se convierten en bomberos que deben apagar incendios, y se olvidan de sus labores principales como son: planificar a largo plazo, adquirir una visión general del negocio, de la competencia y lo más esencial, se olvidan de formar a sus empleados. En la medida en que los empleados se capacitan, se entrenen y aprendan, tomarán mayor responsabilidad y el gerente tendrá más tiempo para dedicarse a las labores que solo el debe o puede abordar. Pero es precisamente la importancia del tiempo la que prevalece en las empresas sobre el aprendizaje y la calidad; por ello, los gerentes caen nuevamente en la actitud de dar órdenes renunciando a obtener el potencial oculto de sus empleados.

**3.2.1.1 Diferencias entre Gerente y Coach.** El gerente en su labor diaria debe principalmente dedicarse a las tareas básicas de la administración como es planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar; o como se ha establecido más recientemente, a planear, hacer, verificar y actuar. Sin embargo, todo este esfuerzo se dirige a las estructuras financieras, mercantiles, de operaciones y de procesos, olvidando que detrás de todo ello hay seres humanos que si bien manejan técnicas y profesiones, a su vez tienen emociones, pensamientos y sentimientos que pueden llevarlos a niveles de desempeño mediocres, aceptables o extraordinarios. El coach busca conseguir que los empleados logren desarrollar todo su potencial destruyendo barreras, bloqueos y temores que los inhiben a dar lo mejor de ellos mismos, mediante la toma de conciencia y de asumir la responsabilidad que les corresponde.

El gerente controla y predice probabilidades, le recuerda a los empleados los objetivos que han de cumplir, el poder lo obtiene por autoridad del cargo; mientras que el coach empodera y define objetivos futuros alcanzables, alinea a sus empleados hacia la consecución de las metas y el poder lo gana por medio de las relaciones con los otros y el compromiso individual y colectivo.

El coaching busca que los gerentes se conviertan en los principales coach y que el estilo gerencial por ende responda a las nuevas necesidades del mundo empresarial encaminado hacia la humanización real de la actividad comercial.

**3.2.1.2 Cualidades del Coach.** Como hemos visto, el coaching debe ser interiorizado por el gerente o por el presidente de la compañía, ya que deben ser ellos los primeros en adoptar este estilo gerencial para así transformar a su entorno. Es por ello conveniente conocer cuales son las cualidades que deben tener o desarrollar para lograr ser un buen coach:

- Tiene Paciencia

- Es imparcial
- Respalda
- Se interesa
- Sabe escuchar
- Es perceptivo
- Es consciente de su entorno
- Es consciente de si mismo
- Es atento
- Tiene buena memoria

Hay otras cualidades que no son tan necesarias y que incluso pueden llegar a ser un obstáculo para desarrollar adecuadamente las sesiones de coaching:

- Tiene destreza técnica
- Tiene conocimiento
- Posee experiencia
- Tiene credibilidad
- Posee autoridad

Lo mas importante es que le coach esté convencido del potencial de sus discípulos y de la responsabilidad asumida.

**3.2.2 La Naturaleza del Cambio y del Coaching.** A pesar de la resistencia que aun los gerentes muestran al cambio, es necesario prepararse para éste. Los cambios que se generan a nuestro alrededor tales como: la creciente competencia global que exige empresas más eficientes, flexibles y adaptables, los rápidos cambios tecnológicos, los aumentos demográficos, y los cambios culturales, sociales y de mercados.

El cambio debe guiarse hacia el logro de un desempeño más alto, ya que ningún gerente embarcará a la empresa en un cambio de cultura o de estrategia para lograr un desempeño ligeramente superior al que se tenía. El coaching está permitiendo a los gerentes que lo emplean, lograr un cambio en la cultura de la empresa reemplazando la jerarquía por el apoyo, la censura por la evaluación sincera, el deseo de satisfacer al jefe por el de satisfacer al cliente, y la presión se convierte en una tarea estimulante; además, los empleados cada vez tienen mas conciencia y desean una mayor participación en las decisiones que los afectan en el trabajo, posibilitando el tener mas opciones, ya no es tan valido dar ordenes y decir lo que debe hacerse, pues los empleados desean libertad para decidir y responsabilizarse por sus actos y labores.

Claro está que decirle a alguien que se haga responsable de algo, no necesariamente lo hará sentirse responsable de eso, ya que sus temores y sentimientos de culpa por el fracaso pueden frenarlo. A través del coaching se puede lograr que los empleados acepten, elijan y asuman la responsabilidad de sus pensamientos y acciones aumentando su compromiso y desempeño con las labores en la empresa y en las relaciones interpersonales con sus compañeros.

Según John Whitmore “desarrollar la conciencia y la responsabilidad es la esencia del buen coaching”. El ser conciente conlleva a adquirir conocimiento a través de la reflexión, la observación, o la interpretación de lo que uno ve, oye o siente. En el ambiente laboral además se requiere una percepción y comprensión clara de la información y la capacidad para discriminar lo realmente importante. Incrementar nuestros niveles de conciencia como gerentes nos permite desarrollar habilidades empresariales para conocer lo que está ocurriendo a nuestro alrededor y conocer lo que se experimenta o se siente ante ciertas situaciones. En este proceso la mente es clave, en la que el conocimiento, la experiencia y principalmente la actitud mental ganadora conducen al éxito. Para mantener un estado de ánimo óptimo para el desempeño es necesario entrenar continuamente para adquirir

habilidades y así crear conciencia y responsabilidad; el coach actúa como catalizador no como consultor ni como maestro. De hecho, John Whitmore asevera que las características de un coach deben ser las siguientes: “Tiene paciencia, es imparcial, respalda, se interesa, sabe escuchar, es perceptivo, es consciente, es atento, tiene buena memoria”.

**3.2.3 Metodología del Coaching -Preguntas Efectivas.** El coaching como ya sabemos hace uso de la palabra para transformar, tanto al gerente, al entorno, como a los empleados, y de este modo lograr el mejoramiento del desempeño. Teniendo en cuenta esto, el coaching se puede llevar a cabo de manera programada mediante sesiones estructuradas en las que el coach y el pupilo tienen conocimiento de lo que se está haciendo; o pueden hacerse de manera espontánea en lugares de encuentro como el cafetín, los pasillos, o en celebraciones de cualquier índole sin que el pupilo sepa que está siendo parte de una sesión de coaching. En ambos casos la metodología se basa en preguntas y respuestas; es por ello importante conocer que clase de preguntas deben formularse para incrementar la conciencia y responsabilidad del pupilo, que en el caso de Altipal Medellín serian los vendedores a cargo de los supervisores. Las preguntas deben formularse de modo tal que obligue al vendedor a observar, a concentrarse de un modo mas profundo, a describir y no a juzgar y por ultimo, que permitan una retroalimentación de lo respondido.

Las preguntas que se deben formular son abiertas y exploratorias, ya que ello obliga al pupilo a pensar y no a responder de manera cortante limitando la posibilidad de conocer mas detalles. Iniciar las preguntas con: Que....? Como...? Cuándo...? Quien...? Cuánto...? Cuales son...?, y evitar preguntas que inicien con Porque...? ya que inmediatamente predispone al pupilo a responder de manera defensiva ocultando detalles que pueden llegar a ser importantes en el desarrollo de la conciencia. Por ello el coach debe lograr mantener la atención y el

interés del pupilo indagando con mayor profundidad, empezando con preguntas amplias y luego concentrándose en encontrar los detalles preponderantes.

El coach debe estar muy atento a las respuestas del pupilo para saber que preguntas continua haciendo en la búsqueda de crear conciencia; el saber escuchar con verdadera atención le permitirá además identificar el tono de voz con el que se está dando las respuestas, revelando las emociones que está experimentando el pupilo. Observar el lenguaje corporal del pupilo nos puede brindar información para saber que pregunta enunciar a continuación, además de permitirnos verificar si lo que responde es acorde con lo que expresa su postura corporal. Como lo decía la maestra de danza contemporánea Norteamericana Martha Graham: “El cuerpo nunca miente”.

Al final de cada sesión de coaching es importante hacer una recapitulación de las respuestas con el pupilo para comprobar la veracidad de éstas; esto teniendo en cuenta que a veces nuestras propias emociones, prejuicios y antecedentes influye en la comunicación, así como las distorsiones psicológicas tales como la proyección y la transferencia, en las cuales le transmitimos al pupilo nuestras propias cualidades o defectos, o le transferimos de acuerdo a nuestros conflictos de autoridad los sentimientos de dominación o disminución del ser.

ALTIPAL MEDELLÍN, debe generar espacios donde los supervisores puedan tener estas sesiones de coaching con sus vendedores para mejorar el rendimiento en las ventas, creando conciencia de las posibles limitaciones que a veces les impide obtener o retener a sus clientes. Claro está que el proceso debe empezar por la alta gerencia, buscando asertividad en el manejo de las reuniones, nutriéndolas con verdaderas sesiones grupales que les permita encontrar los detalles que los lleven a una mayor conciencia y responsabilidad de sus actos logrando un desempeño mejorado.



En la secuencia de preguntas a realizar durante el proceso de coaching, se recomienda las siguientes cuatro etapas codificadas en la palabra nemotécnica GROW:

Goals	Metas
Reality	Realidad
Options	Opciones
What, When, Who, Will	Que, Cuando, Quien, Voluntad

John Whitmore establece que las cualidades de una buena meta son:

- Debe ser específica
- Debe ser medible
- Debe ser concertada
- Debe ser realista
- Debe ser planeada por etapas
- Deben ser enunciados positivos
- Deben ser comprensibles
- Deben ser pertinentes
- Deben ser éticos
- Deben ser desafiantes
- Deben ser legales
- Deben ser apropiados
- Deben ser inofensivos para el ambiente
- Debe ser registrada

Teniendo presente estas características, las metas deben ser tanto finales como de desempeño, es decir, debemos mediante el coaching lograr que el empleado se fije una meta final que se obtenga como resultado de metas en cuanto al desempeño, debido a que si solo se fija la meta final sin las de desempeño, la

concentración en tal meta final llevará al empleado a perderse. Estas metas deben formularse en positivo y ser concertadas ya que según Marcus Buckingham, “Somos el resultado de aquello a lo que prestamos atención y no a lo que ponemos la intención”; si formulamos como meta: No ser los últimos de la empresa en ventas, los empleados se fijarán en los últimos y terminaran quedando en ese lugar.

Para tener una idea clara de la realidad se requiere en primer instancia que el coach trate de ser lo mas objetivo posible, aunque es algo difícil teniendo en cuenta que somos vulnerables a opiniones, prejuicios, intereses y temores que distorsionan la percepción de la realidad. Para mejorar dicha imparcialidad el coach procura formular preguntas de modo tal que obliguen al pupilo a esclarecer descripciones detalladas evitando caer en juzgamientos o evaluaciones. Las preguntas que se formulan se van profundizando a medida que se avanza, logrando con ello que el pupilo piense, desarrollando su conciencia. Pero hay que tener cuidado de no hostigarlo porque si se pierde el interés o se crea desconfianza por parte del pupilo, la información que se obtenga puede no ser del todo real debido a la activación de mecanismos de defensa. El empleado debe sentir que el ambiente es de confianza y apoyo, y no de amenaza o castigo.

Si bien la realidad en las empresas está relacionada con cifras, datos, acciones, gestiones y planes, las cuales son del orden mental, también existen otras de tipo físico en el que la conciencia del cuerpo permite la corrección automática. Si la atención se concentra internamente en las partes de los movimientos, las tensiones que deterioran el rendimiento van desapareciendo automáticamente mejorando el desempeño. Así mismo nuestras actitudes y emociones son áreas de gran importancia en el ámbito laboral puesto que las relaciones interpersonales pueden verse afectadas no logrando un mejor desempeño colectivo. Como lo expresan filosofías como el ZEN y la Cienciología, los pensamientos, el cuerpo y los sentimientos están interdependientemente conectados; los pensamientos

llevan consigo emociones, las emociones se manifiestan en el cuerpo y las sensaciones corporales crean pensamientos; así pues, hay que buscar a través del coaching los bloqueos, inhibiciones, tensiones y barreras que pueden estar afectando el desempeño de los empleados tanto a nivel individual como en el colectivo. Finalizando esta fase en el que el coach ha hecho esclarecer la realidad al pupilo, debe formular preguntas tales como ¿Que acciones has realizado en ese sentido? , ¿Cuáles fueron sus efectos?

Cuando se tiene mas clara la etapa de realidad, el coach debe procurar que su pupilo elabore una lista con el mayor numero de acciones posibles a tomar; aquí es mas importante la cantidad de las opciones que la calidad en razón en que alguna de estas puede existir el germen de un concepto o de una acción a seguir realmente valiosa. Se debe evitar al máximo cualquier actitud tanto del coach como del pupilo que detengan el acto creativo de generar posibles acciones a tomar. A veces prejuicios y suposiciones como: no se puede hacer, no hay presupuesto, ya alguien debe haberlo pensado y hecho, limitan el campo de acción por lo que el coach cambiará estas frases a una forma propositiva ¿Y SI?, ¿y si tuvieras el tiempo?, ¿y si tuvieras el presupuesto?...logrando con ello desbloquear al pupilo.

En la etapa de voluntad el coach y el pupilo examinan los beneficios y costos de las diferentes opciones y cursos de acción, eligiendo la óptima o la combinación de dos o tres ideas que optimicen la relación. Aquí se nota claramente como el discurrir del coaching va desde la discusión hasta la etapa de decisión construyendo un plan de acción.

La firmeza del coach en esta etapa es de vital importancia para evitar evasivas, claro está que el discípulo conserva su autonomía y libertad de opción. Preguntas como ¿Qué hará usted? obliga al pupilo a decidir con firmeza cual ha de ser su plan de acción; seguida de la pregunta ¿Cuándo va a hacerlo?, recalcando la

importancia de dar una fecha específica y si es posible la hora del inicio y del final de la acción. Para aterrizarlo aun más, el coach le pregunta al pupilo ¿Esta acción lo lleva a su meta?, con el fin de comprobar si lo que se ha logrado hasta el momento lo guiará a la meta a largo plazo. Es necesario encontrar en conjunto los obstáculos que se pueden presentar, quien debe recibir la información, que apoyo requiere y de quien, así como otras consideraciones que puedan surgir.

**3.2.4 Desempeño Excepcional.** Si bien se define desempeño como la ejecución de tareas que se esperan de uno, desde el coaching el desempeño se precisa como la oportunidad de dar lo mejor de si mismo, de ir más allá de lo que esperan o requieren de uno, de establecer las más altas normas, superando las que nos han establecido. Pero para poder lograr esta expresión del potencial se requiere de una responsabilidad total y de querer alcanzar metas (pequeñas y grandes) que impliquen un crecimiento personal óptimo. El logro de este tipo de desempeño requiere que la persona o el equipo estén dispuestos a cambiar continuamente tanto en la manera de pensar como en la de dirigir la empresa. El desempeño excepcional además debe estar acompañado de la imperiosa necesidad de aprendizaje y de sentir placer con lo que se está haciendo.

**3.2.5 Aprendizaje y Motivación.** El aprendizaje tiene cuatro estadios que son: el de incompetencia inconsciente, incompetencia consciente, competencia consciente y competencia inconsciente; los cuales en la enseñanza normal se cumplen uno seguido del otro y nos sirven para realizar tareas y labores a corto plazo; pero si una organización realmente quiere prepararse para los cambios, debe implementar a través del coaching un autoaprendizaje que los lleve a obtener una mejor calidad en el desempeño sin requerir el cumplimiento de los cuatro estadios. Con el coaching se puede lograr al aumentar la conciencia fijándose una meta de cómo hacer una labor de una mejor manera, emprendiendo los actos que sean necesarios para lograrlos. A medida que se fija con mayor sutileza la concentración del pupilo en acontecimientos cotidianos a través de los

sentidos, la sensación de placer experimentado se incrementa plenamente. Este nivel de conciencia se puede lograr por varias sendas: la abstracción, la meditación, la devoción, la medicación, el ejercicio, el éxtasis, y por el autoaprendizaje concentrándonos a través de los sentidos en las respuestas estimulando la conciencia y experimentando una expresión mas plena de nuestro potencial.

En palabras de John Whitmore: “La motivación es el santo grial que todo líder empresarial desea profundamente encontrar”. Pero, ¿Como lograr que los empleados se sientan motivados si cada vez los motivadores externos surten menos eficacia, y elementos del pasado como el Palo y la zanahoria son anacrónicos?, ¿Que hacer si el trabajo tiene una sensación de placer inherente limitado? En diferentes investigaciones se ha establecido que para un alto numero de empleados los dos aspectos que mayor relevancia tienen en su vida laboral son la seguridad laboral y la calidad de vida en su lugar de trabajo; cuando uno de los dos aspectos está débil, el dinero comienza a tener una importancia mayor, puesto que se compensa la inseguridad o el riesgo laboral con una mayor participación salarial.

He aquí que ALTIPAL MEDELLÍN, por ser una comercializadora de diversos productos de consumo masivo requiere que el área de ventas tenga un alto desempeño, pero para mejorarlo, la alta gerencia y los supervisores deben cambiar la actitud de pensar que los vendedores solo quieren hacer dinero (utilizando la motivación externa como única herramienta). Ellos esperan reconocimiento y experiencias trascendentales que los hagan sentir que todo lo que hacen tiene un sentido y un propósito más allá de simplemente vender y obtener dinero.

Tratando de hacer un acercamiento a las motivaciones que impulsan al ser humano a realizar diferentes acciones, tanto a nivel Gerencial como en mercadeo

se han utilizado los estudios del psicólogo norteamericano Abraham Maslow para caracterizar y jerarquizar las necesidades, así como para reconocer cuales son los motivadores que impulsan. Maslow aduce que en la medida que se satisfacen las necesidades más básicas, ya sea totalmente o en parte, el ser humano se ve impulsado a conquistar las necesidades superiores. La necesidad asociada a la autorrealización es la búsqueda de un sentido y un propósito en la vida, sentir que lo que hacemos tiene algún valor que pueda contribuir a otros.

Los empleados entonces se motivarán de acuerdo a las necesidades que desean satisfacer, y en la medida en que se cree un sistema de motivaciones que esté lo mas cercano posible al cumplimiento de las expectativas relacionadas a esas necesidades, mas entendimiento y mejor desempeño buscarán todos. La vida laboral ha logrado satisfacer en un alto grado las necesidades mas básicas e incluso las de prestigio y estima de los empleados, mediante el sistema de pagos y de ascensos; pero un gran segmento de la sociedad está empezando a orientarse hacia los niveles de la autoestima, para lo cual el sistema gerencial no esta muy preparado para satisfacer; la autoestima no se satisface ofreciendo prestigio y privilegios, sino cuando el empleado es capaz de tomar las decisiones de manera autónoma, lo que conlleva un grado de responsabilidad y conciencia superior. Los empleados mas jóvenes ya no están tan seguros de querer simplemente llenarse los bolsillos o el de los accionistas, también buscan desarrollarse en una empresa con valores y ética; el reconocimiento y el estatus están empezando a pasar a un segundo plano, lo que implica que los directivos deben adaptar sus estilos gerenciales a una nueva comunidad de empleados quienes han perdido respeto por los jefes que lucen espiritual y psicológicamente menos evolucionados.

Para este nuevo nivel de necesidad de autoestima en el que se está embarcando los empleados en el mundo empresarial, la confianza en si mismo es de vital importancia; ya que cualquier critica, instrucción, limitación en las decisiones,

jerarquización y actitud de reserva la disminuye sensiblemente malogrando la posibilidad de obtener desempeños superiores.

En ALTIPAL MEDELLÍN, se deberá entonces a través del coaching esclarecer cuales son las necesidades insatisfechas en su fuerza de ventas y en el de supervisión, para crear un sistema de motivación y de compensaciones mas cercano y que permita obtener un interés genuino de los empleados en sus labores de ventas, mejorando el desempeño y a la vez creciendo como seres humanos dentro de la organización.

### **Gráfica 2. Jerarquía de Necesidades**



**3.2.6 La Motivación.** La motivación juega un papel muy importante en el éxito de un equipo, cada profesional es un ser humano y en cada objetivo o proyecto influyen las consideraciones personales de los miembros del equipo.

Podríamos decir que la motivación esta dentro de la formula matemática para la productividad en donde entrarían otras variables como las habilidades del equipo y el control que se tenga sobre este.

Podríamos expresarla de esta manera:

**P: Productividad**

**H: Habilidades**

**M: Motivación**

**C: Costo**

$$P = H * ((M^{**2})/C)$$

- Si las habilidades son cero, la productividad es cero
- Si la motivación es cero, la productividad es cero
- Pero si las habilidades y la productividad son mayores que cero, la motivación tiene mas peso en la productividad que en las habilidades

Pero también es importante tener en cuenta el control, un equipo muy motivado puede hacer un excelente trabajo y también puede hacer más trabajo de lo que se necesita ocupando más horas y generando más costo: con esto último hemos impactado negativamente alcance, tiempo y costo, los tres pilares restrictivos de cualquier proyecto. Es ahí donde viene el control, a un equipo muy motivado también hay que orientarlo, dirigirlo y guiarlo para sacar el mayor provecho.

Toda persona es un mundo, tiene su historia, sus creencias, un contexto laboral en donde se desenvuelve; estos aspectos son los que la hacen particular, de ahí los elementos que la motivan para que llegue a desarrollarse productivamente.



Los líderes deberán desarrollar muchas herramientas y no sólo de gestión, sino también de conocimiento de las personas, escuchar y conocer las necesidades del otro, comunicación y acompañamiento en aspectos que tienen que ver con la persona.

No todas las personas valoran un aumento de sueldo, hay también un salario emocional, un reconocimiento a su labor, una participación más activa en los resultados, o la necesidad de potenciar más logros individuales.

Es relevante manejar un equilibrio no sólo en lo remunerativo sino en las posibilidades de desarrollo de cada integrante de la organización, esto lograría seguramente una mejora en las relaciones, en la motivación y en la productividad. Las personas son diferentes y sus motivaciones también.

**3.2.7 El Comportamiento Deseado.** El empleado tiene un comportamiento inicial que es diferente al que queremos, el líder con el objetivo de aumentar la productividad trata que el empleado se acerque más al comportamiento deseado. Esta es una teoría planteada por Michael Nash en “Managing Organizational Performance” (Ed. Jossey-Bass, 1983)

Existen seis medidas para reforzar el comportamiento deseado en un trabajador:

1. Elegir recompensas estables y de gran importancia para el individuo.
2. Hacer que las recompensas dependan en un 100% del comportamiento deseado.
3. Desarrollar estrategias para acercar a los empleados paulatinamente al comportamiento deseado.
4. Informar a los empleados acerca del comportamiento que se desea lograr.
5. Informar al empleado sobre aquello que no está haciendo bien.
6. No sancionar un comportamiento en presencia de otros empleados.

**3.2.8 La Expectativa.** Lo que mueve a las personas a trabajar duro es la creencia de que un buen comportamiento produce resultados positivos, están convencidas que hay una relación entre como me comporto y el resultado final, y depende totalmente de la persona y de nadie más.

**“Si escucho bien lo que quiere el cliente, el proyecto sale bien”** Las expectativas que se tienen del futuro son mucho más fuertes que la capacidad, o sea la visión o el concepto que tiene una persona de si misma, de lo que puede hacer bien o no tiene mas influencia en el éxito que lo que conoce o la experiencia que tenga.

**Es más importante “que quiera hacerlo” que “que pueda hacerlo”.** La necesidad de logro es la fuente principal de motivación para aumentar las probabilidades de éxito, porque esa necesidad genera motivación y expectativas en los miembros del equipo.

Hay muchas técnicas de motivación, pero consideramos que la importante es: **Sentirse útil**, saber que el trabajo que se realiza soluciona problemas, pocas cosas son tan gratificantes como un buen trabajo realizado.

Todos buscamos reconocimiento, en nuestros grupos de amigos, familia, en el trabajo. Cuando uno de estos grupos donde nos movemos nos reconoce al realizar algo bien, como contar los mejores chistes, conseguir los mejores lugares para el concierto, apoyar a los desvalidos, organizar fiestas o hacer los mejores planes; nos sentimos orgullosos, felices, plenos, satisfechos, vamos hasta sentimos que caminamos a cinco centímetros del suelo.

Ese sentimiento es el mejor motivador del mundo. Claro que ayudan organizar reuniones para integrar al equipo, amenazar a los incumplidos, repartir con justicia el trabajo, dar bonos por horas extra, mantenerlos en forma cuando no hay

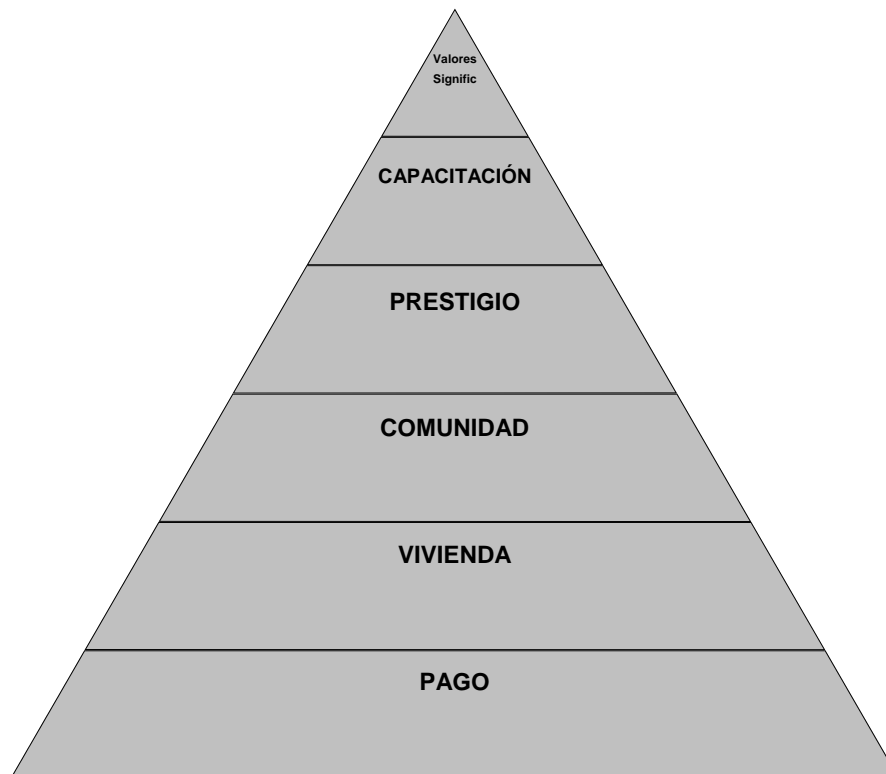
trabajo, y muchas opciones más, pero la indispensable es mostrarles que su trabajo es parte de la solución y que realmente sirve lo que están haciendo.

Hacer que cada uno de los integrantes del equipo entienda la importancia del trabajo que realiza y también que vea su trabajo reconocido como parte de la solución es el elemento más efectivo en una estrategia de motivación.

En Conclusión....

Escuchar un “buen trabajo” y recibir una palmada en la espalda es el mejor motivador que podemos brindarle a nuestro equipo de trabajo. Pero tiene que ser sincero y real, no sólo cumplidos falsos. Si asignas el trabajo correctamente y reconoces lo realizado por cada integrante del equipo, estarán dispuestos a dar más de sí en cada ocasión.

### Gráfica 3. Motivadores



Ambas Imágenes tomadas del Libro Coaching de John Whitmore

**3.2.9 Búsqueda de un Propósito<sup>3</sup>.** Dado que los individuos modernos están buscando valores superiores, la realización mediante el esfuerzo propio trae consigo la búsqueda de un sentido y un propósito en la vida; ambos alcanzables mediante la ayuda altruista a los demás. Estos nuevos intereses cuestionan la ética y los valores de las empresas que ante los ojos de estos nuevos ser-empleados, parecen no estar en sintonía armónica, no es por ello extraño que vaya en aumento el número de personas que manifiestan querer abandonar sus lugares de trabajo para ser independientes y tal vez unirse a una causa humanitaria.

En toda esta nueva forma de visualizar al mundo, Abraham Maslow generó un gran impulso con el desarrollo de la psicología humanística, mediante la cual se expresaba que la realización del potencial humano se da a través de la conciencia de si mismo priorizando a las emociones; años mas tarde este sería el pilar de lo que conocemos como inteligencia emocional. Un nuevo concepto apareció en escena, la inteligencia espiritual, y mediante este se llegó a la psicología transpersonal “la cual añade un sentido mas profundo de la voluntad, la experiencia del sentido, el propósito, la dirección, y la responsabilidad personal, y sitúa los otros antes que el yo, todo basado en la hipótesis de que las personas tienen una identidad mas profunda y un sentido de organización mas elevado” (3).

El hombre occidental se ha regido mayoritariamente por el impulso de obtener bienes materiales, progresando en el éxito personal sin siquiera hacerse preguntas de nivel significativo o trascendental; por el contrario, los pueblos orientales (aunque cada vez menos por la globalización de los negocios y de las actividades culturales) se han enfocado en la vida mística y contemplativa. Tal vez es por ello, que en occidente y en general alrededor del planeta, cada vez se presentan más manifestaciones de pérdida de sentido que hacen que el ser

---

<sup>3</sup> WHITMORE, John. Coaching

humano moderno se replantee el sentido y el propósito de su vida y lo que está haciendo cotidianamente a nivel laboral. Un punto equilibrado entre el conocimiento y la espiritualidad resultaría en una nueva forma de ver y hacer las cosas de una manera más acertada para el SER HUMANO en toda su dimensionalidad, lo que implica cambiar el estilo gerencial de la instrucción al de coaching, en el que el coach debe invitar al pupilo a considerar su vida como un viaje en desarrollo. Se podría presentar el caso en que un empleado tras haber recibido una serie de sesiones de coaching, en los que se invierte tiempo, dinero, y esfuerzos, decida renunciar para buscar una opción laboral más acorde con su propósito y sentido de vida recién aclarado.

**3.2.10 Coaching Empresarial.** Entonces, ¿Cómo vamos a gerenciar en el futuro? Si tomamos las aseveraciones de Arie de Geus en su libro *The Living Company*, en cuanto a que las corporaciones son y actúan como seres vivos, las empresas tal vez puedan experimentar una crisis de sentido al igual que los individuos, e incluso la sociedad como colectivo pueda llegar a tal crisis. Los indicadores económicos cada vez nos dan menos indicios de lo que realmente está ocurriendo, los grupos antiglobalización crecen y se expanden por todo el mundo, las ONG se acrecientan como resultado de la fatiga de las instituciones y de los gobiernos, los ricos acumulan cada vez mas fortunas, mientras los mas pobres tienen menos recursos y están mas desprotegidos, se habla incluso de una Súper Clase Social que rige los destinos de la humanidad. Este tipo de aspectos han llevado a las empresas a comprometerse más con los problemas sociales del estado, a lo que Michael Hirsh de Newsweek llamó la estatificación del sector privado. Es así como la responsabilidad social empresarial surgió como un concepto en el que se pretende retornar a los valores esenciales, en el que la codicia desafortunada ya no tiene asidero; la gente está empezando a exigir que la economía esté al servicio del hombre y no al contrario.

Estos cambios en la ética y en los valores de la sociedad apuntalan a considerar aspectos empresariales como el trato al personal y el estilo gerencial, el compromiso con la preservación del medio ambiente, el trato a los proveedores, la remuneración justa para todos, controlando la avaricia y la ambición de los altos ejecutivos, la manera como se vende y se engaña al cliente con publicidad que da pie a ambigüedades, la eliminación de todo tipo de discriminación, la protección a todo nivel (físico, emocional y espiritual) de los empleados, productos que realmente generen valor al cliente, la forma de relacionarse la empresa con la comunidad, entre otros.

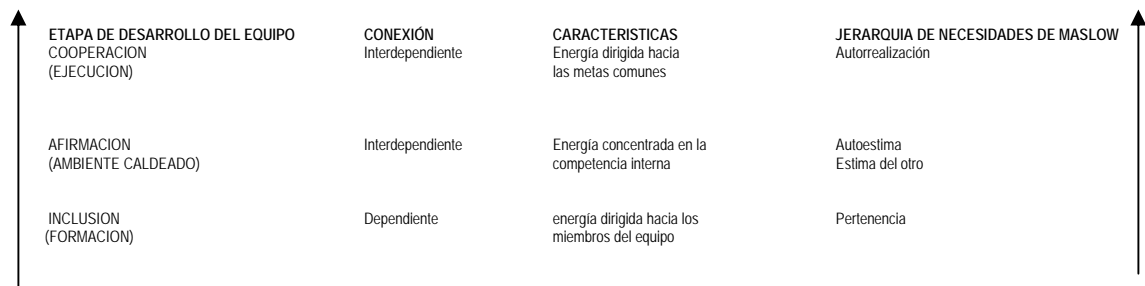
Como vemos, ALTIPAL MEDELLÍN, tiene un arduo camino por recorrer en este sentido, ya que la forma como se relaciona con el entorno y al interior de la empresa aun está basada en los antiguos paradigmas: somos una empresa para generar riqueza y nada mas, los empleados vienen, trabajan, se les paga y punto, hay pocas posibilidades que la gente aprenda nuevas habilidades, el aprendizaje casi no es recompensado, la organización hace difícil el aprendizaje que no esté exclusivamente dentro de los límites de la tarea que uno realiza, la formación de los no directivos se centra principalmente en las habilidades técnicas, la gente trabaja solo en una pequeña parte del trabajo global, la gente hace siempre lo mismo, los directivos les dicen a los empleados como deben hacer las cosas y controlan lo que hagan tal como les han explicado, los directivos raras veces dicen a sus empleados como lo están haciendo, los directivos asignan responsabilidades, organizan el horario, entrenan a los empleados, revisan su desempeño y deciden los métodos de trabajo sin que ellos contribuyan en ello, los directivos hablan con sus superiores en representación de sus subordinados, existe una cadena de mando estricta que debe ser respetada, existen varios niveles de dirección, la unidad organizacional básica es el departamento funcional, existen límites muy marcados entre los departamentos y/o las funciones, los límites entre los departamentos y las divisiones a menudo interfieren en la solución de problemas que afectan a más de un departamento en función de ellos, en las

reuniones rara vez intervienen varios departamentos o divisiones, la mayoría de la gente no tiene la sensación de estar dirigiendo su propio pequeño negocio dentro de una gran organización, la gente obtiene recompensas económicas tanto si cumplen como si no, la gente es recompensada por la antigüedad, existen grandes diferencias entre las recompensas de los directivos y la de los empleados, las ganancias por las mejoras en el rendimiento no son compartidas con los empleados, la gente es recompensada por su trabajo individual, muy poca información sobre la situación de la empresa es compartida con los empleados, solo unos pocos expertos técnicos sabe como funciona la tecnología y como mantenerla, el acceso a los datos y a la información esta estrictamente controlado, cuando se está considerando la introducción de alguna tecnología nueva no se consulta a la gente que trabaja en ella, la información es considerada como una fuente de poder y de privilegio.

Así las cosas, la manera de conversar en las empresas debe cambiar o al menos reestructurarse; pasar de frases como: “ese informe no me sirve” o ¿Que piensa de su informe? a preguntar ¿Cuál es el propósito del informe?, o ¿Que otros aspectos deberían considerarse?, que permiten hacer una retroalimentación mas descriptiva y por ende mas enriquecedora de la conciencia, puesto que elimina las actitudes defensivas que malogran el conocimiento de la realidad. La técnica de la proyección servirá para generar en el empleado la responsabilidad y autonomía suficientes para desarrollar sus labores, además de tomar conciencia de otros factores. ¿Quién se hará cargo?, ¿Qué posibles obstáculos encontrará?, ¿Cuándo podrá terminarlo? son preguntas que el coach puede utilizar para proyectar y hacer pensar al empleado concentrando la atención en detalles que antes pudo pasar por alto; proporcionando un buen soporte a la autoestima, confianza y desempeño del pupilo.

**3.2.11 Coaching de Equipos.** Como mencionamos anteriormente, los equipos pasan por varias etapas de desarrollo que podemos resumir en tres: Inclusión, afirmación y cooperación.

**Gráfica 4. Etapas de desarrollo**



Fuente: Diagrama tomado del Libro Coaching de John Whitmore

En la etapa de inclusión los miembros de los equipos están ansiosos y confundidos, muestran una alta tendencia a tratar de agradar a los otros. En la etapa de afirmación ya se han establecido roles y funciones, se dan roces y un espíritu altamente competitivo; se desafía al líder. En la etapa de cooperación hay un dinamismo y creatividad permanentes. Así, en la etapa de cooperación, si un miembro del equipo tiene un fracaso, los demás lo apoyarán, en la etapa de afirmación sentirán una cierta alegría silenciosa por la caída de un competidor, y en la etapa de inclusión pocos se preocuparán o se darán por enterado de lo ocurrido.

El coaching puede ser aplicado a los equipos de igual manera que se aplica a los individuos, por ello, el conocimiento de la etapa de desarrollo en que se encuentra el equipo es de vital importancia para establecer como se dará la conversación con los pupilos. El coach deberá formular las preguntas a los empleados para que se reúnan en parejas o tríos dependiendo si es muy grande, para que analicen las metas, la realidad y las opciones alcanzando una concertación y tengan claro que es lo que se hará. El coach debe comprender que como líder es el modelo a



seguir por sus compañeros de labores, y por ende, si desea una cierta conducta en ellos debe participar activamente. También debe tener claro que los empleados esperan aun líder autocrático pues es e es aun el imaginario presente y que el coaching puede hacerlo parecer inseguro y débil al proporcionar tanta participación por lo que se conveniente que lo platique desde el principio con los empleados a cargo.

El coach encamina al grupo hacia la etapa de cooperación, en la que el desempeño se ejercita de una manera superior. John Whitmore nos brinda algunas recomendaciones:

- Discutir y acordar la definición de algunas metas en común para el equipo
- Desarrollar principios operativos aceptables para todos los miembros
- Reservar tiempo regular para el proceso grupal
- Examinar la conveniencia de desarrollar actividades sociales compartidas
- Crear sistemas de apoyo para abordar dificultades
- Desarrollar un interés común fuera del trabajo
- Aprender juntos una nueva habilidad
- Sostener conversaciones sobre el sentido y propósito individual y grupal

Como toda habilidad, el coaching debe practicarse para lograr un adecuado nivel de eficacia, dado que tenemos una larga historia de dar y recibir instrucciones y ordenes que induzcan a los empleados y a los gerentes a mostrar algún grado de resistencia al cambio y a las preguntas. Al cambio por que a veces no queremos salir de nuestra zona de confort obligados a tomar responsabilidad; y a las preguntas por que las vemos como amenazas, porque siempre que se nos pregunta algo es para descubrir algo malo que hicimos o para probar nuestro conocimiento. De ahí que el coach necesita explicar que el propósito de este proceso es desarrollar la conciencia y no poner a prueba a alguien empleados.

### 3.2.12 Los Múltiples Beneficios del Coaching

- **Mejoramiento del Desempeño y la Productividad:** Porque el coaching extrae lo mejor de los individuos y de los equipos, algo que no se logra dando simplemente instrucciones.
- **Desarrollo del Personal:** Como se ha mencionado, desarrollar al personal no significa enviar a los empleados a un curso breve una o dos veces al año, es un proceso permanente de crecimiento y toma de conciencia.
- **Aprendizaje Mejorado:** En el coaching no hay pérdidas de tiempo, es un proceso continuo que permite además mejorar el placer y la memoria de aquello que se hace.
- **Mejora de las Relaciones:** En el coaching, el preguntar a alguien significa valorarlo y valorar la respuesta. Cuando te limitas a dar instrucciones no hay intercambio ni crece la relación.
- **Mejora en la Calidad de Vida:** Si hay respeto por los individuos, mejoran las relaciones y la atmósfera de trabajo, garantizando de esta manera el éxito del coaching.
- **Más Tiempo para el Gerente:** Empleados entrenados llegan a ser mas responsables y no requieren ser perseguidos ni vigilados; permitiendo al gerente encargarse de asuntos mas acordes con su labor.
- **Más Ideas Creativas:** El ambiente coaching permite a los empleados tener la confianza para dar sus ideas sin temor al rechazo; de esta manera nacen ideas creativas que suscitan la aparición de mas ideas creativas.

- **Un Mejor “Uso” del Personal, las Habilidades, y los Recursos:** Con frecuencia los gerentes no se dan cuenta de los recursos ocultos que están a su alcance hasta que empiezan a entrenar al personal. Es entonces cuando se manifiestan talentos individuales y de equipo y se resuelven con mejores resultados problemas prácticos.
- **Respuesta más Rápida y Eficaz:** En un ambiente en el que el empleado se siente valorado procura por ayudar a solucionar problemas, es más proactivo y autoempoderado; no espera a que le den instrucciones.
- **Mayor Flexibilidad y Adaptabilidad al Cambio:** El potencial del coaching es el de generar cambios, generar respuestas, y alentar a los individuos a tomar responsabilidad. Los cambios en el entorno obliga a que las organizaciones y los individuos sean mas flexibles y adaptables, de lo contrario no sobrevivirán.
- **Personal más Motivado:** El método del palo y la zanahoria ha perdido vigencia debido a que las personas tienen un buen desempeño porque lo desean, no porque tengan que hacerlo. El coaching ayuda al empleado a descubrir cuales son sus factores de auto motivación.
- **Cambio de Cultura:** Cualquier programa de coaching ayuda a ser mas realizable la transformación cultural de la organización, apuntalado por un estilo gerencial que permita el desarrollo de la empresa hacia el ideal del desempeño superior.

Aplicando estos beneficios en ALTIPAL MEDELLÍN tenemos que:

- **Mejoramiento del Desempeño y la Productividad:** requiere que sus ejecutivos del equipo de ventas puedan encontrar y desarrollar todo su potencial, extrayendo lo mejor de los individuos y de los equipos.

- **Desarrollo del Personal:** Con la toma de conciencia y a través del aprendizaje, los ejecutivos del equipo de ventas mejoran sus capacidades laborales y personales, guiando a los supervisores a tener una relación más armoniosa y productiva con los asesores comerciales.
- **Aprendizaje Mejorado:** Al no recibir instrucciones sino tomando conciencia y mayor detalle en las labores, los empleados de Altipal Medellín podrán concentrar sus esfuerzos en mejorar aquellas actividades en las que se sientan algo débiles.
- **Mejora de las Relaciones:** Las directivas y los supervisores deben comprender que el simple acto de preguntar a los vendedores de Altipal Medellín su opinión sobre un asunto y de involucrarlo de una manera más profunda, les brinda estima y valoración, mejorando las relaciones interpersonales sin duda alguna.
- **Mejora en la Calidad de Vida:** El respeto, la mejora en las relaciones y una atmósfera de trabajo de mayor confianza, afianzan al empleado en Altipal Medellín, permitiéndole tener un espacio donde desarrollar todo su potencial y sentirse feliz.
- **Más Tiempo para el Gerente:** Los empleados de Altipal Medellín al tener una mayor conciencia, autonomía y responsabilidad, no requerirán ser tan vigilados y por el contrario estarán lo suficientemente facultados para tomar decisiones, lo que le permitirá al Gerente y al coordinador comercial dedicarse a tareas mas específicas.
- **Más Ideas Creativas:** La confianza que se crea al interior del equipo de ventas en Altipal Medellín, impulsará a los empleados a tener ideas creativas para incrementar el desempeño en las ventas, sin el temor al ridículo.

- **Un Mejor “Uso” del Personal, las Habilidades, y los Recursos:** En la medida en que se despierte la conciencia en los empleados de Altipal Medellín, éstos manifestarán habilidades y talentos que probablemente estaban ocultos o subutilizados, y que les permitirán incrementar su desempeño hasta lograr altos niveles.
- **Respuesta más Rápida y Eficaz:** Los empleados de Altipal Medellín al sentirse valorados serán mas responsables y se verán mas alentados para atacar los problemas sin esperar instrucciones, con lo que facilitando los procesos de ventas y recolección de cartera.
- **Mayor Flexibilidad y Adaptabilidad al Cambio:** Los cambios en los mercados, en la tecnología, en la sociedad, en las comunicaciones y en la economía, requerirán cada vez más que Altipal Medellín esté dispuesta a afrontarlos y a adaptarse a los mismos, para ello el coaching le servirá para alentar al empleado a tomar riesgos y flexibilizar los procesos.
- **Personal más Motivado:** El gerente, el coordinador comercial y los supervisores de Altipal Medellín deberán asimilar que no solo el dinero es suficiente para que los vendedores den su mejor desempeño a la empresa, se debe buscar satisfacer sus necesidades y ofrecer una organización en sintonía con los intereses de una sociedad cada vez mas interesada en la autorrealización y en la búsqueda de un propósito.
- **Cambio de Cultura:** Mediante el Coaching, Altipal Medellín puede aspirar a cambiar de ser una empresa de buenos resultados a una de alto desempeño con equipos autodirigidos, autónomos y responsables por sus metas.

### **3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Según Judith R Gordon “la Cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora una serie de supuestos, creencias, y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento. Las culturas que son fuertes, estratégicamente correctas y adaptables tienen repercusiones positivas para el desempeño económico de la organización a largo plazo”.

También puede referirse a las interpretaciones que comparten, en gran medida, de manera tácita los miembros de una organización. Estas creencias y supuestos pueden influir la manera como se actúa y se comparte la información al interior del grupo humano.

La cultura de la empresa la podemos definir también como la filosofía de la compañía, la forma como se comunican las personas entre ellas, como se relacionan las personas, las áreas de trabajo, y como trabajan juntas.

Muchas organizaciones no aceptan el servicio como cultura sino como estructura y terminan estableciendo una superflua máscara de atención al cliente. Según Iván Mazo Mejía en su libro hablemos claro sobre servicio, “la cultura de servicio está constituida por todos aquellos elementos que representan valor en el desempeño y que sobrepasan el cumplimiento del deber y de las obligaciones con el cliente. Necesariamente está centrada en una cultura organizacional armónica y coherente, basada en ambientes de credibilidad y confianza que le permitirá a los empleados actuar y decidir por si mismos en el momento oportuno para el cliente”. Es decir, los empleados son empoderados de la experiencia de servicio, aplican su criterio y toman decisiones al ritmo que fluya la relación con el cliente, no están guiados por una gran cantidad de normas sino por principios claramente definidos por la empresa, son respaldados cuando cometen errores, y todos están

dispuestos a brindarse ayuda. En las empresas se establece un manual de servicio que en realidad es un mecanismo de atención al cliente, en el que se entrena a los empleados a ser corteses, sonrientes y amables, pero de puertas para adentro las cosas cambian ya que la tiranía del jefe, ambientes de trabajo inadecuados, la presión malsana y los abusos de poder demuestran que es más una camisa de fuerza a la que los empleados se ven sometidos. Las empresas hacen grandes remodelaciones de estructuras, cambios físicos de instalaciones, uniformes costosos para impresionar al cliente, pero poco invierten en procesos educativos consistentes y de fondo para los empleados o en facilidades para que el empleado desarrolle su trabajo de manera adecuada en un ambiente sano.

**3.3.1 Funciones de la Cultura Organizacional.** La Gerencia de Altipal Medellín, al igual que la de otras empresas puede utilizar o modificar la cultura de la empresa para:

- Apoyar la estrategia comercial: Con una cultura más proyectada al servicio al cliente, facilitando los procesos y flexibilizando las operaciones.
- Facilitar la interacción de la Gerencia con el público externo: tales como accionistas clientes o el gobierno.
- Establecer criterios de desempeño: Altipal Medellín puede crear indicadores de desempeño más acordes con la cultura organizacional, unos relacionados con el desempeño propiamente dicho y otros para liderar al grupo humano.
- Tomar decisiones acerca del personal: Los empleados pueden ser evaluados bajo los parámetros de la cultura organizacional.
- Guiar las relaciones interpersonales dentro de la organización: Altipal Medellín puede lograr que los empleados y los gerentes alcancen soluciones más creativas.

- Elegir estilos gerenciales: Altipal Medellín tiene toda una oportunidad de adoptar estilos gerenciales más humanísticos como el empoderamiento y el coaching, con lo que lograrán tener a un grupo humano mas maduro y motivado.

**3.3.2 Cómo se Revela la Cultura.** El modo en que se revela la cultura de una empresa puede verse como algo dinámico, ya que los supuestos, las creencias, los artefactos culturales, y los símbolos interactúan en cuatro procesos culturales.

- La Manifestación: los supuestos se revelan en las percepciones, conocimientos, y emociones del grupo humano de la empresa
- La Realización: Las percepciones, conocimientos, y emociones se transforman en artefactos tangibles como ritos, rituales, mitos y relatos
- El Simbolismo: Los artefactos adquieren una percepción simbólica
- La Interpretación: Significado del simbolismo para los actores internos y externos de la empresa

La mayoría de las veces vemos la cultura de la organización a través de los artefactos, los cuales incluyen el enunciado de la misión, los héroes, los mitos y relatos, rituales y ceremonias, y las disposiciones físicas.

En el enunciado de la misión de una empresa se refleja la filosofía de sus líderes, las creencias, los supuestos y los valores que sustentan la cultura de la organización; y puede estar influenciada por el sector empresarial en el que se encuentra inmerso así como por la cultura de la nación. La misión enmarca una frontera a los empleados sobre la cual deben actuar, en ella se define el éxito para los empleados, y se establece los parámetros para los resultados.

Los héroes personifican los valores de la empresa, motivan a los demás empleados, establecen parámetros de desempeño; sobre ellos se tejen mitos y



relatos que arraigan y transmiten la cultura de la empresa tanto al interior como al exterior de la misma.

Los rituales y las ceremonias tales como aniversario de servicios, empleado del mes, exhibición de los logros y resultados, cenas de despedida, son una clara muestra de los supuestos, valores y creencias de la cultura de la organización; y pueden servir además como ritos de iniciación para dar la bienvenida aun nuevo empleado o para reforzar los lazos de los miembros de un equipo.

El modo en que se utilizan y se escogen los muebles de una empresa nos da algunos visos de la cultura que ésta posee; no es lo mismo una empresa en la que los ejecutivos se ubican en cubículos en un espacio abierto, a otra en la que cada uno tiene su oficina privada.

**3.3.3 Cómo Crear o Cambiar la Cultura Organizacional.** Una organización debe ser diagnosticada para conocer si la cultura respalda la consecución de las metas planteadas, si orienta la empresa a la calidad y a la satisfacción de los clientes; de no ser así debe ser modificada. Para conseguirlo se debe desarrollar una visión clara del rumbo futuro de la empresa y de la cultura que se requerirá para efectuarlo; la alta gerencia modela y representa la cultura nueva ante sus empleados adaptando su comportamiento de acuerdo a los valores deseados, se realizan los cambios que sean necesarios en la estructura organizacional, en los modelos de recursos humanos, en los estilos y practicas administrativos, además se socializa la reestructuración a los empleados y se despiden a quienes no encajen en la nueva cultura.

Cuando una vieja cultura trata de perpetuarse los empleados y gerentes tratan de justificar la existente, y para ello socializan las características de esta tanto adentro como afuera de la organización, los gerentes contratan a empleados que encajen en esta cultura y despiden a quienes no. Para cambiar la cultura que es

obsoleta y que trata de perpetuarse debe atacarse cualquiera de los elementos que la ayudan a perpetuarse, así por ejemplo, si se imposibilita el justificar la cultura existente, se obtiene un quiebre que conducirá a cambiar el comportamiento y la cultura también. El establecer e instituir programas de administración de la calidad total y de organizaciones aprendices, ayudará a dar el cambio de la cultura organizacional.

**3.3.4 Cultura de Calidad Total.** La cultura de la organización se orienta a facilitar los esfuerzos de toda la empresa para satisfacer a los clientes con bienes y servicios de calidad. Esta meta se logra por medio de elementos como:

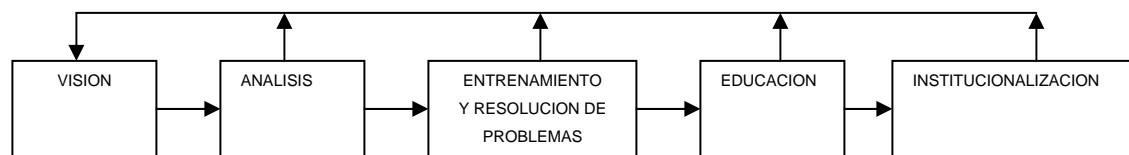
- La satisfacción al cliente: El cimiento fundamental está en que la satisfacción del cliente es el mejor indicador de calidad de un bien o un servicio. Este nace al escuchar al cliente para comprender sus necesidades, expectativas y preferencias; esta información se difunde por la empresa para encontrar las características del bien o servicio que ofrecerá como resultado de esta interacción.
- Las mejoras continuas: Basado en el concepto japonés Kaizen, en el que los empleados, procesos y organizaciones deben mejorarse continuamente de manera consistente. Se pretende instaurar medidas que permitan a la empresa evitar fallas que comprometan la calidad del producto o servicio; y con ello evitar repetición de trabajos, tiempos muertos o lo peor, reclamaciones o devoluciones de los clientes. Esto exige a los proveedores y subcontratistas brindar elementos de calidad en el abastecimiento a la empresa. En este proceso de mejora se eligen como puntos de referencia a los líderes de la industria que han sido calificados como excelentes y de este modo crear las estrategias de mejoramiento.
- El facultamiento de los empleados: la participación de los empleados mediante la difusión de la información, la creación de fronteras de desarrollo, y la creación

de equipos autodirigidos que busquen el alto rendimiento permitirán a los empleados tener autonomía para tomar decisiones y responsabilizarse de la calidad de los bienes y servicios que están bajo su desempeño, logrando de esta manera enfocar sus esfuerzos en encontrar y corregir aquellos aspectos que pueden mermar la calidad de los procesos y operaciones.

- El desarrollo del liderazgo: los líderes de la organización son los primeros en estar comprometidos con la excelencia a todo nivel en la empresa, y comunicarán a los empleados la importancia de sus aportes en la calidad, deben además subrayar la sinergia que se logra de la cooperación y el trabajo en equipo; pero para ello debe comprender que es necesario e imprescindible ceder algo de poder y permitir la autonomía en las decisiones de sus pupilos.

Dentro de las múltiples recetas que se conocen para instrumentar la administración de calidad total, Ilustraremos una que por su sencillez y practicidad será conveniente para Altipal, basada en el libro Comportamiento Organizacional, Judith R Gordon.

**Gráfica 5. Receta para instrumentar la administración de calidad total – propuesta para Altipal**



Visión: Establecer una imagen de la empresa que la calidad total puede ayudar a crear. Para ello se requieren sesiones de concientización, Establecer puntos de referencia, Benchmarking y talleres sobre la visión común.

Análisis: Se toman datos y se usan, mediante análisis de procesos, de oportunidades y se evalúa el clima organizacional.

Entrenamiento y resolución de problemas: Aprender nuevas maneras para operar, usando nuevas técnicas y obtener resultados contundentes. Se requiere crear equipos piloto, y concentrarse en procesos.

Educación: Programas de capacitación para reforzar el aprendizaje y facilitar los nuevos enfoques mediante cursos, ingeniería de la calidad (justo a tiempo, administración del cambio).

Institucionalización: Organizar los sistemas de modo que las ganancias sean permanentes y reforzar la orientación hacia la calidad total, mediante la información, la medición, asesores internos, instructores, capacitadores, planeación estratégica, y sistema de presupuesto anual.

**3.3.5 Organizaciones Aprendices.** El establecer una organización aprendiz permitirá facilitar la ejecución de la administración de la calidad total, los miembros de la organización aprenderán de las experiencias pasadas, de las mejores prácticas de otras organizaciones y transferirán de manera ágil y eficaz los conocimientos a toda la organización. Para ello se deben establecer mecanismos como revisiones periódicas, actividades y reuniones para reformar y crear planes estratégicos, y establecer programas de capacitación.

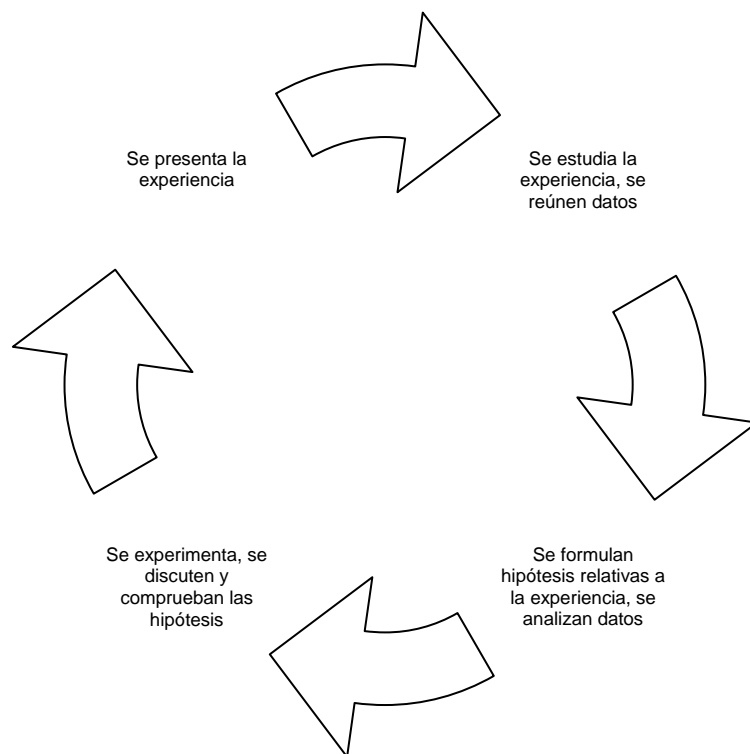
De este modo la organización aprendiz debe propender por que el aprendizaje de los empleados, equipos y de toda la organización se realice de manera constante como un proceso continuo apoyado por la alta gerencia ya que podría convertirse en una ventaja competitiva. Igualmente los líderes de la organización se comprometerán a reforzar la visión de la empresa basada en los valores y supuestos fundamentales para inspirar a empleados facultados por el

conocimiento y conducidos por un sentido de la responsabilidad superior. Para ello se requiere que los altos gerentes y administradores apoyen la toma de decisiones descentralizadas en los equipos facultados, premiando la iniciativa y proactividad de los empleados, facilitando que el aprendizaje y los conocimientos se compartan por toda la organización e involucrando todos los sistemas de la empresa como la estrategia, la estructura, el flujo de la organización, procesos laborales, metas de desempeño, capacitación, desarrollo individual y de equipo.

La autora del libro Comportamiento Organizacional, Judith R Gordon, plantea que el proceso de aprendizaje se da por un mecanismo de doble lazada que usa la experiencia para reevaluarse y modificar la cultura.

Esta concepción puede resumirse con el siguiente gráfico tomado del libro de Gordon.

**Gráfica 6. Resumen organizaciones aprendices**



La clave de las organizaciones que aprenden está en ofrecer a los empleados unos programas de capacitación adecuados que satisfagan sus necesidades personales y que estén alineadas con el desarrollo de la empresa.

## 4. PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE CAPACITACION

### 4.1 DIAGNOSTICO DE ALTIPAL

**4.1.1 Cuestionario Organizaciones Tradicionales Vs Alto Rendimiento.** Del cuestionario acerca de las organizaciones tradicionales versus las organizaciones de alto rendimiento (ver anexo 1), se extracta principalmente situaciones como:

- Hay pocas posibilidades que la gente aprenda nuevas habilidades
- El aprendizaje casi no es recompensado
- La organización hace difícil el aprendizaje que no este exclusivamente dentro de los límites de la tarea que cada uno realiza
- La formación de los no directivos se centra principalmente en las habilidades técnicas
- La gente trabaja solo en una pequeña parte del trabajo global
- La gente hace siempre lo mismo
- Los directivos les dicen a los empleados como tiene que hacer las cosas y controlan lo que hagan tal como les han explicado
- Los directivos raras veces dicen a sus empleados como lo están haciendo
- Los directivos asignan responsabilidades, organizan el horario, entrenan a los empleados, revisan su desempeño y deciden los métodos de trabajo sin que los empleados contribuyan en ello.
- Los directivos hablan con sus superiores en representación de sus subordinados. Existe una cadena de mando estricta que debe ser respetada.
- Existen varios niveles de dirección
- La unidad de organizacional básica es el departamento funcional
- Existen límites muy marcados entre los departamentos y/o las funciones
- Los limites entre los departamentos y las divisiones a menudo interfieren en la solución de problemas que afectan a más de un departamento en función

- En las reuniones rara vez intervienen varios departamentos o funciones
- La mayoría de la gente no tiene la sensación de estar dirigiendo su propio pequeño negocio dentro de una gran organización
- La gente obtiene recompensas económicas tanto si cumplen como si no
- La gente es recompensada por la antigüedad
- Existen grandes diferencias entre las recompensas de los directivos y la de los empleados
- Las ganancias por las mejoras en el rendimiento no son compartidas con los empleados
- La gente es recompensada por su trabajo individual
- Muy poca información sobre la situación de la empresa es compartida con los empleados
- Solo unos pocos expertos técnicos sabe como funciona la tecnología y como mantenerla
- El acceso a los datos y a la información esta estrictamente controlado
- Cuando se esta considerando la introducción de alguna tecnología nueva, no se consulta a la gente que trabaja en ella
- La información es considerada como una fuente de poder y de privilegio

De acuerdo a estos resultados podemos observar que la empresa Altipal Medellín tiene en un futuro próximo un arduo proceso para reestructurar la manera como se dan las interacciones de las personas al interior, tanto entre los vendedores, como entre los vendedores con los supervisores y la gerencia.

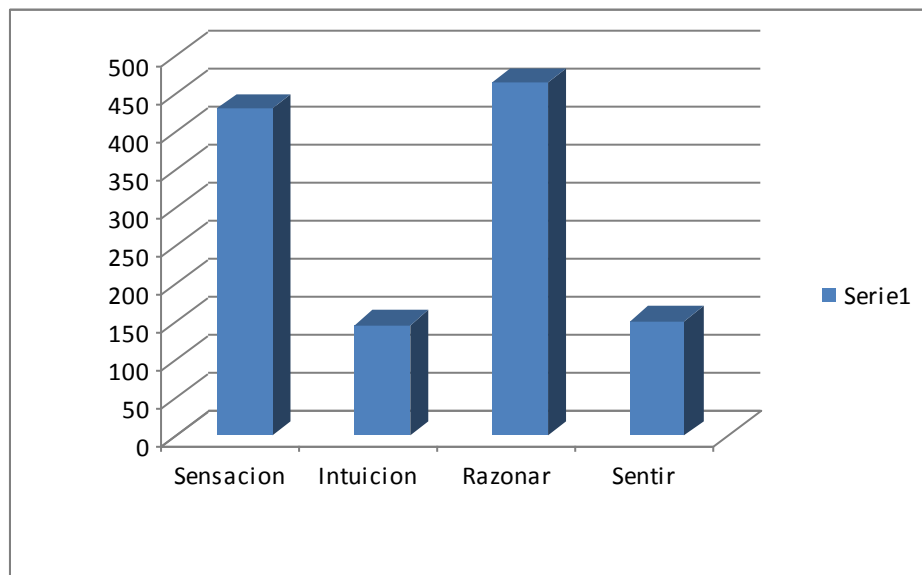
La empresa a pesar de las gestiones que ha venido haciendo en pro de mejorar el clima y la cultura organizacional aun está lejos de pasar de una empresa tradicional a una organización de alto rendimiento, por falta de una mayor democratización de los procesos administrativos y un mayor facultamiento de los vendedores para que se empoderen de sus labores. El control y el mando aun



siguen vigentes desde las esferas gerenciales con lo cual el vendedor no solo se siente asfixiado sino también desmotivado, reduciendo su verdadera capacidad y potencial.

**4.1.2 Cuestionario Estilo Toma de Decisiones.** En términos generales tenemos que los resultados promediados de la encuesta arroja que:

**Gráfica 7. Resultados a la encuesta – Cuestionario Estilo Toma de Decisiones**



Para el caso de Altipal Medellín, los líderes evaluados (supervisores de ventas, coordinador comercial y gerente regional) presentan una tendencia más inclinada a la sensación y al razonamiento, son realistas, ven el mundo en términos de hechos, tienen una aproximación muy analítica en la toma de decisiones y tienden a no dejarse influenciar por las emociones o las corazonadas.

Aun cuando se tengan procedimientos y manuales que nos digan cómo actuar y proceder, estos últimos también pueden cambiar y ser mejores. Recolectar una base de conocimiento conformada por buenas prácticas y experiencias puede ser de mucha utilidad.

Consideramos importante darle más cabida al tema de la intuición y la creatividad sin dejar atrás los hechos y la información de calidad, estamos seguros que les permitirá combinar y asociar ideas de manera única para lograr resultados nuevos y útiles. Cuando se es creativo se es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia, ver las consecuencias que otros pasan por alto. Sin embargo, el mayor valor de la creatividad está en el desarrollo de alternativas, y poder generar suficientes ideas para encontrar el camino más corto y efectivo al problema.

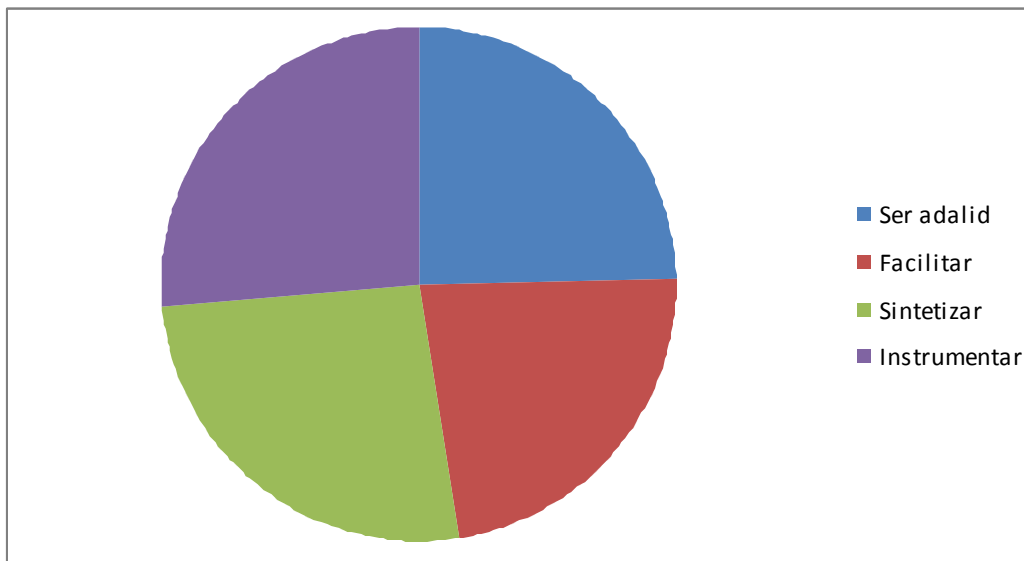
Sugerimos tener en cuenta el factor experiencia en los supervisores de ventas ya que con seguridad es un elemento que les permitirá tomar decisiones y responder con mayor agilidad a temas similares ocurridos en el pasado, Si este no es el caso , el apadrinamiento, pasantías , capacitaciones, y las consultas en la misma base de conocimiento pueden colaborar al proceso .La idea es que la experiencia se mida prestándole mas atención a las eventualidades y escenarios vividos y no tanto al tiempo laborado, ya que no tiene sentido evaluar experiencia para un tomador de decisiones que hace un proceso rutinario por años. Como siempre la investigación y tratar de conseguir la mayor información de calidad interna y externa será vital para tomar decisiones.

La información cuantitativa, las herramientas y mecanismos que puedan usar les darán una visión más clara de los hechos, pero no se debe olvidar que estos datos no deben, ni pueden reemplazar el buen juicio en el proceso de toma de decisiones.

Los parámetros son: los hechos, las opiniones y el conocimiento en general. (Información disponible y la experiencia).

### 4.1.3 Cuestionario Participación Estratégica de la Gerencia Media

**Gráfica 8. Resultado al cuestionario Participación Estratégica de la Gerencia Media**



<b>ADALID</b>	<b>25%</b>
<b>FACILITAR</b>	<b>23%</b>
<b>SINETIZAR</b>	<b>26%</b>
<b>INSTRUMENTAR</b>	<b>26%</b>

Menos de 10	Usted casi nunca desempeña esta función
10 a 15	usted desempeña esta función en raras o pocas ocasiones
16 a 20	Usted desempeña esta función regularmente o, cuando menos en ocasiones
Mas de 20	Usted desempeña esta función en forma regular o frecuente

Debemos tener en cuenta que la gerencia media se encuentra en la mejor posición de encajar los datos a nivel de la estrategia y los datos a nivel de operaciones y así influir en el contexto estratégico. Con los resultados obtenidos de Altipal observamos que los cuatro rasgos que caracterizan a la gerencia media están distribuidos de manera uniforme en el personal de supervisión de ventas aunque en un rango de 16 a 20 –se realizan de manera ocasional-. Es así como al

ser además, los supervisores tienen la posibilidad de presentar propuestas emprendedoras e innovadoras que mediante la cooperación y aceptación del equipo pueden impactar positivamente la gestión estratégica de la empresa. En cuanto a la capacidad de sintetizar, se debe tener especial cuidado ya que la información que hacen llegar a la alta gerencia puede estar saturada por evaluaciones personales y consejos explícitos, y así pueden influir de manera poderosa la forma en la que los superiores verán la situación; es decir, se puede prestar para manipulaciones aun cuando sean sin mal intención.

La facilidad con la que los procesos pueden ocurrir en la empresa dependen en buena medida en si los supervisores son opositores al cambio o si alientan la solución de problemas interfuncionales, el aprendizaje, la experimentación, o en pocas palabras se convierten en maestros del cambio. La instrumentación se convierte en la contribución estratégica más reconocida para la gerencia media ya que mediante la gestión de los recursos de manera eficaz y efectiva se logra concatenar el plan estratégico de la alta gerencia con la operatividad de la empresa. Por ello el rol de los supervisores de Altipal debe estar muy claro ya que a veces en su afán de cumplir con los presupuestos terminan participando de la labor de ventas olvidándose de la coordinación y dirección del equipo de ventas. Si tenemos en cuenta los resultados del cuestionario sobre organizaciones tradicionales vs organizaciones de alto rendimiento podemos notar que la empresa no tiene una cultura organizacional que permita a los supervisores desarrollar estos cuatro rasgos característicos de la gerencia media de manera adecuada, y esto lo corrobora los datos obtenidos ya que los puntajes en promedio estuvieron entre 16 y 20, lo que significa que son rasgos que se da en ocasiones pero no de manera continua

**4.1.4 Cuestionario Estilos de Liderazgo.** De acuerdo a los resultados obtenidos fruto de la aplicación de la encuesta<sup>4</sup> diseñada por Blake y Mouton, los cuales desarrollaron la teoría Grid, que permite identificar el estilo de liderazgo que implementan las personas en las organizaciones, se puede concluir que en Altipal Medellín existen dos estilos de liderazgo que son predominantes, el primero de ellos es el estilo 9.9 o denominado “Sólido, Contribuir y Comprometerse”, se caracteriza por dirigir las acciones del equipo de trabajo generando un ambiente propicio para que los demás se presenten comprometidos frente a los objetivos trazados a partir de la exploración de los puntos de vista de los integrantes con el fin que los mismos se vean comprometidos con las metodologías y soluciones planteadas, así mismo, esta clase de líderes propician relaciones de confianza y de respeto.

De igual manera, se observó un resultado sobresaliente en el estilo 5.5. denominado: “Status quo, cuadrar y comprometer” el cual se presenta en líderes que buscan promover resultados que son adoptados y aceptados por la mayoría, pues siempre los involucran en las decisiones, pero encuentran su principal tropiezo cuando toman decisiones que implican tomar riesgos, siendo personas muy cautelosas, es por lo anterior que consiguen el equilibrio perfecto entre la importancia que le dan a las personas y producción pero no aspiran a los máximos resultados, por lo que consiguen que las personas de su equipo logre grandes niveles de satisfacción con el trabajo que realizan.

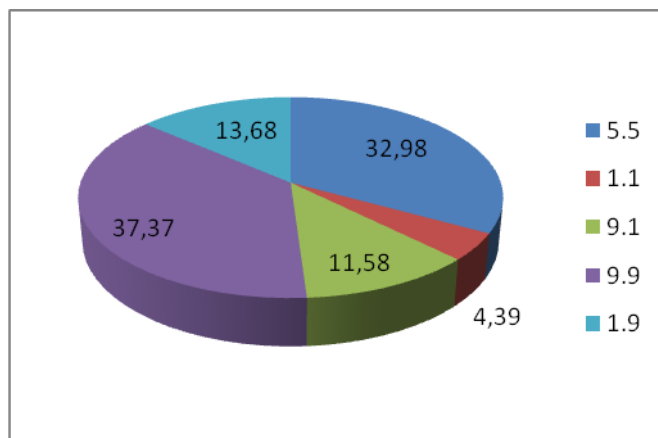
De todo lo anterior, se puede concluir que en la actualidad existe en Altipal Medellín un personal adecuado y propicio para formar equipos de alto rendimiento, toda vez, que las personas que hacen parte del equipo de ventas poseen las características y aptitudes necesarias para liderar procesos y obtener grandes resultados, pues si bien es cierto tienen un gran enfoque hacia el cumplimiento de

---

<sup>4</sup> Los cuestionarios aplicados se encuentran anexos a la presente monografía.

resultados y metas, dan gran importancia a las personas que con ellos trabajan, haciéndoles sentir que su trabajo es importante y promoviendo relaciones basadas en la confianza, lo que además implica que se puedan comportar como empleados empoderados, que trabajen sintiéndose dueños de la empresa y por tanto entregando todo de sí. De ahí la importancia que las directivas de Altupal Medellín promuevan cambios tanto en la estructura como en la cultura organizacional, así como en su estilo gerencial, para facilitar que el liderazgo que está incubado en los vendedores y supervisores pueda ser orientado a la conformación de equipos de alto rendimiento con responsabilidades otorgadas por el facultamiento.

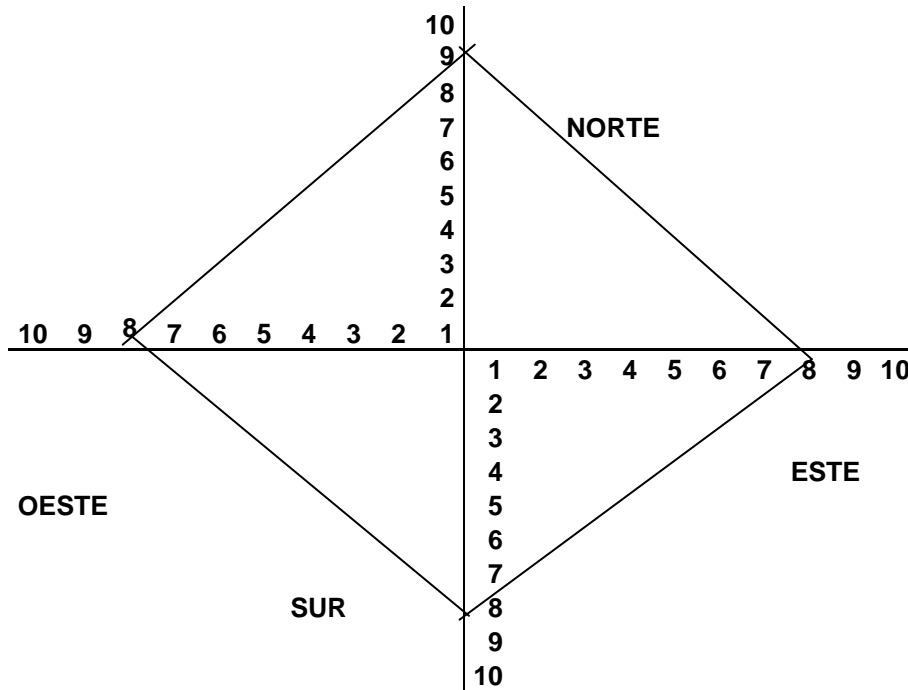
**Gráfica 9. Cuestionario Estilo de Liderazgo**



**4.1.5 Cuestionario de Orientación de Equipos.** Este cuestionario fue aplicado a los diferentes supervisores de la empresa Altupal Medellín para conocer cual es la orientación del equipo.

	eje norte	eje sur	eje este	eje oeste
Jaime	8,6	7,4	7,6	8,2
Doris	8,8	6,6	6,8	8,8
Luis	8,4	8,2	9	7
Artemio	10	8,4	6,6	8,6
Colgate	9,6	9	8,6	9,4
	9,08	7,92	7,72	8,4

**Gráfica 10. Tendencias**



Como vemos en el gráfico el patrón puede considerarse como rico toda vez, que en los cuatro ejes se obtuvieron valores superiores a 5, y no está descompensado puesto que los valores en los cuatro ejes son muy próximos. Se ve una pequeña tendencia hacia el norte (9.08) y hacia el oeste (8.4), lo que nos da a entender que son equipos orientados a las tareas, a la productividad, a los incentivos, al tener y obtener cosas, es decir, son equipos que trabajan movidos por las recompensas que dicho trabajo puede reportar, tanto a nivel individual como grupal; lo que es completamente coherente ya que son equipos de la fuerza de ventas de Altipal Medellín. Claro está que debe recordarse que los otros ejes están en un buen nivel, lo que nos indica que también se presta atención aunque en menor medida a los esfuerzos extras y al bienestar de los integrantes de los equipos.

## 4.2 PROPUESTAS

A continuación presentamos las diferentes propuestas que a nuestro juicio son necesarias para comenzar una estrategia de capacitación que le permita a todo el personal de Altipal Medellín reestructurar la cultura organizacional que actualmente tienen, por una de alto rendimiento que los lleve a mejores resultados y desarrollos profesionales de los integrantes de la organización.

**4.2.1 Lectura Monografía:** Proponemos la lectura, comprensión y asimilación de la presente monografía por parte de la gerencia general, comercial y de los supervisores, y su posterior socialización con los miembros del área de ventas mediante talleres que les permita ir captando hacia donde se dirige las nuevas interacciones internas de todo el personal.

**4.2.2 Bibliografía Recomendada:** Proponemos la lectura de la bibliografía referenciada en la monografía así como algunos libros y artículos adicionales que pueden ser útiles para mejorar las habilidades gerenciales, sobre todo a los directivos y los supervisores; ya que así mejorarán su conocimiento acerca de las nuevas tendencias gerenciales y organizacionales.

**4.2.3 Estudio de Casos:** Proponemos la lectura y realización de talleres por grupos con la metodología de estudio de casos en liderazgo, equipos de alto rendimiento, empowerment, coaching y cultura organizacional. En estas deben participar tanto los vendedores como los supervisores, la gerencia y el personal administrativo de Altipal Medellín, ya que ello envía un mensaje claro y preciso del compromiso y la seriedad con que se está realizando esta gestión de cambio en el modo de operar los procesos administrativos, gerenciales y organizacionales.



En los anexos hay varios estudios de casos elaborados por gurus de la administración. Estos casos han sido copiados tal cual para respetar la autoría de los mismos y por sobre todo el fundamento teórico con el cual fueron elaborados.

**4.2.4 Dinámicas y Ejercicios Lúdicos Aplicativos<sup>5</sup>.** Con estos ejercicios y dinámicas queremos convertir el proceso de capacitación en un mecanismo de diversión que permita a los empleados de Altipal asentar la comprensión del trabajo desarrollado en esta monografía de una manera lúdica

La descripción de las diferentes dinámicas está en los anexos L a O

#### **4.2.4.1 Dinámicas de Liderazgo**

(Ver anexo L)

##### **4.2.4.1.1 Dinámica 1: Líder de Ciegos**

###### **Objetivo:**

- Análisis de los estilos de liderazgo.
- Permite el estudio de la impartición y recepción de órdenes.
- Explora los elementos emocionales involucrados en la resistencia o aceptación del mando

##### **4.2.4.1.2 Dinámica 2: El Pueblo Necesita**

###### **Objetivo:**

- Analizar los principios de organización.
- Analizar el papel del dirigente,
- Analizar la acción espontánea y la acción planificada

---

<sup>5</sup> Las diferentes dinámicas fueron tomadas de la página de Internet:  
<http://members.fortunecity.com/dinamico/>

#### **4.2.4.1.3 Dinámica 3: Laberinto**

**Objetivo:**

- Explorar el impacto del proceso de la comunicación en el desarrollo de la confianza entre el líder y los seguidores.
- Experimentar los efectos de la libre, en contra y restringida comunicación asociada a la tarea.

#### **4.2.4.1.4 Dinámica 4: Jefes Y Seguidores**

**Objetivo:**

- Analizar el liderazgo otorgado por la posición, la edad, el roll, etc.

#### **4.2.4.2 Dinámicas de Equipo**

(Ver anexo M)

##### **4.2.4.2.1 Dinámica 1: Bloques de Madera**

**Objetivo:**

- Analizar cómo se logra la motivación y las conductas que se presentan en las personas y los grupos al establecer sus objetivos.
- Estudiar el fenómeno de la competencia entre personas y entre subgrupos.
- Explorar los sentimientos provocados al ganar o al perder.

##### **4.2.4.2.2 Dinámica 2: Tú No Eres Isla**

**Objetivo:**

- Concientizar la importancia de la convivencia con los demás.
- Identificar los sentimientos que provoca el aislarse de un grupo

#### **4.2.4.2.3 Dinámica 3: Normas en el Equipo**

**Objetivo:**

- Evaluar la importancia del establecimiento de normas en el proceso de integración de un grupo, así como la necesidad de establecer claramente un objetivo.
- Evaluar las conductas individuales en el proceso de integración de grupo

#### **4.2.4.2.4 Dinámica 4: Cada Cual Atiende Su Juego**

**Objetivo:**

- Experimentar el trabajo en equipo y la necesidad de adaptarse a los demás para poder cumplir una tarea.
- Aceptar los aspectos rechazados de la propia personalidad mediante un juego de roles

#### **4.2.4.3 Dinámicas de Empoderamiento**

(Ver anexo N)

##### **4.2.4.3.1 Dinámica 1: Excursión**

**Objetivo:**

- Desarrollar la capacidad de escuchar a los demás
- Impulsar el trabajo en equipo en determinadas situaciones

##### **4.2.4.3.2 Dinámica 2: Viaje de la Nasa**

**Objetivo:**

- Despertar el poder de decisión

#### **4.2.4.3.3 Dinámica 3: Un Millón de Dólares**

**Objetivo:**

- Realizar un viaje en la imaginación para reforzar los valores

#### **4.2.4.3.4 Dinámica 4: Nidos y Pájaros**

**Objetivo:**

- Desarrollar la confianza y la camaradería en los miembros del equipo

#### **4.2.4.4 Dinámicas de Coaching**

(Ver anexo O)

##### **4.2.4.4 1 Dinámica 1: Soy Fruto de Mis Éxitos y Fracazos**

**Objetivo:**

- Desarrollar conciencia de nuestros propios logros y Fracazos
- Entender el por que de muchas de nuestras actitudes ante determinadas situaciones

##### **4.2.4.4 2 Dinámica 2: Cambio de Paradigma**

**Objetivo:**

- Reflexionar acerca de la forma como vemos e interpretamos las cosas.  
Romper los paradigmas

##### **4.2.4.4 3 Dinámica 3: El círculo del intercambio**

**Objetivo:**

- Objetivo de evaluar nuestro comportamiento en el día a día, evaluando además nuestro comportamiento bajo un nivel alto de incertidumbre.

#### **4.2.4.4 4 Dinámica 4: La Meta a Alcanzar**

##### **Objetivo:**

- Objetivo de evaluar como integrantes de un equipo trabajan, identificar como se comunican, la forma como se organizan, como trabajan para conseguir sus metas, identificar los que son cooperadores, los solidarios, los líderes del equipo.

**4.2.5 Propuesta Académica:** A continuación ofrecemos un listado de posibles cursos, seminarios, diplomados, especializaciones, a tomar por parte de la directivas, supervisores y vendedores, en universidades e instituto técnicos tales como: UPB, UNAL, UDEA, UDEM, EAFIT, ITM, SENA, CENDI, ESUMER, ESCOLME, TECNOLÓGICO DE ANTIOQUIA, CEIPA.

Solo enunciaremos los cursos de la UDEM y EAFIT para generar curiosidad en las directivas de Altipal Medellín.

Si bien con la lectura de la monografía y de la referencia bibliográfica recomendada, aunada a la lectura y estudio mediante talleres de los casos de estudio; y de los ejercicios y dinámicas propuestos, se puede tener una idea clara sobre como implementar medidas tendientes a mejorar el desempeño del grupo humano de la empresa Altipal, consideramos que es necesario que la empresa haga el esfuerzo de tomar algunos cursos muy útiles para el desarrollo del liderazgo y la conformación de equipos de alto rendimiento. En la ciudad hay varias instituciones educativas que ofrecen cursos, seminarios, y diplomados que pueden enriquecer los conocimientos de los directivos, supervisores, y agentes de ventas sobre los temas aquí tratados para ser aplicados a la empresa.

## **PROGRAMAS UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN**

### **DIPLOMADO**

#### **Gestión de Talento Humano**

- Formar a los participantes en los diferentes procesos de la gestión del talento humano.
- Hacer énfasis en aspectos como la motivación, tendencias de la gestión humana y gestión por competencias.
- Aplicar los contenidos del Diplomado a las políticas, programas, estrategias y actividades que realizan los funcionarios del área de Gestión Humana

#### **CURSOS Y SEMINARIOS:**

#### **ÁREA TALENTO HUMANO**

##### **Curso de Selección por Competencias:**

- Desarrollar habilidades en la selección de personal por competencias, proporcionando herramientas a los líderes de cada área, con el fin de lograr la conformación de grupos de trabajo más orientados al cumplimiento de objetivos de la Institución.
- Contextualizar a los participantes desde la teoría y la práctica en los conceptos básicos de la selección por competencias, enfatizando la importancia de su adecuada aplicación y el impacto que éste método puede generar en la visión estratégica de la Institución.

##### **Seminario en Mega tendencias de Gestión y Profesional del Futuro:**

- Comprender las megas tendencias de gestión organizacional hacia las que se dirige el mundo.
- Identificar las competencias y conocimientos que los líderes y profesionales de nuestras organizaciones deben adquirir y desarrollar

### **Seminario de Gerencia Estratégica del Talento Humano:**

- Identificar y aplicar el modelo de gestión por competencias como canal de comunicación.
- Desarrollar aptitudes en la gerencia de procesos de capacitación.
- Brindar herramientas para incentivar sus capacidades de líderes

### **ÁREA ADMINISTRACION:**

#### **DIPLOMADO**

#### **Diplomado Nuevo Retail:**

- Lograr la evaluación, implementación y seguimiento del plan de categorías en las variables tácticas del negocio.
- Desarrollar habilidades para la gestión de almacenes minoristas.
- Entender las principales herramientas y procesos que impactan los canales de comercialización.

#### **CURSOS Y SEMINARIOS:**

#### **Seminario: Análisis, Modelamiento, Simulación y Optimización para toma de decisiones:**

- Lograr que el estudiante se apropie de conocimientos en las teorías de la toma de decisiones organizacionales.
- Brindar al participante herramientas en el pensamiento sistémico y herramientas de modelación de investigación.
- Capacitar en estudio de problemas complejos de las organizaciones en los cuales no se aplica el sistema más apropiado

## **ÁREA MERCADEO:**

### **DIPLOMADOS:**

#### **Mercadeo Gerencial:**

- Dar a conocer los principales conceptos de mercadeo y la forma de ponerlos en práctica de acuerdo al desarrollo del plan de mercadeo.
- Lograr que cada participante articule un plan de mercadeo con pertinencia a su ámbito laboral, o de algún proyecto individual e identificar nuevas oportunidades de mercado.
- Ofrecer herramientas y metodologías que permitan lograr la satisfacción del cliente y la diferenciación de la empresa y sus productos o servicios

#### **Gerencia de Ventas:**

- Comprender el impacto y la dinámica de la gerencia de ventas en un contexto organizacional.
- Comprender los factores críticos para la planeación, ejecución y verificación de un exitoso programa de ventas.
- Desarrollar equipos de ventas de alto desempeño

## **UNIVERSIDAD DE EAFIT**

### **DIPLOMADOS::**

#### **El Jefe Coach:**

- Identificar y trabajar con los participantes los aspectos críticos para la dirección efectiva del Recurso Humano de la empresa moderna.
- Modelar la Gestión de Personal bajo el modelo COACHING.
- Proponer las herramientas prácticas que permiten instrumentar el modelo COACHING de dirección.



- Identificar el perfil de dirección de los participantes y trabajar en su desarrollo (conceptos y metodología).

#### **Gerencia de Ventas:**

- Conocer la evolución de los departamentos de mercadeo y ventas, disponiendo de elementos que nos permitan diseñar el papel y perfil del ejecutivo de ventas, del cliente de hoy y construir una adecuada estructura comercial que comprenda las necesidades y exigencias del cliente
- Disponer las herramientas para elaborar el plan de ventas
- Entender el entorno del mercadeo en las ventas
- Conocer las diferentes técnicas y procedimientos para elaborar el pronóstico de ventas y su respectivo control
- Comprender y estar en capacidad de aplicar la promoción de ventas, la venta relacional, el acompañamiento a la fuerza de ventas (coaching), motivación y selección de la fuerza de ventas
- Adquirir técnicas de entrenamiento, negociación y servicio al cliente
- Evaluación de las últimas tendencias y tecnologías de soporte a la gestión de ventas

#### **Diplomatura en habilidades gerenciales para organizaciones en constante adaptación a los cambios del entorno**

La empresa para sobrevivir a los tiempos con una alta incertidumbre requiere de gerentes y líderes de procesos que interpreten el entorno nacional e internacional estratégicamente. La supervivencia de la empresa radica en las habilidades, conocimientos y experticia que poseen los líderes para tomar decisiones oportunamente y con asertividad. El trabajo de un gerente es el planeamiento, la organización, la integración y la medición (Drucker, 2002)

**4.2.6 Capacitadores Externos:** Recomendamos además capacitadores externos con experiencia y experticia que vayan a la compañía para hacer conferencias, talleres y consultorías, tales como:

- **EQUIPOS ALTO RENDIMIENTO, CONSULTORIA, LIDERAZGO Y COACHING**

[www.equiposdealtorendimiento.com](http://www.equiposdealtorendimiento.com)

Calle 32 A 70 -27 Tel: 2658323

- **RESULTA2**

<http://www.resulta-2.com>

Tel: 912 98 62 22

Fax: 915 63 97 10

- **SELECTA CONSULTING GROUP**

[www.selecta.com](http://www.selecta.com)

Cra 43 A 9 sur 91 torre norte Of. 1203 Centro de Negocios las Villas

Tel: 3542900

- **FORMACTIVA**

[www.formactiva.com](http://www.formactiva.com)

Cra 80 AA 36-07 Tel: 4444324

- **DARSE CUENTA**

Tel: 5164707, Cel: 316-2983411

- **KAPITAL HUMANO LTDA**

Cra 43 A 1 sur 188 Of. 1101 Tel: 3212294-3170800

- **OMP CONSULTING BIOCOACHING**

[www.ompconsulting.com](http://www.ompconsulting.com)

Tel: 3126566

- **AMERICAN CONSULTING**

Cra 80 32 EE -89 Tel: 4123009

- **CELIS GESTORES DE TALENTO ORGANIZACIONAL**

[www.celisgestores.com](http://www.celisgestores.com)

Calle 7 sur 42-70 Ed. Forum Of. 313 Tel: 3141472

- **COACHING MANAGEMENT CONSULTANTS S.A**

[www.coachingmc.com](http://www.coachingmc.com)

Cra 35 A 15 B 35 of. 803 Ed. Prisma, Tel: 3191020-3190880

## 5. CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

- El esquema cultural actual adoptado por la organización requiere el incremento de espacios y recursos para que los empleados aprendan nuevas habilidades y que estos nuevos conocimientos sean reconocidos por la empresa como nuevo capital intelectual, para que se fomente el interés por el aprendizaje.
- La fuerza de ventas de Altipal Medellín trabaja solo en una pequeña parte del negocio global, y se encuentra inmersa en actividades rutinarias, que no les permite conocer el impacto de su labor en la empresa como un todo y en los demás departamentos que la conforman.
- La prioridad para los directivos de Altipal Medellín es el cumplimiento de los presupuestos de ventas .Los aspectos como la convivencia y el desarrollo tanto personal como profesional de los empleados están quedando en un segundo plano , estos deben tener igual importancia.
- La empresa a pesar de las gestiones que ha venido haciendo en pro de mejorar el clima y la cultura organizacional aun tiene camino por recorrer para pasar de una empresa tradicional a una organización de alto rendimiento, debido a que falta una mayor democratización de los procesos administrativos y un mayor facultamiento de los vendedores para que se empoderen y responsabilicen de sus labores.
- Existen aun muchas responsabilidades operativas que recaen 100% sobre los directivos como: horarios, desempeño, métodos de trabajo entre otras. Es necesario incluir la participación de los empleados en estas actividades, esto incrementara la motivación y ayudara al empoderamiento de nuevas tareas, aprovechando al máximo su potencial.

- La organización debe estar más orientada a incentivar la proactividad, el empoderamiento, la familiaridad en las relaciones laborales, la innovación, y el liderazgo. Existe una cadena de mando muy marcada que debe ser respetada y unos límites entre los departamentos y las divisiones que a menudo interfieren en la solución de problemas que afectan a más de un departamento en función.
- Es necesario proyectarse a prácticas gerenciales que fomenten el trabajo en equipo, como recompensas colectivas y el compartir información del plan estratégico y datos que pueden ayudar a un mejor desempeño de labores y conocimiento del negocio.
- La falta de empoderamiento crea desmotivación y no genera el efecto de asumir la organización como propia. La organización debe incentivar prácticas para desarrollar el vínculo y el compromiso. Cada empleado deberá ser igual de valioso sin importar el cargo.
- En Altipal Medellín existe un personal adecuado y propicio para formar equipos de alto rendimiento, toda vez, que las personas que hacen parte del equipo de ventas poseen las características y aptitudes necesarias para liderar procesos y obtener grandes resultados, pues si bien es cierto tienen un enfoque hacia el cumplimiento de resultados y metas, los vendedores dan importancia a sus compañeros, haciéndoles sentir que su trabajo es importante y promoviendo relaciones basadas en la confianza, lo que además implica que se puedan comportar como empleados empoderados, que trabajen sintiéndose dueños de la empresa y por tanto entregando todo de sí a esta, pero todo esto necesita un compromiso real y claro de las directivas. De ahí la importancia que las directivas de Altipal Medellín promuevan cambios tanto en la estructura como en la cultura organizacional, así como en su estilo gerencial, para facilitar que el liderazgo que está incubado en los vendedores y supervisores pueda ser orientado a la

conformación de equipos de alto rendimiento con responsabilidades otorgadas por el facultamiento.

- Los equipos de ventas de Altipal son equipos orientados a las tareas, a la productividad, a los incentivos, al tener y obtener cosas, es decir, son equipos que trabajan movidos por las recompensas que dicho trabajo puede reportar, tanto a nivel individual como grupal; lo que es completamente coherente ya que son equipos de la fuerza comercial. Pero son equipos que también prestan atención aunque en menor medida a los esfuerzos extras y al bienestar de sus propios integrantes. Esto nos lleva a sugerir que las directivas deben intentar promover objetivos y propósitos superiores que eleven el espíritu y el sentido de vida de sus empleados, para que se vaya mas allá de la simple recompensa económica y que la interacción entre las personas tenga un sentido mas profundo y enmarcada en el servicio mutuo y para con los clientes.

- En Altipal observamos que los cuatro rasgos que caracterizan a la gerencia media están distribuidos de manera uniforme en los supervisores de ventas (aunque en un rango de 16 a 20), es decir, los supervisores tienen el potencial de ser adalid, de sintetizar, de facilitar, y de instrumentar los procesos administrativos y comerciales de la empresa, pero si tenemos en cuenta los resultados del cuestionario sobre organizaciones tradicionales vs organizaciones de alto rendimiento, podemos notar que la empresa no tiene una cultura organizacional que permita a los supervisores desarrollar estos cuatro rasgos característicos de la gerencia media de manera adecuada, y esto lo corrobora los datos obtenidos ya que los puntajes en promedio estuvieron entre 16 y 20, lo que significa que son rasgos que se da en ocasiones pero no de manera continua.

- En Altipal Medellín, los lideres evaluados (supervisores de ventas, coordinador comercial y gerente regional) presentan una tendencia más inclinada

a la sensación y al razonamiento, son realistas, ven el mundo en termino de hechos, tienen una aproximación muy analítica en la toma de decisiones y tienden a no dejarse influenciar por las emociones o las corazonadas. Por ello consideramos importante darle más cabida al tema de la intuición y la creatividad sin dejar atrás los hechos y la información de calidad, estamos seguros que les permitirá combinar y asociar ideas de manera única para lograr resultados nuevos y útiles.

- A las directivas de Altipal Medellín le recomendamos tener en cuenta el factor experiencia de los supervisores de ventas ya que con seguridad les permitirá tomar decisiones y responder con mayor agilidad a eventuales obstáculos y retos empresariales, sobre todo en un mundo cada vez mas cambiante, en donde el entorno supone escenarios cada vez mas difíciles de predecir o pronosticar.
- La formación continua, consistente, coherente, apoyada y adquirida desde las directivas hasta el equipo de ventas pasando por la gerencia media, permitirá a Altipal Medellín cambiar el modo como se viene desarrollando la gestión empresarial, logrando transformar a una empresa con viejas practicas en una empresa moderna, proactiva, sinérgica, de alto rendimiento donde sus empleados se basan en la adquisición de autoconciencia y responsabilidad, con liderazgo y empoderamiento, dejando atrás los temores y las limitaciones de todo tipo.

## BIBLIOGRAFÍA

BAQUEDANO, Emilio Ronco. El Directivo, El Cambio y Los Equipos De Alto Rendimiento. Editorial Prantice Hall, 2002

BARKER, Alan. Cómo Dirigir Reuniones. Ed Gedisa, España, 2003.

BLANCHARD, Ken. Empowerment. Grupo Editorial Norma, Colombia, 2004

BLANCHARD, Ken. El liderazgo de Máximo Nivel. Grupo Editorial Norma, Colombia, 2007

BLANCHARD, Ken. El Secreto. Grupo Editorial Norma, Colombia, 2007

BOYETT, Joseph. Hablan los Gurus, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1999

BUCKINGHAM, Marcus. Lo Único que Usted debe Saber. Grupo Editorial Norma, Colombia, 2006

CHIAVENATO, Adalberto. Introducción A la Teoría General de la Administración, MC GRAW HILL, 2005

GORDON, Judith. Comportamiento Organizacional. Prantice Hall Hispanoamérica, 2000

HAMMER, Garry. El Futuro de la Administración. Grupo Editorial Norma, Colombia, 2008

HELLRIEGEL, Don. Comportamiento Organizacional, Ediciones Paraninfo, España, 2004



HERNÁNDEZ F, Carlos. Equipos De Alta Implicación - Una Orquesta Bien Armonizada. Ediciones Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, España, 2006.

HUNTER, James. La Paradoja. Ediciones Urano S. A, España, 2000

KOTTER, John P. Qué Hacen Los Líderes. Ediciones Gestión, España, 2000

MAZO MEJÍA, Iván. Hablemos Claro sobre Servicio. Editorial. Ideas Gráficas. Medellín, 2003

MENENDEZ, José Luís. Abre el Melón. Ediciones Aguilar, España, 2002

MENENDEZ, José Luís. El pez que tenía Sed. Ediciones Aguilar, España, 2007

OLALLA, Julio. Coaching Ontológico. Revista Dinero, Colombia, Nro 290, 2007, Pág. 98-100

ROBERT, Nelson. Como Delegar Funciones al Personal. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA,S.A-SOC.UNIP, 1995

VV.AA. Integración y Sensibilización de Equipos de Trabajo. Análisis Estructural de la Dinámica de Grupos. Editorial Trillas-Eduforma, España, 2007.

WHITMORE, John. COACHING. Editorial Paidós, España, 2003

# **ANEXOS**

## ANEXOS

Los anexos del 1 al 5 corresponden a los cuestionarios a los que fueron sometidos los empleados de Altipal S.A. Medellín, desde los vendedores hasta los gerentes, general y de mercadeo.

### ANEXO A. CUESTIONARIO ORGANIZACIONES TRADICIONALES VS ORGANIZACIONES DE ALTO RENDIMIENTO

Aspectos a Evaluar	Totales	
	Verdadero	Falso
<b>Apoyo a la innovación</b>		
Se pasa por alto las nuevas ideas .El lema es “ no arregle esto si no esta roto”	0000	0000000
La gente que se arriesga y fracasa es penalizada	00000	000000
la gente que intenta cambiar las cosas no es penalizada	00000	00000
<b>Importancia del Aprendizaje</b>	<b>Verdadero</b>	<b>Falso</b>
Hay pocas posibilidades que la gente aprenda nuevas habilidades	000000	00000
El aprendizaje casi no es recompensado	0000000	0000
La organización hace difícil el aprendizaje que no este exclusivamente dentro de los limites de la tarea que uno realiza	00000000	000
Se dedica tiempo para el aprendizaje	0000000	0000
La formación multidisciplinaria es vista como algo ineficaz	000	00000000
La formación de los no directivos se centra principalmente en las habilidades técnicas	000000	00000
<b>Diseño de los Cargos</b>	<b>Verdadero</b>	<b>Falso</b>
Los Cargos están diseñados de manera que para desempeñarlos apenas se requiere habilidades	000	00000000
La gente que realiza el trabajo no toma decisiones importantes en cómo se realizara este. Simplemente desempeñan s trabajo tal como se les ordena que lo hagan	000	00000000
La gente trabaja aisladamente	000	00000000
La gente hace siempre los mismo	00000	000000
La gente trabaja solo en una pequeña parte del trabajo global	000000	00000
Es difícil para la gente ver como sus esfuerzos contribuyen directamente al producto o servicio final	00000	000000
La gente no realiza ninguno de los trabajos que apoyan su trabajo (mantenimiento , control de calidad, provisión, archivo de información etc)	00000	000000

El ritmo de trabajo es dictaminado por la dirección	00000	0000000
A la gente se le dice el trabajo que tiene que hacer	000000	00000
La gente nunca se implica en la resolución de problemas. Cuando sucede algún problema, los jefes acuden a solucionarlo	00000	000000
Los trabajos están diseñados de tal forma que la gente no tenga que pensar	000	00000000
<b>Función de los directivos</b>	<b>Verdadero</b>	<b>Falso</b>
Los directos le dicen a los empleados como tiene que hacer las cosas y controlan lo que hagan tal como les han explicado	000000	00000
Los directivos consideran que su trabajo es el de controlar y dar ordenes	0000	0000000
Los directivos se encargan únicamente de su departamento , situación o función	0000	0000000
Los directivos se aseguran de que sus normas se cumplan	0000000	0000
Los directivos raras veces dicen a sus empleados como lo están haciendo	00000000	000
Los directivos nunca son evaluados por sus subalternos	00000	000000
Los Directivos utiliza reuniones de un solo sentido (Directivo-Epleado) para comunicarse con los empleados	00000	000000
Los directivos asignan responsabilidades , organizan el horario, entrenan a los empleados , revisan su desempeño y deciden los métodos de trabajo sin que los empleados contribuyan en ello	0000000	0000
Los directivos hablan con sus superiores en representación de sus subordinados. Existe una cadena de mando estricta que debe ser respetada	00000000	000
Los directivos creen que su presencia es necesaria para que se realice el trabajo	000000	00000
Los directivos son seleccionados sobre todo por sus habilidades técnicas	0000	0000000
<b>Estructura Organizacional</b>	<b>Verdadero</b>	<b>Falso</b>
Existen varios niveles de dirección	00000000	000
La unidad de organizacional básica es el departamento funcional	000000000	00
Existen limites muy marcados entre los departamentos y/o las funciones	00000	000000
Los limites entre los departamentos y las divisiones a menudo interfieren en la solución de problemas que afectan a mas de un departamento en función	00000000	000
En las reuniones rara vez intervienen varios departamentos o funciones	0000000	0000

La mayoría de la gente no tiene la sensación de estar dirigiendo su propio pequeño negocio dentro de una gran organización	000000	00000
El trabajo esta dividido para que la línea de trabajo (producción, servicio al cliente, etc) este separada del trabajo que realiza el personal de apoyo (mantenimiento , archivo, etc)y los diferentes tipos de trabajo son asignados a diferentes departamentos	000000	00000
<b>Relación con los clientes</b>	<b>Verdadero</b>	<b>Falso</b>
Solo unos pocos en la organización hablan directamente con los clientes para averiguar como pueden hacer para mejorar el servicio	00000	000000
Los que trabajan en una fase de la operación no consideran a los de las siguientes fases como sus clientes	0000	0000000
Nadie comprende totalmente los patrones utilizados por los clientes para juzgar la calidad del producto final o servicio	0000	0000000
<b>Flexibilidad</b>	<b>Verdadero</b>	<b>Falso</b>
La organización es lenta para responder las cambios de su entorno	000	00000000
La organización es lenta para adoptar nueva tecnología o para convertir provechosamente la tecnología ya existente	00	000000000
La organización tiene un numero limitado de productos y servicios y los introduce lentamente	000	00000000
<b>Trabajo en Equipo</b>	<b>Verdadero</b>	<b>Falso</b>
La gente solo se preocupa por ella misma .Normalmente no va mas allá de sus obligaciones cuando se trata de ayudar a los demás	000	00000000
Diferentes partes de la organización trabajan hacia diferentes objetivos. A menudo existe una competencia destructiva	0	000000000
Poca gente puede explicar los valores sobre los que se fundamente una decisión	0000	0000000
Los valores , si es que existen , solo se interesan por el beneficio	000	00000000
<b>Dedicación</b>	<b>Verdadero</b>	<b>Falso</b>
Solo unas pocas personas de la alta dirección se sienten responsables del buen desempeño de la organización	0	000000000
Poca gente esta dispuesta a hacer mas esfuerzos que el mínimo requerido para su trabajo	00	00000000
La gente se relaja cuando los jefes no están presentes	00	00000000

<b>Recompensas</b>	<b>Verdadero</b>	<b>Falso</b>
La gente obtiene recompensas económicas tanto si cumplen como si no	00000000	00
La gente es recompensada por la antigüedad	000000?0	000
Existen grandes diferencias entre las recompensas de los directivos y la de los empleados	000000	0000
Las ganancias por las mejoras en el rendimiento no son compartidas con los empleados	0000000	0000
La gente es recompensada por su trabajo individual	00000000	00
<b>Acceso a la información</b>	<b>Verdadero</b>	<b>Falso</b>
Muy poca información sobre la situación de la empresa es compartida con los empleados	000000	00000
Los directivos y los expertos técnicos ocultan la información	000	0000000
La información es considerada como una fuente de poder y de privilegio	000000	00000
El acceso a los datos y a la información esta estrictamente controlado	00000000	000
<b>Equilibrio socio técnico</b>	<b>Verdadero</b>	<b>Falso</b>
Se considera mas importante la tecnología que la gente	00	00000000
Cuando se esta considerando la introducción de alguna tecnología nueva ,no se consulta a la gente que trabaja en ella	000000	00000
Solo unos pocos expertos técnicos sabe como funciona la tecnología y como mantenerla	000000	00000
Existe demasiada o demasiada poca tecnología para la demanda que tienen	00	00000000
La tecnología que se utiliza inhibe el trabajo en equipo	000	0000000
La tecnología utilizada por la organización es difícil de cambiar	000000	00000

## ANEXO B. CUESTIONARIO ORIENTACIÓN DE EQUIPOS

### INTERPRETACIÓN DE LA ORIENTACIÓN DE EQUIPOS

#### LA ORIENTACIÓN BÁSICA DE SU EQUIPO

Un equipo puede tener una orientación más o menos fuerte hacia los siguientes puntos cardinales:

- **Norte:** tareas, productividad como equipo.
- **Sur:** bienestar de sus integrantes.
- **Este:** esfuerzo "extra" capaz de hacer.
- **Oeste:** incentivos, tener y obtener cosas.

#### Interpretación:

**NORESTE: OBTENER.** Son equipos proyectados a la producción. Les complace ver las cosas realizadas por el esfuerzo común.

**SUDESTE: SER.** Son equipos que priorizan su desarrollo personal y grupal, formación continuada, prestigio profesional, etc.

**SUDOESTE: DISFRUTAR.** Son equipos centrados en su propio bienestar.

**NOROESTE: TENER.** Son equipos que trabajan esencialmente movidos por las recompensas que dicho trabajo puede reportar, ya sean recompensas individuales o grupales.

#### Aplicando este modelo pueden obtenerse diversos dibujos:

- Patrón "pobre": ningún eje consigue una buena puntuación. Aunque haya cierto predominio de algún eje, lo más interesante es la pobreza global del equipo en todas las áreas.
- Patrón "rico": en este caso lo más interesante tampoco es el leve predominio de algún eje, sino el hecho de que todos superan los 5 puntos.
- Patrón "descompensado": uno de los 4 puntos cardinales apenas puntúa. Manifiesta por encima de cualquier otra consideración un desequilibrio que debe abordarse prioritariamente.
- Patrón "predominante": uno o dos ejes señalan un área claramente predominante.





## ANEXO C. CUESTIONARIO ESTILOS DE LIDERAZGO

altipol

### "ESTILOS DE LIDERAZGO"

#### CUESTIONARIO:

El cuestionario que se presenta a continuación está basado en la Grilla Gerencial de Blake y Mouton y ha sido diseñado por especialistas en ciencias de comportamiento, con el fin de que usted pueda identificar su propio estilo de liderazgo.

Es esencial que sea totalmente honesto. Ajustese al concepto de "¿qué es lo que haría realmente?", más bien que al de "¿cómo me gustaría que pensarán de mí con relación al manejo de una situación determinada?" Es decir, no marque la acción que le parezca más adecuada si usted no hubiera actuado realmente de esa manera. Tenga presente que el propósito de este ejercicio es que usted obtenga una evaluación global de su propio estilo de liderazgo. Nadie más que usted verá sus respuestas a este cuestionario.

Cómo completar el cuestionario.

1. Lea la primera situación.
2. Lea cada una de las cinco alternativas posibles y asigneles puntaje de la siguiente manera: Marque con un (1) junto a la letra correspondiente a la acción que usted piensa que tomaría en esa situación. A la que sería segunda opción, márquela con un (2) y así sucesivamente, clasificando a todas ellas individualmente. No pueden existir combinaciones y no tiene opción a otras alternativas de acción.
3. En el caso de situaciones en las que usted nunca se ha encontrado anteriormente (o bien que hace ya tiempo que no enfrenta), responda imaginando como sería su conducta en ese aspecto si estuviera pasando por esa situación AHORA. No pueden quedar alternativas sin puntaje.

#### CUESTIONARIO " ESTILOS DE LIDERAZGO"

Situación No 1 Planeamiento.

- a. Un pequeño planeamiento es realizado tanto por usted personalmente como por usted junto con su equipo. La asignación es amplia y usted inspira confianza a sus subordinados diciéndoles: "Estoy seguro que Ustedes sabrán cómo hacerlo y que lo harán bien".
- b. Planea de antemano las tareas a asignar a cada miembro del equipo. Luego de explicarles los objetivos y la programación de tiempo, efectúa las asignaciones individuales. Se asegura de que recurrirán a usted en el caso de encontrar dificultades en su realización.
- c. Convoca a las personas que conocen los hechos relevantes para examinar el panorama global, observa reacciones y obtiene opiniones. Luego se establecen los objetivos y un programa de tiempo flexible y paralelamente, los procedimientos y reglas básicas, asignándoles las responsabilidades individuales.
- d. Asigna amplias funciones, pero no tiende a pensar en términos de objetivos o programación de tiempo. Realiza un pequeño detalle del plan.
- e. Planea, definiendo objetivos y programación de tiempo a seguir. Luego determina los procedimientos y reglas básicas efectúa las asignaciones individuales.

Situación No. 2 – Ejecución

- a. Sigue personalmente el desempeño de cada individuo examina con él el grado de progreso logrado. Les presta apoyo cada vez que "se encuentran en problemas" ó tienen dificultades.
- b. Verifica que las cosas se desarrollen normalmente con los integrantes del equipo y se preocupa porque cuentan con los elementos necesarios. Está siempre dispuesto a atender cualquier consulta.
- c. Frecuentemente controla a su personal, pero rara vez se involucra en sus tareas. Deja que ellos solos resuelvan sus propios problemas.
- d. Se mantiene informado sobre los aspectos principales del progreso del proyecto y, ejerce su influencia sobre los demás a través de la identificación de problemas y de la revisión de objetivos y programación de tiempo con los integrantes del equipo. Los ayuda a salvar obstáculos cada vez que es necesario.
- e. Observa atentamente el trabajo de los integrantes del equipo, efectuando críticas e introduciendo las modificaciones que cree necesarias.

Situación No. 3 – Seguimiento.

- a. Planea de antemano la próxima asignación, ubicando el personal según los requerimientos del proyecto. Relewa la actuación individual de cada miembro del equipo, indicando la acción correctiva que merece cada caso particular.
- b. Realiza una evaluación final del trabajo realizado para determinar que se puede aprender de la misma, mostrando reconocimiento por los esfuerzos realizados por el equipo y por actuaciones individuales sobresalientes si lo considera apropiado.
- c. Consulta con su jefe o gerente acerca de los próximos pasos y asigna personal para la realización de los mismos.
- d. Felicita al grupo o individualmente a sus integrantes. La sesión de evaluación final consiste en analizar por que las cosas se hicieron tan bien y que medidas se pueden adoptar para que continúen siendo de esa manera. Trata de restar importancia a los errores y atenuar cualquier conflicto.
- e. Se reúne con los integrantes del equipo y emplea la táctica "la zanahoria delante del burro". Señala tanto los puntos buenos como los débiles a indica a los integrantes del equipo como pueden ser corregidas las deficiencias. Cada integrante tienen la oportunidad de exponer sus sugerencias para posibilitar mejoras futuras.

Situación No. 4 – Errores de dirección cometidos por integrantes del equipo.

Cuando algo anda mal o se descubre algún error, probablemente diría:

- a. "Encuentre al responsable del error y aplíquele medidas disciplinarias".
- b. "Oh, ellos siempre están causando problemas, pero ¿qué podemos hacer?".
- c. "Bueno, todos cometemos errores, pero Usted lo hizo lo mejor que pudo. En el futuro las cosas saldrán mejor".
- d. "Mal suerte. Es vergonzoso, pero podemos estudiar el problema y aprender nuestra lección. ¿Cuándo nos podemos reunir?".
- e. "Este es el tipo de error que solo puede admitirse una vez. Si se repite, deberé tomar medidas".

Situación No. 5 – Cuando los integrantes de un equipo entran en conflicto.

Usted simplemente:

- a. Dejará que se arreglen entre ellos.
- b. Atenuará el conflicto diplomáticamente.
- c. Los reunirá para analizar el problema desde sus orígenes y encontrar la solución.
- d. Terminará con el conflicto firmemente, porque el mismo no puede ser admitido.
- e. Les hablará uno por uno para entender el problema y hacerles comprender que la discusión en el trabajo puede ocasionarles dificultades.

Situación No. 6 – cuando su decisión es cuestionada por los colaboradores.

- a. Presentar la decisión nuevamente y si aún así es cuestionada, usted podría retractarse para mantener la armonía diciendo: "De acuerdo, háganlo a su modo".
- b. Pensar el cuestionamiento implica insubordinación. Su reacción es: "Mire... esta es la decisión y así se hará".
- c. Repetir la decisión para asegurarse de que ha sido comprendida. Si todavía se encuentra con cierta reticencia, explicará que las cosas deben hacerse así para el bien común, aún cuando no les parezca correcto a los miembros del equipo.
- d. Echarse atrás o no implementar la decisión.
- e. Rever la manera en que se llegó a esa decisión y suministrar información con la que no se contaba anteriormente. Luego, informará acerca de nuevas circunstancias que puedan llegar a modificar la decisión.

Situación No. 7 Recepción de sugerencias o nuevas ideas de los integrantes del equipo.

- a. Tiene tendencias a resentir cualquier sugerencia que implique un nuevo enfoque. Con frecuencia, su reacción inmediata es: "Ya probamos eso anteriormente", o simplemente: " No servirá a".
- b. Recibe la sugerencia con aparente compostura pero intimo resentimiento. La deja de lado o la delega a otra persona para que la elabore o valore. No intenta efectuar su seguimiento a menos que se lo presione.
- c. Trata de alentar la experimentación y las sugerencias. Las escucha y los integrantes del equipo lo saben. Desarrolla las sugerencias conjuntamente con ellos. Si la sugerencia es elevada a la consideración de los directivos, identifica el origen de la idea y la apoya.
- d. Sabe que frecuentemente las sugerencias de un integrante del grupo pueden resultar en la mejora de los sistemas operativos. Examina cada sugerencia y se asegura que no haya sido presentada con anterioridad. Si le parece buena, alienta al subordinado para que la presente por escrito.
- e. Alaba a la persona que presenta una nueva sugerencia y la eleva a la consideración del gerente. Si el gerente se muestra en desacuerdo, hace lo mismo; si por el contrario, está de acuerdo, también lo estará. Luego, tendrá tendencia a decirle al miembro del grupo que la presentó. "Me gusta, pero no pude lograr que el gerente la aprobara".

Situación no. 8 – Cuando se infringen las normas o procedimientos de la compañía.

Su reacción será:

- a. Las normas y procedimientos uniformes son esenciales para un comportamiento ordenado y deberían cubrir cualquier clase de situaciones, excepto las de emergencia. Deberían ser aplicadas siempre. Aunque surjan desviaciones.
- b. Es elemental que se sigan las normas y procedimientos y es su responsabilidad que los miembros del grupo las acepten. Si comprenden que las mismas son para el bien común, las aplicarán de buen grado.
- c. Cuando se infringen las normas y procedimientos, es mejor ignorar lo que causa una situación violenta. Excepto cuando tal violación produzca incidentes peligrosos. Muchas de las normas se hicieron para ser violadas.
- d. Las normas y procedimientos son pautas para la acción. Si la desviación de las mismas es poco significativa o la norma en cuestión es poco importante, se podrá ignorar la cuestión. Si por el contrario, se trata de algo serio, la persona que cometió la infracción la corregirá, si sabe que usted así lo desea.
- e. Cualquier violación debe conversarse con las personas involucradas en ella para determinar cual es el problema. Si el procedimiento o norma fuera poco adecuado, se debe tomar las medidas necesarias para modificarlos. En el caso de una falla de comportamiento, deberán entenderse las razones de la misma antes de adoptar medidas disciplinarias.

Situación No. 9 – Informes de evaluación del personal por lo general.

- a. Le plantea al miembro del grupo cuales son sus puntos fuertes y sus deficiencias, y le hace sugerencias acerca de cómo mejorar los puntos débiles. Es importante que la persona comprenda con que criterio se lo evalúa.
- b. Un examen periódico puede resultar un medio eficaz de indicarle a una persona exactamente su posición. Se señalarán sus debilidades y también la forma de corregirlas.
- c. Le hace saber al miembro que sus esfuerzos pasados y continuos apreciados, enfatiza sus puntos fuertes y le da oportunidad para plantear cualquier problema personal que pueda tener. Un gesto amistoso y alentador le asegurarán su cooperación y lealtad.
- d. Las evaluaciones de rendimiento resultan por lo general cuestiones embarazosas. La gente no es propensa a aceptar críticas, y cuando las mismas son favorables, tienden a presionar para obtener promociones. No favorece las largas discusiones que podrían resultar en disputas y conducir a eventuales resentimientos.
- e. Se vale de las situaciones en que se evalúa el rendimiento personal para ayudar a la persona para que fije metas de rendimiento. Esto implica concesiones recíprocas con respecto a evaluaciones anteriores y origina posibilidades de cambios eficaces. No puede discutir acerca del rendimiento del miembro de su equipo eficientemente sin hablar, al mismo tiempo, del suyo propio.

Situación No. 10 – Filosofía global de dirección.

- a. Ser justo pero firme. Emplear incentivos negativos y positivos para alcanzar el rendimiento deseado. Reconocer que la moral es tan importante como las máquinas en los procesos productivos.
- b. El mejor rendimiento se obtiene fijando niveles altos de rendimiento y recompensando a las personas que los alcanzan. Aquellos que no logran deben ser disciplinados más bien que ignorados.
- c. A larga, resulta mejor mantener un ritmo cómodo de trabajo. Trata de conseguir que los miembros del equipo se sientan satisfechos y seguros.
- d. Asigna las tareas al personal y los deja actuar por su cuenta.
- e. Alcanza y un nivel satisfactorio de producción, mediante la participación y comprensión de la gente y de sus ideas. El entendimiento y el acuerdo son las bases de un planeamiento, dirección y control eficaces.

Instrucciones

Transcriba sus respuestas en el cuadro de la página siguiente. Para ello anote, para cada situación el puntaje que acordó a cada letra.

Luego sume únicamente la cantidad de números 1 de cada columna y anótelos en el lugar que corresponden al pie del cuadro.

El puntaje más alto es el que indica su estilo de liderazgo predominante. El segundo puntaje más alto indica su estilo de liderazgo alternativo o de sostén.

1					
	b	d	e	c	a
2					
	a	c	e	d	b
3					
	e	c	a	b	d
4					
	e	b	a	d	c
5					
	e	a	d	c	b
6					
	c	d	b	e	a
7					
	d	b	a	c	e
8					
	b	c	a	e	d
9					
	a	d	b	e	c
10					
	a	d	b	e	c
TOTAL ESTILO	5.5	1.1	9.1	9.9	1.9

## ANEXO D. CUESTIONARIO ESTILO DE TOMAS DE DECISIONES

Basado en una escala de la personalidad desarrollado por Helriegel, D., J. Slocum y R. W. Woodman, Organizational Behavior, 3ª ed.

### CUESTIONARIO SOBRE EL ESTILO DE TOMA DE DECISIONES

#### PARTE I.

Encierre la respuesta que se acerca más a la manera en que usualmente se siente usted o actúa. No existen respuestas correctas ni incorrectas para estos enunciados.

1. Me importan más  
a. los sentimientos de las personas                      b. Sus derechos
2. Usualmente me llevo mejor con  
a. gente imaginativa    b. Gente realista
3. Es un alto cumplido ser llamado  
a. una persona de sentimientos reales                      b. Una persona consistentemente razonable
4. Al hacer algo con otras personas, prefiero más  
a. hacerlo de la forma aceptada                              b. Inventar una forma propia
5. Me molesto más con  
a. teorías elaboradas    b. Gente que no le gustan las teorías
6. Es de mayor respeto llamar a alguien  
a. una persona con visión                                      b. Una persona con sentido común
7. Permito más a menudo que  
a. mi corazón gobierne mi cabeza                              b. Mi cabeza gobierne mi corazón
8. Pienso que es una horrible falta  
a. mostrar mucha calidez                                      b. Ser antipático
9. Si fuera profesor, preferiría impartir  
a. cursos teóricos    b. Cursos prácticos

#### PARTE II

¿cuál palabra de cada uno de los siguientes pares le atrae más? Encierre a o b.

- |                      |                      |
|----------------------|----------------------|
| 10. a. Compasión     | b. inteligencia      |
| 11. a. Justicia      | b. Misericordia      |
| 12. a. Producción.   | b. Diseño            |
| 13. a. Gentil        | b. firme             |
| 14. a. Imperceptible | b. crítico           |
| 15. a. Literal       | b. Figurado          |
| 16. a. Imaginario    | b. Cuestión de hecho |

Basado en una escala de la personalidad desarrollado por Hellriegel, D., J. Stocum y R.W. Woodman, Organizational Behavior, 3ª ed.

### INSTRUCCIONES DEL CUESTIONARIO SOBRE EL ESTILO DE TOMA DE DECISIONES

Marque cada una de sus respuestas en las siguientes escalas. Luego use la columna con el valor de los puntos para llegar a su calificación.

Por ejemplo, si usted contestó a en la primera pregunta, usted marcaría 1 a en la columna de sentimiento. Esta respuesta recibe cero puntos cuando usted suma la columna del valor de los puntos.

Las instrucciones para clasificar sus calificaciones se indican en seguida de las escalas.

Sensación	Punto valor	Intuición	Punto valor	Razonar	Punto valor	Sentir	Punto valor
2b	1	2 a	2	1b	1	1 a	0
4 a	1	4 b	1	3 b	2	3 a	1
5 a	1	5 b	1	7 b	1	7 a	1
6 b	1	6 a	0	8 a	0	8 b	1
9 b	2	9 a	2	10 b	2	10 a	1
12 a	1	12 b	0	11 a	2	11 b	1
15 a	1	15 b	1	13 b	1	13 a	1
16 b	2	16 a	0	14 b	0	14 a	1
<b>Total Puntaje</b>							
<b>Valor máximo del punto</b>	10		7		9		7

- ❖ Escriba **INTUICION** si su calificación de Intuición es igual o mayor que su calificación de **SENSACIÓN**.
- ❖ Escriba **SENSACIÓN** si su calificación de Sensación es mayor que su calificación de **INTUICIÓN**.
- ❖ Escriba **SENTIMIENTO** si su calificación de Sentimiento es mayor que su calificación de **RAZONAMIENTO O PENSAMIENTO**.
- ❖ Escriba **RAZONAMIENTO** si la calificación de Razonamiento es mayor que su calificación de **SENTIMIENTO**.



## ANEXO E. CUESTIONARIO GERENCIA MEDIA

### Auto evaluación de la participación estratégica de la Gerencia Media.

**Instrucciones:** En su experiencia como administrador, ¿Con cuánta frecuencia ha realizado las actividades siguientes? Encierre en un círculo un número en cada punto

1. Vigilar y evaluar las repercusiones de los cambios del entorno externo de la organización

Nunca	Rara vez	En ocasiones	Regular	Frecuentemente
1	2	3	4	5

2. Instrumentar planes de acción diseñados para alcanzar los objetivos de la alta gerencia.

Nunca	Rara vez	En ocasiones	Regular	Frecuentemente
1	2	3	4	5

3. Integrar información de diversas fuentes para comunicar su significado estratégico

Nunca	Rara vez	En ocasiones	Regular	Frecuentemente
1	2	3	4	5

4. Evaluar los méritos de las propuestas nuevas

Nunca	Rara vez	En ocasiones	Regular	Frecuentemente
1	2	3	4	5

5. Evaluar los méritos de las propuestas generadas en mi unidad, alentando algunas, desalentando otras

Nunca	Rara vez	En ocasiones	Regular	Frecuentemente
1	2	3	4	5

6. Traducir las metas de la organización a objetivos para los individuos.

Nunca	Rara vez	En ocasiones	Regular	Frecuentemente
1	2	3	4	5

7. Ofrecer un albergue seguro para programas experimentados

Nunca	Rara vez	En ocasiones	Regular	Frecuentemente
1	2	3	4	5

8. Evaluar y comunicar a administradores de niveles más altos, las implicaciones de la nueva información a nivel de empresa.

Nunca	Rara vez	En ocasiones	Regular	Frecuentemente
1	2	3	4	5

9. Buscar oportunidades nuevas y presentarlas a la atención de los administradores de niveles más altos

Nunca	Rara vez	En ocasiones	Regular	Frecuentemente
1	2	3	4	5

10. Comunicar y convencer a los subalternos de las iniciativas de la alta gerencia.

Nunca	Rara vez	En ocasiones	Regular	Frecuentemente
1	2	3	4	5

11. Definir y justificar la función de los programas o procesos nuevos ante administradores de niveles más altos.

Nunca	Rara vez	En ocasiones	Regular	Frecuentemente
1	2	3	4	5

12. Fomentar los equipos multidisciplinarios para resolver problemas.

Nunca	Rara vez	En ocasiones	Regular	Frecuentemente
1 .....	2 .....	3 .....	4 .....	5

13. Buscar activamente información sobre su negocio de boca de clientes, proveedores, competidores, publicaciones especializadas, etc.

Nunca	Rara vez	En ocasiones	Regular	Frecuentemente
1 .....	2 .....	3 .....	4 .....	5

14. Vigilar y comunicar a administradores de niveles más altos, las actividades de competidores, proveedores y organizaciones externas.

Nunca	Rara vez	En ocasiones	Regular	Frecuentemente
1 .....	2 .....	3 .....	4 .....	5

15. Justificar ante administradores de niveles más altos programas que ya están establecidos.

Nunca	Rara vez	En ocasiones	Regular	Frecuentemente
1 .....	2 .....	3 .....	4 .....	5

16. Proporcionar recursos y desarrollar objetivos/ estrategias para proyectos extra oficiales

Nunca	Rara vez	En ocasiones	Regular	Frecuentemente
1 .....	2 .....	3 .....	4 .....	5

17. Traducir las metas empresariales a planes de acción departamentales

Nunca	Rara vez	En ocasiones	Regular	Frecuentemente
1 .....	2 .....	3 .....	4 .....	5

18. Relajar las regulaciones y los procedimientos a efecto de echar a andar proyectos nuevos

Nunca	Rara vez	En ocasiones	Regular	Frecuentemente
1 .....	2 .....	3 .....	4 .....	5

19. Proponer programas o proyectos nuevos a administradores de niveles más altos

Nunca	Rara vez	En ocasiones	Regular	Frecuentemente
1 .....	2 .....	3 .....	4 .....	5

20. Vigilar actividades dentro de su unidad para garantizar que apoyen los objetivos de la gerencia.

Nunca	Rara vez	En ocasiones	Regular	Frecuentemente
1 .....	2 .....	3 .....	4 .....	5

**Clave para calificar.**

<b>Ser adalid:</b>	Sume sus calificaciones de los puntos 4,9,11,15 y 19
<b>Facilitar:</b>	Sume sus calificaciones de los puntos 5,7,12,16 y 18
<b>Sintetizar:</b>	Sume sus calificaciones de los puntos 1,3,8,13 y 14
<b>Instrumentar:</b>	Sume sus calificaciones de los puntos 2,6,10,17 y 20
<b>Menos de 10:</b>	Usted casi nunca desempeña esta función
<b>10 a 15:</b>	Usted desempeña esta función en raras o pocas ocasiones
<b>16 a 20:</b>	Usted desempeña esta función regularmente o, cuando menos, en ocasiones
<b>Más de 20:</b>	Usted desempeña esta función en forma regular o frecuente.

## ANEXO F. PREGUNTAS BÁSICAS PARA SESIONES DE COACHING

### **META**

- ¿Cuál es el tema o asunto sobre el cual usted querría trabajar?
- ¿Qué tipo de resultado espera obtener al final de esta sesión de coaching?
- ¿Hasta dónde quiere llegar y qué es lo que espera conseguir en esta sesión?
- A largo plazo, ¿cuál es su meta relacionada con el tema? ¿Cuándo quiere lograrla?
- ¿Qué etapas intermedias puede identificar y cuándo piensa alcanzarlas?

### **REALIDAD**

- ¿Cuál es la situación presente, con más detalle?
- ¿Cuál es su mayor preocupación al respecto?
- ¿A quién afectará este problema, además de a usted?
- ¿Quién más está enterado de su deseo de hacer algo al respecto?
- ¿Cuánto control personal tiene sobre el resultado?
- ¿Quién más tiene algún control sobre el resultado, y en qué medida?
- ¿Qué medidas de acción ha tomado hasta ahora?
- ¿Qué le impide hacer algo más?
- ¿Cuáles son los obstáculos que necesita superar para seguir adelante?
- ¿Qué barreras internas o qué resistencias personales le impiden emprender una acción?
- ¿Con qué recursos cuenta? ¿Habilidad, tiempo, entusiasmo, dinero, apoyo, etc.?
- ¿Qué otros recursos necesitará? ¿De dónde los obtendrá?
- ¿Cuál es realmente el problema aquí, el quid de la cuestión?

### **OPCIONES**

- ¿De qué otra manera podría abordar este problema?
- Haga una lista de todas las alternativas y soluciones grandes o pequeñas, completas o parciales.
- ¿Qué más podría hacer?
- ¿Qué haría si tuviera más tiempo, un mayor presupuesto o si usted fuera el jefe?
- ¿Qué haría si pudiera empezar otra vez desde el principio, con un nuevo equipo?
- ¿Le gustaría otra sugerencia?
- ¿Cuáles son los beneficios y los costos de cada opción?
- ¿Cuál podría dar el mejor resultado?
- ¿Cuál de estas soluciones prefiere o sería mejor para usted?
- ¿Cuál le daría la mayor satisfacción?

### **VOLUNTAD**

- ¿Qué opción u opciones elegiría?
- ¿En qué medida esto responde a todos sus objetivos?
- ¿Cuáles son sus criterios y medidas del éxito?
- ¿Cuándo va a empezar y terminar exactamente cada etapa de la acción?
- ¿Qué podría impedirle avanzar a través de estas etapas o alcanzar la meta?
- ¿Tiene alguna resistencia personal que le impida continuar con la acción?
- ¿Qué haría para eliminar estas barreras externas e internas?
- ¿Quién debe conocer sus planes?
- ¿Qué apoyo necesita y de quién?
- ¿Qué hará para obtener ese apoyo y cuándo?
- ¿Qué podría hacer yo para ayudarle?
- Califique, en una escala de uno a diez, el grado de compromiso que necesita para llevar a cabo esta acción concertada.
- ¿Qué le impide calificar con diez?
- ¿Qué podría hacer para elevar y calificar más alto su compromiso?
- ¿Desea conversar sobre algo más o ya está todo dicho?

## ANEXO G. CASOS DE ESTUDIO Y EJEMPLOS

### Como se desarrolla una sesión de coaching

Tomado del libro COACHING de John Whitmore

#### Establecer una meta

En estos cuatro capítulos dedicados a cada segmento de la secuencia de coaching, ilustraré los temas tratados con una sesión ficticia de coaching, donde se entabla un dialogo entre el coach Mike y Joe Butter, un gerente superior de cuentas en una gerencia de publicidad londinense. El ascenso inicial meteorito de Joe a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se ha retardado en los últimos dos años, en coincidencia con el comienzo de la mediana edad y los excesos de comida y la bebida, que afectaron a su estado físico. Hace poco intentó adelgazar y empezó a hacer ejercicio, pero lo desalentó el aburrimiento, el fracaso, las excusas, el sentimiento de culpa y la falta de compromiso. Joe comparte sus inquietudes con un colega que se ha ofrecido a entrenarlos.

Mike: ¿Muy bien, Joe que esperas lograr al final de esta media hora?

Joe : Algun tipo de plan para sentirme físicamente mejor

Mike: ¿para el resto de la vida, o que?

Joe: No, eso sería esperar demasiado; además, podría cambiar una vez que me ponga en marcha. Sería mejor un programa realista para tres meses.

Mike: Consideremos el largo plazo por un momento. ¿Cuál es la finalidad de conseguir un buen estado físico?

Joe: Ahora me siento despreciable, y mi trabajo se resiente. Quiero volver a sentirme bien

Mike: De acuerdo ¿Cuántos kilos quieres bajar y en cuanto tiempo?

Joe: Me gustaría perder siete kilos, mas o menos, y dentro de unos pocos meses estar en condiciones, no solo de subir las escaleras corriendo sino entrenarme sin perder el aliento, por que me encanta correr.

Mike: ¿Exactamente a que peso quieres llegar y en que fecha?

Joe: Quiero pesar noventa y cinco kilos al final del verano; tengo que perder aproximadamente siete kilos.

Mike: ¿Qué día con exactitud?

Joe: El 20 de septiembre

Mike: Hoy es el 19 de febrero, de modo que tienes siete meses para conseguirlo

Joe: Creo que podré perder un kilo por mes, o quizás al principio vaya mas rápido

Mike: ¿Cuántos kilos esperas perder para el 1 de junio?

Joe: cinco kilos para entonces

Mike: Puedes lograr eso si dejas de comer, pero no notarás un cambio muy grande. ¿Cómo podemos medir el buen estado físico?

Joe: Desde comienzos de septiembre en adelante, correré treinta y dos kilómetros por semana.

Mike: ¿A alguna velocidad en particular?

Joe: No, me contentaré con hacerlo y sabré si lo estoy haciendo de una manera satisfactoria

Mike: No me importa a que velocidad lo hagas, Joe, pero fíjate una meta para ella. ¿Cuál podría ser?

Joe: De acuerdo, seis minutos por kilómetro

Joe Butter tiene ahora una meta para la sesión, una meta a largo plazo y un objetivo a medio plazo. Sus metas son específicas, mensurables y probablemente incluyen todas las cualidades que hemos recomendado

En este caso, no hay imperativos empresariales; por lo tanto, Joe tiene una responsabilidad completa por sus propias metas. Ahora ha llegado el momento de considerar la realidad

Que es la realidad?

Es muy frecuente que la investigación minuciosa de la realidad produzca una respuesta antes de haber entrado en la tercera y cuarta fases del coaching. Los cursos obvios de acción, que surgen en las etapas de la realidad o de la meta, a menudo suscitan un Bravo, una exclamación de reconocimiento y un impulso para completar la tarea. Esto tiene tanta importancia que los coaches deberían estar dispuestos a dedicar suficiente tiempo a las etapas de la realidad y de las metas, y resistirse a la tentación de abordar prematuramente las opciones. De modo que, para no cometer ese error, volvamos a la sesión de coaching que Mike le está dando a Joe

Mike: Ya definimos tus metas, Joe; ahora veamos como es la situación actual  
¿Cuánto pesas?

Joe: Pesaba ciento dos kilos, con ropa

Mike: ¿Cuándo te pesaste por última vez?

Joe: La semana pasada

Mike: Aquí en el baño, hay una báscula. ¿Querías pesarte ahora?

Joe: No hace falta... ahora peso ciento seis kilos y medio

Mike: ¿Comes demasiado?

Joe: Si. soy un poco adicto al chocolate y me gusta la comida succulenta

Mike: ¿Has estado comiendo mucho últimamente?

Joe: Mas de lo habitual. Parece que lo hago cuando estoy preocupado

Mike: ¿Qué te preocupa ahora?

Joe: Mi salud, la edad y ahora me siento un poco inseguro acerca de mi trabajo

Mike: ¿Qué es lo que mas te afecta?

Joe: Mi salud, supongo, porque estoy convencido de que si pudiera controlar esto, mi estado de ánimo y mi trabajo mejorarían



Mike: Muy bien. Dejemos eso por ahora, pero en otra sesión podríamos considerar específicamente tu estado de ánimo o tu trabajo. ¿Qué es lo que mas comes?

Joe: Patatas fritas y dulces

Mike: ¿En todas las comidas?

Joe: Casi todos los días, las dos cosas, al menos una vez

Mike: ¿En tu casa o cuando estas fuera? ¿En la comida o en la cena?

Joe: Cuando estoy en casa y cuando salgo a cenar afuera, al menos dos veces por semana

Mike: ¿Con amigos o con tu mujer?

Joe: Sobre todo cuando estamos los dos solos

Mike: ¿Tu esposa también suele comer mucho?

Joe: En realidad no, pero ella sabe que lo disfruto y me acompaña

Mike: De modo que te gustan los dulces y las patatas fritas, comes mas cuando estas preocupado, y esto ocurre generalmente en las cenas y con la familia. ¿Qué dices de la bebida?

Joe: A veces tomo una cerveza en la comida, y durante la cena generalmente bebo una copa de vino

Mike: Exactamente cuantas cervezas has bebido en la ultima semana?

Joe: Déjeme pensar... unas doce

Mike: ¿Y la semana anterior?

Joe: Mas o menos lo mismo, para ser franco

Mike: ¿Podemos hablar ahora del ejercicio?

Joe: Si, por lo menos he empezado a correr

Mike: ¿Con que frecuencia lo haces y durante cuanto tiempo?

Joe: Corro unos 15 minutos, quizás dos veces por semana

Mike: ¿Cuándo corriste esta semana?

Joe: No lo hice, me sentía muy mal

Mike: ¿Y la semana anterior?

Joe: El sábado por la mañana fue la única vez. Voy a hacerlo de nuevo, pero todavía me duelen las pantorrillas

Mike: ¿El malestar físico te quita las ganas?

Joe: Si, los tobillos, las pantorrillas, los muslos, las dificultades respiratorias...Lo detesto

Mike: ¿Haces otros ejercicios como caminar, ir en bicicleta, incluso subir escaleras en lugar de tomar el ascensor?

Joe: No, pero a veces voy al sauna

Mike: ¿Piensas que eso te ayuda?

Joe: Me hace sentir menos culpable y no es tan agotador

Ahora Joe es mas sincero consigo mismo acerca de la realidad de su indulgencia excesiva en la comida y la bebida, y reconoce que hace un ejercicio mínimo. Ha dejado de hacerse ilusiones y de engañarse a sí mismo y acepta la realidad. Pero lo más importante es que sabe exactamente cual debe ser su punto de partida

En este momento, Mike vuelve a examinar la meta de los 95 kilos que quizás sea poco realista si se tiene en cuenta que Joe pesa 106 kilos. Sin embargo, Joe está tan disgustado con la realidad de su peso que no desea modificar su objetivo de los 95 kilos, aun cuando requiera una reducción de mas de un kilo y medio por mes. Finalmente, Mike la considera realista.

Por fortuna, Mike se ofrece a entrenar a Joe en su ejercicio de corre, para tratar de reducir las molestias que sufre, de modo que esto nos dará la oportunidad de ver un ejemplo de las habilidades para el coaching físico. Inician una breve carrera juntos, después de haberse puesto de acuerdo sobre la velocidad y sobre la meta de encontrar un ritmo, un estilo cómodo y una actividad mental favorables.

Mike: Ahora, busquemos una velocidad inicial en la cual te sientas relativamente cómodo... ¿Que notas en tu cuerpo?

Joe: Todavía siento rígidas las pantorrillas

Mike: Concentra toda tu atención en tus pantorrillas y dime exactamente que sientes en ellas

Joe: Una tensión en la parte de atrás

Mike: ¿Cuándo la sientes? ¿Todo el tiempo en ambas pantorrillas, o que?

Joe: No, solo cuando me esfuerzo, y es mas intensa en la derecha que en la izquierda

Mike: En una escala de 1 a 10 ¿Como calificarías tu grado de tensión?

Joe: En realidad, ahora la siento menos, pero diría que un cinco en la pantorrilla derecha y un tres en la izquierda

Mike: ¿Cómo está ahora?

Joe: Ha descendido a tres

Mike: Sigue controlándola y dime cuando haya llegado a dos

Joe: Ahora les puedo asignar un dos a ambas piernas, o incluso menos. Las siento mas aliviadas pero noto que me duelen los brazos cuando los balanceo

Mike: Bien. Presta atención al dolor en tus brazos y dime algo mas al respecto

Joe: Oh, desde que empecé a concentrar mi atención en ellos los siento más relajados, y me doy cuenta que los llevo en una posición mas baja

Mike: ¿Es mas cómodo, entonces?

Joe: Si, indudablemente

Mike: En realidad, también parece más fluido

Joe: Si, siento que me estoy moviendo muy bien. A esta altura estaría respirando con dificultad, pero veo que lo estoy haciendo con el ritmo adecuado

Mike: Sigue respirando así durante un rato. No intentes hacerlo de otra manera, pero presta atención a la inspiración y a la espiración a medida que se van sucediendo.

Joe: Se están volviendo aun más lentas. ¡Me convertiré en un corredor!

Mike: ¿Qué es lo que mas te gusta cuando corres?

Joe: Tú lo has mencionado, y yo estoy empezando a sentirlo: fluir

Mike: Muy bien ahora dime como calificarías tu fluir, en una escala de uno a diez

Joe: Era mas o menos un cuatro, pero ahora es un seis

Mike: ¿En que parte de tu cuerpo pensaste, para hacer esa estimación?  
Joe: En mis hombros, aunque parezca extraño  
Mike: ¿Ahora como lo calificarías?  
Joe: ¡Con un ocho! ¡Me siento maravillosamente!  
Mike: Si, y volveremos a los tres minutos básicos antes de lo que creías posible  
Joe: Es asombroso. Siento que podría correr otros quince minutos, sin fatigarme  
Mike: Lo harás dentro de poco tiempo. Has hecho un buen trabajo. Ya ves como concentrando la atención internamente se relajan las zonas problemáticas y se elimina el tedio. Esto convierte un trabajo rutinario en un placer  
Joe: Ni siquiera me dijiste como correr con más eficiencia. Pero parece que he encontrado esa fluidez por mi mismo. Esto me hace sentir bien, y también abre posibilidades en otras áreas

### ¿QUE OPCIONES TENEMOS?

Veamos ahora de que manera Mike, que tiene un interés propio en el desarrollo de las aptitudes físicas, resuelve el problema de las opciones con Joe, quien evidentemente espera alguna prescripción del experto sobre su estado físico deficiente.

Mike: ¿Cuáles son entonces las diferentes cosas que puedes hacer, Joe, para adelgazar y tener un mejor estado físico  
Joe: Podría correr más a menudo, mas rápido o una mayor distancia  
Mike: ¿Qué mas?  
Joe: Podría comer y beber menos  
Mike: ¿Y que mas?  
Joe: Podría evitar las comidas grasosas  
Mike: ¿Qué otras formas de ejercicios podrías hacer?  
Joe: Oh bien, supongo que podría ir al gimnasio  
Mike: ¿Algo mas?  
Joe: Podría nadar o incluso practicar squash, que es algo en lo que he pensado a veces. O bien golf  
Mike: ¿Qué más podrías hacer que no requiera ninguna inversión, ningún equipo, ni club al que tengas que asociarte, algo que puedas hacer dentro de tu vida normal?  
Joe: No se me ocurre nada. No podría hacer ciclismo porque no tengo bicicleta. ¡Y no me voy a comprar una para eso!  
Mike: ¿Y si la tuvieras?  
Joe: Podría ir al trabajo en bicicleta, y al pub. En realidad, puedo ir caminando al trabajo y subir las escaleras en lugar de tomar el ascensor hasta el cuarto piso  
Mike: Claro que podrías. ¿Eso es todo?  
Joe: Es suficiente, ¿No te parece?  
Mike: ¿Te gustaría considerar una opción más?  
Joe: Desde luego, si es que la tienes

Mike: ¿Qué te parece levantar pesas y hacer un régimen de ejercicio en casa?

Joe: Sí, eso también es posible

A continuación Joe y Mike examinan la lista y consideran las ventajas y desventajas de estas opciones. El golf exige demasiado tiempo. El squash es una forma de ejercicio más rápida y vigorosa, pero requiere un tiempo de aprendizaje, antes de obtener algún beneficio de ella. La piscina de natación más próxima está a 8 kilómetros de distancia, pero es un deporte sin riesgos. Mike y Joe examinan juntos los detalles prácticos de ciertas dietas y la posibilidad de dejar de beber en el ambiente laboral

### **El ciclo del coaching se cierra**

A esta altura, el ciclo del coaching se ha completado, pero le corresponde al coach entregar a su discípulo un informe escrito, claro y preciso, de las etapas de la acción acordadas, y de las respuestas del discípulo a todas las preguntas sobre la voluntad. Este último debo leerlo y confirmar que es un informe válido, reconocer que constituye su plan, que lo comprende plenamente y que intenta llevarlo a cabo. Es entonces cuando, como coach, suelo ofrecer un apoyo adicional y darle al discípulo la tranquilidad de que estaré disponible cuando me necesite. A veces, me ofrezco para reiniciar el contacto yo mismo solo para ver como están yendo las cosas, después de un intervalo adecuado. Todo esto sirve para confirmar al discípulo que me intereso por él. Quiero que salga de la sesión sintiéndose bien consigo mismo y con la seguridad del poder hacer un buen trabajo. Si tiene esa confianza, lo logrará.

Veamos ahora de que manera Mike conduce con Joe esta fase final e importante de la voluntad

### **¿QUE HARÁ USTED?**

Mike: Bien, Joe, aquí tenemos una lista; permíteme que te la recuerde:

Correr más a menudo, más rápido o aun mayor distancia

Comer y beber menos, y más sanamente

Ir a un Gimnasio

Nadar

Practicar squash

Jugar Golf

Montar en bicicleta

Hacer largos paseos

Subir escaleras

Levantar pesas y/o hacer ejercicios en casa

¿Cuál de estas cosas vas a hacer?

Joe: Decididamente, voy a seguir corriendo un mínimo de veinte minutos, tres veces por semana.

Mike: ¿Cuándo empezarás?

Joe: La semana que viene; el martes empezaré a correr  
Mike: ¿Qué días, y a que hora vas a correr?  
Joe: Por lo general, los martes y jueves, a la vuelta del trabajo, y los domingos por la mañana. Los domingos correré media hora  
Mike: ¿Harás algo mas?  
Joe: Si. Voy a suprimir completamente las patatas fritas y el chocolate  
Mike: ¿Y la bebida?  
Joe: ¡Esperaba que no me preguntaras eso directamente! Pero estoy dispuesto a no tomar más vino y solo un cuarto de litro de cerveza por día  
Mike: ¿Hasta que punto es eso realista? ¿Puedes limitarte a un cuarto de litro cuando estas con los amigos?  
Joe: Probablemente no  
Mike: ¿Te puedo sugerir algo?  
Joe: ¿Qué?  
Mike: Un litro y tres cuartos por semana. Y si te excedes un día, simplemente te abstienes uno o dos, para compensar  
Joe: Eso me parece bien; mucho mas fácil de seguir pero con el mismo resultado  
Mike: ¿Cuándo empezarás?  
Joe: El domingo  
Mike: ¿Se te ocurre algún otro ejercicio?  
Joe: Tomaré un par de lecciones de squash para ver si me gusta y empiezo  
Mike: ¿Cuándo?  
Joe: ¡Sabía que me ibas a preguntar eso! Llamaré al profesor hoy mismo y tendré mi primera lección la semana próxima  
Mike: ¿Y la segunda lección?  
Joe: La semana siguiente  
Mike: ¿Alguna otra cosa?  
Joe: Bien, seguramente no voy a empezar a ir en bicicleta al trabajo en noviembre. Por ahora lo dejo en suspenso para volver a considerarlo el 1 de abril  
Mike: Te lo recordaré (toma nota en la agenda) y no estoy bromeando  
Joe: Quizá podría hacer un poco de ejercicio en casa, mientras tanto  
Mike: ¿Qué ejercicio? ¿Con que frecuencia?  
Joe: Eres el experto, dímelo tú  
Mike: Volveremos a hablar de esto. ¿Es todo?  
Joe: Esto debería ser más que suficiente para alcanzar mi meta  
Mike: Estoy de acuerdo ¿Pero es realista?  
Joe: Creo que si  
Mike: Ahora bien ¿Qué obstáculos puedes prever?  
Joe: Las comidas y bebidas en Navidad, y el mal tiempo para correr. Eso es todo; ah y mi pereza natural  
Mike: ¿Cómo los superarás?

Joe: Permitiéndome un plato de patatas fritas y un para de cervezas adicionales esa semana. Después de navidad tengo una semana de vacaciones y correré dos veces más

Mike: ¿Y entonces hay heladas o nieve?

Joe: En lugar de correr iré a nadar o jugaré squash. Sé lo que me vas a preguntar. Cuarenta minutos de squash o veinte largos en la piscina

Mike: ¿Y que harás con esa pereza tuya, que todos tenemos?

Joe: Necesito que me estimulen, de vez en cuando

Mike: Justamente iba a preguntarte eso. ¿Qué apoyo necesitas y de quien?

Joe: El de mi mujer con respecto a la comida y para que me aliente a correr. Esta noche hablaré con ella acerca de todo esto.

Mike: ¿Qué otro apoyo?

Joe: El tuyo; una llamada telefónica cada dos semanas me ayudaría, y también me gustaría que me enseñaras un par de ejercicios para hacer en casa. No quiero salir a comprar pesas y todo eso

Mike: Por supuesto. Mira, unas flexiones como estas no requieren que nadie te sostenga los pies y también son excelentes para los músculos del abdomen. Empieza con diez y después aumenta la serie. Te agachas así y haces la plancha, con el cuerpo horizontal apoyado solamente en las manos. Siempre una serie de repeticiones es mejor que forzarse. Unos diez minutos por día sería lo ideal.

Joe: De acuerdo. Lo haré cada mañana, al levantarme, y si alguna vez no puedo hacerlo temprano, me ejercitaré por la noche. Si tampoco esto fuera posible, me ejercitaré por la noche. Si tampoco esto fuera posible, lo haré en dos sesiones al día siguiente

Mike: ¿Cuándo vas a empezar?

Joe: ¿Qué te parece mañana por la mañana?

Mike: Has estado sorprendentemente dispuesto a establecer un programa muy ambicioso, teniendo en cuenta tu historia pasada. ¿Cómo calificarías ahora las probabilidades de mantenerte firme durante los próximos tres meses, en una escala de uno a diez?

Joe: Eso no es fácil... Supongo que con un siete

Mike: ¿Qué parte del programa se podría suprimir o reducir para que pudieras tener una calificación mas alta?

Joe: Pienso que es un tanto excesivo, y tengo dudas acerca del squash, porque no puedo practicarlo solo, en mi tiempo libre. Si lo eliminamos, podría asignarme un nueve

Mike: Un último comentario: ¿Este régimen te lleva a tu meta?

Joe: Hemos modificado su énfasis, pero creo que va mas allá de mi meta y estoy seguro de que tendré éxito

No todas las sesiones de coaching son tan directas como ésta, y los discípulos pueden presentar mas resistencia y complicaciones, pero esta es una sesión típica y sirve para ilustrar la mayoría de los principios del coaching

## ANEXO H. CASO DE ESTUDIO CULTURA ORGANIZACIONAL

### Actividad 11-2 EL CASO GE FANUC DE AMÉRICA DEL NORTE

**PASO 1:** Lea el Caso GE Fanuc de América del Norte.

Marybeth Sullivan-Rose estaba sentada en su oficina, a un lado del taller de producción, en las oficinas centrales de GE Fanuc Corporation, en Charlottesville, Virginia. Como gerente de recursos humanos, era la responsable de los Programas de Gran Participación de los Trabajadores (HIWF, o *High Involvement Work Force*). Esta responsabilidad incluía administrar la capacitación y las relaciones de los 42 equipos de HIWF que estaban a punto de convertirse en contribuyentes muy eficientes y muy productivos de la línea de fondo de GE Fanuc.

El avance logrado había sido reconocido formalmente en octubre de 1992, cuando la revista *Industry Week* seleccionó a GE Fanuc como una de las diez plantas más importantes de Estados Unidos. Según *Industry Week*, el premio representaba "lo que se puede lograr cuando los administradores y los empleados emprenden la hazaña de lograr mejoras constantes y manufacturas de clase mundial".

En un mes, Sullivan-Rose estaría disfrutando de un permiso por maternidad. Cuando volviera, estaría en un papel diferente en la planta. Su sucesora, Cheryl Platte, que había sido transferida de finanzas, había estado trabajando con Sullivan-Rose durante varias semanas "aprendiendo lo básico". Sullivan-Rose estaba en su propio elemento, abordando un punto clave: "Quiero que Cheryl tenga una noción clara de lo que se hace aquí. Hay varios motivos para los HIWF. Todos los de la gerencia tenemos nuestras propias teorías respecto a este programa (véase la figura 11-6), pero quiero que ella llegue a sus propias conclusiones respecto al punto donde nos encontramos."

#### GENERAL ELECTRIC CORPORATION (GE)

La General Electric Lighting Company que Thomas Edison había iniciado en Schenectady, Nueva York, en 1868, se había convertido en uno de los negocios más grandes del mundo.

Pocas empresas son más grandes (298,000 empleados), y ninguna es tan compleja. GE fabrica bombillas de 65 centavos, locomotoras de 400 mil libras y plantas eléctricas de miles de millones de dólares. Maneja más tarjetas de crédito que American Express y tiene más aviones comerciales que American Airlines. De los siete mil millones de libras de hamburguesas que los estadounidenses llevan a su casa cada año, 36% se conservan frescas en refrigeradores de

GE y, después de la cena, uno de cada cinco "costales de papas" sintoniza la NBC, la red de GE.<sup>1</sup>

General Electric siempre había sido una innovadora: tenía una administración de organizaciones de punta (las unidades de negocios estratégicas fueron idea de GE); constantemente creaba formas nuevas para evaluar su rentabilidad y sus mercados (los costos basados en actividades nacieron en GE y la investigación de mercados fue otra iniciativa de GE); y sus productos eran nuevos y atrevidos (alumbrado, turbinas, motores de aviones). No obstante, hacia finales de los años setenta la compañía se había convertido en un gigante incontrolable cuyo cerebro estaba separado de su musculatura hasta por nueve capas de administración.

En 1981, Jack Welch llegó al puesto de director ejecutivo de GE. Su estrategia para el ruedo cada vez más global de los años ochenta era simple y llana. GE se dedicaría a los negocios que ocuparan el primero o segundo lugar en sus mercados y que pudieran ganar en un entorno global cada vez más competido. Las que no pudieran triunfar serían arregladas, cerradas o vendidas. En consecuencia, Welch encabezó las actividades para deshacerse de 10 mil millones de dólares de activos y para adquirir 19 mil millones de dólares de negocios nuevos, de clase mundial. GE consolidó 350 líneas de productos y unidades de negocios en 13 áreas clave de actividades (Espacio aéreo, Motores para Aviones, Electrodomésticos, Servicios Financieros, Sistemas de Energía e Industriales, Iluminación, Sistemas Médicos, NBC, Plásticos, Comunicaciones y Servicios, Distribución y Control de Electricidad, Motores y Sistemas de Transporte). Veintinueve niveles salariales fueron comprimidos dentro de cinco bandas amplias y 100,000 empleos fueron eliminados. Los resultados fueron impresionantes. La capitalización del mercado aumentó 450% y, para 1990, las ventas habían llegado a los 58 mil millones de dólares, con una utilidad neta de 4300 millones de dólares.

#### LA DIVISIÓN DE PRODUCTOS PARA LA AUTOMATIZACIÓN DE FÁBRICAS

Un aspecto central de la visión estratégica de Welch a principios de los años ochenta era un futuro en el cual las fábricas estarían muy automatizadas. Como parte de una campaña por aumentar la reputación de "tecnología avanzada" de GE, Welch reunió los mejores recursos y personas de la compañía e invirtió 500 millones de dólares para abrir una división nueva en Charlottesville, Virginia. Welch consi-

**Bob Collins, Director ejecutivo, GE Fanuc América del Norte**

Antes teníamos una administración "tradicional" aquí. Colocábamos a la gente en cuadros y le decíamos "Éste es su trabajo". En esencia, también estábamos diciendo "Éste no es su trabajo". Conforme nos globalizamos más y nos topamos con competidores que jamás supusimos que teníamos, tuvimos que administrar de otra manera. Las reglas de la competencia cambiaron; ya no nos fue posible competir sólo mediante la calidad o el tiempo de entrega. Éstos estaban dados; también teníamos que competir en precio. Eso significaba que la productividad era clave. Tenemos cuidado de que todo sea dirigido por el mercado, de tal manera que la gente perciba estos cambios como una razón viable y una manera de vender HIWF. El HIWF es un camino para abatir costos. Lo estamos inventando con un poco de improvisación, pero el proceso es inherentemente correcto; nos han salido tan pocas cosas mal que el proceso debe estar en lo cierto. Ha sido difícil vincular algunos puestos del taller directamente con la utilidad, pero la utilidad es el torrente sanguíneo del negocio, la utilidad es la que genera dinero.

**Bob Wayand, Vicepresidente Senior, Manufactura**

Nos metimos en el HIWF por tres razones. En primer lugar, necesitábamos algo para sostener el crecimiento de seis por ciento de la productividad que habíamos estado logrando. En segundo, nos estábamos quedando sin tiempo. No podíamos seguir microadministrando más tiempo y teníamos que hacer que esos recursos nuestros, esas personas, tuvieran más responsabilidad. En tercero, nadie conoce mejor su trabajo que la persona que lo está haciendo. Llevo treinta y cinco años en GE, y el HIWF me resultó una idea difícil. Algunos dirán que lo demoré seis meses, pero quería estar absolutamente seguro de que lo haríamos bien.

**Tim Smith, Gerente de planta**

Me encanta ver cambios. Es fácil preguntarle a alguien algo y esperar a que traiga la respuesta. Aun cuando no siempre es de su agrado, es un punto de partida para el progreso. En realidad, estamos tratando de delegar facultades en las personas. Por ejemplo, tengo conocimiento de una sola solicitud de herramientas o mejoras al proceso que hayan sido denegadas. Además, es gratificante ver a las personas sosteniendo magníficas conversaciones; se están concentrando en cosas positivas y las están realizando. Yo me retiro de esas conversaciones sintiéndome verdaderamente bien.

**Donald C. Borwhat, Vicepresidente Senior, Recursos Humanos**

Desde el punto de vista del desempeño, GE Fanuc se fortaleció gracias a nuestros esfuerzos por otorgar facultades a los trabajadores por vía del HIWF. El proceso fue diseñado para maximizar los insumos de nuestros asociados de producción y por colocar a los gerentes en el rol de facilitadores; aconsejando a los equipos, eliminando barreras y alentándolos para que ganaran y tuvieran éxito con sus esfuerzos intelectuales. El HIWF fue diseñado para incluir a nuestros asociados de producción en el proceso de decisión por vía de la resolución de problemas. Las mejoras constantes en nuestros procesos fabriles son nuestro punto focal central. La meta del HIWF es seguir mejorando la productividad de GE Fanuc para poder competir en una economía mundial nueva y siempre cambiante.

**Marybeth Sullivan-Rose, Gerente, Recursos Humanos**

Cuando le presento el proceso a los clientes, uso el HIWF como un instrumento de ventas. Les digo que la ventaja que representa para ellos es un costo más bajo. ¿Por qué usamos el HIWF? Es lo que se debe hacer para el bien de la gente, pero seamos realistas también, lo usamos para ser mejores y lo usamos para que los clientes sean mejores.

deraba que la división de Productos para la Automatización de Fábricas era una fuente completa de robots, controles, software, motores, sensores y demás maquinaria que movería la "fábrica del futuro". Esta división pretendía superar a Fanuc, la compañía japonesa que dominaba al mundo (mil millones de dólares de ventas) en robótica industrial y controles de máquinas herramienta.

Por diversas razones, las ambiciosas metas de Welch no salieron bien. Los robots resultaron más difíciles de in-

corporar a las plantas existentes de lo que nadie habría supuesto. Incluso el más sencillo de los robots tenía que ser ajustado a la medida de las necesidades de cada cliente. Además, la recesión de principios de los ochenta había deprimido el gasto de capital. Para 1985, GE había perdido 200 millones de dólares en Charlottesville y le había ganado muy poco terreno, o nada, a Fanuc. La planta de Charlottesville era un desastre; el estado de ánimo era malo y el constante desfile de ejecutivos no había podido darle un



giro al negocio. El mercado global para la producción robótica jamás se materializó y los fabricantes estadounidenses de máquinas herramienta estaban perdiendo terreno rápidamente a manos de Japón, donde se estaban produciendo máquinas más eficientes, flexibles y de precios competitivos. En 1987, Welch optó por otra estrategia.

**LA EMPRESA DE RIESGO COMPARTIDO (JOINT VENTURE) DE GE Y FANUC**

Hoy, la fábrica del futuro tiene un aspecto diferente de la visión que tuvo Welch en 1981. Los robots no han reemplazado a los humanos, pero la tecnología automatizada es un componente crítico de todo proceso de producción. Las máquinas herramienta, las bandas y las prensas usadas para troquelar, perforar, cortar, moler y componer materias primas en productos que se puedan vender ahora están dirigidas por combinaciones de computadoras pequeñas y programas de software que reducen sobremanera la variabilidad y aumentan la eficiencia. El "sistema nervioso y el cerebro" de la herramienta es un Controlador Lógico Programable o un Controlador Numérico a la Medida. General Electric y Fanuc han producido los dos. En 1987, el trabajo de punta en los Controladores Numéricos a la Medida era realizado por Fanuc en Japón; el trabajo de punto de los Controladores Lógicos Programables era realizado por GE en Estados Unidos.

En enero de 1987, Jack Welch, de GE, y el doctor Seiueemon Inaba, director ejecutivo de Fanuc, que había sido el principal adversario de GE, anunciaron la creación de una empresa de riesgo compartido que se llamaría GE

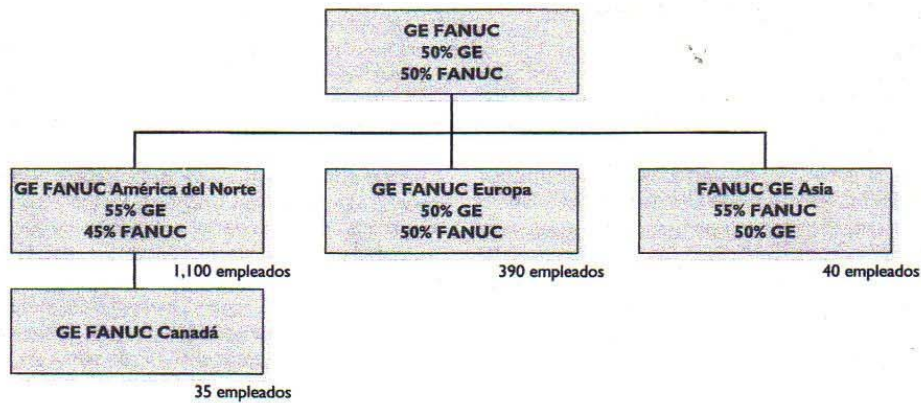
Fanuc. Las dos partes convinieron en capitalizar sus fuerzas individuales; GE dejó los Controladores Numéricos a la Medida, Fanuc abandonó los Controladores Lógicos Programables y las empresas acordaron compartir sus mercados. El dominio de la compañía tenedora de GE Fanuc se dividió equitativamente, y había tres divisiones: GE Fanuc América del Norte, GE Fanuc Europa y Fanuc GE Asia. El control de las operaciones y el tamaño de las tres divisiones variaba (véase la figura 11-7).

El nuevo director ejecutivo de GE Fanuc América del Norte, Robert P. Collins, con gran entusiasmo pronosticó ventas anuales de 250 millones de dólares para 1987, un aumento de 20% sobre el desempeño combinado de la línea de productos de cada parte de la empresa. La empresa en participación fue un desarrollo emocionante que coincidió con una iniciativa estratégica nueva y radical que Welch había emprendido en GE.

**WORK-OUT**

Welch concibió el *Work-out* cuando viajaba en un avión, en septiembre de 1988, y éste se inició en toda la corporación en enero de 1989. Diseñado para eliminar el trabajo inútil e innecesario del sistema (de ahí el nombre "*Work-out*", "sacar el trabajo", en inglés) y propiciar que la gente trabajara más estrechamente, *Work-out* representaba un ataque radical contra los cánones tradicionales de la administración. Según la visión de Welch de los años noventa, "un Gulliver corporativo está sentenciado a muerte si no tiene las virtudes liliputienses [de] la velocidad, la sencillez y la confianza en uno mismo". GE, con la ayuda de asesores

**FIGURA 11-7** GE FANUC América del Norte — La organización mundial GE FANUC: estructura, dominio y tamaño de la empresa de riesgo compartido de GE FANUC



externos y académicos, empezó a cambiar la forma de realizar las actividades y de administrar en sus numerosas ubicaciones, incluso las de GE Fanuc. El Informe Anual de GE de 1989 resumía la visión de Welch:

*Work-out* es un concepto fluido y adaptable, no un "programa". Por lo general empieza con una serie de "juntas urbanas" programadas regularmente, que reúnen a sectores muy amplios de empresarios —gente de producción, ingeniería, servicio al cliente, personal por horas y asalariado, de niveles altos y bajos— que en sus rutinas normales trabajan dentro de los cuadros de sus organigramas y tienen poco trato entre sí.

El propósito inicial de estas juntas es simple: eliminar las manifestaciones más exageradas de la burocracia: autorizaciones múltiples, papeleo innecesario, exceso de informes, rutinas y rituales. Las ideas y las opiniones son frecuentes; al principio les dan voz, titubeantes, personas que nunca antes habían tenido un foro —que no fuera el rincón con el garrafón de agua— para expresarlas. Hemos visto que, después de poco tiempo, esas ideas empiezan a llegar en torrente, especialmente cuando las personas ven que se han tomado medidas respecto a las que han sido presentadas.

Con el escritorio bastante despejado de impedimentos y distracciones burocráticos, las sesiones de *Work-out* empiezan a concentrarse en tareas más desafiantes: analizar los innumerables procesos que componen todo negocio, identificando los cruciales, descartando el resto, y después encontrando una manera más rápida, sencilla y mejor de hacer las cosas. Luego, los equipos elevan la bandera de la excelencia comparando sus procesos mejorados contra los mejores que haya en la compañía y en las mejores compañías del mundo.

La persona es el manantial de la creatividad y las innovaciones, y estamos luchando para conseguir que todo nuestro personal acepte el camino contracultural. Será liberando la energía y el fuego de nuestros empleados como podremos alcanzar las ventajas de una productividad decisiva y constante que nos brindará la libertad para competir y ganar en cualquier negocio, en cualquier parte del mundo.

Hemos visto, con la demolición de la superestructura de control que antes imponíamos a nuestros negocios, y estamos empezando a ver incluso con mayor claridad, conforme *Work-out* empieza a florecer, que controlar a las personas no las motiva. Las sofoca. Hemos encontrado que las personas se desempeñan mejor, incluso heroicamente, cuando ven que lo que hacen todos los días sí vale la pena.

## WORK-OUT Y HIWF

En muchos sentidos, GE Fanuc era un microcosmos de los esfuerzos que estaba haciendo Welch en toda la corporación. En Charlottesville existían marcadas diferencias entre la gerencia y los obreros y esta situación llevaba a un ambiente de desconfianza y suspicacia. Se requerían montones de papeles y laberintos bizantinos de procesos de autorización para que se hicieran las cosas, y éstos eran supervisados por una abultada capa de gerentes medios. La primera reacción hacia el *Work-out* en GE Fanuc no fue muy entusiasta. Muchos lo consideraban sólo otra iniciativa administrativa que seguiría su curso y desaparecería.

Al final del proceso inicial de *Work-out*, los trabajadores habían identificado más de 200 proyectos que, una vez terminados, reducirían el trabajo innecesario y contribuirían a las metas corporativas de velocidad, sencillez y confianza en uno mismo. En 1990 *Work-out* había acabado, y para 1991 la mayor parte de los proyectos estaban terminados.

Donald C. Borwhat, vicepresidente general de Recursos Humanos de GE Fanuc, recuerda:

"Habíamos creado una enorme fuerza con *Work-out*. Habíamos adquirido un nuevo nivel de confianza de los trabajadores. El verdadero reto era qué hacer con todo ello. Ya habíamos estado considerando una idea de una especie de equipo de trabajo —autogestionado, gran participación, etc.—, pero no sabíamos cómo hacerlo. Estuvimos dando vueltas a la idea durante varios meses y después decidimos seguir adelante."

La fuerza se sostuvo gracias a una nueva iniciativa conocida como Cuerpo de Trabajo con Gran Participación (*HIWF: High Involvement Work Force*).

## LA FILOSOFÍA HIWF

La meta del HIWF era crear unas instalaciones que fueran lo más eficientes y productivas posible y que tuvieran una calidad de vida laboral que también fuera lo mejor posible. Las premisas básicas del HIWF eran: todo el mundo es un contribuyente en potencia; quienes están más cerca del trabajo influyen en las decisiones; y los empleados tienen facultades para influir en los resultados. Estas premisas invertían la pirámide tradicional de la organización, donde la comunicación y la toma de decisiones fluían de la cima hacia abajo y donde los administradores de los estratos altos formulaban las estrategias y se las pasaban a los administradores de los estratos medios, quienes a su vez se las daban a supervisores que vigilaban a los trabajadores, quienes, de hecho, realizaban el trabajo.

El HIWF contemplaba un nuevo centro de trabajo, donde los empleados tuvieran bastante impacto en su trabajo; donde la planificación fuera tan importante como la producción y el razonamiento fuera una parte central del trabajo; donde las personas recibieran trato de profesionales y recibieran reconocimiento, se apreciaran y se sintieran orgullosas de un trabajo bien hecho. Como símbolo de esta nueva visión, la gerencia general optó por extender los "Viernes informales" a toda la semana laboral. Bob Collins, el director ejecutivo, recuerda:

—Los trajes y las corbatas implicaban una diferencia de clase. Queríamos eliminar esta barrera, porque era un verdadero impedimento para lo que estábamos tratando de hacer.

La nueva cultura HIWF significaba una organización más plana con la administración como una función compartida (véase la figura 11-8). Todo el mundo se hallaba facultado y cada empleado *esperaba* contribuir; además, el rol del gerente/supervisor era de líder y formador. Por último, la iniciativa entera se basaba en el concepto de un equipo de trabajo dirigido hacia las metas, muy comunicativo, comprometido y orientado hacia el consenso.

#### EL DESENVOLVIMIENTO DEL HIWF

GE Fanuc contrató a un asesor a fin de que evaluara si la compañía estaba preparada para tener una estructura de equipos de trabajo. El asesor pasó dos días en Charlottesville, en enero de 1991, entrevistando al personal administrativo clave y a una muestra aleatoria de obreros contratados por hora. También pasó mucho tiempo estudiando el proceso del flujo del trabajo y la planta física.

Una semana después, presentó un informe en el que describía sus observaciones y conclusiones, que citaban una serie de factores como propicios o perjudiciales para el esfuerzo HIWF (véase la figura 11-9). Sin embargo, sobre todo, sugería que GE Fanuc estaba lista. Ahora, Borwhat y su equipo tendrían que diseñar una estrategia para la implementación.

Desde la perspectiva de Borwhat, era crítico que el HIWF saliera bien desde la primera vez. Envío a Larry Jones, gerente de recursos humanos y miembro clave del equipo, a recorrer varias instalaciones de producción que estaban usando equipos de trabajo. Jones tomó como punto de referencia las mejores prácticas de estas plantas para llevarlos de regreso a Charlottesville. Jones, consciente de que sería difícil predecir el ritmo para realizar un cambio tan significativo, que alteraría la cultura entera, preparó un ambicioso calendario para la implementación del HIWF (véase la figura 11-10 en las páginas 496-497). Jones recuerda:

—En este caso, verdaderamente estábamos dando palos a ciegas; Collins pensaba que tomaría seis meses. Borwhat decía que un año y yo pensaba que varios [años].

A principios de 1991 se había constituido un comité directivo compuesto por personal clave, encargado de supervisar la implementación del HIWF. El HIWF no tardó en encontrar la primera piedra en el camino cuando las condiciones impusieron que se hicieran recortes en la fábrica. A fin de disipar los temores de que el HIWF era la rúbrica del recorte de costos, la gerencia había prometido que nadie sería despedido como consecuencia del HIWF. Reconociendo la naturaleza crítica de esta promesa, GE Fanuc tomó una nueva decisión. Por primera vez, los recortes fueron a

FIGURA 11-8

Organigrama de la fusión de GE FANUC: pirámide invertida



**FIGURA 11-9***GE Fanuc América del Norte: resultados de la consultoría***FACTORES QUE PUEDEN AYUDAR AL DESENVOLVIMIENTO DEL HIWF**

- Apoyo de los mandos superiores
- Proyecto de crecimiento constante del negocio
- Tamaño de la población trabajadora y distribución material conducente a la interacción de los equipos
- Paquete atractivo de salario y prestaciones
- Gerente de planta altamente considerado
- Flexibilidad para los costos de mano de obra
- Población trabajadora deseosa de tener más responsabilidad y autonomía
- Población trabajadora satisfecha, en general, con su empleo en GE Fanuc
- Magníficas instalaciones de capacitación

**FACTORES QUE PUEDEN ENTORPECER EL DESENVOLVIMIENTO DEL HIWF**

- Rotación anterior de mandos superiores
- Percepciones variadas de la historia y los motivos de la empresa de riesgo compartido
- Incertidumbre sobre la condición de la medición financiera (centro de costos o centro de utilidad)
- Discrepancia en los logros educativos
- Historial de recortes en la planta de Charlottesville
- Diferencias entre los estilos de supervisión y los usos de premios y sanciones
- Marcada división entre los niveles técnicos y los de "grado de fuente conjunta"
- Fuerte deseo de ver consecuencias inmediatas
- Cambio en el enfoque estratégico, del producto al cliente
- Favoritismo percibido y aplicación inconsistente de políticas y procedimientos, sobre todo en los procesos de contratación
- Experiencias negativas en el pasado con la "comunicación abierta"
- Cantidad excesiva de "creación de bases"
- Ausencia virtual de metas y medidas
- Alto grado de ansiedad ante el cambio y posible resistencia al mismo, sobre todo en las filas de la gerencia media y baja
- Preocupación de que las mejoras en los procesos generados por los empleados podrían costar empleos

nivel de empleados asalariados, y no al de los contratados por hora. Esta medida resultó un factor clave para ganar la confianza de los empleados y su compromiso con las metas y la filosofía del HIWF. La fuerza estaba creciendo.

Noviembre y diciembre de 1991 fueron meses importantísimos para el desenvolvimiento del HIWF. La función de los recursos humanos se concibió de otra manera (véase la figura 11-11, página 498). Se contrató a un coordinador del HIWF de tiempo completo, encargado del mismo en la planta de la fábrica, para que afianzara y representara el proceso, así como para que ofreciera apoyo real a los equipos. Se estableció la estructura rectora de los equipos del HIWF y se instituyó un programa de orientación para explicar los nuevos sistemas a todos los trabajadores. Se emprendieron programas de capacitación para familiarizar a los formadores de los equipos (antes supervisores) con capacidades nuevas, como facilitar las juntas y establecer metas de grupo. Por último, los trabajadores por hora fueron distribuidos

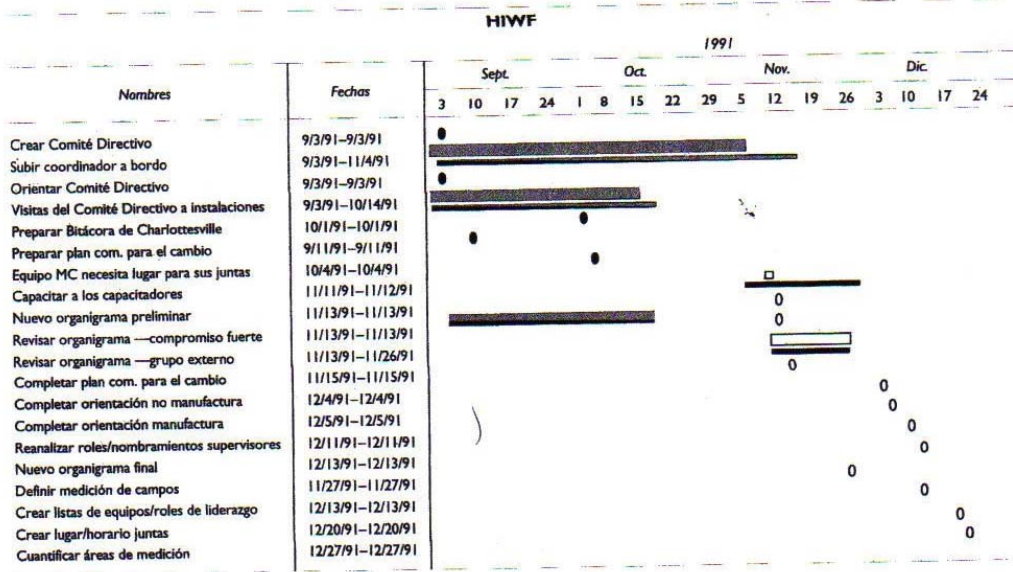
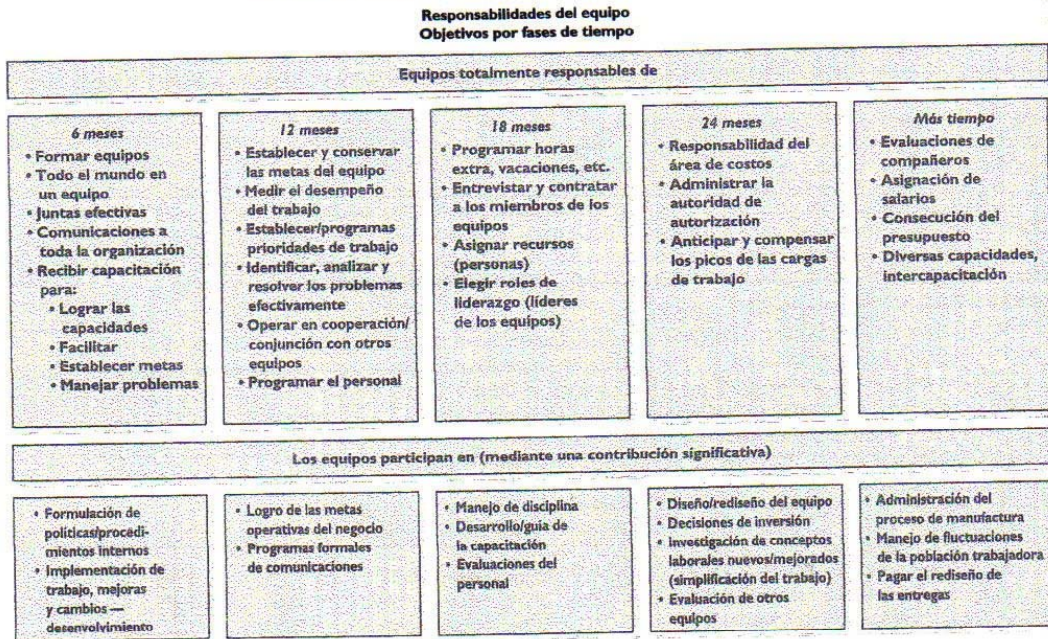
en 42 equipos, de entre 10 y 12 personas (véase la figura 11-12, página 499). Cada equipo estaba compuesto por personal de "Unidades normales de trabajo", que ahora trabajaban juntas en el mismo campo general. Según Borwhat:

—¡Ninguno de nosotros pudo dormir muchas horas en todos esos meses!

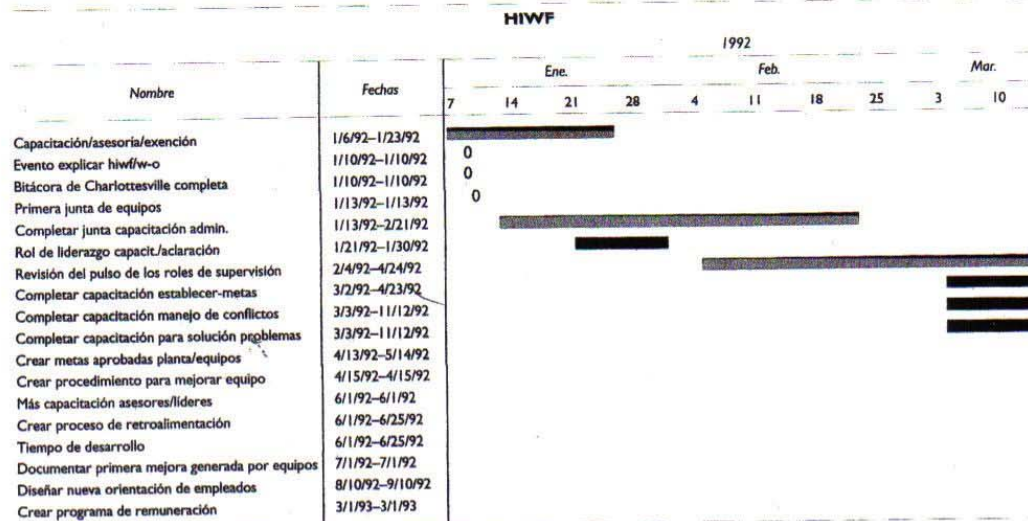
La estrategia de las unidades de trabajo consistía en ofrecer una serie progresiva de oportunidades de capacitación que ofrecieran capacidades concretas, aproximadamente en la misma secuencia y tiempo en que los grupos las necesitarían. En enero de 1992, para que coincidiera con las primeras juntas del HIWF, se ofreció a todos los empleados de producción una capacitación formal sobre las capacidades para juntas de equipo. La capacitación sobre habilidades administrativas empezó en febrero. Del mes de marzo al de septiembre de 1992 se realizaron talleres para establecer metas, manejar conflictos y resolver problemas. El HIWF de GE Fanuc estaba en marcha.

**FIGURA 11-10**

**Organigrama de la fusión de GE Fanuc; automatización de N.A., Inc., de GE FANUC: calendario de instrumentación**



**FIGURA 11-10** (continuación)



**EL HIWF EN ACCIÓN**

Cada equipo HIWF se reunía una vez por semana, durante una hora. La mayor parte de las juntas tenían lugar en una de las muchas salas de juntas en el área del HIWF, todo un piso del edificio, asignado exclusivamente para juntas de equipos y actividades del HIWF. Tres roles eran importantes para el funcionamiento del equipo. Cada equipo elegía a un facilitador del equipo (encargado de orquestar la orden del día de la junta y de facilitar la discusión), un comunicador de producción (encargado de supervisar las responsabilidades verdaderas de la producción) y un coordinador administrativo (encargado de tomar notas y llevar las actas).

Además de estos roles internos, cada equipo era supervisado por un formador del equipo. Los formadores antes supervisores, eran los encargados de asegurar que los equipos estuvieran evolucionando de manera efectiva y eficiente. Los formadores mismos eran miembros de un equipo que se reunía semanalmente para que unos y otros se brindaran apoyo y consejos.

Al principio el HIWF fue difícil para todos los participantes. Los formadores de los equipos recibieron instrucciones concretas de no interferir con el proceso del equipo. Las personas se resistían a la idea de abandonar rutinas laborales bien establecidas y de cambiarlas por otras nuevas. En los siguientes meses, algunos equipos

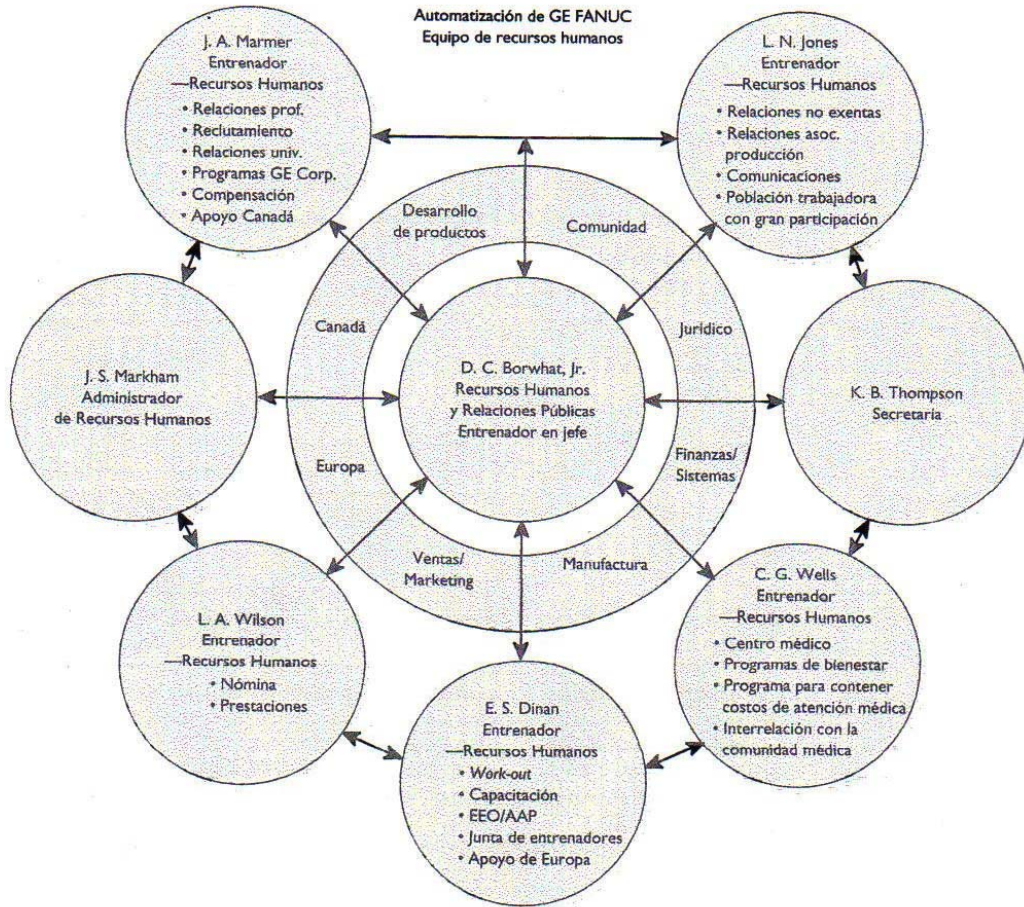
captaron el proceso rápidamente, mientras que otros fracasaron. Sullivan-Rose estaba preocupada porque el esfuerzo parecía estar en riesgo. "Sentía que las cosas estaban chocando contra un muro. Empezamos con la idea de no inmiscuirnos, pero estaba claro que tendríamos que intervenir más. Había equipos que se dirigían a nosotros suplicando que les ayudáramos."

En el verano de 1992, GE Fanuc instituyó el concepto "apoya a un equipo". Diversos empleados de las filas de los asalariados se ofrecieron como voluntarios para servir de recurso de apoyo externo para todos los equipos. Los miembros de "apoya a un equipo" asistían a las juntas y ofrecían asesoría y consejos en las juntas y fuera de ellas. Es más, se pidió a los formadores de equipos que tomaran una parte más activa para facilitar el crecimiento y el aprendizaje en sus equipos.

Para la primavera de 1993, el proceso estaba marchando mejor y Sullivan-Rose tendría que partir en abril. Algunos equipos estaban desempeñándose en forma ejemplar y se les pidió incluso que hicieran presentaciones ante todos los trabajadores en las juntas mensuales de operaciones. Sin embargo, algunos equipos seguían luchando con cuestiones que se les habían atravesado desde el principio. Con su licencia por maternidad a sólo unas semanas de distancia, Sullivan-Rose se sentía presionada para dejar

FIGURA 11-11

GE FANUC; organigrama de la fusión: rueda del organigrama RH



a Cheryl Platte lista para los desafíos que tendría que enfrentar. Evidentemente, la diferencia de desempeño de los equipos era motivo de perplejidad. Sullivan-Rose tenía cierta idea de qué era lo que hacía que un equipo funcionara bien o mal, pero pensó: "Creo que es crítico para el éxito de Cheryl, en este proceso, que ella saque sus propias conclusiones."

**PASO 2:** Prepare el caso para discutirlo en clase.

**PASO 3:** En forma personal, en grupos pequeños o con el grupo entero, conteste las preguntas siguientes, siguiendo las instrucciones de su profesor.

**DESCRIPCIÓN**

1. ¿Cómo reaccionó la planta GE Fanuc al proceso *Work-out*?
2. ¿Por qué se creó el Cuerpo de Gran Participación de los Trabajadores (HIWF)?

GE FANUC; organigrama de la fusión: equipos HIWF

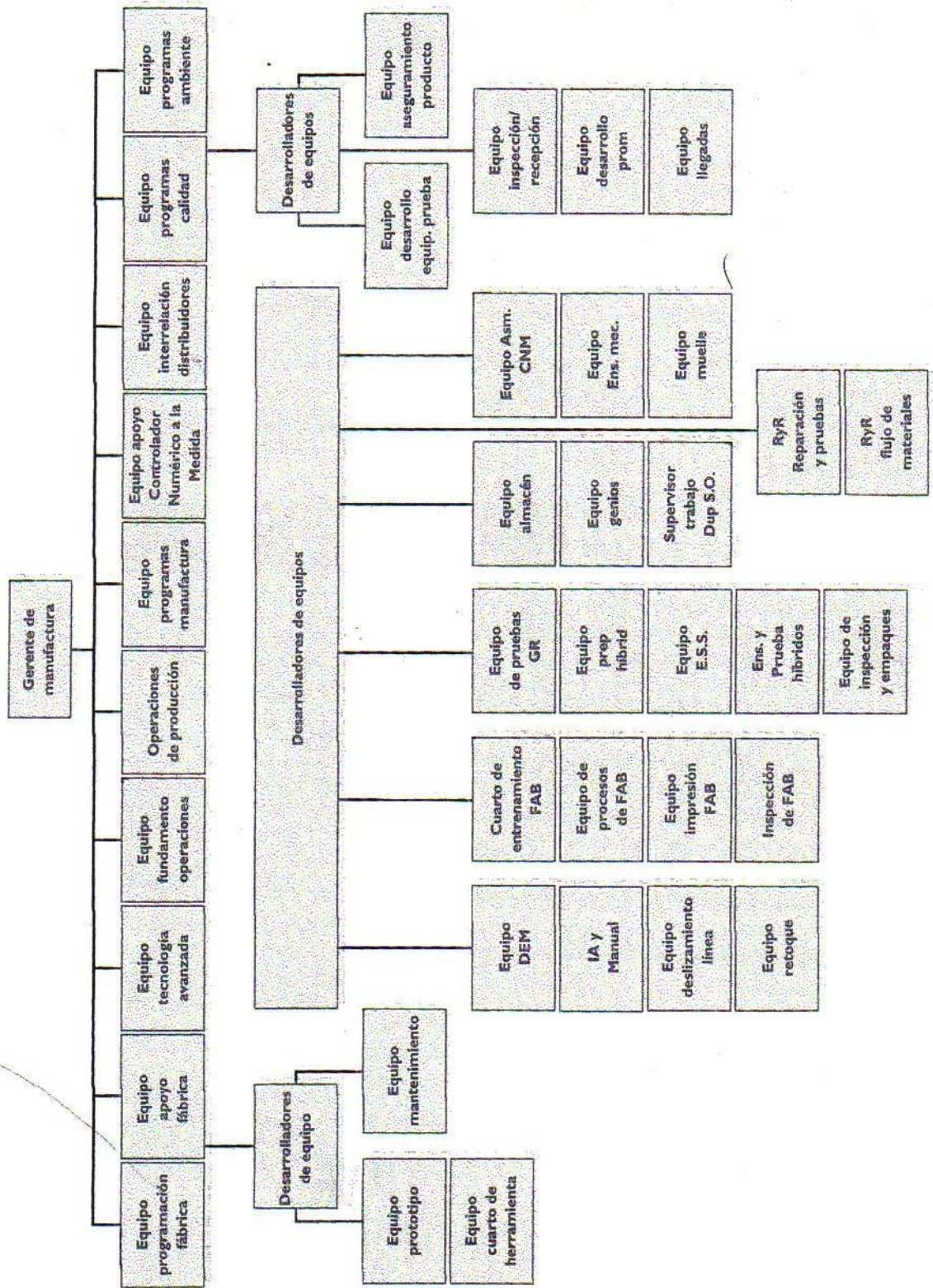


FIGURA 11-12



### DIAGNÓSTICO

3. ¿Qué tipo de cultura tenía la planta GE FANUC antes de que se introdujera la nueva iniciativa?
4. ¿Cómo describiría usted la nueva cultura HIWF?
5. ¿Cuáles eran los artefactos, valores y supuestos de la nueva cultura?
6. ¿Qué funciones desempeñaba la nueva cultura?
7. ¿La nueva cultura resultó eficaz?

### PRESCRIPCIÓN

8. ¿Qué cambios se requieren para que la nueva cultura sea más eficaz?

### ACCIÓN

9. ¿Qué aspectos se deben tomar en cuenta para implementar esta prescripción?

**PASO 4:** Discusión. En grupos pequeños, con el grupo entero o por escrito, comparta sus respuestas a las preguntas anteriores. Después, conteste las preguntas siguientes:

1. ¿Qué síntomas sugieren que existe un problema?
2. ¿Qué problemas había?
3. ¿Qué teorías y conceptos sirven para explicar los problemas?
4. ¿Cómo se corrigieron los problemas?
5. ¿Fueron efectivas las medidas?
6. ¿Qué otros cambios se necesitan?

<sup>1</sup>Thomas A. Stewart, "GE keeps those ideas coming", *Fortune*, 12 de agosto de 1991.

Preparado por Ted Forbes y Lynn Isabella, Profesor Asociado de Administración de Empresas, derechos reservados © 1993, the University of Virginia Darden School Foundation, Charlottesville, VA.

## Actividad 11-3

### EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA CLASE

**PASO 1:** Elabore entre tres y cinco enunciados que describan (a) el estado presente de la cultura organizacional en este curso y (b) el estado ideal de la cultura organizacional en este curso. En el caso del estado presente, trate de pensar en puntos positivos y negativos. En el caso del estado ideal, no se limite sólo a las características negativas que haya identificado en (a). Piense en otras posibles facetas de la cultura.

**PASO 2:** El instructor pedirá a cada participante que lea en voz alta un enunciado de su lista y lo anotará en un rotafolios o en el pizarrón. Los participantes podrán "pasar" cuando hayan quedado registrados todos los enunciados de su lista.

**PASO 3:** El grupo analizará los enunciados para ver si todos resultan comprensibles y para verificar que no haya duplicaciones. Tal vez haya que combinar algunos enunciados.

**PASO 4:** Los participantes señalarán los tres enunciados que les resulten más significativos a ellos, en lo individual.

**PASO 5:** Se contarán las marcas, identificando los asuntos centrales de la cultura organizacional en el curso.

**PASO 6:** Discusión. En grupos pequeños o con el grupo entero, conteste las preguntas siguientes:

1. ¿Cómo describiría usted la cultura de este curso?
2. ¿Cómo debería ser, idealmente, la cultura de este curso?
3. ¿Qué cambios se necesitan para crear la cultura ideal?

Tomado de Kolb, Osland, Rubin, *Organizational Behavior: An Experiential Approach*, 6a. ed. © 1995 pp. 34, 346-347, 363. Reproducido con autorización de Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

## ANEXO I. CASO DE ESTUDIO EMPOWERMENT

### CASO: EL EMPOWERMENT FALLIDO

(Casos de Harvard Business Review por Lawrence R. Rothstein) - 2002

George M., vicepresidente de producción de Sport Gear, se detuvo en el buffet, tomó su café y buscó un asiento. Esperaba desde hace bastante esta reunión mensual de la empresa. Martín G, el CEO de la compañía proclamaría una nueva era de empowerment en Sport Gear.

Una semana antes, George asistió a un encuentro para la alta gerencia, en donde Martín reveló sus ideas de empowerment. Martín, un hombre dinámico de 44 años, había sido contratado para revivir la empresa. En el pasado, Sport Gear, con 80 años en el mercado, había sido líder en producción y venta de ropa y calzado deportivo. Pero ahora tenía muchos problemas. Su market-share declinaba a favor de la competencia interna y externa. Las ideas sobre nuevos productos eran escasas. La comunicación interdepartamental no existía y la moral era baja.

Martín actuó con rapidez para dar un empuje a Sport Gear. Instaló tecnologías de información y promovió la filosofía de servicio al cliente. Ahora, mientras caminaba agresivamente frente al auditorio, Martín dio su mensaje: "Nos enfrentamos a una competencia creciente y necesitamos nuevas ideas, nuevas energías, un nuevo espíritu para hacer que esta compañía sea grande. Y la fuente de este cambio son Uds." Se detuvo para lograr un efecto dramático.

- Cada uno de ustedes.-

Martín pasó de generalidades apasionadas a asuntos más específicos.

- Con nuestra nueva campaña de empowerment estarán más informados acerca de cómo funciona la empresa. Trabajarán con sus compañeros en una forma más creativa. Y quizá, más importante aún, podrán cumplir sus sueños.
- Nada mal, nada mal – pensó George. Sport Gear necesitaba un golpe de esperanza después de los últimos dos años. Lo que en un momento había encontrado divertido y emocionante se había transformado en algo arduo. Mientras se concentraba en el discurso de Martín, miró de reojo a Harry L., su amigo y un veterano en la empresa. Harry lo vio, dejó caer su mano izquierda cerca del bolsillo del saco e hizo un movimiento circular con el dedo índice, señal que realizaba cuando creía que alguien estaba loco.

**La reunión en la oficina de Harry.-** Creo que es un nuevo disparate corporativo. Primero intentan el downsizing. Luego la reingeniería. Mas tarde una reestructuración. Ahora, Martín prueba el empowerment. ¿Qué significa esa palabra? Si Martín realmente lo quiere, debe darnos un aumento.-

Esa mañana Harry estaba en un rollo. Orgulloso, informado y celosamente protector de su gente, Harry, ingeniero de producción, era como un viejo artesano listo para dar batalla a cualquier patrón que no comprendiera el proceso artístico. Harry era extremadamente leal a la empresa pero también era un potencial obstáculo para el empowerment.

George trató de encontrar un contrargumento.

- ¿Por qué no das una oportunidad? – preguntó. – ¿Sabes cuanto intenté el año pasado hacer mejoras en la producción?. Somos lentos en la entrega de productos y en los cambios de diseño pero no logré que otros departamentos trabajen con nosotros para resolver los problemas. Si no cambiamos, quizá todos perdamos nuestros empleos, Martín puede decidir irse a otro lugar o tercerizar lo que hacemos.

Mientras escuchaba el argumento de George, Harry sacó un cigarrillo, hábito que no abandonaba aunque estuviese en contra de la política de la empresa.

- Sí, dijo, ese es un peligro pero el empowerment no salvará nuestros trabajos. Solo habrá reuniones interminables, un montón de dinero gastado en consultores y una gran pérdida de tiempo. La basura como el empowerment no es un sustituto de trabajo duro y de un poco de fe en la gente que ha estado durante años en la empresa. En una época lo hicimos bien y podemos volver a hacerlo. Solo salgan de nuestro camino. -

George sabía que no había argumento que valiera cuando Harry tenía una postura inflexible. Cualquier cambio que Martín pensara debía vencer un montón de Harrys, cosa que George pensaba difícil de lograr.

**El equipo manejado por si mismo.** Varias semanas después, en el salón de conferencias tuvo lugar el primer encuentro del equipo de Producción. George y Harry estaban allí junto a representantes de marketing, diseño y venta. Susan S, una joven consultora, lideraría la reunión sobre como implementar el programa de empowerment. Susan se dirigió al proyector y comenzó a hablar.

- Empowerment significa un montón de cosas para muchas personas pero para mi...- Usando un señalador subrayaba cada palabra en la pantalla: el

empowerment es el acto de construir, desarrollar y aumentar el poder a través de la cooperación, compartiendo y trabajando juntos. –

Susan pasó material escrito mientras continuaba con su discurso. Su voz se alzó:

- Como gerentes, todos tendrán nuevos roles: entrenador, desarrollador de recursos. Estarán involucrados en nuevas relaciones: ayudando, informando, evaluando y motivando a la gente – Con el señalador apuntó la palabra confianza.- Esta es la piedra angular de cualquier relación. Y sin confianza, ningún esquema de empowerment puede tener éxito.

Susan continuó explicando que la tarea del equipo era la de mejorar la forma en que los locales de venta obtenían los productos que necesitaban. George estaba encantado – precisamente ese era el problema sobre el cual había trabajado sin éxito todo el año pasado.

Luego, Susan comenzó a describir como trabajaría el equipo. – En un grupo manejado por si mismo probarán sus nuevos roles. El grupo puede estructurarse de la forma en que lo desee; usar cualquier información que necesite y contar con cualquier recurso de la empresa.- Y agregó: - deben trabajar juntos para lograr consenso. Deben creer en las soluciones que propongan. Una vez que determinaron las soluciones, harán un informe escrito y uno oral para los líderes de cada departamento y para Martín.-

George miró a Harry. Casi podía ver la palabra disparate flotando en el salón. – Dale una oportunidad Harry – pensó para si mismo George.

George dio al equipo todas las chances que podía y amaba su tarea como líder del grupo. Los bautizó como Power Rangers por los superhéroes favoritos de su hijo. Los Rangers comenzaron el proyecto con un espíritu elevado, deseosos de cumplir sus objetivos. Los miembros estaban radiantes en la fase inicial. Para George, el grupo fue una revelación. En vez de peleas, la gente trabajaba unida. La confianza floreció. Los miembros aprendieron del negocio estudiando marketing, diseño, producción e información de ventas; visitaron varios negocios de Sport Gear y hablaron con vendedores y clientes.

Más importante aún, se reunieron con Martín para comprender mejor su visión del empowerment. Martín había sido aún más persuasivo en la intimidad de su oficina que en el auditorium. Habló apasionadamente de cuanto quería que Sport Gear sea competitiva otra vez. Martín usaba y amaba los productos de la empresa desde que era pequeño. Usaba los equipos para correr desde que había conocido a su mujer en un Gear Club.

- Esta era una gran compañía – dijo dirigiéndose al equipo. – El empowerment puede hacernos otra vez grandes porque pone la autoridad y la decisión en sus manos, en el lugar donde debe estar. El mundo cambia demasiado rápido para las empresas como para funcionar de otra manera.-

Martín siguió diciendo que el equipo de George era vital para el éxito de los esfuerzos de cambio. Había elegido el área de Producción como el grupo piloto, porque en muchas empresas, esa era el área donde el empowerment había hecho los progresos más rápidos. – Lo que ustedes recomienden fijará el tono para los otros equipos.-

El discurso de Martín inspiró a los Rangers. Los Rangers se las arreglaron para completar el informe a tiempo, trabajando noches y fines de semana. Los miembros pensaban que sus ideas eran innovadoras y fáciles de lograr; dejar que un gerente siguiera el diseño de un producto a través de las ventas a clientes, hacer que la información sea accesible a los vendedores sobre los futuros productos de Sport Gear, rotar al personal de ventas y de producción por periodos cortos, dar una visión en el trabajo de otros y establecer una hot line para que los vendedores pudieran mantener a los de producción informados acerca de cómo se estaban vendiendo los productos de Sport Gear.

El ánimo era bueno el domingo en que los Rangers terminaron el informe. George era optimista. El trabajo en equipo de los Rangers le recordaba la camaradería del equipo de básquet en el colegio secundario. Pero Harry seguía escéptico. – Nunca sabrás lo que puede suceder- dijo – hasta que la rueda está en el camino.

**La pared de resistencia.** Por desgracia, Harry demostró estar en lo cierto. Una semana después, George y los otros miembros del grupo presentaron su informe oral. Martín presidía el encuentro y estaba entusiasmado. Otra vez forjó la idea de empowerment y dijo que deseaba escuchar el informe. Pero luego de que George empezara con sus propuestas, Martín se disculpó diciendo que debía retirarse a una reunión urgente con una gran cadena de supermercados. Sin la presencia de Martín, los líderes de cada sector formaron una muralla de resistencia. Primero Liz, de Recursos Humanos dijo que expandir la responsabilidad de un gerente e intercambiar gente de producción y venta, solo por un tiempo corto, podría destruir la cuidadosa categoría de tareas que acababan de hacer. Jackie, del departamento de Finanzas, creía que permitir a los vendedores hacer desembolsos podría crear una mina de oro para clientes y vendedores no éticos. Jim, de Legales, dijo que dar información a los vendedores acerca de productos futuros podría alentar al espionaje industrial. Rich, de planeamiento estratégico, declaró que los vendedores no podían apreciar cuán complicada era la producción y que una hotline sonaría cada cinco minutos y haría que todos perdieran tiempo. Al final de la reunión, los gerentes de área concluyeron que el equipo había hecho un gran comienzo pero que eran necesarios más investigación y análisis antes de que cada acción pudiera ser considerada.

Los miembros del grupo estaban desalentados por la respuesta de su informe. Se habían sentido confiados pero parecía que sus esfuerzos no valían y significaban una pérdida de tiempo. George pensó que Harry le había avisado desde el principio. Y, como de costumbre, Harry tenía la frase justa.- Te vencieron con fideos mojados -, le comentó mientras caminaban hacia la oficina de George.

George cerró la puerta de su oficina y repasó los últimos hechos y revisó sus futuras posturas: callarse, que quizá condenaría a Producción a una temprana muerte. Confrontar a Martín acerca de cuan sincero era el empowerment. Empujar despacio para una reforma, quizá en algún local de Sport Gear y esperar un apoyo de otros equipos. O buscar un nuevo trabajo, dejando la empresa por la cual se preocupaba realmente y en la cual había disfrutado trabajar. Ninguna opción, ni respuesta fácil. Pero George sabía que cualquier cosa que hiciera, Harry estaría haciendo un movimiento circular con su dedo índice.

***¿Por qué fracasan buenas iniciativas? Para delegar con éxito también hay que dar herramientas para que el trabajo sea eficaz. Aguardamos en 20 líneas su propuesta.***

## **ANEXO J. CASO DE ESTUDIO LIDERAZGO**

### **Robert N Lwssier and Christopher F. Achua Liderazgo, teoria, aplicacion y desarrollo de habilidades Al Scott- Wilson sporting goods**

El complejo industrial de Wilson Sporting goods en Humboldt Tennessee estaba considerado como uno de los de menor rendimiento de la corporación. El complejo perdía dinero de manera constante en la producción de pelotas de golf. La falta de rentabilidad de Humboldt se debió a problemas importantes en los siguientes rubros: Productividad, calidad, costos, seguridad, moral y mantenimiento. La directiva y los empleados estaban unos contra otros.

Al Scott director de la planta, deseaba cambiar la situación y resolver estos problemas, quería que Humboldt fabricara las mejores pelotas de golf y que sus instalaciones de producción fueran las de mayor rendimiento del mundo, para lograr su cometido, Scott ideó los siguientes cinco principios rectores, o los valores que quería que todos compartieran:

- Participación de los empleados
- Administración de la calidad total
- Mejoramiento continuo
- Costos totales de producción mas bajos
- Empleo del sistema justo a tiempo

Para informarles sobre la misión, la visión, y los valores que deseaba que compartieran, Scott se reunió con grupos de empleados. Les pidió modificar en forma radical su forma de hacer negocios. Hizo hincapié en la necesidad de pasar del viejo estilo dictatorial a uno nuevo de participación de los trabajadores. Como resultado de estas juntas se comenzó a llamar asociados a los empleados y se les delegó responsabilidades para que hallaran nuevas soluciones a viejos problemas. Se capacitó a los gerentes para administrar con la participación de los empleados, y durante su instrucción desarrollaron habilidades para incluir a sus subordinados en la toma de decisiones, formar equipos, y fomentar mejores relaciones humanas, entrenar a los trabajadores, administrar mejor el tiempo y lograr la calidad total. La vieja actitud de “no podemos hacerlo o no podemos permitirnoslo” cambio por “si podemos hacerlo y no podemos permitirnos NO hacerlo”.

Para resolver los problemas de Humboldt, Al Scott diseñó un programa de participación de empleados voluntarios, al que llamó equipo Wilson. Dicho equipo fue integrado con grupo de compañeros que se formaron para colaborar en la solución de problemas en los rubros de productividad, calidad, costos, seguridad, moral y mantenimiento. Los equipos se concentraron en reducir los gastos de operación aumentar el flujo de caja, reducir el inventario, y mejorar la seguridad y el mantenimiento. Para afianzar el buen resultado de los equipos de compañeros

al comienzo del proceso de cambio se les dio una capacitación similar a la que se les daba a los gerentes.

Al cabo de unos años 66% de los empleados habían formado parte de los equipos de voluntarios. Cada equipo representaba una división específica de la planta y tenía su logotipo, camisetas, y distintivos propios, que se ponían o exhibían en la planta. Además cada año Wilson realiza comidas al aire libre y días de campo, lo mismo que fiestas para mostrar su aprecio por todos los colegas. Con el fin de reconocer los logros de los equipos.

Su visión, misión y estilo de administración nuevos modificaron de manera asombrosa el trabajo en Humboldt.

La planta fue reconocida como una de las mejores en los estados unidos por la revista industry Week. Algunos logros de los equipos fueron aumentar la participación del mercado de 2 a 17%; incrementar la rotación de inventario anualmente de 6.5 a 8.5; reducir el inventario a una tercera parte; disminuir las pérdidas de producción originadas por desperdicios y reprocesamiento en 67%, y aumentar la productividad en 121%.



## ANEXO K. CASO DE ESTUDIO TRABAJO EN EQUIPO

### EMPRESA FORD

*“A Humble Hero Drives Ford to the Top”*

*Fortune 4 de enero 1988*

*Brian Dumaine*

A principios de la década de 1980 Ford Motors Company tenía problemas. Incluso se decía que la palabra “FORD” significaba “fix or repair daily”. Ciertamente la historia de Ford, muestra como una compañía puede cambiar por completo. El taurus de Ford y el Mercury de Sable fueron los puntos cruciales para las compañías: son una muestra de que los modelos que producen los fabricantes estadounidenses de automóviles pueden competir con los muy exitosos vehículos japoneses.

Los problemas se pueden convertir en oportunidades y durante la recesión de 1980 eran muchas las dificultades a superar. Se observó con claridad que Ford debía competir no solo en contra otros fabricantes estadounidenses sino también con los fabricantes de autos en todo el mundo. Se necesitaban medidas drásticas: Ford invirtió 3 mil millones de dólares en sus nuevos modelos, convirtió la calidad en su preocupación número uno y aprendió de otros fabricantes de automóviles, en especial de los japoneses.

Una de las primeras medidas fue reemplazar la antigua estructura burocrática con el enfoque de equipos o administración por programas. Antes se necesitaban 5 años para producir un modelo nuevo. El antiguo enfoque consecutivo era el siguiente: Los encargados de planear el producto elaboraban el concepto general del nuevo modelo que después de pasaba a los diseñadores. Después de la etapa del diseño, entraban en acción los ingenieros que desarrollaban las especificaciones de la producción y los diversos proveedores. Este proceso era consecutivo y había poca comunicación entre los diversos grupos. Por ejemplo cuando producción recibía las especificaciones contaba con poca flexibilidad, incluso si el cambio de diseño facilitaba el montaje. Si se descubría algún problema durante la etapa de producción, nuevamente intervenían los diseñadores e ingenieros, en esta ocasión para corregir el problema. Sin embargo ya habían comprado las piezas o se habían hecho los troqueles, los cambios resultaban costosos, algunos de ellos simplemente no se habían a la demora que representarían. Este enfoque la responsabilidad completa no estaba definida con claridad.

Ford reconoció la necesidad de cambios drásticos, que se incluyeron en el proyecto “equipo taurus”. En lugar de hacer que cada unidad realizara las tareas de forma consecutiva, la compañía estableció un equipo integrado por planeadores, diseñadores, ingenieros, personal de producción e incluso proveedores. Por lo tanto desde el inicio participaron en el proyecto

representantes de todas las divisiones. De esta forma, las dificultades se podían resolver antes de que se convirtieran en problemas importantes. Ford incluyó también trabajadores de la línea de montaje en el desarrollo del modelo. Se les pidió que opinaran sobre las dificultades que tenían al montar las piezas y que hicieran recomendaciones para mejoras.

En lugar de tomar la actitud de: “nosotros sabemos más”, el personal de Ford estudió con cuidado los automóviles hechos por otros fabricantes y aprendió cuáles eran sus mejores características. Por ejemplo, observó la exactitud del medidor de combustible de Toyota y el lugar ideal para guardar la llanta de repuesto de BMW, así como el diseño del pedal del acelerador de Audi. Ford también probó diferentes asientos utilizando para ello conductores jóvenes y maduros, hombres y mujeres. Mediante varios estudios de mercado se detectaron otras referencias de los clientes.

El presidente Donald Petersen, le da el crédito del cambio de Ford a su equipo, sin embargo, fue el quien corrió el riesgo de invertir 3 mil millones de dólares para desarrollar la nueva línea de automóviles. Delegó autoridad en forma descendente a través de la jerarquía organizacional hasta los trabajadores. La toma de decisiones ya no es la prerrogativa de la alta dirección, sino del equipo que lleva a cabo la acción. Petersen practicó recorriendo el lugar de trabajo, visitando las fábricas y escuchando a los trabajadores.

## ANEXO L. DINÁMICAS DE LIDERAZGO

### DINAMICA 1: LIDER DE CIEGOS



#### Objetivo:

- Análisis de los estilos de liderazgo.
- Permite el estudio de la impartición y recepción de órdenes.
- Explora los elementos emocionales involucrados en la resistencia o aceptación del mando

#### Desarrollo:

- El Facilitador solicita que diez voluntarios de entre los participantes pasen al frente.
- Se forman dos grupos de cinco personas cada uno.
- Al primer grupo se le proporcionan cuatro vendas y al segundo sólo una.
- Se les solicita que las vendas sean utilizadas para cubrir los ojos de tantas personas como igual número de vendas le haya correspondido a cada grupo.
- Las personas que hayan quedado sin vendas en cada grupo, jugarán el rol de dirigentes de los ciegos.
- El Facilitador marca una cuadrícula en la superficie de la mesa central en donde deposita cinco vasos con la boca hacia abajo y pone dos jarras con agua señalando sus niveles a los lados de estos, correspondiendo cada jarra a un grupo.
- La tarea de los grupos consiste en que los ciegos llenarán los vasos con agua y los llevarán por todo el rededor del salón sin que nadie quite los estorbos que en el camino hayan podido quedar. Toda esta acción será dirigida por los no ciegos.
- Al terminar la caminata de los ciegos, éstos tienen que vaciar los vasos en sus respectivas jarras y dejarlos tal y como los encontraron.
- Se verifica si hay discrepancia en los niveles iniciales de las jarras y se pasa a analizar el proceso de la experiencia.

- El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

**Evaluación:**

No se requiere evaluación adicional

**Comentarios/Recomendaciones:**

20 Participantes

Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos

**Tiempo Requerido:** 60 a 70 minutos.

**Materiales:**

- Una mesa al centro del salón.
- Jarras con agua y vasos.
- 5 vendas con sus broches.
- Masking Tape.

**DINAMICA 2: EL PUEBLO NECESITA**



**Objetivo:**

- Analizar los principios de organización.
- Analizar el papel del dirigente,
- Analizar la acción espontánea y la acción planificada

**Desarrollo:**

- El Facilitador, prepara una lista que contenga un mínimo de seis tareas. Las tareas pueden ser la búsqueda de objetos o la creación de algún tipo de cosa (hacer una canción, elaborar un dibujo, etc.).

- Se divide a los participantes en grupos (de 5 personas como mínimo cada uno). Cada grupo se organiza como le parezca para realizar las tareas. Se da un tiempo preciso para ejecutar la tarea (por ejemplo 10 minutos) dependiendo del grupo y las tareas pedidas.
- Las tareas son leídas al conjunto del grupo (se deben escoger tareas que estimulen la organización y creatividad de los participantes), finalizada la lectura cada grupo se dedica a cumplir las tareas. El primero que termine en realizarlas es el que ganará.
- Cuando el equipo tenga todas las tareas, se las presenta al Facilitador para que sean revisadas y se constate que están correctas.
- Una vez declarado el equipo ganador, el resto de los equipos, muestra las tareas que pudo realizar. Se evalúa cómo cada equipo se organizó para ejecutar las tareas.
- La discusión se inicia cuando los grupos cuentan cómo se organizan para realizar las tareas, los problemas que tuvieron, cómo se sintieron, lo vivencial.
- A partir de los elementos vivenciales referidos a la distribución del trabajo y la organización interna del grupo, se pasa a discutir en el plenario aspectos como: el papel de los dirigentes, la importancia de la división de tareas para ser más eficaz, la importancia de tener claro qué se quiere para poderlo enfrentar, las acciones espontáneas. Luego, referir esa discusión a cómo esos aspectos se dan en la vida cotidiana de los participantes, o de una organización determinada.
- El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

**Evaluación:**

No se requiere evaluación adicional

**Comentarios/Recomendaciones:**

25 Participantes

Un salón suficientemente grande que permita a los participantes discutir y sentarse

**Tiempo Requerido:** 35 minutos.

**Materiales:**

Los que haya en el lugar donde se está trabajando

### DINAMICA 3: LABERINTO



#### Objetivo:

- Explorar el impacto del proceso de la comunicación en el desarrollo de la confianza entre el líder y los seguidores.
- Experimentar los efectos de la libre, en contra y restringida comunicación asociada a la tarea.

#### Desarrollo:

- El Facilitador da una conferencia sobre la importancia que implica obtener un desarrollo verdadero en la comunicación.
- Un miembro del grupo será seleccionado como Apuntador. El apuntador obtiene una copia de la Hoja de Reglas del Laberinto, una copia de la Hoja de Marcador del Laberinto, un reloj para tomar el tiempo de la actividad y un lápiz.
- El Facilitador divide al resto de los participantes en parejas compuestas preferentemente por miembros que no tengan relación unos con otros y designa a una persona de la pareja para ser el líder y a otro para que sea el seguidor.
- Cada líder recibe una venda. Los líderes son instruidos para llevar a los seguidores a la entrada de la habitación en donde el Laberinto esta colocado y vendar los ojos de los seguidores justo antes de entrar a la habitación.
- Después de que les hayan vendado los ojos a los seguidores, cada líder tendrá una copia del laberinto la cual debe leerla en silencio. Mientras está haciendo esto, el apuntador se ubica en el centro del Laberinto. (Cinco minutos).
- Las parejas formarán una línea al final del Laberinto para empezar la etapa uno. Cada seguidor entra al Laberinto y es dirigido por su líder ( él o ella ) antes de que la siguiente pareja intente realizar la tarea. Cada vez que empiece una pareja el encargado marcara el tiempo y el nombre del líder.

En el tiempo que dure cada prueba, el que anota los resultados registrara las veces que el seguidor toque una silla o la pared y anota el tiempo cuando el discípulo sale del Laberinto. (Aproximadamente dos minutos para cada equipo).

- Cuando todas las pruebas se hayan completado comenzará la etapa dos, con los seguidores yendo en dirección opuesta al Laberinto.
- Al término de la etapa dos, el grupo entero se integrará. El anotador reportará los rangos y porcentajes por tiempo y golpes de las etapas uno y dos.
- El Facilitador dirige una discusión general de las reacciones de la experiencia. Se solicitará a los seguidores que comenten sus reacciones de como fueron las instrucciones que les dieron a otros de los seguidores durante la tarea y los factores que ayudan o que obstaculizan el desarrollo de la confianza en el líder. A los líderes se les pide que comenten sobre los diferentes sentimientos durante las etapas uno y dos y las diferencias que ocasionó en su sentido de responsabilidad el resultado de las etapas uno y dos. ( Diez minutos).
- El Facilitador ayudará a resumir las diferencias reportadas entre las etapas uno y dos. (Cinco minutos).
- Los participantes integrados en grupos pequeños generarán una lista de factores que ayudan o que obstaculizan a que fluya la comunicación y el desarrollo en la confianza. ( De cinco a diez minutos).
- Un miembro de cada subgrupo reportará la lista de su grupo al grupo entero. (De cinco a diez minutos).
- Los grupos pequeños serán reagrupados, y los integrantes discutirán como aplicarán lo que aprendieron. ( Diez minutos).
- El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

### **Evaluación:**

#### **HOJA DE INSTRUCCIONES DEL LABERINTO**

Cuando ya has recibido las instrucciones conduce a tu seguidor vendado adentro del cuarto en donde está colocado el laberinto. Explica al discípulo que las sillas están colocadas formando el laberinto y tú le darás indicaciones verbales para irlo guiando. (El objetivo del seguidor es caminar a través del laberinto sin tocar las paredes o las sillas dentro del laberinto. El seguidor tiene que obedecer tus instrucciones desde que entra hasta que sale del laberinto.

Espera tu turno antes de dirigir a tu discípulo al principio del laberinto. Al tiempo que le tienes que recordar que lo vas a dirigir únicamente con tu voz al iniciar el laberinto y durante el recorrido. Las reglas que se aplican en cada etapa son las siguientes:

1a. ETAPA: Tu dirás cualquier cosa que quieras al seguidor, pero él no te podrá hablar. Dile a tu seguidor esta regla antes de iniciar la etapa 1.

2a. ETAPA: Tu seguidor y tú lo pueden hablar libremente en el laberinto, tu seguidor podrá hacer preguntas o pedir claridad en tus direcciones. Dile esta regla a tu seguidor antes de empezar la etapa 2 (debe entrar por donde salió en la etapa 1).

El apuntador verificará tu tiempo al empezar, el número de veces que el discípulo tenga un golpe (tocar la pared o sillas en el laberinto), y el tiempo en el que el discípulo salga del laberinto

<b>HOJA DE RESULTADOS DEL LABERINTO</b>				
<b>NOMBRE DEL LÍDER</b>	<b>1A. ETAPA</b>		<b>2A. ETAPA</b>	
	<b>Anotaciones</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Anotaciones</b>	<b>Tiempo</b>
<b>1.</b>				
<b>2.</b>				
<b>3.</b>				
<b>4.</b>				
<b>5.</b>				
<b>6.</b>				
<b>7.</b>				
<b>8.</b>				
<b>9.</b>				
<b>10.</b>				
<b>TOTALES:</b>				
<b>DIVISIÓN ENTRE EL NÚMERO DE PAREJAS:</b>				
<b>PROMEDIO:</b>				

**Comentarios/Recomendaciones:**

Participantes ilimitados divididos en 10 subgrupos compuestos por 2 participantes y un adicional para llevar el cronómetro.



Un cuarto en el cual la actividad puede ser realizada y un cuarto grande junto con veintiocho sillas movibles acomodadas

**Tiempo Requerido:** 120 minutos.

**Materiales:**

- Una copia de la Hoja de Reglas del Laberinto para la persona que anota los Resultados y para cada uno de los líderes.
- Una copia de la Hoja del Marcador del Laberinto para la persona que anota los resultados.
- Una venda para tapar los ojos (se puede utilizar un pañuelo grande obscuro o un paleacate para cada líder)
- Un reloj con segundero o un cronómetro para la persona que anota el marcador.
- Un lápiz para anotar la marcación

**DINAMICA 4: JEFES Y SEGUIDORES**



**Objetivo:**

- Analizar el liderazgo otorgado por la posición, la edad, el roll, etc.

**Desarrollo:**

- El Facilitador divide a los participantes en subgrupos de 5 integrantes y les pide que se sienten juntos.
- El Facilitador reparte al azar los gafetes en cada subgrupo y les indica a los participantes que la persona que recibió el gafete de "Jefe" tendrá, durante una hora, la responsabilidad de sus subordinados. Motivo por el cual, si algún "subordinado" desea salir del salón, o hacer una pregunta al Facilitador, etc. tendrá que solicitar permiso a su "Jefe" .
- El curso continua con su desarrollo y pasada la hora se puede cambian de "Jefe", repitiendo el ejercicio.
- Al final los participantes dialogan sobre la vivencia; así mismo, comparan con situaciones cotidianas donde existen relaciones jerárquicas.
- El Facilitador invita a los participantes a reflexionar sobre el aprendizaje que les dejo este ejercicio.

- El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.

**Evaluación:**

No se requiere evaluación adicional

**Comentarios/Recomendaciones:**

Participantes Ilimitados

Divididos en subgrupos de 5 participantes.

Aula Normal

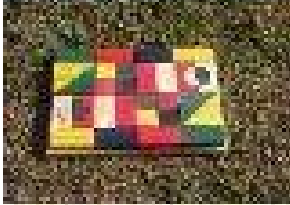
**Tiempo Requerido:** 60 minutos.

**Materiales:**

Un gafete para cada participante (En cada subgrupo de 5 personas deberá haber un gafete que diga "Jefe" y cuatro "Subordinado").

## ANEXO M. DINÁMICAS DE EQUIPO

### DINAMICA 1: BLOQUES DE MADERA



#### Objetivo:

- Analizar cómo se logra la motivación y las conductas que se presentan en las personas y los grupos al establecer sus objetivos.
- Estudiar el fenómeno de la competencia entre personas y entre subgrupos.
- Explorar los sentimientos provocados al ganar o al perder.

#### Desarrollo:

- El Facilitador pone los cubos al azar, alrededor del espacio de trabajo.
- Le pide a cada participante que estime en silencio, la altura o el número de cubos, que podría construir colocando un cubo arriba de otro cubo sin que estos se tiren. Cuando todos han hecho su estimación, el Facilitador les pide que empiecen a ponerlos y determinen si estimaron de más o de menos su capacidad.
- El Facilitador les pide que deshagan su columna y les dice que tendrán una segunda oportunidad. Explica que para esta oportunidad deberán hacer pública su estimación y que será anotado para que los demás lo vean. También les dice que habrá un premio para el que se acerque más a su predicción estimada. Anuncia que habrá desempate cuando sea necesario.
- Una vez que se tiene un ganador y se le ha dado su premio, el Facilitador forma subgrupos de igual tamaño (tres o cuatro miembros), dependiendo del número de participantes.
- Esta vez la tarea será formar tres columnas que se recargarán una en otra. El Facilitador anuncia que cada subgrupo hará un estimado. Hace hincapié en que los subgrupos deben tener una meta realista. Les dice que habrá un premio para el que se acerque más al estimado. Cuando se han registrado los estimados, les pide que empiecen.
- Cuando se tiene al subgrupo ganador y se le ha premiado, el Facilitador conduce una discusión centrada en la manera de lograr un objetivo, la presión y la competencia en el grupo, el deseo de tomar riesgos, el valor de la motivación externa (premios) y las restricciones que ellos mismos se imponen.

- El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

**Evaluación:**

No se requiere evaluación adicional

**Comentarios/Recomendaciones:**

25 Participantes

Dividido en subgrupos de 4 a 5 participantes

Se recomienda el uso de un salón suficientemente grande para que los grupos se puedan reunir confortablemente

**Tiempo Requerido:** 60 a 70 minutos.

**Materiales:**

- 20 bloques chicos del mismo tamaño por participante. Tipo de material y colores son irrelevantes. Los cubos deben medir aproximadamente de 4 cm de cada lado.
- Rotafolio y marcadores.
- "Premios", uno individual y uno para el subgrupo.

**DINAMICA 2: TU NO ERES ISLA**



**Objetivo:**

- Concientizar la importancia de la convivencia con los demás.
- Identificar los sentimientos que provoca el aislarse de un grupo

## **Desarrollo:**

- El Facilitador invita al grupo a observar el cartel o acetato, y lo lee pausadamente.
- El Facilitador reparte la Hoja de trabajo I para que los participantes subrayen la frase que más les impacto y anoten también las razones.
- En sesión plenaria cada participante comenta la frase elegida y sus razones. Los demás participantes pueden intervenir haciendo preguntas o aportando algún comentario.
- El Facilitador reparte a cada uno de los participantes la figura de la isla (Formato 2) y les pide que anoten sobre el personaje que ahí aparece, todo aquello que puede provocar a una persona aislarse de un grupo. Puede tratarse de problemas de la misma persona o bien, provocados por el mismo grupo. En la isla anotan todo aquello que en nuestra sociedad aísla a los hombres
- Cada persona completa su dibujo.
- El grupo se organiza en equipos de cuatro a siete personas y comparte sus repuestas. Un secretario toma nota para comentarlas después todos juntos.
- Estando todo el grupo: se dan a conocer las respuestas. Éstas se anotan en un dibujo ampliado o acetato de la isla.
- El Facilitador invita a los equipos para que preparen un discurso sobre la importancia de compartir. Lo titulan: "No somos islas"
- Los equipos preparan el discurso. Después eligen la persona que lo leerá al resto del grupo.
- El grupo escucha los discursos. Puede ser acompañados con música de fondo.
- El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

## **Evaluación:**

No se requiere evaluación adicional

## **Comentarios/Recomendaciones:**

Participantes ILIMITADOS

Uso de un salón suficientemente grande

**Tiempo Requerido:** 40 a 50 minutos.

## **Materiales:**

- Confeccionar un cartel o acetato con el pensamiento que aquí aparece.

## NO SOMOS ISLAS

Todos estamos unidos por el amor, por el pensamiento, por la vida.

A veces, es sólo un amor, un pensamiento y una vida que ofrecemos a los demás, sin recompensa alguna.

Únicamente el egoísta puede decir que está solo.

Solo... porque ha renunciado a amar y a ofrecerse a los otros.

Solo... porque ha hecho de su vida una isla.

- Una copia a cada participante de la figura del formato.
- Papel y lápiz para cada participante.

### DINAMICA 3: NORMAS EN EL EQUIPO



#### Objetivo:

- Evaluar la importancia del establecimiento de normas en el proceso de integración de un grupo, así como la necesidad de establecer claramente un objetivo.
- Evaluar las conductas individuales en el proceso de integración de grupo

#### Desarrollo:

- Se divide el grupo en dos. Se recomienda incluir en el grupo de solicitantes, a las personas que mayores dificultades presenten para integrarse al grupo.
- Un grupo se le hace salir del salón y se le dan las instrucciones siguientes:

"Ustedes formarán un grupo de solicitantes que desean ingresar a una empresa que se está formando. Les suplicamos permanecer fuera del círculo que formarán los directivos de la empresa a quienes escucharán dialogar sobre diferentes aspectos. Deben permanecer callados y esperar a

que los llamen. Cada una de las personas que sean llamadas deberán actuar y responder como lo crean conveniente".

- Se les entrega las hojas de instrucciones al grupo que permaneció dentro del salón y se le solicita que forme un círculo. Se les menciona que existe un grupo de personas que se encuentran en el círculo exterior quienes deben ser integrados como se menciona en el instructivo.
- Se reúnen los grupos y se les solicita que actúen; al término de los 30 minutos se da por terminado el ejercicio y se piden conclusiones.
- El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

### **Evaluación:**

#### HOJA DE TRABAJO

#### ACEPTACIÓN DE NORMAS E INTEGRACIÓN

#### INSTRUCCIONES

Se forma una empresa que se denomina Zapatos, S. A.

Como empresa y a constituida y progresista tenemos 2 objetivos igual de importantes que se deben realizar;

1o. Diseñar un programa de Mercadotenia para la venta de zapatos.

2o. Integrar a nuevos elementos a que formen parte de la empresa.

A. para seleccionar e integrar a los nuevos elementos existen 3 requisitos:

a) Que se haga de uno en uno.

b) Tienen que ser todos los que forman el grupo de solicitantes.

c) Para seleccionar e integrarlos deben de diseñarse normas o requisitos previos de selección.

#### CONCLUSIONES DEL EJERCICIO

¿Qué sucedió en términos generales?

¿Cuánto tiempo dedicaron a establecer requisitos y cuánto en la tarea?

¿Lograron integrar el resto del grupo?

¿Qué influencia tuvieron las normas (políticas) en la integración?

¿Qué sintieron los de afuera (los de adentro)?.

¿Formaron un grupo completo?

Todo miembro de un grupo requiere conocer su papel, cual es su responsabilidad.

El proceso, el mismo grupo tiende a mejorarlo a veces instintivamente.

En la medida en que las normas sean rígidas y muy amplias, surge un menor deseo de integración en los miembros del grupo.

En la medida en que las normas sean flexibles y sencillas puede surgir una mayor integración del grupo.

En todo grupo se debe dedicar tiempo al proceso, hablar más del objetivo y hablar de las normas para que se logre una mayor integración. En el ejercicio se tenía el objetivo de hacer un estudio de mercadotecnia, pero lo más importante es lograr la integración humana para que sea un grupo más amplio el que cumpla mejor la tarea

### **Comentarios/Recomendaciones:**

18 Participantes

Dividido en subgrupos de 6 participantes.

Aula Normal

**Tiempo Requerido:** 45 minutos.

### **Materiales:**

- Hojas de instrucciones,
- Lápices para los participantes
- Papel para los participantes



## DINAMICA 4: CADA CUAL ATIENDE SU JUEGO



### Objetivo:

- Experimentar el trabajo en equipo y la necesidad de adaptarse a los demás para poder cumplir una tarea.
- Aceptar los aspectos rechazados de la propia personalidad mediante un juego de roles

### Desarrollo:

- El Facilitador indica al grupo que juntos estructurarán **una obra de teatro** de diez actos. Todo el grupo reunido selecciona el nombre, tema central de la obra y la trama de cada uno de los Diez actos.
- El Facilitador solicita a los participantes que cada uno elija un papel dentro de la obra, tratando en lo posible que ese papel sea el más diferente a su propia personalidad.
- Una vez terminada la actividad anterior, el Facilitador divide al azar a los participantes entre los Diez actos y les solicita que en forma individual desarrollen, para el acto de la obra que les fue asignado, el guión de su personaje.
- El Facilitador solicita a los participantes se reúnan y que se inicie la obra. Cada participante deberá tratar de seguir su guión y al mismo tiempo procurará adaptarse al guión de sus compañeros.
- Al final los participantes que deseen pueden comentar cómo se sintieron desempeñando los papeles correspondientes a **su otro yo**.
- El Facilitador junto con el grupo comentarán la vivencia.
- El Facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.

### Evaluación:

No requiere evaluación adicional

### Comentarios/Recomendaciones:

Participantes ilimitados

Un salón amplio donde los participantes puedan trabajar individualmente sin ser molestados y un espacio suficientemente amplio para presentar una obra de teatro.

**Tiempo Requerido:** 30 minutos.

**Materiales:**

Hojas de papel y lápiz para cada participante Hojas de instrucciones,

## ANEXO N. DINÁMICAS DE EMPODERAMIENTO

### DINAMICA 1: EXCURSION



#### **Objetivo:**

Desarrollar la capacidad de escuchar a los demás

Impulsar el trabajo en equipo en determinadas situaciones

#### **Desarrollo:**

Los equipos deben imaginar que van para una excursión a una montaña nevada, el viaje es de un fin de semana de dos días. Para ello es necesario llevar utensilios de cocina, comida, artículos para acampar....

Cada equipo debe ponerse de acuerdo sobre cuales son los 10 artículos más indispensables. Se les obsequia Jabón, cepillo y pasta dental, Tienen 15 minutos para ponerse de acuerdo y escribir el listado

Luego cada equipo sustenta por 5 minutos máximo su elección de los 10 artículos

En 15 minutos todos los equipos deben buscar un mecanismo para ponerse de acuerdo sobre los 10 artículos más indispensables

#### **Evaluación:**

No se requiere evaluación adicional

#### **Comentarios/Recomendaciones:**

Equipos de 5 a 6 personas

Se recomienda el uso de un salón suficientemente grande para que los grupos se puedan reunir confortablemente

**Tiempo Requerido:** 60 a 70 minutos.

**Materiales:**

Hojas blancas y lápices para cada equipo

Hojas de papel rotafolio y marcadores

Música instrumental si se desea y esta disponible

**DINAMICA 2: VIAJE DE LA NASA**



**Objetivo:**

Despertar el poder de decisión

**Desarrollo:**

Los astrónomos predicen el crecimiento del sol a tal punto que Mercurio, Venus y la Tierra desaparecerán

La NASA diseña una nave espacial solo para 5 pasajeros, se ha escogido a

1. Un Sacerdote
2. Una Prostituta
3. Un Medico
4. Una Enfermera
5. Un Estudiante de Psicología

La nave parte con los cinco pasajeros hacia otro posible planeta donde se descubrió que hay posiblemente vida. El combustible y el alimento empieza a escasear. Deben elegir a dos de ellos para continuara en una nave mas pequeña

¿A quien elegiría y porque para seguir el viaje?

**Evaluación:**

Cada quien expone sus dos elegidos y la razón por la que tomó dicha elección

**Comentarios/Recomendaciones:**

Se recomienda hacerlo por grupos de participantes de 20 máximo

**Tiempo Requerido:** 45 a 60 minutos.

**Materiales:**

Hojas blancas y lápices para cada persona

Música instrumental si se desea y esta disponible

**DINAMICA 3: UN MILLON DE DOLARES**



**Objetivo:**

Realizar un viaje en la imaginación para reforzar los valores

**Desarrollo:**

Se les pide a los asistentes cerrar los ojos, relajar las piernas, relajar los hombros y escuchar la música instrumental

Luego se les pide que piensen que harían si se ganaran un millón de dólares, encaminándolos a la solidaridad y a obras altruistas

Se les pide que lo dibujen en una hoja de papel

**Evaluación:**

Cada asistente explicará su dibujo

**Comentarios/Recomendaciones:**

Se recomienda hacerlo por grupos de máximo de 20 participantes

Respetar las opiniones de los demás

**Tiempo Requerido:** 60 minutos.

**Materiales:**

Hojas blancas y lápices para cada equipo

Música instrumental si se desea y esta disponible

**DINAMICA 4: NIDOS Y PAJAROS****Objetivo:**

Desarrollar la confianza y la camaradería en los miembros del equipo

**Desarrollo:**

Los miembros del grupo se juntan en equipos de a tres

Dos de los miembros de cada equipo se toman de la mano y el tercero queda en medio de los dos, formando un nido con el pájaro dentro

Una persona externa dará tres tipos de órdenes

¡Nidos!: Las personas que están dentro del nido deben salir a buscar otros nidos. Ninguno debe quedar en su mismo nido ya que de hacerlo los demás le impondrán una penalización

¡Pájaros!: Los que están tomados de las manos correrán a formar otras parejas nuevas. Ninguno debe quedar con la persona con la que estaba antes ya que de hacerlo los demás le impondrán una penalización

¡Parvada!: Todos, tanto los dos del nido como el pájaro deben deshacer el nido completamente y formarse en otros distintos ya que de hacerlo los demás le impondrán una penalización

**Evaluación:**

No se requiere evaluación adicional

**Comentarios/Recomendaciones:**

Un grupo entre 18 y 36 personas

Equipos de 3 personas

Se recomienda el uso de un espacio abierto lo suficientemente grande para que los grupos puedan correr

**Tiempo Requerido:** 20 minutos.

**Materiales:**

Ropa cómoda y suelta

## ANEXO O. DINÁMICAS DE COACHING

### DINAMICA 1: Soy fruto de mis éxitos y fracasos



#### Objetivo:

Desarrollar conciencia de nuestros propios logros y Fracasos  
Entender el por que de muchas de nuestras actitudes ante determinadas situaciones

#### Desarrollo:

1. El instructor explica los objetivos del ejercicio. Discute la importancia del reconocimiento de nuestros triunfos y fracasos y reconocerlos como barreras o alicientes en las actividades de nuestras vidas
2. Cada participante se le provee de Hojas blancas y un lápiz y se les pide que hagan una lista de:
  - I. Los triunfos que mas felicidad, seguridad y/o orgullo han tenido
  - II. Los Fracasos que mas dolor, frustración, miedo han soportado
  - III. Cosas cotidianas que me dan seguridad y que me quitan seguridad (Amistad de un amigo, rechazo de una mujer, amor de padres, etc.)
3. Los participantes se dividen en parejas y una a otro se explican las situaciones escritas en la hoja.
4. Cada miembro elaborará una carta de reconocimiento para su pareja, basándose en la información recibida en el paso 3. La carta será escrita directamente a su pareja, no a una tercera parte.
5. Se intercambiarán las cartas para leerlas y reflexionar su contenido sin hablar.
6. Se reúne nuevamente todo el grupo, y se les dice a los participantes que tendrán la oportunidad de presentar y recomendar a su pareja ante el grupo. Cada miembro por turno, se parará atrás de su compañero con sus manos puestas en los hombros del otro, y presenta a su pareja ante el



grupo. La persona que esta siendo introducida no comenta nada en ese momento.

7. Después de que todos los miembros hayan sido presentados, las personas podrán aclarar cualquier información dada acerca de ellos.
8. El instructor brevemente explica la idea que lo que una persona dice que otra habla mucho de ella y sugiere a los participantes que también reflejaron sus valores mediante la presentación de sus compañeros.
9. El instructor pide a los participantes que discutan lo que han aprendido acerca de ellos durante el ejercicio.
10. Se reúne el grupo entero y el instructor les pide que opinen acerca de los factores que tienen influencia en dar y recibir elogios.
11. Se invita a los miembros del grupo a relacionar esta experiencia de sus relaciones con otros.

### **Variaciones:**

1. Después de haber sido presentados verbalmente, los miembros pueden leer las listas que les dieron a sus parejas al principio de la actividad, ante todo el grupo.
2. Los participantes pueden leer las cartas escritas para ellos por sus compañeros en lugar de presentarlos verbalmente ante el grupo.
3. Los participantes pueden agregar información adicional acerca de ellos en el paso 7.
4. En el paso 5, se pueden elogiar oralmente para complementar las cartas.

### **Evaluación:**

No se requiere evaluación adicional

### **Comentarios/Recomendaciones:**

30 Participantes

Se recomienda el uso de un salón suficientemente grande para que los grupos se puedan reunir confortablemente

**Tiempo Requerido:** 60 a 70 minutos.

### **Materiales:**

Hojas blancas y lápices para cada participante

Hojas de papel rotafolio y marcadores

Música instrumental si se desea y esta disponible

## **DINAMICA 2: Cambio de paradigma**



### **Objetivo:**

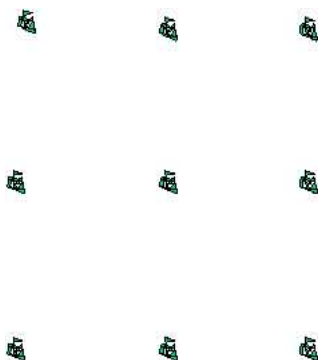
Reflexionar acerca de la forma como vemos e interpretamos las cosas. Romper los paradigmas

### **Desarrollo:**

Puede ser usado para Trabajo en equipo, Solución de Problemas, motivación, para despertar a un grupo cansado, para documentar El Proceso del Cambio y desde luego como un buen ejemplo de Cambio de Paradigma

Se recomienda como dinámica individual al arranque de sesión, dándoles un máximo de 10 minutos para intentar resolverlo

Unir todos los puntos con 4 líneas rectas sin despegar el lápiz del papel



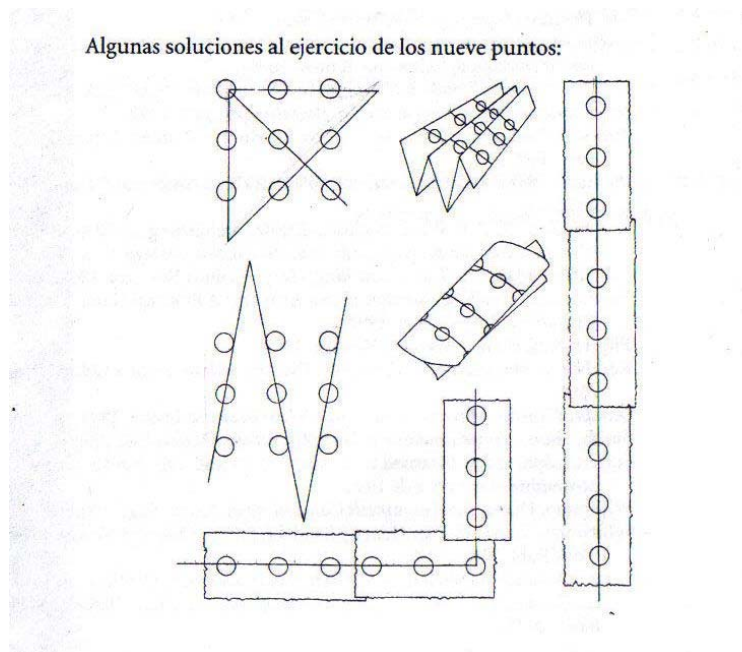
Al final el proceso de reflexión se centra en la pregunta ¿Por qué no lo pudo Ud. resolver?

Se espera a que se den las respuestas y luego se muestran las posibles soluciones y se pregunta por que no habían pensado en ello

En este ejemplo, si Ud. no se sale del cuadrado mental que nuestra “educación y experiencia” nos hace imaginarnos cuando vemos los puntos, será casi imposible resolver el problema. Salirse del cuadrado significa cambiar de paradigma, ponernos en un nuevo y más elevado nivel de conciencia

La dinámica se termina agradeciéndoles el esfuerzo y pidiéndoles que en lo sucesivo recuerden que la mejor manera de resolver nuestros problemas es saliéndonos del cuadrado

### **Evaluación:**



### **Comentarios/Recomendaciones:**

Grupo ilimitado de participantes

Se recomienda el uso de un salón suficientemente grande para que los grupos se puedan reunir confortablemente

### **Materiales:**

Música instrumental si se desea y esta disponible

### **DINAMICA 3: El círculo del intercambio**



#### **Objetivo:**

Objetivo de evaluar nuestro comportamiento en el día a día, evaluando además nuestro comportamiento bajo un nivel alto de incertidumbre.

#### **Desarrollo:**

Ubicar un espacio lo suficientemente grande como para formar un círculo con todos los integrantes del taller o dinámica. Utilizando marcador o cinta indicar el centro del círculo

Invitar a los participantes a que con la mirada, identifiquen a la persona que se encuentra en el extremo diagonalmente opuesto

Traten con señas de entablar una conexión

Se pregunta al equipo si están listos, si ya la identificaron y han realizado la conexión

A la señal del facilitador deberán intercambiarse con la pareja que ha identificado en el extremo opuesto

#### **Reflexión inicial:**

Que sucedió, quien quiere comentar la experiencia

Como atacamos la orden que recibimos. Hubo algunas diferencias

Que conductas diferentes observamos en los integrantes del equipo

Logramos una respuesta perfecta?. ¿Por que?

El facilitador deberá invitar nuevamente a los participantes a identificar la persona que se encuentra en el extremo diagonalmente opuesto, haciendo conexión con ella.

Este procedimiento hay que repetirlo ya que pudieran no haber quedado alineados completamente

**Ahora deberán repetir el ejercicio pero con los ojos cerrados**

**Segunda Reflexión**

Quienes abrieron los ojos, por lo menos un instante

Quienes los mantuvieron abiertos casi todo el tiempo

Como nos comportamos ante la incertidumbre

Como explicamos que pasó

**Reflexión Final**

Que podemos tomar de la experiencia?

**Evaluación:**

No se requiere evaluación adicional

**Comentarios/Recomendaciones:**

Grupo ilimitado de participantes

Se recomienda el uso de un salón suficientemente grande para que los grupos se puedan reunir confortablemente

**Materiales:**

Música instrumental si se desea y esta disponible

## **DINAMICA 4: La meta a alcanzar**



### **Objetivo:**

Objetivo de evaluar como integrantes de un equipo trabajan, identificar como se comunican, la forma como se organizan, como trabajan para conseguir sus metas, identificar los que son cooperadores, los solidarios, los lideres del equipo

### **Desarrollo:**

Esta dinámica nos da pie para que el grupo se autoanalice y reflexionen sobre como realmente están trabajando para conseguir resultados, fortalezas y debilidades en torno a su organización. A continuación paso a describir la dinámica:

A los participantes se les divide en dos grupos grupo A y grupo B

Luego se les pide a los grupos que traigan un número determinado de monedas. Ojo al grupo A se le pide 30 monedas de un valor y al grupo B se le pide 30 monedas de otro valor distinto al del grupo B

Se le da un tiempo prudente para conseguir lo solicitado. Así mismo se les indica que pueden hacer lo que quieran para conseguir la meta

Luego que ambos grupos consiguieron cumplir con la meta se da pie al análisis, lo más importante de esta dinámica. Al grupo que consiguió primero la meta se hace la siguiente pregunta para escuchar en grupo su respuesta



¿Como hicieron para lograr el objetivo?

¿Que hicieron bien! ¿ se pregunta entorno al proceso la cual le condujo a cumplir el objetivo?

Al grupo que llego de segundo se le pregunta igual como se organizaron. Que les falto. Como lo hubiesen hecho mejor, que corregirían

Al final a los dos grupos se le pregunta que descubrieron y que pueden tomar de la dinámica y aplicarlo cuando vuelvan a su trabajo

**Evaluación:**

No se requiere evaluación adicional

**Comentarios/Recomendaciones:**

Grupo ilimitado de participantes

Se recomienda el uso de un salón suficientemente grande para que los grupos se puedan reunir confortablemente