

Kaizen Comunicación Liderazgo
Sinergia Benchmarking
Just In Time Calidad
Planeación Estratégica Estructura Organizacional
Trabajo en Equipo Negociación
Toma de decisiones

Habilidades Directivas del Siglo **XXI**

Casos Prácticos

Carlos Alberto Rodríguez Castañón
& Patricia Hernández Medina

Coordinadores

Registro de obra: 03-2019-082210543600-01

ISBN: 978-607-8561-10-0



Primera edición: **Noviembre 2019**

Registro de obra: **03-2019-082210543600-01**

ISBN: **978-607-8561-10-0**

Maquetación: **José Augusto Arredondo Lemus**

Imprime: **Publicaciones UPG**

Reservados todos los derechos. No se permite reproducir, almacenar en sistemas de recuperación de la información ni transmitir alguna parte de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado -electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, etc.-, sin el permiso previo de los titulares de los derechos de propiedad intelectual.

Impreso en México

© 2019 Publicaciones UPG

ÍNDICE

Capítulo 1. La Toma de decisiones en una empresa. Caso: ENVI.
María Del Rosario Ruíz Torres

Capítulo 2. Kaizen & JIT con aplicación de SMED. Caso: Productora de sabores, ingredientes y activos funcionales.
Sandra Guadalupe Hernández Aguilar & Karina Marisol Paredes Alonso

Capítulo 3. Comunicación Organizacional. Caso: Grúas Industriales y Transporte Especializado del Bajío.
Nidia Isela Ramírez Manjarrez

Capítulo 4. Estructura Organizacional y definición de funciones en el Departamento de Banca Electrónica.
Ma. Beatriz Lanuza Aboytes

Capítulo 5. Sinergia en tiempos de cambio. Caso: Metalics.
Liliana Alejandra Álvarez García

Capítulo 6. Negociación. Caso: Negociación en conflictos laborales.
Patricia Gasca Vera

Capítulo 7. Planeación Estratégica. Caso: MINA Boutique.
Ana Laura Arteaga Cervantes & María Alejandra Ortega León

Capítulo 8. La comparación (benchmarking) como herramienta de mejora continua.
Ma. Guadalupe Melesio Moreno

Capítulo 9. Liderazgo. Caso: Howard Schultz.
Carlos Alberto Rodríguez Castañón

Capítulo 10. Trabajo en Equipo. Caso: Laboratorio Hatsó.
Patricia Hernández Medina

AGRADE- CIMIIENTOS

Queremos agradecer al Comité Editorial de la Universidad Politécnica de Guanajuato por la sinergia y facilidades brindadas en la realización de este trabajo.

A todas las maestras y maestros que colaboraron en este libro, un equipo multidisciplinario que donaron parte de su experiencia y capital intelectual en la construcción de casos excepcionales. Sin duda, el anquilosado enfoque memorístico de aprendizaje debe ser reemplazado por casos prácticos que tengan un impacto significativo en las aulas. Muchas Gracias por su confianza.

DEDICATORIA

A nuestros estudiantes, quienes son la inspiración y motivo de este libro, el alma y piedra angular de nuestra universidad. A todas y todos Ustedes con profunda admiración y respeto, por lo que son y por lo que van a llegar a ser.

PRÓLOGO

Las denominadas habilidades “blandas” tienen gran complejidad en su ejecución, por lo que no deben ser subestimadas en comparación a las habilidades técnicas o “duras”. Las habilidades humanas son poderosas y trascendentales. Este tipo de habilidades son altamente demandadas por las organizaciones, prefieren proveerse de personal que sean capaces en liderar gente, trabajar en equipo, curiosos y creativos, con alta dosis de inteligencia emocional, disruptivos, que desafían el statu quo de lo convencional.

Por lo anterior, la Academia de Desarrollo Humano de la Universidad Politécnica de Guanajuato ha elaborado este libro con el propósito de contribuir y aumentar las competencias directivas.

Este libro reúne la experiencia de un equipo multidisciplinario de docentes, que mediante el método del caso explican de forma clara y contundente las habilidades más importantes que debe poseer todo profesionista: pensamiento estratégico, capacidad de comunicación, resolución de problemas y toma de decisiones, trabajo en equipo, liderazgo, manejo de métodos y herramientas de calidad, sinergia, negociación, benchmarking, entre otros temas. El libro es un obligado como material de apoyo para el aprendizaje de las habilidades directivas en alumnos de licenciatura o posgrado. El destinatario de este libro son también personas que ocupen puestos de supervisión, jefaturas, gerencias. Las habilidades directivas se perfeccionan desde la práctica, y no desde ambientes teóricos.

Estimamos sea un valioso recurso para docentes y para todo aquél que aspire a perfeccionar su estilo de Management en su organización. Los casos fueron contruidos y basados en empresa reales, en algunos de ellos por motivos de confidencialidad se cambió el nombre real de la compañía.

El método de caso es utilizado por las principales universidades del mundo como la forma más eficaz y kinestésica de transportar al estudiante a situaciones fuera de lo ficticio, donde una mala decisión puede conllevar a una pérdida financiera, o inclusive a la quiebra de la compañía. El método de caso también está siendo utilizado cómo técnica por parte de las empresas en el proceso de selección de su futuro personal.

El libro contiene 10 capítulos donde se analizan los siguientes temas: En el capítulo 1 se aborda la toma de decisiones en la empresa ENVI, dedicada a la maquila de envases de plásticos, cajas y servicios de empaque, en el capítulo 2 el lector podrá conocer las herramientas de Kaizen y del Just in Time implementadas en la Productora de Sabores, Ingredientes y Activos Funcionales, en el capítulo 3 se desarrolla el caso de problemas en la comunicación organizacional

en la compañía Grúas Industriales y Transporte Especializado del Bajío. En el capítulo 4 se estudia la pertinencia de diseño de una estructura organizacional para una Institución Financiera. La sinergia es motivo de análisis en el capítulo 5 a través del caso Metalics, el arte de saber negociar se pone de manifiesto mediante un caso de conflictos laborales en el capítulo 6. El tema de planeación estratégica se revisa en el capítulo subsecuente con el caso MINA Boutique, en el capítulo 8 el lector podrá profundizar la importancia del Benchmarking como estrategia para ganar competitividad, en el capítulo 9 se hace una revisión de las características de los líderes a través del caso de éxito de Howard Schulz, por último, en el capítulo 10 se estudia la dinámica del trabajo en equipo.

Cada tema comienza con una fundamentación teórica, conceptos inevitables que el lector debe conocer, posteriormente se redacta un caso dónde se plantea una problematización, y al final existe una sección de preguntas de discusión, dónde el alumno con base a lo aprendido deberá dar sus propias respuestas.

Confiamos que éste documento contribuirá al desarrollo gerencial del lector. En un modelo basado por competencias queda a criterio del docente hacer uso de los casos para evaluar el rubro de desempeño de los alumnos o sirva como instrumento de evaluación por conocimientos. Es menester informar que no hay respuestas únicas a las preguntas de discusión que se presentan cada caso, existe una premeditada intención en que el lector haga uso de toda la información teórica, intuición, background, experiencia y datos que proporciona el caso para emitir una respuesta sólida y fundamentada.

En México el 95% de las empresas pertenecen a las micro y pequeños negocios, lamentablemente, muchas de ellas no resistirán sobrevivir los 5 años de vida. Si bien es cierto que la competencia, el entorno económico y las fuentes de financiamiento pueden propiciar la mortandad de las organizaciones, hay un cuarto elemento que influye en ello: La incapacidad directiva para afrontar las adversidades. Las habilidades directivas son determinantes para hacer de una pequeña tienda de abarrotes el próximo Walmart, hacer de una fonda de comida un VIPS, una modesta papelería en un Office Depot, o una tienda de ropa en el futuro ZARA. La capacidad de dirigir aumenta la supervivencia de las organizaciones ante una jungla de los negocios donde rige la competitividad y la ley del más fuerte.

En tiempos de incertidumbre donde lo único constante es el cambio, las soft skills toman un rol preponderante, quien posea estas habilidades no solamente se domina así mismo, sino que también puede dominar el mundo.

Cordialmente

*Carlos Alberto Rodríguez Castañón
Patricia Hernández Medina*

CAPÍTULO 1

La toma de decisiones en una empresa

Caso: ENVI

Cuando las empresas familiares crecen, la estructura, la demanda y el funcionamiento de la misma ya no puede seguir igual.

Autora: **María del Rosario Ruiz Torres**¹

"No soy producto de mis circunstancias, soy producto de mis decisiones".
- Steven Covey

Todos los días nos enfrentamos a la toma de decisiones, desde que nos despertamos hasta que nos vamos a descansar, constantemente estamos seleccionando entre varias opciones.

En esta selección, no todas las decisiones requieren de un proceso estricto o una estructura definida para poder elegir, pero otras sí lo requieren.

La toma de decisiones es un aspecto crucial para las personas y también para las empresas, esto puede definir su crecimiento o su extinción, para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), la toma de decisiones es el núcleo de la planeación, y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas.

Para Vidal (2012), en la toma de decisiones, surgen dos cuestiones: ¿por quién? y ¿para quién?, pero para llegar a este punto es importante revisar primeramente qué elementos intervienen en el proceso de la toma de decisiones.

Según Chiavenato (2001), existen al menos seis elementos en el proceso decisorio:

1. Quien toma la decisión: individuo o grupo de individuos que escogen entre varios cursos de acción posibles.
2. Objetivos: propósitos que pretende alcanzar, mediante acciones, quien toma la decisión.
3. Sistema de valores: criterios de preferencia empleados para elegir, por quien toma la decisión.
4. Cursos de acción: diferentes secuencias de acción que puede escoger quien toma la decisión.
5. Estados de la naturaleza: aspectos del ambiente que involucran a quien toma la decisión y que afectan la elección de cursos de acción. Son factores ambientales fuera del control, como incertidumbre, riesgo o certeza, que se explicará en un párrafo posterior.
6. Consecuencias: representan los efectos resultantes de un curso de acción y un determinado estado de la naturaleza.

Se pueden tomar decisiones dentro de tres condiciones:

¹ Maestra en Docencia por la Universidad del Centro del Bajío y Licenciada en Administración por el Instituto Tecnológico de Celaya, actualmente Profesora Investigadora de Tiempo Completo en la Universidad Politécnica de Guanajuato y empresaria.

1. Incertidumbre: Es cuando no se tiene certeza de lo que va a pasar y de cuál va a ser el resultado final, exige una planeación situacional que permita alternativas variadas y flexibles.

2. Riesgo: Se tiene información suficiente para predecir lo que puede pasar con esa decisión, sin embargo, mucho depende de la experiencia e intuición del tomador de la decisión y las circunstancias en que esté aconteciendo la situación.

3. Certeza: en este caso el que toma las decisiones tiene completo conocimiento de las consecuencias o los resultados de las diversas alternativas de cursos de acción para resolver el problema, lo que disminuye el tiempo de decisión. Chiavenato (2001).

Otro aspecto a considerar es que las decisiones a tomar, puede que sean programadas o no programadas, las primeras pueden incluso ser delegadas ya que se tiene una estructura sobre lo que se espera de ellas y es claro el campo de acción, sin embargo, las no programadas difícilmente pueden ser delegadas ya que requieren de decisiones inmediatas, creatividad y flexibilidad.

Normalmente el proceso de toma de decisiones se sigue bajo el modelo racional, que según Robbins (2009) consta de los siguientes seis pasos:

1. Definir el problema
2. Identificar los criterios de selección
3. Asignar pesos o ponderaciones a los criterios
4. Desarrollar las alternativas
5. Evaluar las alternativas
6. Seleccionar la mejor alternativa

En teoría suena sencillo, sin embargo, el proceso de la toma de decisiones se vuelve complejo en empresas familiares cuya estructura organizacional es menos formal que en las grandes empresas y las relaciones laborales son más complicadas por la relación de parentesco (Monteferrante, 2006).

Por qué el proceso se torna difícil; porque en el análisis y toma de decisiones hay elementos que influyen, tales como: la situación propiamente de

la empresa que requiere tomar una decisión. La "historia familiar" o los intereses familiares que están allí latentes.

En todo el mundo las empresas familiares son fuente de riqueza y el principal sostén de la economía interna de los países, generan más del 90% del PIB (Producto Interno Bruto) en México (KPMG, 2013). Dada su importancia es conveniente que las decisiones tomadas en dichas empresas sean lo más productivas posibles, porque tomando las decisiones correctas es más fácil que se pueda alcanzar el éxito y los planes que se han propuesto desde el inicio de operaciones, aunque éste vaya en contra de los intereses de la familia, porque esto implica la supervivencia o muerte de la misma empresa.

Se considera negocio familiar la empresa en la que existe una familia que posee o controla el capital social, ya sea en forma de titularidad mayoritaria, compartida con otras personas o familias (Santandreu, 2005).

Según los resultados de un estudio realizado por López y Contreras (2015) las decisiones en empresas familiares se toman generalmente de forma democrática 58%, en la cual también la familia política y la familia amplia se involucra, sin embargo el que más influye en la toma de decisiones principalmente es el cónyuge, por otra parte en cuanto a las decisiones autocráticas (32%), éstas están centradas principalmente en una persona y generalmente es el "jefe de familia", el resto del porcentaje se divide entre las decisiones que toma la madre de la familia y en pocas ocasiones los hijos mayores quienes son lo que tienen más experiencia en el negocio.

En estos casos en que la decisión es democrática se puede observar el crecimiento de la empresa y a su vez el incremento de la unión familiar.

Cuando las decisiones son especializadas y no se pueden tomar en familia por que se carece de los conocimientos necesarios, normalmente se busca a un asesor externo cada vez con más frecuencia, pero no siempre se da esto, sobre todo cuando los dueños de los negocios son adultos mayores y debido a sus características generacionales, aún prefieren solucionar sus problemas solos

y conforme crece la empresa las decisiones se centralizan más, dejando vulnerables ciertas áreas de la empresa en donde el dueño no es experto (Núñez, 2013).

Vargas (2013), menciona que existen errores comunes en las empresas familiares, pero entre los más importantes se encuentran: la falta de institucionalización, conflicto de intereses u organigramas poco claros, por lo que sólo dos de cada seis empresas familiares sobreviven a la primera generación y sólo una logra llegar a tercera. Otros de los problemas a los que se enfrentan son las finanzas poco claras, el ego del fundador o la dependencia excesiva, la falta de profesionalización en los que ocupan los puestos, debido a nepotismo existente, la confusión entre la estructura familiar y la de la empresa en donde no siempre la autoridad proviene de la misma persona, etc.

Según Jorge Mas, (2019) hay situaciones que acaban por arruinar a las empresas familiares, por ejemplo: valorar más a los miembros por ser familia o amigos y no por su desempeño en la empresa; permitir el acceso de nuevos integrantes de la familia aunque no tengan los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto que se les va a encomendar; rodearse de gente incompetente para no perder poder; buscar gente que les diga lo que quieren oír y no lo que necesitan para mejorar; no delegar; no crear acciones de motivación y no preparar una buena sucesión, entre otras.

La evolución misma de la empresa familiar, tanto en el aspecto del negocio como de la familia, le exige transformar su estructura. Este cambio de la estructura incluye modificar dimensiones que podemos resumir en la institucionalización de toma de decisiones y gestión profesional, la diferenciación de roles que se ejercen actualmente de manera indistinta en la familia y negocio, y en la planeación del proceso de sucesión. (Durán, J y San Martín, J., 2013, p.48).

Por lo que se considera que antes de tomar una decisión hacia el exterior de la empresa, se deben de tomar decisiones al interior de la misma, por ejemplo: todos los empleados deben ser medidos y remunerados como los demás, por sus resultados y su capacidad de desarrollar valor para el negocio. (KPMG, 2013).

Algunos autores como Arreguín y Contreras (2014) elaboraron un estudio para revisar la mejor forma de tomar decisiones en una empresa familiar y llegaron a la siguiente conclusión: Es necesario para el éxito de la empresa, llevar a cabo un modelo de capacitación cognitiva, afectiva, económica y organizacional, de tal manera que logren asumir de forma efectiva las consecuencias de una toma de decisiones que al mismo tiempo impacte en la empresa, en el ámbito social y en el desarrollo personal de cada uno de los integrantes de la empresa.

A continuación, se presenta un caso referente a la toma de decisiones en las empresas familiares.

CASO

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

Los primeros clientes que logró tener, fueron amigos cercanos de Don Miguel que trabajaban en industrias y que requerían de esos servicios de maquila y algunas otras empresas transnacionales que se ubican en el país. Con este innovador servicio ya no tendrían que preocuparse por el empaque de sus productos, ya que se enfocarían principalmente en el desarrollo de los mismos y no entrar en el proceso final del empaque y así evitan desviarse de su objetivo, dado que la globalización permitió que el mercado de este tipo de envases se extendiera a otros países.

Actualmente esta empresa se ubica en una ciudad del Estado de Querétaro, tiene 350 empleados en tres turnos. La mayor parte de la gente que trabaja en dicha empresa vive en las rancherías cercanas y en su mayoría son mujeres. La empresa les brinda

el transporte y les paga un sueldo competitivo con respecto a los sueldos de los operarios de la región. Es una empresa incluyente en la que se tiene también contratada a gente con capacidades diferentes.

Lo que en un principio empezó como una pequeña empresa familiar, ha crecido a pasos agigantados teniendo en este momento una facturación anual de aproximadamente 40 millones de pesos con una utilidad mensual entre el 10% y el 15% de la facturación.

Los productos que maquilan tienen presencia en varios países de Centroamérica, Asia, África, Sudamérica y Estados Unidos, actualmente la empresa tiene dos sucursales: una ubicada en Querétaro (matriz) y la otra en Estados Unidos, misma que surge de la necesidad de dar respuesta a la demanda del mercado estadounidense.

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

Los clientes principales de ENVI son:

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

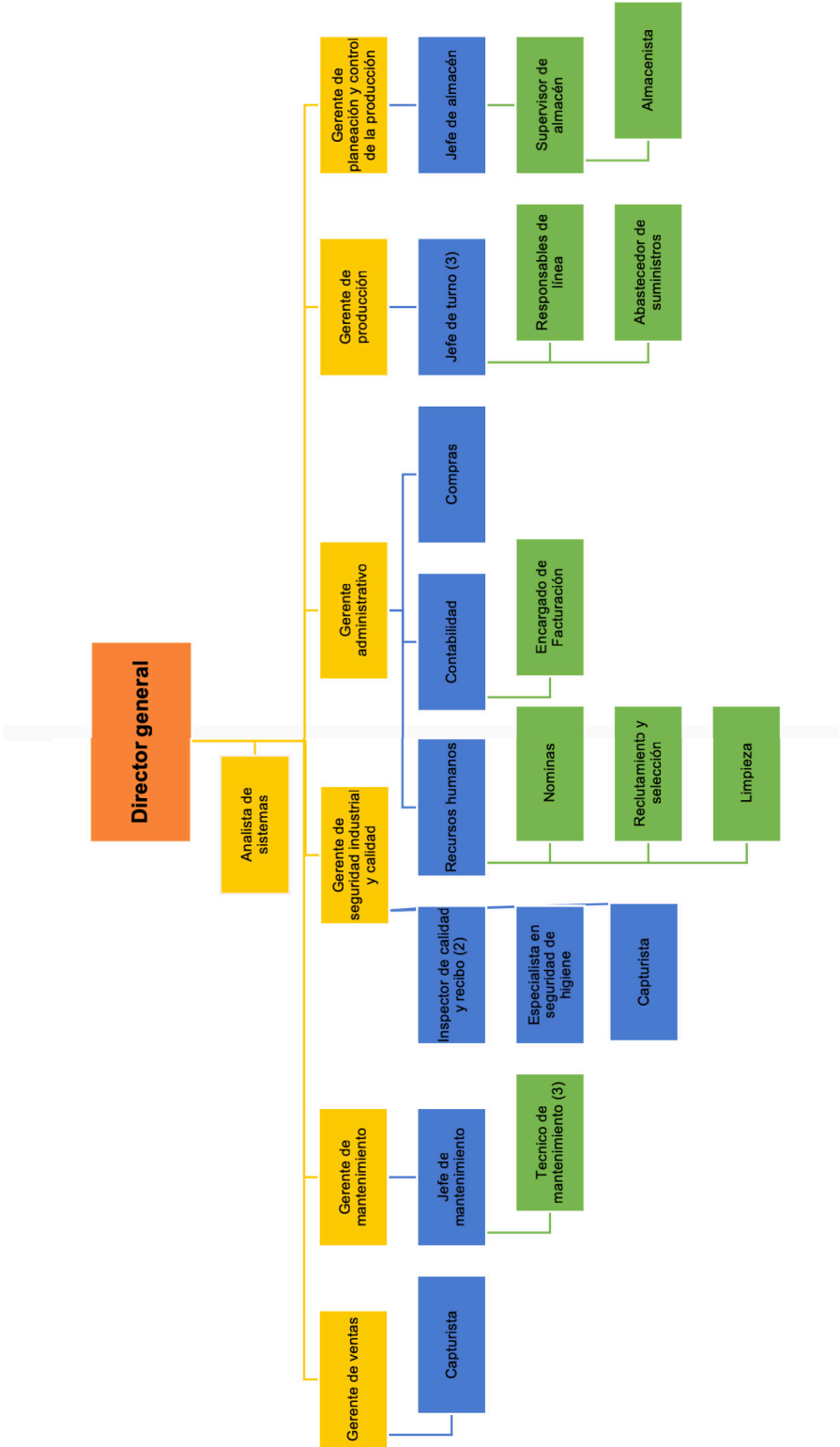
La toma de decisiones en esta empresa está centralizada y aunque su organigrama se encuentra bien definido, el dueño interviene en casi todo lo que se decide y no permite que la empresa trabaje adecuadamente. Cuando él no se encuentra al frente de la misma, ya sea por un viaje o por situaciones personales, se le tiene que

estar llamando continuamente para comunicarle las decisiones y en ocasiones cuando los clientes le llaman directamente o no le parece la decisión tomada, se tiene que volver a realizar el proceso dado que cambia la instrucción y lo planeado por el encargado de área según la estructura (Ver figura 1 Organigrama de la empresa).

Otro de los problemas que presenta esta empresa es que el 80% de su producción le pertenece a uno de sus clientes, dejando a la empresa vulnerable, pues depende de ellos. No ha querido crecer más en la región dado que el resto de los clientes no son “seguros” con órdenes de compra recurrentes cada mes, sino que sus órdenes son ocasionales, pero Don Miguel sabe que si su cliente principal deja de solicitar sus servicios la empresa en un momento se vendría abajo, pues con el resto de los clientes definitivamente no se podrían soportar los gastos de operación la empresa.

También sabe que hay muchos inconvenientes en varias áreas de la empresa, sin embargo, le cuesta trabajo despedir a sus amigos y familiares, dado que siempre le mostraron lealtad al inicio de operaciones en donde en ocasiones no recibían sueldo a cambio de su trabajo, en lo que la empresa empezaba a generar ganancias para poder llegar a su punto de equilibrio. Cabe señalar que la plantilla de amigos, conocidos y familiares ha ido en aumento, debido a que en la empresa no hay política de no contratar a familiares, por lo que los jefes de área han aprovechado esta situación para que su familia entre a trabajar con ellos en diversos departamentos.

Figura 1. Organigrama de ENVI.
 Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.



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

- Hay retrasos en la entrega del producto terminado al cliente principal, debido a que se arrastran faltantes de producción no cumplida en otros turnos, pues no se alcanzan las metas diarias por las líneas de producción, por lo que de conseguir más clientes no se podrá atender esa demanda debido a los retrasos existentes.
- Por cumplir con este cliente se queda mal con otros ya que el retraso de la producción afecta también las fechas de entrega para otras órdenes de compra.
- En el área de producción existen formatos de control que deben de llenar los encargados de línea, mismos que deben entregar a los supervisores de turno en el cual plasman los resultados por hora en su jornada, pero no siempre se llenan, o se ponen datos erróneos dado que el supervisor no revisa a detalle dichos formatos, no hay seguimiento, ni se mide la productividad con los datos de este formato.
- Se puede observar que no hay un control eficiente de inventarios de materia prima.
- No hay un buen control de merma en el área de producción y almacenes siendo mayor en las bodegas de almacenamiento, situación grave ya que una de las cláusulas que la empresa maneja con los clientes, es el cuidado de los insumos que estos le mandan para la terminación del producto final empacado, hay que recordar que la materia prima que ocupa la empresa es solo, cartón, resinas y plásticos, y el producto le pertenece a la empresa que manda hacer la maquila.

- Existen malas condiciones del almacén y un mal manejo de materiales.

- Se cuenta con 14 líneas de producción que se activan de acuerdo a las necesidades del producto, pero generalmente solo se utilizan 6 por turno, en ocasiones más, pero no cubiertas al 100% de la gente debido al ausentismo.

- Embarques termina las órdenes de compra cuando completa la producción, lo que les permite esconder de cierta manera el incumplimiento en tiempo que se tiene con los clientes, dado que no se cancelan las órdenes de compra, simplemente se recorren las fechas de entrega, ya que se van mandando parcialidades a los clientes.

- El cliente principal influye mucho en el manejo de la empresa dado se ponen de acuerdo con el Gerente de Producción y el Gerente de Ventas de ENVI, para programar la cantidad de líneas, turnos y productos de acuerdo al grado de urgencia. Así es como entre los tres planean la producción semanal, manejando las líneas como si fueran exclusivas para sus productos y estuvieran al 100% de su capacidad.

- El cliente principal tiene crédito abierto y por lo mismo tiene facturas vencidas sin pagar a ENVI de varios años atrás.

- La relación con este cliente es muy delicada, pues perder esa cuenta puede ser fatal para la empresa.

- La rotación del personal en ENVI es alta, entre el 25 y el 30% mensual y la lealtad del trabajador baja ya que les hacen firmar contratos por mes y cada mes varía la plantilla de personal de acuerdo los requerimientos de la planta.

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

Tabla 1. Ficha de producción.

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

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

Como se puede observar, si la producción hubiera iniciado en tiempo y al 100% de materia prima, se podrían tener las 800 piezas sin ningún problema, pero ahora se tendrá que reprogramar una línea para poder producir el faltante de ese lote de 800 piezas, dado que quedó un saldo de 120 piezas por que la producción real fue solo de 680 piezas, lo que representa el 15% de piezas sin producir. No

se va a poder cumplir con esa orden de compra completa, esto es en parte lo que retrasa el tiempo de entrega a los clientes.

El gerente de producción tiene un formato de control en donde semanalmente va generando su necesidad en turnos, para poder programar al personal, misma que se presenta a continuación:

Tabla 2. Ficha de control de requerimiento de turnos.

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

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

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

Tabla 3. Ficha de programado de producción por turno.

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

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

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

Preguntas de revisión y discusión

Con base en los datos antes descritos contesta:

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

REFERENCIAS

- Arreguín, I. y Contreras, R. (2014). *El proceso de toma de decisiones en la empresa familiar*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/259654686_CAPITULO_El_proceso_de_toma_de_decisiones_en_la_empresa_familiar_desde_un_enfoque_psicologico
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso administrativo*. México: Mc Graw-Hill.
- Durán, J y San Martín, J. (2013, septiembre-diciembre) RECAI. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*. Año 2. No. 5. ISSN-2007-5278. p 48.
- Koontz, A., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw-Hill.
- KPMG. (2013). *Empresas Familiares: El desafío de crecer, madurar y permanecer*. México: KPMG.
- López, A. y Contreras, R. (2013). *La empresa familiar como objeto de estudio*. México: UG.
- Mas, J. (2019). *La toma de decisiones en las empresas familiares, clave para garantizar su futuro*. Recuperado de: <https://www.gestion-comercial.com/la-toma-de-decisiones-en-las-empresas-familiares-clave-para-garantizar-su-futuro/>
- Monteferrante, P. (2006). Empresas familiares: ¿pulperías o empresas profesionales? *Debates IESA*. 11, (2), pp. 12-16.
- Núñez, E. (2013). *La toma de decisiones en las empresas familiares*. Recuperado de: <http://www.empresasmasrentables.com/toma-de-decisiones-en-las-empresas-familiares/>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Pérez, M., Romero, M., Suárez, E. y Vaughan. (2015). *Manual de citas y referencias bibliográficas: Latino, APA, Chicago, IEEE, MLA, Vancouver*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Santandreu, E. (2005). La empresa familiar. *Centre Metal.lurgic*. No.6, p. 8.
- Vargas, I. (2013). Ocho errores de las empresas familiares. *Expansión*. Recuperado de: <https://expansion.mx/emprendedores/2013/09/12/8-errores-de-las-empresas-familiares>
- Vidal, J. (2012). *Teoría de la Decisión: proceso de interacciones u organizaciones como sistemas de decisiones*. Cinta moebio: Recuperado de: www.moebio.uchile.cl/44/vidal.html
- Zavala, S. (2009). *Guía a la redacción en el estilo APA, 6ta edición*. México: Universidad Metropolitana.

CAPÍTULO 2

Kaizen & JIT con aplicación de SMED

Caso: Productora de sabores, ingredientes y activos funcionales

Una mejora en el tiempo de proceso para entregas Justo a Tiempo
mediante análisis SMED

Autoras: **Sandra Guadalupe Hernández Aguilar**¹
Karina Marisol Paredes Alonso²

“No es necesario cambiar. La supervivencia no es obligatoria”.
- W. Edwards Deming

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones se enfrentan a cambios y retos constantes que son consecuencia de la inevitable evolución en los sistemas de información, en la tecnología, así como otros factores que las rodean. Al respecto y de acuerdo con Perdomo, Rincón & Sánchez (2014) las organizaciones han tenido que adaptarse a este escenario para lograr su éxito. Esto ha originado diversos enfoques gerenciales, como el Empowerment, Coaching, Benchmarking, la Teoría Kaizen, entre otros.

Resulta preciso actualmente para las empresas y en específico las manufactureras, atender la necesidad de producir bienes de manera eficiente y buscar siempre evitar retrasos en la entrega del producto cuando pretendan ser competitivas, y más allá de eso, que deseen permanecer activas en el mercado. Esto es debido a que dicho mercado exige cada vez en mayor medida respuestas rápidas y cumplimientos en calidad, cantidad y tiempos de entrega.

De manera que tal como lo mencionan Arango, Campuzano & Zapata (2015), la implementación de sistemas de producción más eficientes ha llegado a ser un factor crucial para las plantas de manufactura que busquen eficiencia y eficacia en sus procesos.

A continuación, se presenta información referente a uno de los sistemas de producción a los que se refiere el párrafo anterior, el sistema Justo a tiempo (JIT) por sus siglas en inglés Just in Time; así como uno de los medios utilizados en favor de la eficiencia en los procesos como es Kaizen. En relación a dicha información se presenta posteriormente un caso práctico real de la conjunción de Kaizen y JIT en un contexto de análisis para la reducción de tiempos en un proceso.

1 Maestra en Ingeniería Industrial por el Tecnológico Nacional de México Instituto Tecnológico de Celaya. Actual profesora de Asignatura de la Ingeniería Automotriz de la Universidad Politécnica de Guanajuato.

2 Licenciada en Administración de empresas y Black Belt certificada por el Tecnológico de Monterrey Campus Querétaro. Actual responsable del área de mejora continua en la compañía para la que se desarrolló el caso de estudio.

Justo a tiempo

De acuerdo con Rivera, Rivera, Holtzheimer & Chavez (2015), JIT es uno de los temas más investigados en el área de gestión de operaciones, debido a su éxito en las empresas de manufactura y es un tema de permanente actualidad que ha venido a desarrollarse con gran intensidad debido a los diversos beneficios que han sido reportados, como la reducción de inventarios, mejora en las eficiencias de las operaciones y una respuesta más rápida al cliente.

La definición para JIT de Ohno (1982), quien fuera pionero de JIT, es tener la parte correcta, en el momento y cantidad adecuados. Por su parte Chang & Lee (1996), hacen mención a que las definiciones de JIT se han desarrollado desde el sentido estricto de la producción justo a tiempo hasta llegar al concepto de filosofía de gestión general para satisfacer a los clientes y obtener una ventaja competitiva en el mercado.

De tal manera que por su parte Fullerton y McWatters (2002) proponen que JIT es una filosofía de manufactura que hace hincapié en la excelencia a través de la mejora continua de la productividad y la calidad en todas las fases del ciclo industrial.

Hernández & Vizán (2013) indican que JIT formula un principio muy simple: “producir solo lo que se demanda y cuando el cliente los solicita”. En el contexto de este principio, los autores sostienen que Ohno entendió la necesidad de transformar las operaciones productivas en flujos continuos, con el fin de proporcionar al cliente solo lo que requiere, focalizando su interés en la reducción de los tiempos de preparación. De manera que sus primeras aplicaciones se centraron en la reducción radical de los cambios de herramienta, creando los fundamentos del sistema SMED (Single Minute Exchange Die).

Kaizen

La palabra Kaizen tiene origen japonés y significa mejora o cambio para mejorar. Álvarez Rojas (2018), menciona que Kaizen se enfoca en la mejora continua en todas las funciones, sistemas y procesos dentro de un negocio desde la

perspectiva de la gestión y que significa la creación de un sistema, que permite una mejora continua y sostenible para una organización.

De la Cruz García (2018), enfatiza en que el significado de la palabra Kaizen no tiene una explicación detallada que permita obtener una claridad académica. Lo que sí se puede aseverar es que esta herramienta de mejora continua contribuye al reconocimiento de un problema, bajo un pensamiento creativo de todos sus participantes, tiene una implicación directa en la mejora de los procesos y conlleva a una mejora de forma progresiva. También se entiende que su aplicabilidad no se limita a las actividades industriales.

Modi & Thakkar (2014) establecen que los objetivos de Kaizen incluyen eliminar desperdicios, entregas justo a tiempo y trabajo estandarizado. Por lo tanto, puede apoyar cualquier actividad de gestión incluida la reducción de costos, la administración del tiempo, la gestión de la seguridad, el diseño del producto, la productividad, mejoras o desarrollo de nuevos productos.

Esta multiplicidad de métodos y contextos indica que Kaizen es altamente versátil como concepto y técnica, explica Womack, Jones & Roos (1990), tan es así que a menudo se confunde con el concepto Lean, pero Lean se define como el objetivo para alcanzar “ningún desperdicio” mientras que Kaizen se define como un método para lograrlo. Los autores apoyan la noción de que Kaizen es compatible con muchas herramientas y técnicas de implementación. Algunos de los enfoques Kaizen que han tenido éxito en la mejora de la calidad y la productividad, especialmente en fabricación son actividades 5S, eliminación de desechos, círculos de control de calidad, Poka-Yoke, gestión visual y estandarización del trabajo.

En relación al desperdicio y su eliminación, de acuerdo con Hernández & Vizán (2013), se refiere a lo que no se debería estar haciendo, porque no agrega valor. Estos autores señalan que se tienen identificados varios tipos de desperdicios que se observan en procesos y son: sobreproducción, tiempo de espera, transporte, exceso de procesamiento, inventario, movimiento y defectos. “Diversos estudios revelan que la eliminación de

desperdicios en cada área del flujo de valor reduce los costos, mejora la calidad y transforma la línea de fondo” (Womack J., 2011, p.978).

La estandarización es la característica principal de Kaizen, donde se usan políticas, reglas, directivas y procedimientos como pautas para que los empleados hagan su trabajo exitosamente. Los estándares deben mantenerse para asegurar calidad y deben ser llevados a cada operación. (Álvarez Rojas, 2018, p. 17).

Tres esferas concéntricas del Kaizen

Suarez, Barraza & Dávila (2008) proponen tres diferentes esferas concéntricas del Kaizen siguiendo el esquema propuesto por Dean y Bowen (1994) por las que puede ser comprendido el término de Kaizen: 1) el Kaizen como “filosofía gerencial”, 2) el Kaizen como un elemento del TQM (Total Quality Management), y 3) el Kaizen como principio teórico de metodologías y técnicas de mejora.

El primer término, percibe Kaizen como “filosofía gerencial”, que involucra una serie de principios y valores que soportan al sistema de gestión de la organización. Dentro de esta se encuentran las prácticas, técnicas o herramientas de gestión, consideradas en su origen como japonesas, dentro de las cuales se incluyen la Gestión por Calidad Total de toda la Empresa.

De acuerdo con Suarez et al. (2008), otras de las características esenciales de esta esfera concéntrica del Kaizen, es que el mantenimiento y la mejora de los estándares se realiza a través del involucramiento y participación de los empleados de la organización. El medio que utilizan las organizaciones bajo esta perspectiva son los equipos de mejora (el Kaizen orientado al grupo), y el sistema de propuestas (el Kaizen orientado al individuo).

La segunda esfera concéntrica identificada, delimita al Kaizen como un elemento más del TQM. Dean y Bowen (1994) describen que uno de los tres elementos que conforman el TQM es la Mejora Continua (Kaizen), además del enfoque en el cliente y el trabajo en equipo. Para este autor,

la Mejora Continua significa un compromiso constante de la organización por examinar sus procesos técnicos y administrativos, con el fin de buscar mejores métodos de trabajo. Para alcanzar este objetivo, múltiples técnicas, incluyendo el control estadístico de procesos, la Historia de la Calidad (metodología para solucionar problemas QC Story por su término en inglés) y los diagramas de flujo se asocian con este elemento del TQM.

La esfera concéntrica del tipo 3, el Kaizen como principio teórico de metodologías y técnicas de mejora, Suarez et al. (2008) presenta al Kaizen como sustento teórico para aplicar metodologías y/o técnicas que tienen como propósito básico el eliminar el desperdicio. A través de la eliminación del desperdicio se busca mejorar la calidad de los procesos y los productos, reducir el lead time y optimizar la entrega a tiempo de los productos.

De acuerdo con Cuscela (1998) las características principales de esta tercera perspectiva son en primer lugar, el enfoque al corto plazo del mismo. Se trata de eliminar desperdicios o eventos Kaizen intensivos, en los cuales se utilizan las ideas de mejora de los empleados que conocen los procesos de trabajo a fondo.

Suarez et al. (2008) menciona que, en el contexto de esta esfera, al conseguir eliminar los desperdicios en tiempos bastante cortos permite al mismo tiempo, la participación de los empleados y la obtención de resultados positivos de manera rápida. Cada proyecto de mejora es liderado por algún empleado que es reconocido por su capacidad técnica, generalmente empleados veteranos y con amplia experiencia.

Finalmente, a pesar de que Kaizen como concepto es muy poco uniforme en su comprensión, en acuerdo con Suarez et al. (2008), quizá porque sus principios básicos son adaptados por los gerentes de las organizaciones en función de sus necesidades. Estos autores identifican que algunos principios y técnicas se encuentran en las tres esferas; como son trabajo en equipo, eliminación de desperdicios, formación, compromiso de la dirección, proponer mejoras y el enfoque a procesos y a estándares.

Diferentes metodologías y técnicas se

identificaron de la literatura, para aplicar el Kaizen en las organizaciones, y aunque cada una de ellas muestra a su manera, la forma detallada de aplicarlo, algunos principios del Kaizen como “filosofía gerencial” se quedan ausentes al momento de implementar dichas metodologías. (Suarez et al. 2008, p. 304).

En este sentido, Imai (2007) afirma que las organizaciones de hoy lo que buscan son principios rectores y guías desde una visión más integral, y no “recetas o metodologías preestablecidas”. Por ello, la idea de un continuo esfuerzo por mejorar en el día a día para hacer frente a los cambios y presiones del entorno externo, cobra fuerza desde una óptica en el que el Kaizen, se puede aplicar como una serie de principios rectores que guíe la mejora y el aprendizaje, sobre todo de aquellos que se presentan en las tres esferas, los cuales se pueden considerar sus “piedras angulares”.

SMED

Shingo (1993), define el SMED (Single Minute Exchange Die) Cambio de Herramientas en un Dígito de Minuto, como una rigurosa metodología que analiza con detalle todos los aspectos implicados en el cambio de lote y que, además, los simplifica y organiza. Esta metodología es una aproximación científica a la reducción del tiempo de preparación de máquinas que puede ser aplicada en cualquier fábrica y a cualquier máquina (Fuentes Morales et al., 2015).

Tal como Shingo (1993) lo estableció, la técnica SMED, comprende el tiempo empleado desde el momento en que se fabricó la última pieza buena del modelo anterior, hasta el momento en que se fabrica la primera pieza buena del modelo siguiente y hace posible responder rápidamente a las fluctuaciones de la demanda y crea las condiciones necesarias para las reducciones de los plazos de fabricación.

En el contexto de SMED, el concepto de operaciones internas son aquellas actividades que se realizan cuando la máquina esta parada y las externas cuando la máquina está en funcionamiento (Fuentes Morales et al., 2015).

Implementación de SMED

Shingo (1993) indica que para la implementación del SMED es necesario la formación de un equipo de trabajo que involucre al personal necesario e idóneo. Al fomentar esta colaboración del personal se les ofrece la posibilidad de aportar sus propias sugerencias.

Por su parte Mandariaga (2017) sugiere las siguientes 6 etapas para la implementación del SMED:

Etapas 1. Descomponer el cambio en operaciones: Consiste en observar los cambios en la máquina seleccionada y realizar la descomposición del cambio en actividades.

Etapas 2. Separar las operaciones internas y externas. Se realiza la identificación de las actividades para clasificarlas en internas y externas. De forma organizada se seleccionan y clasifican como externas las tareas que pueden ser realizadas cuando la máquina se encuentre en marcha como el acercamiento de materiales, limpieza, devolución del utillaje, entre otros.

En el proceso de implantación de la metodología del SMED de otros autores, como Fuentes Morales et al., (2015), estos dos primeros pasos del SMED se reducen a 1, Identificar las actividades internas y las actividades externas. Y de acuerdo con Mandariaga (2017) las siguientes etapas son las siguientes:

Etapas 3. Conversión de las operaciones internas en externas. Se propone seleccionar las operaciones internas y convertirlas en externas. Esta conversión de las operaciones es realizada y necesaria en la modificación del diseño de utillaje, herramientas y/o medios físicos.

Etapas 4. Reducción de operaciones Internas. De acuerdo con la reducción de tiempo interno debe ser realizada en las actividades relacionadas a la fijación de elementos, los desplazamientos que realiza el operario, actividades que pueden ser realizadas en paralelo.

Etapas 5. Reducción de operaciones externas. Se debe trabajar en la eliminación de búsquedas,

organizando el área de trabajo. Suprimir los elementos innecesarios, reducir los desplazamientos y los tiempos de espera.

Paso 6. Estandarizar el cambio. En esta etapa se debe realizar la documentación del nuevo método empleado, capacitar a los operarios y ejecutar los nuevos cambios.

CASO

Descripción del problema

Hoy en día los mercados exigen a las empresas productoras más variedad de productos, pedidos de menor tamaño y plazos de entrega reducidos; adicionalmente las empresas están obligadas a generar costos de producción altamente competitivos para incrementar el margen de utilidades y lograr permanecer en el mercado ofreciendo al mercado un precio competitivo.

La compañía en la que fue desarrollado el caso que se abordará a continuación está dedicada a la fabricación de sabores, ingredientes y activos funcionales para las industrias globales de alimentos, bebidas y farmacéuticas. Dentro del catálogo de productos que ofrece la compañía se encuentran 58 productos diferentes entre comestibles, cremas-grasas, enturbiantes, sazónadores sin color y sazónadores con color.

En cierta etapa del proceso de obtención de cada uno de los productos se hace necesario el uso de un secador. La fabricación de los 58 productos se desarrolla en dos secadores; considerando que cada vez que se requiere un cambio, es decir, dejar de elaborar un producto para comenzar la producción de otro, se presenta la necesidad de lavar los secadores de manera profunda, el tiempo utilizado en la limpieza, así como el tiempo necesario para cada una de ellas tiene una afectación de alto impacto para la compañía.

En la ilustración 1 se muestra una gráfica con el tiempo que en promedio tarda cada uno de los cambios que fueron necesarios en cada mes. Esto se muestra para cada mes correspondiente al año previo a la implementación del proyecto Kaizen. En la limpieza del secador 1, se encontró

que el promedio de duración de cada cambio fue de 14.8 horas. Por otro lado, en la ilustración 2 se visualiza la misma información para el secador 2 con un promedio de 16.8 horas necesarias para la limpieza cada vez que se realiza un cambio.

Ilustración 1. Horas para limpieza en secador 1.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 2. Horas para limpieza en secador 2.



Fuente: Elaboración propia.

El tiempo elevado para la ejecución de la limpieza de los secadores implica una pérdida con alto impacto para la compañía, pues representa tiempo que no está siendo aprovechado para producción. Económicamente hablando, la pérdida monetaria derivada de esta situación equivale a \$ 51,086,094.94 MXN anuales tan solo para el secador 1.

La problemática está asociada al hecho de que no se tiene un procedimiento estandarizado para la ejecución de la limpieza de los secadores, de manera que como se puede apreciar en las ilustraciones 1 y 2, aun siendo altos los tiempos consumidos en la actividad, la variación que se encuentra entre tales responde a una nula estandarización del proceso de limpieza.

Desarrollo

Suarez et al. (2008) presenta al Kaizen como sustento teórico para aplicar metodologías y/o técnicas que tienen como propósito básico el eliminar el desperdicio. Por ello, a través de la eliminación del desperdicio se busca mejorar la calidad de los procesos y los productos, reducir el lead time, optimizar la entrega a tiempo de los productos e incluso mejorar el flujo de dinero. Adicionalmente estos autores hacen mención que a pesar que Kaizen como concepto es muy poco uniforme en su comprensión, porque sus principios básicos son adaptados por los gerentes de las organizaciones en función de sus necesidades, sí se han identificado que algunos principios y técnicas se encuentran como base del Kaizen. Dichos principios son el trabajo en equipo, eliminación de desperdicios, formación, compromiso de la dirección, proponer mejoras y el enfoque a procesos y a estándares.

En este sentido, el caso Kaizen que aquí se aborda consistió en la reducción de tiempo en el proceso de limpieza de secadores eliminando desperdicios, proponiendo mejoras, con un enfoque a procesos y estándares. La metodología base para el Kaizen de este caso de estudio es el análisis SMED.

El análisis SMED se implementa como proyecto de mejora en el área donde se produce una mayor variedad de productos, y hace forzosos los cambios para la fabricación. Es decir, se analiza la línea que tiene mayor tiempo perdido por ajustar y preparar la línea para una nueva producción, dichas áreas son el secador 1 y secador 2.

La métrica que se utilizó para medir la eficiencia de los equipos bajo estudio y los que se va a efectuar la metodología, es el OEE (Overall Equipment Effectiveness), la cual según Lara Garófalo & Mendoza Pérez (2018) es la mejor métrica disponible para optimizar los procesos de fabricación y está relacionada directamente con los costos de operación. Menciona el autor que el OEE informa sobre las pérdidas y cuellos de botella del proceso y enlaza la toma de decisiones financiera y el rendimiento de las operaciones de planta, ya que permite justificar cualquier decisión sobre nuevas inversiones.

A continuación, se describen las etapas del análisis SMED, atendiendo fundamentalmente a la metodología que propone Mandariaga (2017) y Shingo (1993):

Etapas 1. Observar y entender el proceso

Dentro de esta primera etapa se identifica una oportunidad de mejora que es incluso ajena al proceso de limpieza como tal, sin embargo, sí surge después de un entendimiento del proceso completo. Dicha mejora consistió generar una planeación de producción que considere la naturaleza de los productos a elaborar en la secuencia de producción.

Las características de los productos que ofrece la compañía y que influyen en la necesidad o no de limpieza del secador al término de su producción, son principalmente la graduación del alérgeno (en caso de entrar en esa clasificación), así como la intensidad de color del producto. De manera que, si ha de requerirse un cambio de un producto alérgeno de bajo grado a un alérgeno de mayor grado, no sería necesaria la limpieza profunda (tipo de limpieza bajo estudio); y siendo viceversa, la limpieza de secador se hace obligatoria. Respecto a la característica de color sucede que, pasar de la producción de un producto con color de baja intensidad a un color con mayor intensidad, no requiere limpieza; sin embargo, siendo la necesidad de cambio en el sentido opuesto, obliga la actividad de limpieza profunda.

Partiendo de este hecho, se desarrolló un flujo ideal para la planeación de la producción de acuerdo a la naturaleza, clasificación y compatibilidad de los diferentes productos. Esta mejora permitió disminuir en un 20% la cantidad de cambios y/o limpiezas profundas necesarias.

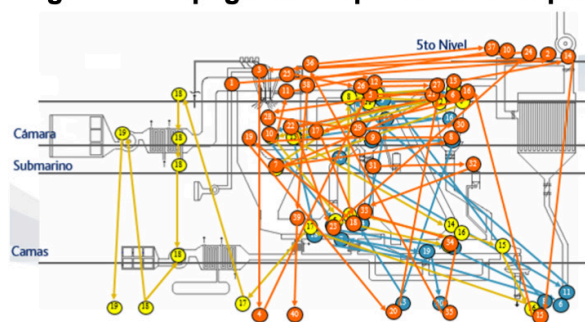
Adentrados en la observación del proceso en el estado inicial, se realizó un análisis de tiempos y movimientos, con el objetivo de determinar los tiempos estimados promedio en las actividades a realizar durante la limpieza, así como los recorridos del personal por actividad.

En la ejecución del proceso de limpieza de los secadores están involucrados, el operador de secador, operador de empaque, empacador 1

y el ayudante 1. La herramienta utilizada para describir y visualizar las actividades desarrolladas por cada persona involucrada fue un diagrama de spaghetti, el cual de acuerdo con Martínez et al. (2015) tiene como finalidad exponer los desperdicios de los procesos.

Dicho diagrama se muestra en la ilustración 3; en el que las líneas color naranja representan el recorrido del operador de secador, líneas azules al operador de empaque, las líneas amarillas describen el recorrido del empacador y el ayudante 1 se representa con verde.

Ilustración 3. Diagrama de spaghetti del proceso de limpieza del secador.



Fuente: Elaboración propia.

En esta etapa y con ayuda del diagrama de spaghetti fue posible visualizar que las actividades no estaban balanceadas para cada uno de los involucrados. De manera que se propuso una agenda de actividades para los cuatro involucrados, en las que se detallan las tareas a realizar de forma específica, así como los responsables de cada una.

Como lo fundamenta la teoría de SMED, en esta etapa se realizó una descripción de las actividades desde que sale la última bolsa de producto anterior, durante la limpieza y hasta obtener la primera bolsa de siguiente producto, teniendo un total de 87 actividades identificadas.

Etapas 2. Identificar y separar actividades

En esta etapa se unieron y agilizaron actividades críticas para la disminución de tiempo de limpieza, mediante el balanceo de actividades. Para lograrlo se realizó una reunión con el equipo SMED, previamente conformado, para definir secuencia de actividades internas y externas. Además de la identificación de los dos tipos de actividades se eliminaron 17 de las 87 que conformaban la totalidad del proceso de limpieza profunda.

Etapas 3. Convertir actividades internas a externas

En esta etapa se mejoran las agendas que se generaron en la etapa 1 para los involucrados en el proceso de limpieza.

Fundamentalmente se realizó la conversión de actividades que se desarrollaban de manera interna para ser consideradas ahora como externas. Principalmente se refiere a operaciones en las que se

desplazaban los involucrados para la obtención de ciertos materiales como: mangas para empaque, mangas para el secador, mangueras probadas en cada nivel del secador, grúa de posición, fibras, jaladores para el agua, entre muchos otros.

Etapas 4. Refinar todo el proceso

Según Mandariaga (2017) esta etapa implica reducir operaciones tanto internas como externas. Es decir, mejorar las formas en las que actualmente se realizan las actividades que no fue posible ni eliminar ni convertir a externas.

De manera que dentro de esta etapa se comenzó a mejorar herramientas para el personal que facilitaron y agilizaron tareas, mejoras en el equipo, capacitación y gestión de personal adicional. Dichas actividades representan inversiones que se comenzaron a contemplar con el objetivo de disminuir los tiempos de cambio y que evidentemente resultaría rentable económicamente. Algunas de estas propuestas específicas que se desarrollaron son las siguientes:

- Inversión en herramienta específica para facilitar el afloje y apriete de piezas en equipos y que resultaba altamente repetitivo.
- Gestión de kits completos de herramientas por operador.
- Gestión de ubicar a cuatro personas adicionales en secador 1.
- Mejora en lavado de ciclones con nueva tecnología.
- Mejora en lavado de camas con nueva tecnología.
- Incremento en la habilidad del personal operativo mediante entrenamiento continuo y personalizado.

Etapas 5. Estandarización

De acuerdo con Álvarez Rojas (2018), la estandarización es la característica principal de Kaizen, donde se usan políticas, reglas, directivas y procedimientos como pautas para que los empleados hagan su trabajo con éxito. El autor

sostiene lo que en la práctica se valida, es decir, que los estándares deben mantenerse para asegurar calidad y deben ser llevados a cada operación, y es responsabilidad de la gerencia asegurarse de que cada operación se realice de acuerdo con los estándares.

La implementación de la etapa de estandarización consistió en tres partes. La primera etapa tiene como objetivo el monitoreo, seguimiento y validez a los resultados obtenidos en las fases implementadas del proyecto de mejora; en la segunda etapa, generar los documentos y sistemas necesarios para garantizar la sustentabilidad del proceso; y, por último, en la tercera etapa se busca generar competencias entre los operadores, Team Leaders y jefes de turno mediante la capacitación y entrenamiento en equipos y procesos.

Respecto a los documentos y sistemas necesarios para garantizar la sustentabilidad del proceso, se creó un procedimiento de SMED para la limpieza de secadores. Además, se estandarizaron las actividades que deben realizar los involucrados en el proceso a través de agendas que indican las responsabilidades de cada una. Adicionalmente se definió un plan de auditorías para evaluar el cumplimiento y efectividad de las limpiezas en los secadores. Dichas auditorías se realizan con base en las agendas y el procedimiento generado.

Como parte de la estandarización y validación del seguimiento, se programaron reuniones semanales con el departamento de planeación de producción para garantizar la secuencia de producción propuesta en la etapa 1 y con esto evitar el aumento de cambios y/o limpiezas. Finalmente, en esta etapa se considera el seguimiento y la revisión mensual de los tiempos utilizados en el proceso de limpieza, posterior al análisis de SMED. Resultados

El ahorro en tiempo de limpieza en el secador 1 fue de 7.2 horas por cada cambio y 7.7 horas para el secador 2. Las actividades en las que se obtuvieron mayores reducciones fueron el tallado de equipos con solución alcalina, el retirado de producto inicial y tiempos de liberación de equipos, con un ahorro de 3.2, 2.0 y 0.8 horas respectivamente.

Tomando como referencia los tiempos de limpieza

realizados al término de la fase 5 y al cierre del proyecto, se obtuvo un resultado de 7.6 horas de limpieza en secador 1, una desviación estándar de 1.3 horas y un coeficiente de variación del 17%. Para el secador 2, un promedio de 8.25 horas, una desviación estándar de 0.4 horas y un coeficiente de variación de 4.8%.

Atendiendo a la clasificación que Lara Garófalo & Mendoza Pérez (2018) asignan a las líneas de producción en función de su OEE el secador 1 pasó de tener un calificativo regular a un calificativo aceptable. Esto se atribuye a que el secador 1 pasó de 73.1% a 78.3% al finalizar el estudio, mostrando una diferencia de 5.2 puntos porcentuales. Para el secador 2 la diferencia fue de 3%, pasando de 77% a 80%.

Los beneficios de implementar SMED en las líneas de secadores pueden abordarse bajo dos conceptos. El primero, siendo un ahorro en costo energético por terminar el programa de producción bajo el mismo volumen en un tiempo menor. El segundo, un costo de oportunidad al contemplar un nuevo volumen de producción a causa del incremento de capacidad en el % online total, reflejado como el margen de contribución obtenido de dicho volumen.

En el primer escenario en donde solo se contempla el ahorro por menos costos energéticos, se obtiene un total de \$ 810,234.30 MXN para el secador 1, y un \$ 635,551.93 MXN en secador 2. El impacto en ahorro viene determinado de forma importante por la cantidad de limpiezas necesarias en el año para cada secador, siendo el secador 1 la línea con más limpiezas en el año. El ahorro total del proyecto en este escenario es de \$1'445,786.23 MXN, con un ROI (Return On Investment) o retorno de la inversión de 2.06 años contemplando la inversión total del proyecto de \$ 3'355,234.35 MXN.

Donde se observa el mayor beneficio del proyecto de mejor utilizando la metodología SMED es en el costo de oportunidad del volumen potencial por el margen de contribución obtenido de la venta del mismo. En este caso, el beneficio del proyecto resulta en \$ 7'344,694.52 MXN y \$ 5'330,794.48 MXN para secador 1 y 2 respectivamente. El costo de oportunidad total suma \$12'675,489.00 MXN, con un ROI total de 0.27 años, es decir, 3.3 meses.

Conclusión

De acuerdo con la definición que Fullerton y McWatters (2002) proponen para JIT, en la que asocian dicha filosofía con la mejora continua de la productividad, es posible visualizar el tema de Kaizen con la mirada en la relación que hay entre ambos conceptos; apuntando ambos hacia la mejora en los sistemas de producción. Así mismo y dado que Hernández & Vizán (2013), refieren al análisis de SMED como uno de los temas en los que Ohno focalizó su interés para reducir los tiempos de preparación estableciendo de forma implícita una estandarización se hace clara la relación e importancia entre kaizen y SMED.

Prashant (2015), menciona una serie de beneficios que trae consigo un análisis SMED, por ejemplo, que incrementa o mejora la productividad, libera capacidad de producción, amplía la capacidad de producción, respuesta más rápida a los cambios en la demanda, estandarización de tareas, entre otros. Todos estos beneficios que menciona el autor pudieron ser observados en el caso de estudio que se analiza en este documento traducándose a cifras considerables económicamente hablando.

Dichos resultados numéricos de tiempos, OEE y económicos llevan a la conclusión y confirmación que el tiempo invertido en cambios va al costo del producto, por lo que, entre más largo es este cambio de herramientas más costos absorbe el producto final.

En función de los tiempos de limpieza obtenidos al finalizar la etapa 5 de SMED en general se observa una tendencia estable en los valores obtenidos para ambos secadores y se concluye que la implementación del proyecto fue exitosa ya que se logró reducir en un 50% el tiempo de limpieza en los secadores. Sin embargo, permaneciendo en conexión con la filosofía de Kaizen, se concluye también que siempre en todo proceso, y no es el estudiado la excepción, hay siempre posibilidad de mejorar.

Preguntas de revisión y discusión

1. ¿Qué razones hacen tan necesaria la aplicación de Kaizen en las empresas?
2. ¿Qué relación existe entre Kaizen y JIT?
3. ¿Qué relación existe entre JIT y SMED?
4. ¿Cuál es la importancia de la estandarización de los procesos?
5. Analizando desde el punto de técnica de mejora, y además del beneficio económico que genera Kaizen, ¿qué beneficios identificas que trae consigo?
6. ¿A qué factores limitantes consideras que llegan a enfrentarse las empresas en la implementación de Kaizen?
7. Respecto a la pregunta anterior, ¿qué estrategias aplicarías para convertir esos factores limitantes en fortalezas para las empresas?
8. ¿Qué elementos consideras que fueron clave para obtener éxito en el caso que se presenta?

REFERENCIAS

- Arango Serna, M. D., Campuzano Zapata, L. F., & Zapata Cortes, J. A. (2015). Mejoramiento de procesos de manufactura utilizando kanban. *Ingenierías Universidad de Medellín*, 221-233.
- Chang, D., & Lee, S. (1996). The impact of critical success factors of JIT implementation on organization performance. *Production Planning and Control*, 329-338.
- Cuscela, K. (1998). Kaizen Blitz: Attacks Work Processes at Dana Corp. *IEEE Solutions*, 30(4), 29-31.
- De la Cruz García, J. H. (2018). *Aplicación de los fundamentos Kaizen en la gestión de seguridad industrial en una planta de manufactura*. Cali, Colombia.
- Dean, W. J., & Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality improvement research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19(3), 392-418.
- Fuentes Morales, M., Flores García, S., González Quezada, M. D., Saucedo Silva, R., Herrera Chew, A., & Chávez Pierce, J. E. (2015). SMED: técnica de manufactura con gran impacto en la reducción de costos. *Culcyt*, 31-39.
- Hernández Matías, J. C., & Vizán Idoipe, A. (2013). *Lean Manufacturing conceptos, técnicas e implantación*. Madrid: Escuela de Organización Industrial.
- Imai. (2007). Mejorar la calidad es la mejor forma de reducir los costes. *Diario de Negocios la Gaceta*, 36.
- Lara Garófalo, A. K., & Mendoza Pérez, M. (2018). Fuentes de pérdidas en la eficiencia de los equipos de las líneas de paletizado de Pronaca Quevedo, uso de un sistema OEE. *INVPOS*, 1-24.
- Mandarriaga, F. (2017). *Lean Manufacturing exposición adaptada a la fabricación repetitiva de familia de productos mediante procesos discretos*. Bubok Publishing.
- Martínez, P., Martínez, J., & Nuño, P. (2015). Mejora en el Tiempo de Atención al Paciente en una Unidad de Urgencias Mediante la Aplicación de Manufactura Esbelta. *Informacion tecnológica*, 26(6), 187-198.

McWatters , C. S., & Fullerton, R. (2002). The role of performance measures and incentive systems in relation to the degree of JIT implementation. *Accounting, Organizations and Society*, 711-735.

Modi , D. B., & Thakkar, H. (2014). Lean thinking: reduction of waste, lead time, cost through lean manufacturing tools and technique. *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*, 4(3), 339-334.

Ohno, T. (1982). How the Toyota production. *Japanese Economic Studies*, 83-101.

Perdomo Vastellano, L., Rincón Mármol, R., & Sánchez Villaroel, M. (2014). La teoría Kaizen como corriente humanista y paradigmática en las organizaciones. *CICAG*, 11, 195-211.

Prashant, B. (2015). *SMED Single Minute Exchange of Die*. Recuperado el 10 de Junio de 2019 de https://books.google.com.mx/books?id=vc7eBgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbgbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Rivera, D., Rivera , L., Holtzheimer, Á., & Chavez, L. (Septiembre de 2015). Determinación de Factores Críticos de Éxito para la Implementación de Justo a Tiempo: Análisis factorial. *Revista de análisis cuantitativo y estadístico*, 2, 348-360.

Shingo, S. (1993). *Una Revolución de la Producción: El sistema SMED*. Cambridge, USA: Productivity.

Suárez, M. F., Barraza , J. A., & Dávila, M. (2008). *Planteamiento de la teoría Kaizen al área de logística en la empresa Sogu Constructora y consultora E.I.R.L.* Huancayo, Perú.

Suárez-Barraza , M. F., & Miguel-Dávila, J. A. (2008). Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua. *Pecunia*, 285-311.

Womack, J. (2011). *Gemba Walks*. Cambridge: Lean Enterprise Institute.

Womack, J. P., Jones , D. T., & Roos, D. (1990). *Machine that changed the world*. Simon and Schuster.

CAPÍTULO 3

Comunicación organizacional

Caso: Grúas Industriales y Transporte Especializado del Bajío

Autora: **Nidia Isela Ramírez Manjarrez**¹

“El que sabe pensar, pero no sabe expresar lo que piensa, está en el mismo nivel que el que no sabe pensar”.
- Pericles

INTRODUCCIÓN

El hombre por naturaleza es un ser social, de ahí que la comunicación sea parte fundamental de su esencia; esta nos permite socializar con el otro sea a través de señas, movimientos o signos; nadie puede sobrevivir en un grupo sin alguna forma de comunicación.

Para las organizaciones, comunicarse es una actividad del quehacer diario de suma importancia, obtienen información sobre las tendencias e innovaciones en el mercado, de la operación, la gestión estratégica y la negociación; conocer estos datos les permite asegurar una permanencia en el mundo de los negocios donde la globalización es la constante.

Por lo tanto, se vuelve un reto para la empresa el mejorar las buenas prácticas en materia de comunicación, lo que implica la ruptura de formas fuertemente enraizadas de todos los colaboradores; para ello será necesario el apoyo

de los altos mandos en la gestión de canales y estrategias que mejoren la comunicación organizacional.

Las empresas altamente efectivas, sostienen una comunicación eficiente, dando paso al logro de los objetivos organizacionales, de acuerdo a Romero (2016) identificar el tipo de mensaje, la selección del medio y la dirección que llevará la comunicación son criterios que aseguran un buen desempeño, lo que representa una ventaja competitiva para la empresa; en este mismo sentido, el manejo adecuado de la comunicación organizacional es la clave para planear, organizar y dirigir no solo el recurso humano, sino todas las operaciones de la empresa.

¹ Doctora en Desarrollo Humano por la Universidad de Celaya [UDEC]. Actualmente es Profesora de Tiempo Completo de la Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial [...].

Marco teórico

Importancia de la comunicación organizacional

Si bien, la comunicación es una herramienta de trabajo que permite a los colaboradores entender su rol en la organización, también marca la identidad corporativa y establece las relaciones armónicas con los clientes internos y externos; de ahí que, la comunicación constituye un factor clave en las actividades de la administración estratégica.

Se define la comunicación organizacional como “una disciplina empleada para fortalecer aquellas dinámicas usadas por una empresa para transmitir sus mensajes en forma: clara, concisa y asertiva” (García, 2018, p.2), esta comunicación no se da en un solo sentido, sino que involucra a todo el personal, fluye en un sentido tanto ascendente como descendente.

De acuerdo a Rojas (2016) la comunicación organizacional se define como el conjunto de técnicas y actividades que se realizan para hacer eficiente el intercambio de mensajes entre los colaboradores internos y los actores externos a la organización, a fin de cumplir con las metas y objetivos organizacionales. Para Montoya (2018) es un conjunto de acciones, procedimientos y tareas que los individuos y grupos realizan para transmitir o recibir información a través de diversos medios, con la finalidad de tomar decisiones y evaluar las alternativas. Afirmamos que la comunicación organizacional es un proceso en el cual tanto los actores internos y externos que intervienen en los procesos de la organización, cuentan con la información precisa, de conocimiento común para todos y fluye en el sentido acorde para lograr los objetivos organizacionales.

Respecto a la diferencia entre información y comunicación, Muñoz y Valencia (2017) afirman que la información es unidireccional, la conforman datos agrupados con una clave codificada donde solo las personas que la conocen la comprenden, no siempre la información es importante, a menudo

es la persona que tiene el conocimiento quien evalúa lo primordial que puede ser el contenido, de esta forma se convierte en conocimiento cuando se suma a otra información que la persona entiende y que le es útil para tomar decisiones. En el caso de la comunicación, esta es bidireccional, el emisor espera una respuesta del receptor y viceversa.

Una de las funciones de cualquier organización es el cumplimiento de metas y objetivos, los cuales solo se logran mediante el trabajo conjunto y coordinado de las personas que la integran. Salazar (2018) afirma que la comunicación organizacional influye en la productividad, dado que existe una relación positiva entre información y producción, de tal manera que, si la organización cuenta con un óptimo sistema de información contribuirá en la toma de decisiones basada en información confiable para los involucrados. No se trata solo de hablar por hablar, sino de tener un efecto en el otro.

Proceso de la comunicación

La comunicación no es lineal, esta sigue un proceso Konttinen (2018) lo describe como un ciclo donde se comparten significados mediante la transmisión de mensajes, a través de diferentes medios de comunicación.

En el proceso de comunicación Robbins y Judge (2009) establecen que intervienen los siguientes elementos; un emisor es quien inicia el mensaje y lo codifica; el mensaje es el interés de la comunicación, este puede ser escrito, con ademanes, movimiento corporal o con palabras; pasa a través de un canal, es el medio que elige el emisor para transmitirlo, este puede ser formal o informal; el receptor es el sujeto que recibe el mensaje, este debe traducirlo de tal manera que lo entienda; el ruido son las barreras en la comunicación, que tienden a distorsionar el mensaje; finalmente la retroalimentación, es la comprobación de la recepción del mensaje de acuerdo a lo que el emisor pretendía al inicio.

Pareciera que la comunicación es lineal, sin embargo, no es así, porque cuando se emite un mensaje existe ruido en la comunicación, de acuerdo a Franklin y Krieger (2011) el mensaje

se puede distorsionar con la presencia de “problemas psicológicos, culturales, de formación e inclusive ante las diferencias en el nivel de conocimientos entre el emisor y receptor” (p.232); es así cuando hablamos por teléfono e inclusive en la comunicación frente a frente, se establece un intercambio de preguntas, afirmaciones comentarios, diferencias, y el proceso comunicativo continua mientras exista participación de los involucrados.

La comunicación tiene cuatro funciones principales, así lo establece Orjuela (2016), estas son: 1) Informar, esto es comunicar aquello que se desconoce; 2) Persuadir, convencer con razones y argumentos a otra persona para actuar; 3) Controlar, se refiere a dirigir la información siguiendo las jerarquías; 4) Expresar, considera el comunicar emociones y necesidades. Fernández (2012) comenta que las funciones de la comunicación organizacional son, dar a conocer las metas organizacionales, organizar las actividades, resolver problemas, compartir información diversa y resolver conflictos; cabe resaltar la importancia de no perder de vista que, al construir un mensaje, es necesario identificar la función que este va a cumplir, a fin de alinear el contenido con el uso que se le dará.

Los cambios tecnológicos han propiciado que la forma de comunicarse en las organizaciones sufra una transformación, tanto en los medios como en las formas, tal es el caso del internet, permite una enorme cantidad de información actualizada, de diferentes lugares y en un tiempo muy breve; otro cambio es la tendencia a despersonalizar la comunicación, con el pretexto de optimizar tiempos, se prefiere utilizar las redes sociales o los medios electrónicos, por encima de una comunicación frente a frente; dando como resultado la necesidad de que el capital humano adquiera nuevas habilidades para comunicarse. Comprender como se lleva el proceso de la comunicación y sus funciones, permite establecer un diseño de la información de tal manera que siga este proceso de manera óptima, cumpla con los objetivos para los que se creó y siga la cadena de autoridad en el flujo de la comunicación organizacional.

Problemas que genera la mala comunicación organizacional

En las organizaciones, es frecuente que se den los malos entendidos y los conflictos como resultado de la deficiencia o carencia en la comunicación, también puede ocurrir que la sobrecarga de información reduzca la calidad de la interlocución en los equipos de trabajo.

Algunos de los problemas suscitados ante la ausencia de comunicación organizacional, que menciona Valda (2017) es la existencia de duda sobre la honestidad y ética de hacer negocios en la empresa, esta situación da como resultado la generación de distintas versiones sobre los sucesos y que nadie lo aclare. Otro problema es el incumplimiento de lo prometido, esto es, la falta de congruencia en el actuar de los jefes, entre lo que se dice y hace; además del uso excesivo del doble discurso. Uno más, es cuando la alta dirección guarda información, con el argumento de cuanto menos sepa el colaborador mejor, al fin solo tiene que hacer lo que se le pide. También se puede presentar que la información no llegue en tiempo y forma, provocando desconfianza en el manejo de la información. Un problema es la creencia del líder respecto a que su deber es informar más no comunicar y que tan solo el simple hecho de hablar es suficiente. Uno más es la idea de que la información es poder, dando como respuesta un mal manejo del poder, haciendo uso de la comunicación interna como herramienta para manipular.

Otro problema de comunicación que enfrentan las organizaciones de acuerdo a Gillis (2017), son las diferentes generaciones que conviven en el lugar de trabajo, donde los millenials prefieren utilizar un canal de comunicación diferente con respecto a los de la generación X, dando como resultado un uso y recepción de información de maneras muy distintas.

Para tratar los problemas de comunicación interna, una solución que propone Timoteo (2013), es cuidar la cultura organizacional, dado que ella determina el patrón de comportamiento de los colaboradores y representa el marco de referencia a partir del cual se amoldan las actividades; para hacer eficiente la comunicación es necesario

mejorar la cultura organizacional, estos elementos van de la mano.

Características de una comunicación organizacional efectiva

La comunicación organizacional efectiva se dará de acuerdo a García (2017), cuando los involucrados conocen los códigos de comunicación (símbolos y signos) que utiliza cada cultura, dichos códigos permiten que el mensaje se transmita de persona a persona; por otro lado, es importante recordar que la comunicación no solo se lleva a cabo de forma verbal, también se presenta de manera no verbal, como son los gestos, las conductas, las miradas e incluso el silencio también comunica. Conocer las costumbres, las formas de pensar y los valores organizacionales contribuyen a llevar una comunicación efectiva en la empresa.

Segredo, García, López, León y Perdomo (2016), señalan que una comunicación organizacional será fluida cuando se da en ambos sentidos, esto es, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba; además de cuidar el sentido de la comunicación y de elegir el canal adecuado, los directivos y los gerentes deberán bajar la información a los puestos más bajos en la estructura organizacional, así mismo, una vez que se recibe el mensaje otorgar una retroalimentación sobre lo entendido.

Un aspecto a considerar para la efectividad del mensaje, es la dirección de la comunicación, Robbins y Judge (2009) mencionan tres direcciones. 1) Comunicación hacia abajo, surge de un nivel jerárquico alto hacia otro de nivel inferior; generalmente se usa para “asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, informar a los empleados de las políticas y procedimientos” (p. 354). 2) Comunicación hacia arriba, va en un sentido del nivel inferior al superior en la estructura organizacional. Se utiliza para brindar retroalimentación a los superiores, informar sobre el avance o situación del cumplimiento de metas o bien informar sobre problemas actuales. Uno de los objetivos de esta comunicación es mantener a los altos y medios mandos informados. 3) Comunicación horizontal o lateral, es la que se lleva a cabo entre los miembros de un grupo del mismo nivel jerárquico; esta comunicación, es necesaria porque ahorra tiempo y facilita la coordinación.

Algunos canales de comunicación organizacional son los que menciona la Universidad ESAN (2015) de manera que hay de dos tipos, 1) Formales: se utilizan para dar a conocer la información oficial y son generados a través de la autoridad reconocida en la organización, como son: correos, oficios, tableros de avisos, circulares, informes, avisos en las reuniones de trabajo, entre otros. 2) Informales: son los rumores y charlas que se dan en diferentes espacios de la organización y que no son emitidos por una autoridad corporativa. Cuando se va a transmitir un mensaje se pondrá especial atención al canal de comunicación que se va utilizar.

Otra característica de efectividad en la comunicación es la selección del medio a través del cual se transmitirá el mensaje, Newstrom (2011) establece que estos pueden ser, escritos, estos permiten llevar un registro y verificación del mensaje que se va a comunicar; como ejemplos tenemos, comunicados, manuales, publicaciones institucionales, avisos, entre otros. Orales, son los mensajes que la autoridad corporativa transmite de viva voz; son ejemplos, dar un mensaje en una reunión de trabajo, llamadas telefónicas, conversaciones personales cara a cara. Tecnológicos, es una mezcla de los medios orales y escritos; son los correos electrónicos, el chat, las redes sociales, las video llamadas, el intranet de la empresa. Por lo tanto, para lograr una efectividad del mensaje a transmitir dependerá no solo de una correcta elección del medio a utilizar, también influye la dirección del mensaje (ascendente, descendente, lateral) y la función que se quiere lograr con la comunicación que se establecerá.

Como lo propone Segredo et al. (2016), para decidir si comunicar de manera verbal o escrita hay que hacerse la siguiente pregunta ¿Se va a transmitir hechos o sentimientos? La comunicación verbal es más efectiva para transmitir sentimientos, las comunicaciones escritas apoyan mejor la transmisión de hechos.

Las empresas necesitan mantener contacto tanto con sus clientes internos como externos, hacen uso de dos tipos de comunicación: interna y externa, Manrique (2015) señala que la comunicación interna es la que se establece al interior de la organización, involucra a todos los colaboradores independientemente

de la posición jerárquica que ocupan. La comunicación externa es aquella que sostiene de manera permanente con sus clientes fuera de la organización; el medio de comunicación que utilizan generalmente son medios digitales, tales como redes sociales, espectaculares, pantallas, entre otros.

Fomentar una comunicación interna de manera sistemática beneficia a la organización, de acuerdo a Zaragoza (2016) afianza la relación entre la empresa y los colaboradores, porque los mantiene actualizados sobre el rumbo y logros de la organización, por ende, la empresa se hace competitiva y eficiente; en cuanto a la comunicación externa, esta tiene como objetivo dar a conocer las innovaciones y mantener la imagen organizacional.

Es relevante que la alta dirección señale a los mandos medios la importancia de su participación en el proceso de comunicación y en la cuidadosa selección de la dirección de la comunicación, como lo comenta Jiménez (2017) el papel de los mandos medios es un factor trascendental en la calidad de la comunicación interna, ya que los colaboradores esperan de ellos una información clara que les permita conocer cuál es su rol en la organización, que resultados se espera de ellos, cuales son las metas a lograr, así como darles a conocer la filosofía institucional sobre la que se alinean las actividades organizacionales.

Si bien, cada persona utiliza una forma de comunicarse que ha creado y definido con el tiempo, Escobar (2017) establece tres estilos de comunicación: 1) La comunicación pasiva, la practican personas de carácter dócil y tranquilo, resulta efectiva o errónea de acuerdo a la situación y momento. 2) Comunicación agresiva, la practican personas de carácter impulsivo y explosivo, donde muchas veces pierden el control de ellas, su comunicación llega a ser hiriente o con gritos. 3) Comunicación asertiva, cualquier personalidad la puede aplicar, se caracteriza por saber hablar cuándo debe de hacerlo y callar, utiliza las palabras y el tono adecuado, manteniendo en todo momento el respeto del interlocutor. Sea cual sea el puesto que se ocupe en la empresa, el estilo de comunicación que se utilice impactará en la efectividad del mensaje,

en el logro de las metas e inclusive en el clima organizacional.

Conclusión

Podemos concluir que la empresa que mantiene una constante comunicación con sus colaboradores, crea un clima laboral favorable, mantiene el sentido de pertenencia y, en consecuencia, se vuelve competitiva.

La comunicación organizacional efectiva, se dará cuando logre asegurarse que el mensaje enviado genera un efecto, este puede ser un cambio en el comportamiento, en la actitud o en las ideas de quien recibe el mensaje. Es importante seleccionar el medio y el canal de comunicación, en función del tipo de mensaje que se va a transmitir; así mismo, resulta imprescindible asegurarse que la información fluya en ambas direcciones, esta acción contribuirá al logro de los resultados organizacionales y al clima laboral. Finalmente, la dirección de la comunicación, reduce los conflictos en el flujo de la información, pues se evita pasar por alto la información a los diferentes niveles jerárquicos en la estructura organizacional o bien realizar acciones sin el consentimiento de ellos.

CASO

Antecedentes

La empresa mexicana Grúas Industriales y Transporte Especializado del Bajío está dedicada a la venta y renta de grúas y de transporte. Los tipos de grúas que ofrecen son hidráulicas telescópicas, todo terreno montadas sobre un camión; el transporte especializado que se ofrece: camiones y tractocamiones con grúa hidráulica articulada con capacidad para levantar 3, 5, 10 y 15 toneladas, también ofrece transporte con Low Boy con suspensión de aire, Dollies con cama extra larga de 30 cm. de altura y plataformas planas, extra largas y extra bajas.

La compañía se fundó en el año de 1991, por el Ing. Rafael Ugalde Ramírez, en la ciudad de Celaya en el Estado de Guanajuato; en sus inicios solo contaba

con dos empleados, una grúa hidráulica y un Low Boy, con el trabajo arduo y la firme convicción de una constante innovación y expansión del mercado, tras 28 años de experiencia en el mercado ha logrado posicionarse en la zona centro y occidente del país. Actualmente da empleo a 80 trabajadores entre técnicos, choferes, agentes de ventas y personal administrativo.

En la estructura organizacional de la empresa, los puestos directivos en un 80% los ocupan miembros de la familia; la posición de Director General está a cargo del fundador, es quien toma las decisiones y las riendas de la empresa; dos de los hijos del fundador, se han involucrado en el negocio desde que eran estudiantes, ocupan los siguientes cargos, el primero, quién es el hijo mayor Mauricio Ugalde Zamora estudió Ingeniería Mecánica Industrial y ocupa el puesto de Director de Operaciones; el segundo, Alberto Ugalde Zamora, estudió la Licenciatura en Administración de Negocios y curso la maestría en fiscal, ocupa el puesto de Director de Administración y Ventas; el puesto de Director de Personal está a cargo de la Lic. Andrea Tovar Solís, ella no es miembro de la familia, lleva siete años laborando para la compañía; los puestos de supervisión y operadores los ocupa personal ajeno a la familia.

Planteamiento del problema

El principal problema que enfrenta la empresa son las constantes fricciones derivadas del choque generacional además de una desarticulación de la visión compartida sobre el rumbo que ha de tomar la expansión del negocio.

En el último semestre del año 2018, el Director de Administración y Ventas ha propuesto insistentemente en ampliar la cobertura del negocio a nivel nacional, además de ofrecer servicios complementarios, como son: venta y renta de herramientas, renta de carros piloto y el servicio de maniobras con personal capacitado; la manera en que ha dado a conocer el proyecto de expansión generalmente es al final de cada reunión de resultados, lo hace como un mensaje dando la información de manera verbal, los argumentos que plantea son que los clientes han solicitado este servicio de manera continua, también ha mencionado que la actual situación financiera

del negocio permite un grado de endeudamiento positivo, dado que no se va a descapitalizar para poder financiar el proyecto.

Si bien, el proyecto de expansión parece una oportunidad para el negocio, no ha logrado convencer al Director General, al contrario, se ha creado un clima de tensión, de manera frecuente se presentan constantes discusiones dadas las ideas generacionales que chocan con la visión tradicional del fundador. Cabe señalar que los demás miembros de la alta dirección apoyan la expansión.

Durante el mes de junio del 2018 el Director de Administración y Ventas leyó en el Periódico Sol de Bajío, la noticia sobre la instalación de la empresa Toyota en el corredor industrial, precisamente sobre el cuál se encuentra ubicada la empresa; es la razón que consideró oportuna para sondear el interés del mercado sobre el servicio de maniobras con personal especializado. Para el mes de septiembre 2018 solicitó al Ing. Enrique Ruíz Mora supervisor de ventas, que diera la instrucción a los vendedores de ofrecer este servicio a los clientes; el reporte de resultados que recibió el Director de Administración y Ventas sobre la demanda del servicio fue positiva, así que tomo la decisión para continuar con la estrategia el siguiente mes.

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

Buenos días a todos:

Les informo que el Ing. Enrique Ruíz Mora ejecutivo de ventas de esta empresa, a partir del día de hoy deja de laborar para nuestra empresa, su despido se debe a que en repetidas ocasiones me ha llevado la contraria al no seguir mis instrucciones para realizar sus tareas como se ha hecho en la empresa en 28 años; los clientes saben que brindamos un servicio de calidad, en tiempo y forma, eso ha sido la base para el éxito de este negocio, no el andar haciendo pruebas de otras formas de trabajo.

Aprovecho para avisar a los demás, que no voy a tolerar a ninguna persona, sea quien sea,

que decida llevarme la contraria o proponer cambios, aunque parezcan buenos, sin antes consultar conmigo, les recuerdo que aún soy la autoridad en este negocio.

Así mismo, independientemente de esta situación, deben estar tranquilos porque con su trabajo y lealtad seguirán teniendo un lugar en esta compañía.

*Si alguien necesita cualquier aclaración, por favor póngase en contacto de manera personal solo conmigo.
Les deseo un productivo día.*

Atentamente

*Ing. Rafael Ugalde Ramírez
Director General*

El Ing. Enrique Ruíz Mora se enteró de su despido a través del correo electrónico que recibió, la acción que el Director General consideraba como un desacato a su autoridad, no era tal, ya que él solo había seguido las instrucciones de su jefe inmediato.

Si bien la idea del Director General de copiar el mensaje a todo el personal de mandos altos y medios, para impedir la informalidad de la comunicación y evitar dar pie a rumores, es correcta; así mismo, establece un sentido de la comunicación de arriba hacia abajo y muestra de manera clara la función de expresar la emoción de inconformidad; sin embargo, hace a un lado la selección adecuada del medio de comunicación dado que en el mensaje transmite sentimientos y no hechos, de igual manera se observa un estilo de comunicación agresivo, es posible que está acción repercuta en el clima organizacional de la compañía.

Preguntas de revisión y discusión

1. Señala los principales problemas de comunicación organizacional que tiene esta empresa.
2. Argumenta ¿cuáles son las funciones de la comunicación que tiene el mensaje del Director General?

3. En tu opinión ¿cuál sería el medio de comunicación adecuado para que el Director General diera a conocer su mensaje?

4. Argumenta si el uso de la tecnología en la forma que la utilizó el Director General es la correcta para mantener una comunicación organizacional efectiva.

5. Desde tu punto de vista ¿la dirección de la comunicación que siguió el mensaje del Director General pudiera haber sido diferente?

6. ¿Desde tu perspectiva, identificas doubles mensajes en la comunicación del Director General?

7. En tu opinión, el canal de comunicación que utiliza el Director de Administración y Ventas ¿es formal o informal?

8. Si tu fueras el Director de Administración y Ventas, ¿cómo utilizarías la comunicación organizacional para que fuera efectiva y poder convencer al Director General de llevar a cabo el proyecto de expansión?

REFERENCIAS

- Escobar, N. (2017). *Parámetros para una comunicación organizacional efectiva*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/parametros-una-comunicacion-organizacional-efectiva/>
- Fernández, C. (2012). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Franklin, B. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional: Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.
- García, E. (2017). *Comunicación organizacional como factor de éxito en las empresas*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-factor-exito-las-empresas/>
- García, T. (2018). *Comunicación organizacional 2.0 la comunicación siglo XX y la llegada del siglo XXI, el desafío de las empresas en la era digital*. Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/10139/Garc%C3%ADa2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Gillis, T. (2017). *The IABC Handbook of Organizational Communication A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership*. [On-line]. Retrieved from <http://dr-zakeri.ir/wp-content/uploads/2017/09/Ref-4.pdf>
- Jiménez, M. (2017). *La comunicación organizacional satisfactoria en el ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones*. [Tesis de maestría]. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/13808/Jim%E9nezEstrada-N%E9storAlonso-2017.pdf?jsessionid=A273C9FA40DC6B-93F8BBECBC0F50529B?sequence=6>
- Konttinen, P. (2018). *Developing Organizational Communication Improving Internal and Organizational Communication*. [Bachelor's thesis]. School of Business. Degree Program of International Business. Retrieved from https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/146474/Konttinen_Paavo_Corrected.pdf?sequence=1
- Manrique, K. (2015). La gestión de la comunicación organizacional desde la visión del progreso de la ciencia y la tecnología. *Revista Digital Universitaria*, 10 (6). Recuperado de <http://www.revista.unam.mx/vol.16/num6/art48/>
- Montoya, M. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Revista Electrónica Razón y Palabra*. Recuperado de www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134/pdf
- Muñoz, D. y Valencia, E. (2017). Roles de la Comunicación organizacional en la Gestión del Conocimiento: oportunidades y desafíos a partir de experiencias de grandes empresas antioqueñas. *Revista Poliantea*. 13(24). DOI: 10.15765/plnt.v13i24.819. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/320785152_Roles_de_la_Comunicacion_organizacional_en_la_Gestion_del_Conocimiento_oportunidades_y_desafios_a_partir_de_experiencias_de_grandes_empresas_antioqueñas
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13 ed.). México: McGraw-Hill.
- Orjuela, S. (2016). *Comunicación Organizacional. Teoría y estudios*. [Tesis doctoral]. Recuperado de https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/11962/TD_ORJUELA_CORDOBA_Sandra_Patricia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. [Versión en línea]. Recuperado de https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Rojas, K. (2016). *Fundamentos y elementos de la comunicación organizacional*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/fundamentos-elementos-la-comunicacion-organizacional/>
- Romero, V. (2016). *La importancia de la comunicación organizacional en las empresas*. Recuperado de <https://www.ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/la-importancia-de-la-comunicacion-organizacional-en-las-empresas>

Salazar, M. (2018). *Diagnóstico y estrategia de comunicación organizacional*. [Tesis de maestría]. Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_1675.pdf

Segredo, M., García, A., López, P., León, P. y Perdomo, I. (2016). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Revista Horizonte Sanitario*. DOI: 10.19136/hs.v16i1.1256. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2007-74592017000100028&lng=es&nrm=iso

Timoteo, J. (2013). *Manejo de la comunicación organizacional*. Recuperado de <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788499694474.pdf>

Universidad ESAN. (2015). *¿Qué canales de comunicación existen dentro de la empresa?* Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/canales-comunicacion-existen-dentro-empresas/>

Valda, J. (2017). *Problemas de comunicación en las empresas*. Recuperado de <https://www.grandespymes.com.ar/2017/06/12/problemas-de-comunicacion-en-las-empresas/>

Zaragoza, M. (2016). *Comunicación interna y externa: claves en tu empresa*. Recuperado de <https://www.nal3.com/es/central-de-contenidos/comunicacion-interna-y-externa-claves-en-tu-empresa>

CAPÍTULO 4

Estructura Organizacional y definición de funciones en un Departamento de Banca Electrónica

Autora: **Ma. Beatriz Lanuza Aboytes**¹

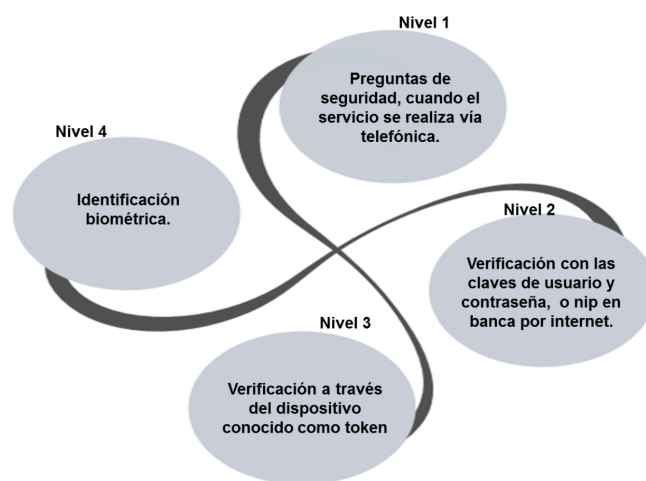
“Recuerda que lo más importante respecto a cualquier empresa, es que los resultados no están en el interior de sus paredes. El resultado de un buen negocio es un cliente satisfecho”.
- Peter Drucker

INTRODUCCIÓN

Los servicios que ofrece la Banca en México y en el mundo han cambiado vertiginosamente en los últimos años, al pasar de una forma tradicional de servicio en sucursal, a banca por teléfono, después a banca electrónica (digital o virtual), y ahora a servicios financieros en dispositivos móviles e identificación biométrica, entre otros avances (Avendaño, 2018).

Suriaga (2016), menciona que el término de banca electrónica se utiliza como un sinónimo de banco, su función es captar recursos en los mercados financieros ya sea, a través de depósitos, emisión de certificados, bonos, pagos, etc., además, de ofrecer un servicio seguro, tras la implementación de candados en cuatro niveles:

Figura 1. Niveles de candados para banca electrónica.



Fuente: Elaboración propia, adaptado de bibliografía consultada (García, 2017).

¹ Maestra en Desarrollo Organizacional por UNITESBA Universidad y Licenciada en Ciencias de la Comunicación, egresada del ITESM Campus Querétaro. Tiene experiencia laboral en las áreas de: periodismo, producción para radio y televisión, publicidad, administración y comunicación organizacional. Actualmente se desempeña como maestra de asignatura en la Universidad Politécnica de Guanajuato.

Un modelo de negocios financiero que tiene como tendencia ofrecer a los clientes un servicio personalizado utilizando tecnología de punta, la cual, es operado por personal calificado, seleccionado conforme a las siguientes habilidades o capacidades:

- Capacidad para establecer objetivos.
- Habilidad para el desarrollo de funciones asignadas (tareas).
- Habilidad para adaptarse a las nuevas tecnologías.
- Capacidad para trabajar en forma colaborativa.
- Habilidad para comunicarse con su entorno interno y externo.
- Capacidad para tomar decisiones.
- Capacidad para resolver conflictos.
- Espíritu de servicio.

¿Qué sucede cuando al potencializar mencionadas habilidades o capacidades y las acciones se dirigen a un objetivo compartido?

Las instituciones bancarias se vuelven más competitivas, tienen mayor captación de usuarios y el resultado final es un cliente satisfecho, es aquí, donde el papel que juega el Gerente o líder es de vital importancia, dentro del proceso de planeación, organización, integración de personal, dirección y control de actividades. Porque una estructura organizacional mal planteada impide el logro de los objetivos de la compañía.

¿Cómo debe entenderse este proceso?

A continuación, se presenta una tabla para explicar en forma general el proceso o actividades de un Gerente.

Tabla 1. Funciones de un Gerente

Planear	Establecer objetivos y las acciones para lograrlo.
Organizar	Definir las funciones que van a desempeñar cada uno de los trabajadores.
Integrar a las personas	Cubrir los puestos que se necesiten en el departamento.
Dirigir	Supervisar e influir a las personas para que contribuyan al logro de las metas.
Controlar	Evaluar el desempeño.

Fuente: Elaboración propia, con base a bibliografía consultada de Munch (2017).

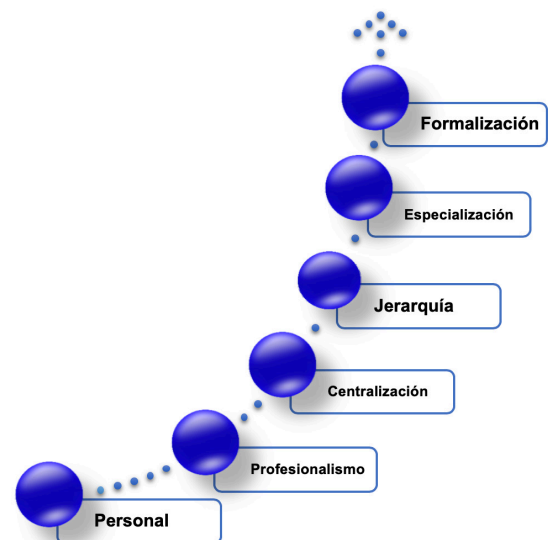
Aunado a lo anterior, también se debe contar con una estructura organizacional funcional, por lo tanto, para profundizar más en el tema, se hablará de la segunda etapa del proceso administrativo: la organización.

Organizar es una tarea importante de los Gerentes, una vez que se establecen los objetivos, se definen las actividades a realizar y se crea la estructura organizacional adecuada para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Coulter, 2010).

Para Daft (2011), existen dos tipos de dimensiones estructurales:

A. La dimensión estructural

Figura 2. Elementos que integran la dimensión estructural.



Fuente: Elaboración propia, adaptado de bibliografía consultada (Daft, 2014).

- Formalización: es la documentación de la empresa, e incluye procedimientos, descripción de puestos, regulaciones, manuales de políticas, los cuales, describen el comportamiento y las funciones del personal.
- Especialización: las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados.
- La jerarquía: indica quién le reporta a quién.
- La centralización: hace referencia a quién tiene la autoridad para tomar decisiones.
- El profesionalismo: nivel de educación y capacitación de los empleados.
- Las razones del personal: la distribución de las personas en los departamentos.

B. Dimensión contextual

Los elementos que integran esta dimensión son:

- Tamaño: la organización es una planta, división o unidad organizacional.
- La tecnología organizacional: herramientas técnicas utilizadas para transformar los insumos.
- Entorno: los factores externos e internos que rodean a la organización.
- Las estrategias: ventajas competitivas que la hacen diferente a las demás organizaciones.
- La cultura organizacional: conjunto de valores, creencias y normas compartidas por los trabajadores.

Las dimensiones mencionadas se muestran en forma implícita o explícita en el organigrama de toda institución o empresa. Sus elementos básicos son:

1. Estructura organizacional (Organigrama).

La estructura organizacional es la distribución formal de puestos en una organización, esta se representa en un organigrama y tiene las siguientes funciones:

- Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos.
- Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales.
- Coordinar diversas tareas organizacionales.
- Agrupar puestos en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Asignar y utilizar recursos de la organización.

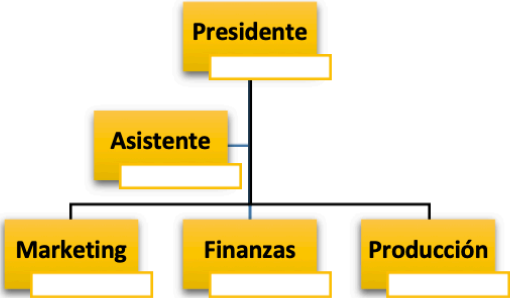
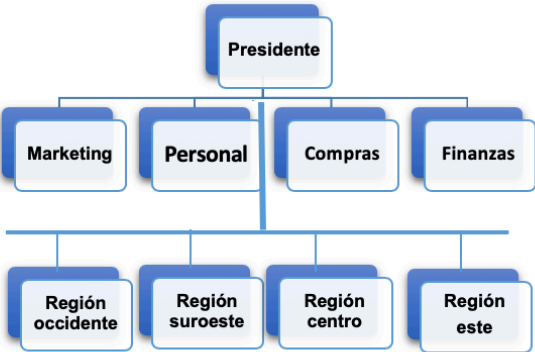
2. Departamentalización

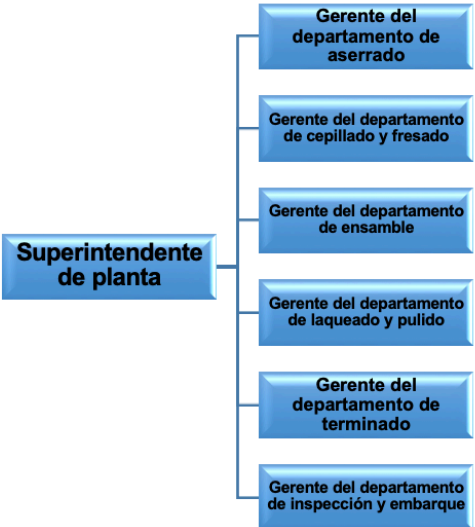
Base sobre la cual se agrupan los puestos.

En conclusión, un organigrama en una empresa es una estructura intencional y formal que define las funciones del puesto, la línea de autoridad, la comunicación, la toma de decisiones y la jerarquía (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012).

Su funcionalidad está determinada por: el establecimiento de objetivos organizacionales, una autoridad definida, actividades o tareas asignadas y delegación. También es importante conocer que existen varios tipos de departamentalización:

Tabla 2. Tipos de departamentalización.

Tipo de departamentalización	¿Qué es?	Ejemplo
Por funciones	Se agrupan las actividades, según las funciones de una empresa.	
Por territorio o área geográfica	Las actividades se agrupan por área o territorio.	
Por clientes	Se agrupan las actividades reflejando el interés primario en el cliente.	

Tipo de departamentalización	¿Qué es?	Ejemplo
Departamentalización por procesos	Agrupar los puestos con base en el flujo de productos o clientes.	 <pre> graph LR A[Superintendente de planta] --- B[Gerente del departamento de aserrado] A --- C[Gerente del departamento de cepillado y fresado] A --- D[Gerente del departamento de ensamble] A --- E[Gerente del departamento de laqueado y pulido] A --- F[Gerente del departamento de terminado] A --- G[Gerente del departamento de inspección y embarque] </pre>
Virtual	Concepto un tanto vago que designa a un grupo de empresas o personas independientes vinculadas, casi siempre, mediante tecnologías de la información.	

Fuente: Elaboración propia, con base a bibliografía consultada de Chiavenato (2010).

Así mismo, la descripción de puesto ayuda a los trabajadores a conocer las actividades a realizar y la dirección implica la delegación de autoridad, la comunicación organizacional efectiva, la toma de decisiones, el liderazgo y la motivación. A continuación, se desglosan cada uno de los términos mencionados.

Delegación de autoridad, según Rojas (2010), el proceso de delegación implica: determinar los resultados esperados del puesto; asignar tareas al puesto; delegar autoridad para cumplir esas tareas y responsabilizar a la persona que ocupa el puesto.

Liderazgo, es el grado de influencia que tiene una persona sobre un grupo y la forma en cómo los motiva, para realizar una acción.

Motivación, son todas las estrategias que se utilizan para reconocer el trabajo de un jefe o subordinado (Reconocimiento, dinero, etc.).

Comunicación organizacional efectiva, las estrategias que utilizan todas las organizaciones para mantener informados a sus directivos y subordinados, ejemplos:

Comunicación descendente: asignación de metas, instrucciones de trabajo, informar políticas, procesos y resolución de conflictos (oficios, memorandos, avisos, correos, etc.).

Comunicación ascendente: para dar retroalimentación a los superiores, (reportes, bitácoras, etc.).

Comunicación horizontal: transmitir información a otros departamentos (requisición de compras, estados de cuenta, asignación de presupuestos, etc.).

Toma de decisiones, involucra a todos los participantes de un departamento, en cuanto a la resolución de conflictos o propuesta de proyectos, a través, de la técnica lluvia de ideas.

CASO

En la actualidad las empresas financieras, están sumergidas en una constante dinámica social, cultural, política, tecnológica y económica, de ahí la importancia que cobra el diseño de una estructura organizacional funcional y la preparación del recurso humano para el desempeño de las funciones requeridas por el puesto. Un caso de éxito que se puede citar en la institución financiera, más importante de México en la década de los 90's.

Durante poco más de 120 años se ha transformado, con la finalidad de innovar en el ramo financiero, ofertando servicios digitales como banca electrónica (el usuario puede realizar transferencias, pagos, nómina, estados de cuenta, etc.). Su moderna infraestructura es un apoyo para los funcionarios bancarios, que tienen como objetivo primordial realizar un trabajo que cumpla los estándares de calidad marcados por la misma organización. Ventaja competitiva no aprovechada al 100% por la mencionada unidad.

Se realizó un diagnóstico en el Departamento de Banca Electrónica en la sucursal 3, ubicada en Celaya Guanajuato y se identificaron las siguientes áreas de oportunidad:

1. El departamento en forma interna no cuenta con una estructura organizacional, que le ayude al Gerente de Crédito al Consumo a definir las funciones de sus 6 ejecutivos de relación.
2. Existe un alto porcentaje de contratos devueltos, por las siguientes causas:
 - Devolución de contratos de afiliación por falta de papeles (3%).
 - Devolución de contratos por falta de datos generales (3%).
 - Devolución por firmas diferentes (2%).
 - Devolución de contratos por tachaduras (1%).
 - Devolución de contratos por llenado a dos tintas (1%).

3. Existe una diferencia entre el proceso establecido en los manuales para el llenado de un formato de afiliación a banca electrónica y la forma en cómo lo realiza diariamente el ejecutivo.

El manual bancario marca el siguiente procedimiento:

- Primer paso. Se contacta vía telefónica a un cliente cautivo y se le solicita una cita para ofrecer el servicio de Banca Electrónica.

- Segundo paso. El cliente, en caso de estar interesado, llena una solicitud y el formato de alta de facultades (firmas registradas), además de entregar la documentación requerida.

- Tercer paso. Una vez que es recabada la información de los contratos efectuados durante el día, el ejecutivo acude a su oficina donde valida y coteja la información.

- Cuarto paso. El ejecutivo responsable recopila y ordena las solicitudes del día, armando un paquete (valija lista), que es enviado al departamento de mesa de control, ubicado en el Distrito Federal.

- Quinto paso. El ejecutivo filtro (ubicado en el departamento de control en la ciudad de México), revisa minuciosamente cada contrato, de acuerdo a los requerimientos establecidos en el manual de llenado y revisión para detectar los errores; su responsabilidad es aceptar o rechazar las solicitudes que no cumplan con los lineamientos establecidos.

- Sexto paso. En caso de ser aceptada la solicitud, se da aviso al Gerente de Crédito al Consumo (Banca Electrónica), para que éste a su vez, informe al cliente de la liberación de su contrato y se le asigne una clave confidencial.

- Séptimo paso. El ejecutivo responsable capacita al cliente o usuario.

- Octavo paso. El cliente llena un formato evaluando el servicio que recibió.

4. En caso de no ser aceptada la solicitud, ésta se regresa a la sucursal con un memorando, donde se explican las causas del rechazo; como

consecuencia, el ejecutivo responsable contacta de nuevo al cliente para iniciar el proceso.

5. Las estadísticas arrojan que, no obstante que se cumple con las metas establecidas de números de contratos de afiliaciones, el 10% de los mismos son devueltos por errores en su elaboración.

6. No llenar en forma correcta el contrato de afiliación, ocasiona molestia en el cliente.

7. Los errores cometidos generan la pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo de todo el equipo de trabajo.

8. Algunos de los ejecutivos, aprovechan el tiempo laboral para arreglar problemas personales.

Otras probables causas de los errores al llenar el contrato de afiliación son:

- Los ejecutivos trabajan bajo presión, para cubrir las metas establecidas por parte de la Dirección General.

- Con la finalidad de cubrir las metas establecidas y así conservar el empleo, los ejecutivos de cuenta no corrigen los errores que pudiera llevar la solicitud.

- No se cuenta con un plan de trabajo diario establecido, debido a que surgen imprevistos con los clientes.

- Debido a la modalidad de otorgar comisión por venta de productos bancarios generales, les resulta atractivo promover otros servicios que no pertenecen a su meta trazada.

- Realizan actividades periódicas como apoyo a sus compañeros de sucursal.

- No tienen conocimiento de la trascendencia que tiene el llenado erróneo de una solicitud.

- Aun cuando tienen conocimiento de los manuales de llenado de solicitudes y cotejo de las mismas, no ponen la debida atención al validarlos por la escasez de tiempo.

En consecuencia, el servicio deficiente que prestan

los ejecutivos de relación del Departamento de Banca Electrónica a los usuarios, genera pérdidas de dinero, tiempo y esfuerzo, además, de dañar la imagen de la Institución Financiera, convirtiéndose en una debilidad aprovechada por la competencia.

Por lo anterior, es necesario implantar un cambio en los procesos y las formas de trabajo, considerando que vender la idea a los ejecutivos no será una tarea fácil, porque toda modificación siempre conlleva un cierto grado de resistencia hacia los nuevos patrones establecidos; que permitan mejorar el desarrollo de las tareas y funciones.

En este contexto, realice un análisis de la situación y desarrolle una propuesta para solucionar el problema.

Preguntas de revisión y discusión

1. Describa cuál es el problema.
2. En el siguiente cuadro marca con una X las posibles causas que estén ocasionando el problema y argumente sus respuestas.

Posible causa	Si	No	Por qué
Actitud de los trabajadores			
Estructura organizacional corporativa			
Falta de definición de tareas			
Liderazgo del Gerente			
Falta de objetivos comunes			
Delegación de autoridad			
Motivación del trabajador			
Comunicación			
Toma de decisiones			

3. Después de seleccionar las posibles causas, plantear los objetivos a lograr.

A. Objetivo general

B. Objetivos específicos

4. ¿Considerando que todas las instituciones financieras están gestionadas con base a un organigrama corporativo, contesta si el problema está centrado en la estructura, en la definición de actividades o tareas o ¿en ambas? ¿Por qué?

5. Diseña el organigrama ideal para el departamento de Banca Electrónica, recuerde que el mismo está integrado por el Gerente de Crédito de Consumo y 6 ejecutivos de relación, que atienden al sector empresarial.

6. Realiza la definición de funciones o tareas, para el gerente y los ejecutivos.

7. Sugiere tres objetivos organizacionales que ayuden a cumplir las metas.

8. ¿Cuáles serían las acciones a implementar con la finalidad de llegar a acuerdos?

9. ¿Qué acciones implementarías para que los ejecutivos hagan eficiente el tiempo de trabajo?

10. ¿Qué políticas agregarías para el cumplimiento de las metas y evitar los errores en el llenado de formatos de afiliación?

11. ¿Cuáles serían las medidas de control a utilizar para revisar los formatos de afiliación?

12. Sugiere al menos cinco estrategias de comunicación, para que todos los colaboradores del departamento de Banca Electrónica estén en la misma sintonía.

REFERENCIAS

Amauro, C. (2008). *Administración para Emprendedores*. México: Pearson.

Avendaño, Carbellido. O. (2018). Los retos de la banca digital en México. *Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla*. 12. págs. 87-108. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6629076>

Barrera. E. (2015). *Diseño Organizacional*. Colombia: Editorial Universidad de la Sabana.

Coulter, R. (2010). *Administración*. México: Pearson.

Chiavenato. I. (2010). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Editorial Mac Graw Hill.

Daft, R. (2014). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Edit. CENGAGE Learning. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881fc4879b.pdf>

Franklin, B. (2014). *Organización de Empresas*. México: Editorial Mac Graw Hill.

García, Montalvo. J. (2017). Banca Digital: ¿Necesidad o virtud? *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*. (No.119), págs. 24-28. Recuperado de https://contactcenterhub.es/2010/3/pdf/revista_80.pdf

Koontz. H, Weihrich. H & Cannice. M. (2012) *Administración, una perspectiva empresarial y global*. México: Editorial Pearson.

Llanos. J. (2010). *Bases de Administración (2ª edición)*. México: Ed. Trillas.

Munch. L. (2017). *Administración: Gestión Organizacional*. México: Pearson.

Sánchez. G. (2010). *Administración de Empresas*. México: Editorial Pirámide.

Suriaga, M., Bonilla., & Sánchez, L., (2016). "Banca Electrónica" pág. 7. Recuperado de <http://eumed.net/ce/2016/1/banca.html>

Sthephen. (2014). *Fundamentos de Administración*. México: Editorial Pearson.

Yáñez. D. (2014). *Administración II*. México: Santillana.

CAPÍTULO 5

Sinergia en tiempos de cambio. Caso: Metalics

Caso: La empresa que pensaba que los métodos pasados asegurarían el éxito en el futuro

Autora: **Liliana Alejandra Álvarez García** ¹

“Llegar juntos es el principio. Mantenerse juntos, es el progreso. Trabajar juntos es el éxito”.
- Henry Ford.

INTRODUCCIÓN

Para explicar el éxito o fracaso de las organizaciones podemos recurrir al concepto de la supervivencia de los más aptos, que señala:

A la larga sobreviven aquellas organizaciones que satisfacen las necesidades de la sociedad en forma eficaz y eficiente, esto es, que suministran los beneficios que la sociedad exige a precios suficientes para cubrir los costos de producción [...]. Cuando los administradores utilizan recursos, deben esforzarse por emplearlos eficaz y eficientemente. Anteriormente, cuando el ritmo de vida era más lento, los gerentes actuaban suponiendo que el futuro iba a ser relativamente igual al pasado; podían establecerse planes y objetivos simplemente recurriendo a la experiencia. (Rodríguez, 2017, p.26).

¿En qué consiste la sinergia?

Hernández (2016), menciona que aunque el término de sinergia se ha usado desde la antigüedad fue el biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy quien propuso la teoría general de sistemas y en la que se entiende por sistema a un conjunto de partes que se relacionan en busca de un objetivo en común, así mismo, el término de sinergia se relacionaba directamente con que se obtuvieran objetivos claramente identificados y con resultados evidentes a través de la participación de todos los elementos que lo componen.

Según Blanchard (1996, citado por Hernández, 2016) al canalizar las energías se logran cosas que no podrían hacerse de forma individual, es decir que la suma de acciones simultáneas de entidades aisladas en conjunto siempre será mayor a la suma de esfuerzos individuales. Por

¹ Maestra en Desarrollo Organizacional por la Universidad de Guanajuato. Actualmente es Profesora de Asignatura de la Ingeniería en Tecnologías de Manufactura de la Universidad Politécnica de Guanajuato.

lo que un equipo con sinergia se caracteriza por tener una buena comunicación en procura de un objetivo común, el liderazgo es participativo y la responsabilidad compartida basado en un alto componente de creatividad y respuesta ante las oportunidades que se presenten.

Aunque existen varias interpretaciones del concepto de sinergia en las organizaciones es Chiavenatto (2007), quien proporciona un enfoque claro respecto a la sinergia en todos sus niveles jerárquicos, señala que, para una organización los sistemas abiertos producen valor a través del efecto sinérgico mediante la interrelación de las partes que la integran. De modo global, los recursos materiales, financieros y humanos cuando se consideran factores de producción generan riqueza a través de la sinergia organizacional.

De acuerdo a lo expuesto por Dufrene (2019), el resultado de la sinergia es mayor que la suma de sus partes, de tal forma que la sinergia es el resultado de la suma de los esfuerzos individuales que trabajan en conjunto dentro de un equipo o comité y es debido a que se combinan nuevas ideas y propuestas que los grupos generan mejores decisiones que tiene como resultado una sinergia positiva. Se puede hablar a su vez de la existencia de una sinergia negativa, ésta puede ocurrir por diversas razones, sucede cuando los grupos o comités gastan más tiempo o dinero si hubieran actuado de manera independiente o bien porque la toma de decisiones es llevada a cabo por una sola persona que es quien decide y toma el control sobre el grupo; y el resto de los integrantes se conforma con seguir sus acatos por tratar de preservar la armonía a costa de una objetiva evaluación de los cursos de acción de manera honesta y objetiva. En consecuencia, el solo hecho de unir esfuerzos individuales no asegura obtener mejores resultados, la falta de coordinación y armonía traerá como consecuencia grandes dificultades para lograr el éxito en los negocios.

Romero (2015), explica la trascendencia de la química del trabajo en equipo y lo define como la combinación de intereses y valores comunes, además de que la complementariedad de los talentos individuales precisa el potencial de sinergia en un equipo de trabajo que se presenta como un portafolio de talentos entre los

participantes que es necesario identificar como productores, administradores, integradores o emprendedores.

Para el Instituto Mexicano de Finanzas (IMEF, 2003), la importancia de la sinergia está íntimamente relacionada con los retos que afrontan los directivos de hoy dado que la consecución de objetivos comunes y la interacción dinámica de los equipos de trabajo son los factores determinantes en el éxito o fracaso de las mismas. Por su parte Minolli (2000), considera “que en épocas de cambios constantes derivados de crisis económico-sociales y/o de la globalización de los negocios, las empresas resilientes presentan un desempeño superior a otras y obtienen aún beneficios extras provenientes de circunstancias adversas o imprevistas” (p.5).

Es necesario reconocer que a través de la sinergia se articulan los talentos de las personas que integran un grupo, administran recursos para la consecución de fines integrados, de esta forma lo menciona Rodríguez (2014), al señalar que los resultados positivos son producto de la interacción y relación específica, con un manejo adecuado de la comunicación y la resolución de conflictos. Para generar la sinergia en un grupo de trabajo se debe tener conocimiento de las capacidades de cada miembro del equipo, del entorno de la organización y del objetivo que se quiere alcanzar para generar el compromiso y la efectividad del proceso.

Arce (2008), asevera que el proceso de sinergia organizacional debe crear ventajas competitivas sostenibles, las cuales pueden considerarse como fortalezas difíciles de imitar por la competencia. Al hablar de sinergia el objetivo radica en convertir el crecimiento organizacional en éxito, sin embargo, muchos empresarios consideran que lo que funcionó en el pasado necesariamente funcionará en el futuro.

El procedimiento de contratación de personal es otro buen ejemplo del modo en que los éxitos pasados generan a veces males futuros.

En el arranque de la empresa, el propietario busca contratar a sus pares: gente de la misma edad a la que considera talentosa. Al ir ascendiendo en la estructura organizacional, muchas veces con

base en la lealtad, los promovidos llegan con el tiempo a su nivel de incompetencia. Estos empleados que ingresaron al principio carecen de conocimientos profesionales, experiencia y con frecuencia son poco hábiles para implantar cambios. Empero, la mayoría de los propietarios, en pago a la lealtad de estos empleados, rara vez despiden o contratan personal nuevo y con talento para puestos importantes (Rodríguez, 2017, p.37). Un elemento adicional como factor clave para generar sinergia lo constituye la efectividad en la comunicación.

La comunicación de arriba hacia abajo incluye procesos formales e informales, Rodríguez (2017), asegura que se trabaja mejor en un ambiente soportado por un marco que incluya varios de los siguientes aspectos: un lenguaje de riesgo común, un grupo de mediciones, metas de desempeño que soporten la mejora continua y estimulen la innovación, comunicación frecuente de objetivos, resultados del monitoreo de riesgos, mediciones de desempeño, reportes sobre el progreso de la empresa y retroalimentación periódica de los empleados; y el uso de medios apropiados para comunicar la dirección estratégica, el desempeño general de la organización y los deberes y responsabilidades de los empleados. Por ejemplo, sitios de intranet, reuniones de grupo, talleres, entrenamiento, boletines, círculos de calidad, equipos multifuncionales y supervisión en tiempo real. La comunicación ascendente también es importante. La administración debe proporcionar a los empleados un proceso para comunicar la información de manera ascendente sobre lo que sucede en el ambiente externo e internamente dentro del negocio. Adicionalmente, los empleados deben tener líneas de reporte claras para comunicar recomendaciones, asuntos y preocupaciones.

Según Martín (1992, citado por Enríquez, 2007) las organizaciones hoy en día tienen una perspectiva de fragmentación en la cual los individuos conforman una red floja: se encuentran esporádicamente conectados en la medida en que nuevas situaciones entran en foco, diferentes tareas y personas se destacan y nuevas informaciones se encuentran disponibles temporalmente y luego desaparecen. La frontera de la organización se diluye cuando las personas

entran y salen, los consensos son temporales y la ambigüedad es constante. Por tanto, lograr la visión total por parte de los integrantes de un equipo que se diluye con facilidad resulta en un proceso complejo para lograr sinergia.

El rol del liderazgo en la creación de la cultura y sinergia

De acuerdo a Lussier y Achua (2010), asegurarse de que la cultura de una organización esté alineada con sus estrategias se haya entre las responsabilidades más desafiantes del liderazgo. Para erigir y mantener una cultura sólida, los altos directivos deben adoptar una visión, misión y declaraciones de cultura claramente definidos que estipulen la forma en que harán las cosas. Una de las tendencias crecientes en el lugar de trabajo en la actualidad es hacia un mayor énfasis en un entorno respetuoso y de confianza. Una cultura que valora a los empleados, los trata con respeto y construye relaciones de confianza. Para crear culturas sólidas y de alto desempeño, los líderes pueden iniciar numerosos tipos distintos de procesos organizacionales. Ejemplos de procesos organizacionales que han sido estudiados como herramientas para insertar y reforzar culturas sólidas y de alto desempeño, incluyen el proceso de formulación de la estrategia, la autoridad e influencia del líder, el proceso de motivación, el proceso de control administrativo, el proceso de manejo de conflictos y el proceso de manejo del cliente.

La sinergia positiva requiere de una cultura de trabajo en equipo

Para fomentar las condiciones propicias del trabajo en equipo, de acuerdo al artículo Como construir una cultura de trabajo en equipo (s.f.), se debe seguir estas acciones:

-Los líderes ejecutivos deben fomentar el espíritu de equipo: Nadie conoce totalmente un área de trabajo o el proceso por sí mismo. Los líderes deben mostrar predisposición a ciertos procesos de trabajo colaborativos. Es importante la mente abierta y receptiva a las ideas y aportaciones de otros miembros.

-El modelo de trabajo en equipo debe buscar la interacción: no basta con decir que desde tal momento se trabajará en equipo. Se debe implementar un modelo que permita la interacción entre ejecutivos con el resto de la organización.

-Se debe incluir el trabajo en equipo dentro de las políticas de empresa: al inicio de un trabajo, los empleados reciben una serie de normas y políticas de la empresa. Entre ellos están los valores de la organización. Si se ha decidido implementar trabajo en equipo, pues este debe estar formalmente escrito para que sea compartido entre todos los miembros de la empresa.

-El trabajo en equipo debe ser recompensado y reconocido: si bien los reconocimientos están reservados para los cumplimientos de metas (la mayoría de veces individuales), también se deben reconocer los esfuerzos y métodos empleados.

Tal como lo menciona Fardi (2017), resulta interesante la visión de Ray Kroc, el fundador de McDonald's, quien formula un concepto en relación al trabajo en equipo que involucra a la sinergia, pues asegura que ninguno de nosotros es tan importante como todos nosotros juntos. Aunque seamos muy capaces de hacer las cosas solos, los beneficios del esfuerzo de dos o más personas trabajando en conjunto para lograr los mismos objetivos siempre serán mayores.

Es común ver en las organizaciones personas que solo desean trabajar con gente parecida a ellos que generan fuertes barreras para trabajar en conjunto con gente distinta. No obstante, aún con integrantes muy diversos es posible llegar a tener un equipo sinérgico, siempre que en el ciclo de aprendizaje que debe pasar el equipo se incluyan los siguientes elementos que señala García (2016), entre los cuales se encuentra la reflexión pública, es decir, cuando cada persona del equipo manifiesta su forma de pensar, sentir, ver, analizar y comprender una determinada situación. Se incentiva a través de preguntas como: ¿Qué estamos pensando? ¿Cómo estamos viendo las cosas y qué tanto nos está ayudando? Así, cada persona comparte sus percepciones, sensaciones y sentimientos frente a la manera en que ve el trabajo que van a realizar, se pasa a los hechos y datos y se superan las percepciones equivocadas.

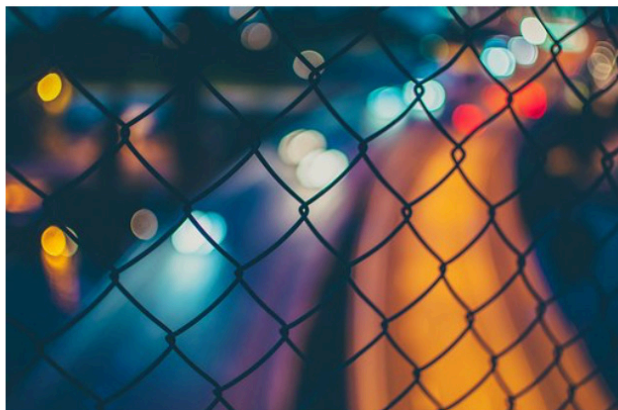
Otros elementos que este autor señala fundamentales para el proceso de aprendizaje en equipo son: la visión compartida, la planeación conjunta y las acciones coordinadas. En este sentido se comparte la forma de abordar la realidad o problema, el equipo define el plan de acción, estrategias y metodología para lograr aquello que se propone, prioriza e identifica a los líderes del equipo que serán los dueños de la tarea, además se definen recursos y el cronograma. A su vez cada miembro del equipo lleva a cabo acciones específicas con las cuales aporta al logro de los objetivos. Este camino para generar sinergia, permite que el líder o los líderes conozcan mejor quiénes componen el equipo, para que en una construcción conjunta consiga los mejores resultados.

Finalmente, la sinergia consiste en un proceso de mejora continua que retroalimenta y brinda aprendizaje a la organización el cual debe ser reforzado a través de prácticas, innovación, lecciones aprendidas y rutinas.

CASO: Metalics

Sinergia en tiempos de cambio

Ilustración 1. Tejiendo el futuro.



Fuente: Pexels (2016).

Transcurría el año de 1999 y la empresa Metalics festejaba la apertura de su nueva división en Querétaro, para cortar el listón rojo de inauguración estaban presentes, el dueño de la empresa, el director de la nueva división, medios de comunicación y el gobernador del estado, de esta forma se daba inicio a un nuevo ciclo de operaciones con lo cual Metalics empresa dedicada a fabricar alambres industriales pretendía convertirse en la productora número uno del país en su ramo.

Metalics gozaba de gran prestigio por ser la principal productora de alambre galvanizado, sus oficinas centrales tenían su ubicación en la ciudad de Monterrey N.L. y el área operativa se encontraba distribuida a lo largo del país dividida en 4 zonas básicas: Norte, Sur, Pacífico y Centro.

Para el dueño de la empresa era importante transferir el know how de la manera más ágil posible a la nueva división, para ello había designado como director general al ingeniero Octaviano González, quien a esa fecha tenía doce años de experiencia en este ramo como gerente operativo, destacado por su gran carisma, habilidad para tratar con el personal, romper récords de producción y salir adelante ante los distintos desafíos, es él quien representaba el nuevo perfil de gerente para una

empresa que había tenido grandes problemas porque sus líderes operaban bajo estilos autocráticos y poco accesibles.

Un nuevo comienzo

Para Octaviano González, su traslado de la división norte a la división centro en Querétaro representó una gran oportunidad de gestión, se le otorgó la facultad de decidir quién habría de formar parte de su nuevo equipo de trabajo, su decisión fue simple, ofreció la invitación para ocupar los puestos gerenciales a quienes habían sido sus compañeros de trabajo y demostrado fidelidad en la división norte.

Por un lado, asignó la gerencia de producción al ingeniero Sebastián Caballero quien tenía amplia experiencia en temas de calidad y era considerado una eminencia por ser uno de los principales expertos en el país en temas de Metalurgia, no obstante, tenía nulo conocimiento en el manejo del personal en las áreas de producción. Para la gerencia de logística nombró al Lic. Víctor Valadez como la persona idónea ya que había ocupado el puesto de jefe de embarques en la división norte durante ocho años y principalmente porque era un excelente amigo. Finalmente, decidió nombrar a Francisco Lira para la gerencia administrativa por haber sido jefe de capacitación durante diez años. Para el resto de los puestos de nivel jefatura y supervisión se consideró que fuera personal de la zona centro quienes ocuparían esas vacantes. Una vez instalados en las nuevas y pomposas oficinas de la división centro los gerentes se sienten muy contentos con este nuevo comienzo, Octaviano los llama “la gran familia Metalics” porque los considera más amigos que subordinados y muestra de ello es que los convocaba en su casa a reuniones todos los sábados con sus respectivas familias para convivir y comentar anécdotas laborales.

Puesta en marcha

Una vez que se realiza el arranque de planta, la integración en cada departamento es un reto importante para lograr la cohesión requerida.

El departamento de logística muestra un gran compañerismo y buenos resultados, además en una encuesta de clima laboral realizada a toda la compañía fue este departamento el que obtuvo la mejor calificación. Aunado a esto, como estrategia para obtener un mejor desempeño, los integrantes de dicho departamento llevan a cabo una reunión quincenal en la que comparten información o algún aprendizaje que hayan obtenido y que pudiera ser relevante para los demás integrantes del equipo, consultan cómo mejorar los factores críticos que representen un riesgo para no cumplir con sus objetivos y hacen un plan con acciones específicas para aquellos factores que requieran atención inmediata.

Por su parte, el licenciado Víctor, gerente de este departamento muestra gran confianza en su equipo pues se expresa de los jefes de embarques como personas altamente responsables, profesionales y comprometidos que desean hacer bien su trabajo y alcanzar un mayor desarrollo profesional; el éxito de su equipo de trabajo radica en dos variables, cohesión y contribución, la efectividad la evalúa en una escala de uno a cinco, cuando su equipo se está comunicando bien y está unido además de utilizar todos los talentos del equipo proporciona la mayor calificación y cuando los integrantes tienen miedo de expresarse, hay fricciones o malos entendidos o apegos a intereses personales, cuando uno o dos personas hacen el trabajo y los demás son solo observadores entonces la calificación es baja.

En el décimo mes de operaciones se realizó el primer embarque al extranjero a la ciudad de Austin, Texas. Juan, líder de los montacarguistas mostró gran compromiso por realizar un trabajo de gran calidad, pues repitió dos veces la organización de la carga en el tráiler que habría de llevar la mercancía a un cliente importante en el país vecino y señaló: “cuando llegue esta mercancía a Austin si lleva una mala distribución, no dirán que fue Juan sino Metalics, y como en este caso mi trabajo representa a la empresa y

a mi país, no importa que lo repita cien veces, lo que verdaderamente importa es que quede bien Metalics y México”.

No obstante, no puede decirse lo mismo de Iván, otro montacarguista quien ha sido sorprendido varias veces por estar descansado en horas de trabajo incluso tratar de dormirse dentro de la caja de los tráileres que están estacionados en el patio de la empresa.

En lo que respecta al departamento de producción cuenta con tres jefes de área, ellos a su vez coordinan a 75 operadores que rolan tres turnos. El problema principal que ha presentado este departamento es la falta de comunicación, pues en varias ocasiones con el cambio de turno no realizan las órdenes de producción por falta de alguna firma de autorización de calidad o simplemente porque la orden se traspapeló. Entre los jefes de área existe rivalidad y alto nivel de competencia, el gerente de producción tiene una actuación prácticamente nula, con un estilo de liderazgo liberal permite que sean supervisores y jefes quienes tomen las decisiones de cualquier tipo.

La relación entre departamentos tiene fricciones, por ejemplo, la relación del departamento de producción con el de logística no es del todo buena ya que se adopta la postura de que alguien gana y otro pierde, se evidencia la falla o error del compañero para sumarse puntos con el director general.

La comunicación puede ser complicada entre departamentos, así ocurrió con el último pedido de alambre industrial galvanizado para un cliente importante que fabrica tornillos, el gerente de ventas que tiene sede en Monterrey no siguió el protocolo definido y habló directamente con el jefe de turno del departamento de producción para que le diera prioridad a este pedido, de igual forma contactó telefónicamente a los jefes de planeación de la producción y de embarques, esto ocasionó molestia y fricciones entre los directamente involucrados creando más confusión.

En lo que se refiere al departamento administrativo, los integrantes de este departamento rara vez se vinculan con el personal que interviene

directamente en el proceso productivo y entre ellos han llevado una buena relación manteniéndose en una posición neutral con el resto de las áreas, sin embargo, Compras presenta una gran dificultad al formar su cartera de proveedores debido a que las divisiones hermanas no han tenido un historial crediticio favorable retrasando los pagos a proveedores en un tiempo mayor a lo pactado, por consiguiente, Metalics división centro ha tenido problemas para desvincular la mala imagen que las otras divisiones han formado entre los principales proveedores.

En el tema de capacitación del personal, para el nivel operativo se definen las necesidades de impartir algún curso de acuerdo a las peticiones de los jefes de área principalmente enfocados a desarrollar el conocimiento técnico o mejorar la habilidad para el manejo de una nueva maquinaria o herramienta. La capacitación en los niveles de supervisión y jefatura se realiza como resultado de una encuesta en la que se pide información sobre los cursos que desean tomar las personas que forman parte de estos niveles.

Reconociendo el desempeño

En el departamento de producción labora como jefe de área Alejandro Luka, ingeniero mecánico, él es un joven con grandes sueños y que desea crecer en la empresa, ha solicitado al gerente su apoyo económico, así como flexibilidad de horario para continuar estudiando una maestría en calidad y un curso de inglés en la universidad más costosa y de mayor prestigio en el país. El ingeniero Octaviano decide aprobar el recurso económico para que Alejandro siga desarrollándose y obtenga una compensación adicional por su buen desempeño, sin embargo, se ha corrido la voz de esta aprobación y los compañeros de departamento, así como los jefes de embarques se encuentran molestos porque asumen esta decisión como una prueba de favoritismo ya que ellos no han tenido este tipo de privilegios.

Como parte de la mejora continua dentro de Metalics, el director de esta división ha decidido que los jefes de producción, mantenimiento y embarques acudan a la división sur en la ciudad de Puebla para aprender de los conocimientos y experiencia de la división hermana y de esta forma

obtener ideas para mejorar y aplicarlas en Metalics división centro.

Octaviano decide resaltar los éxitos del equipo llevando a cabo una reunión en la que felicita públicamente al departamento de embarques por su cumplimiento de objetivos y distinción a nivel corporativo. También reconoce al operador de máquina que ha obtenido el récord de producción mensual con un bono económico, comunica adicionalmente el nombre del ganador del diseño de la nueva mascota oficial de la división brindándole como reconocimiento un diploma y un reloj de marca reconocida.

Comienzan los problemas

Transcurridos dos años de la apertura de la división centro, el departamento de producción presenta altos índices de rotación de personal a nivel operativo, el gerente de producción argumenta que este hecho se debe a que el área de recursos humanos no realiza adecuadamente el proceso de reclutamiento y selección del personal, por su parte recursos humanos menciona que es el estilo de los jefes y supervisores de dicho departamento lo que provoca que los operarios no resistan sus malos tratos y deciden irse de la compañía.

Octaviano, director de la división centro, tenso por las presiones de los dueños de la compañía decide despedir al gerente de producción por no cumplir con las metas señaladas y lo que hace para cubrir la vacante es nombrar al que fungiera como gerente administrativo. Ante esta decisión los jefes de área y supervisores de producción se muestran inconformes y descontentos. Para el nuevo gerente manejar la resistencia al cambio será uno de tantos retos desafiantes.

Posterior al nuevo nombramiento, Alejandro Luka presenta su renuncia ya que esperaba ser él quien ocuparía el puesto de gerente de producción, comienza a buscar un nuevo empleo y recibe una mejor oferta de trabajo en una empresa del giro automotriz en la ciudad de San Luis Potosí, no duda en tomar esta oportunidad y decide separarse de Metalics. Ante esta decisión Octaviano se siente defraudado ya que ha sido Alejandro quien ha recibido mayor capacitación, viajes dentro y fuera del país y sobre todo un trato preferencial.

Ilustración 2. Un barco en peligro.



Fuente: Rfszygy (2015).

Un barco que no llegará a su destino, ¿un problema o una oportunidad?

El 21 de marzo del año 2001 Octaviano recibe una llamada urgente proveniente del director general del corporativo del área de abastecimientos, el barco que llevaría la materia prima de Sudáfrica al puerto de Lázaro Cárdenas ha sufrido un percance y se ha hundido, esto significa que tardará tres meses más en volver a recibir esta materia prima, lo anterior podría significar que la fabricación de los próximos 250 pedidos de distintos clientes se retrasaría causando molestia entre ellos o bien la cancelación total de pedidos. Ante estas circunstancias Octaviano convoca a una junta con carácter de urgente con el personal clave para generar ideas con el objetivo de reducir el impacto de tan grave situación.

Ante la baja respuesta de ideas creativas, soluciones reales y falta de compromiso, el ingeniero Octaviano se pregunta, ¿cómo lograr que el personal se involucre para cumplir las metas de producción, así como para enfrentar los desafíos presentes y futuros?

Esta realidad que hoy enfrenta Metalics con un barco que no llegará a su destino, ¿será un problema o una oportunidad para desarrollar sinergia en la organización?

Preguntas de revisión y discusión

- 1.- Menciona ¿en qué consiste la sinergia organizacional?
- 2.- ¿Qué es la sinergia positiva?
- 3.- ¿A qué se refiere la sinergia negativa?
- 4.- ¿Cómo se relaciona la sinergia con la ventaja competitiva de una organización?
- 5.- ¿Qué recursos y capacidades actuales deben mantenerse o desarrollarse con mayor énfasis en la empresa Metalics?
- 6.- El éxito pasado de la gestión de Octaviano ¿podría asegurar el éxito en el futuro?
- 7.- ¿Qué tipo de organización (cultura, liderazgo, procesos, comunicaciones, sistemas de motivación y medición del desempeño) sería necesario construir?
- 8.- ¿El tipo de liderazgo ejercido por Octaviano favorece el desarrollo de una sinergia positiva?
- 9.- ¿Que actitudes facilitan o dificultan la creación de sinergia?
- 10.- ¿Qué efectos podría traer a Metalics si no cambia sus estrategias?
- 11.- ¿Cómo pueden generar compromiso entre los diferentes niveles y departamentos en la organización?
- 12.- ¿Qué escenarios de riesgo ha presentado o podría presentar Metalics por la forma de gestión que ha llevado a cabo Octaviano?
- 13.- ¿Cómo podría Metalics prepararse y atender situaciones de riesgo a través de la sinergia?
- 14.- ¿Existe al interior de Metalics algún departamento con historias de éxito en la construcción de sinergia? ¿Qué es lo que han hecho?

REFERENCIAS

- Arce, L. (2008). *Sinergia estratégica: Una necesidad para la supervivencia de las Empresas*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942157008>
- Como construir una cultura de trabajo en equipo. (s.f.) *Mundo negocios*. Recuperado de <https://mundonegocios.net/como-construir-una-cultura-de-trabajo-en-equipo/>
- Dufrene, D.(2019). *Synergy.Reference for business*. Recuperado de <https://www.referenceforbusiness.com/management/Str-Ti/Synergy.html>
- Enríquez, A.(abril,2007). La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. *Universidad Psychol*.6(1). Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-92672007000100015&script=soci_arttext
- Fardi, V. (2017). La sinergia y su importancia en el lugar de trabajo. *Porigualmas*. Recuperado de <https://www.porigualmas.org/articles/2255/la-sinergia-y-su-importancia-en-el-lugar-de-trabajo>
- García, M.G. (agosto, 2016). ¿Cómo lograr sinergias en su equipo de trabajo? *Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/como-lograr-sinergias-en-su-equipo-de-trabajo-por-maria-gabriela-garcia/226340>
- Hernández, F. (2016). *Determinantes que influyen en la obtención de sinergia organizacional en la Mipyme en Colombia*[Trabajo de grado]. Especialización alta gerencia. Universidad Militar Nueva Granada.Bogotá,Colombia. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16005/HernandezUrrego-Freddy%20Ernesto2016.pdf?sequence=1>
- Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. (2003). *Administración integral de riesgos de negocios*. México: Ingramex
- Lussier, R. y Achua, C. (2010). *Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4ª. ed.). México: CENEAGE learning.
- Minolli, B. (2000). *Empresas resilientes: Algunas ideas para construir-las*. MBA - UCEMA. Recuperado de http://www.ucema.edu.ar/u/cpcbm/Investigacion/Resiliencia/Empresas_Resilientes.pdf
- Rodríguez, M. (2014). *Empoderamiento en el trabajo en equipo empresarial*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13096/Ensayo%20Sonia%20Rodr%ED-guez.pdf;jsessionid=426C839F3683AD401E87A-7D48F0A91E1?sequence=1>
- Rodríguez, V. (2017). *Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa* (6ª. ed.). México: Cengage Learning.
- Romero, L.E. (2015). The ultimate guide to team synergy.*Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/luisromero/2015/12/01/the-ultimate-guide-to-team-synergy/#1c5b-81ce52f5>

Referencias de imágenes

- Pexels, (2016). *Borrosa bokeh valla luces*. Recuperado de <https://pixabay.com/es/photos/borrosa-bokeh-valla-luces-1869401/>.(Imagen publicada bajo licencia de Pixabay) de acuerdo a <https://pixabay.com/es/service/license/>
- rfszygy, (2015). *Buque de carga san francisco bahía*. Recuperado de <https://pixabay.com/es/photos/buque-de-carga-san-francisco-bah%C3%ADa-730993/><https://pixabay.com/es/photos/borrosa-bokeh-valla-luces-1869401/>.(Imagen publicada bajo licencia de Pixabay) de acuerdo a <https://pixabay.com/es/service/license/>

CAPÍTULO 6

Negociación

Caso: Negociación en conflictos laborales

Autora: **Patricia Gasca Vera** ¹

*“No podemos resolver problemas usando el mismo tipo de pensamiento que usamos cuando lo creamos”.
- Albert Einstein*

INTRODUCCIÓN

La negociación es una herramienta que debemos tener siempre a la mano, porque no sabemos en qué momento la vamos a utilizar, la negociación está presente en todo momento, cuando negociamos con la familia, con los amigos, con los clientes, en el trabajo y hasta con nosotros mismos. La negociación es una habilidad interpersonal que no se adjudica a ninguna profesión pero que es necesaria para la interacción entre las personas, para el éxito de las organizaciones, así como para el liderazgo.

Varios autores mencionan la negociación como «Un arte» y también la consideran como una ciencia, ya que hay métodos que se utilizan mediante la preparación y la experiencia.

Los conflictos se pueden definir como desacuerdos, ya sea de opiniones, de oposición de intereses, ideas y demás, e incluyen la divergencia de intereses, o la noción de que las aspiraciones actuales de las partes no se pueden lograr al mismo tiempo. Los conflictos son resultado de una opinión diferente entre personas interdependientes que tienen metas diferentes entre sí. (Lewicki, Saunders y Barry, 2012, p.19).

Dicho lo anterior, la negociación la podemos aplicar tanto para hacer negocios comerciales como en la resolución de conflictos; por consiguiente, enfocaremos la negociación en el segundo punto.

¹ Maestría en Educación y Licenciatura en Administración con especialidad en desarrollo empresarial. Actualmente es Profesora de Asignatura en la Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial de la Universidad Politécnica de Guanajuato.

1. El conflicto

1.1 Orígenes del conflicto

Para iniciar, Fuquen (2003), en su artículo de reflexión, habla de los orígenes del conflicto que a continuación se presentan:

- La subjetividad de la percepción. Teniendo en cuenta que las personas captan de forma diferente un mismo objetivo.
- Las fallas de la comunicación. Dado que la interpretación de los mensajes suele ser diferente para cada persona.
- La información incompleta. Cuando quienes opinan frente a un tema sólo conocen una parte de los hechos.
- La interdependencia. Teniendo en cuenta que la sobreprotección y la dependencia son fuente de dificultades.
- Las presiones que causan frustración. Esta se presenta cuando los compromisos adquiridos no permiten dar cumplimiento a todo, generando un malestar que puede desencadenar un conflicto.
- Las diferencias de carácter. Las diferentes formas de ser, pensar y actuar conllevan a desacuerdos.

Para poder definir una solución a los conflictos, es necesario conocer los niveles de los conflictos, y como pudimos analizar, los conflictos no son exactamente iguales, ya que cada persona percibe de diferente manera alguna situación, además de que es importante conocer el contexto en el que se desarrolla.

Por otro lado, el origen de la sociología del conflicto se encuentra en la obra de Marx y Engels, que consideran el conflicto como un aspecto básico del cambio social. La dinámica social es fruto de la lucha de clases, de modo que el conflicto constituye el meollo del proceso social en la sociedad capitalista. Las diferencias entre las clases sociales tienen su origen en la propiedad de los medios de producción. La propiedad privada de los medios de producción genera desigualdad económica y de poder, así como relaciones de dominación y subordinación y relaciones de antagonismo entre las clases sociales. La clase propietaria de los medios de producción es también la que posee el poder político y el poder intelectual. El lugar que se ocupa en la producción implica diferencias en las maneras de pensar y en las actitudes (Alós y Artiles 2002).

1.2 Niveles del conflicto.

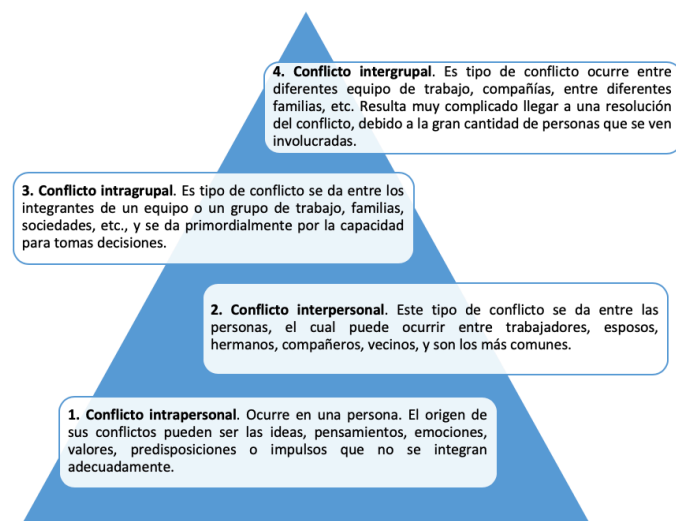


Figura 1. Niveles del conflicto. Información tomada de Lewicki et al. (2012).

1.3 Enfoques de participación en los conflictos

La intervención en el conflicto que propone López (2008) se suele presentar como situaciones negativas, dolorosas e incluso a veces traumáticas. Desde esta perspectiva, los conflictos generalmente son evaluados como negativos, es por eso que tratamos de evitarlos. Sin embargo, un conflicto puede conducir a cambios y mejoras, tanto personales como dentro en las organizaciones. Podemos poner de ejemplo la situación de Venezuela, donde la situación del control de cambios en la moneda (Bolívar – Dólar), resulta ser una amenaza para quienes necesitan dólares, pero una gran oportunidad para quienes los quieren vender.

Tener la habilidad de escuchar es una técnica usada para resolver de la mejor manera un conflicto y es tal vez una destreza que tiene un significado muy grande en el mediador o facilitador para poder entender a las partes.

- Prevención del conflicto. Evitar que un conflicto sea destructivo y emprender acciones antes de que se desarrolle como proceso negativo.
- Gestión del conflicto. Regular un conflicto y reducir sus efectos negativos. Es decir, administrarlo.
- Resolución del conflicto. Abordar los problemas de fondo del conflicto y centrarse en la relación y la comunicación entre las partes (también resolución de disputas o solución de problemas).
- Transformación de conflictos. Superar las causas (de raíz o estructurales) del conflicto y fortalecer las capacidades de solución de conflictos.
- Análisis del conflicto. Proceso racional para entender el conflicto, identificar el o los problemas, sus causas y expresiones, sus efectos, sus actores o partes, su desarrollo, historia o proceso, su contexto en todas sus expresiones y niveles. Se recurre a herramientas o instrumentos de análisis como medios para analizar o reflexionar.
- Manejo de conflictos. Capacidades necesarias para analizar, prevenir, gestionar, resolver y/o transformar el conflicto por caminos pacíficos que excluyen la violencia y privilegian el diálogo.

- Acuerdo. La imposición de un acuerdo por una tercera parte. Este concepto se utiliza en general en el contexto de un conflicto que se encuentra en una etapa de crisis. En un momento de alta tensión durante un conflicto, se puede dar una explosión de violencia, la guerra o el quiebre de la relación entre las partes en disputa.

Una vez que se ha detectado que existe un conflicto o alguna situación que esté obstruyendo la comunicación, es necesario abordarlo de manera que se pueda solucionar mediante la implementación de alguna estrategia basada en la negociación, la cual debe aplicarse de manera auténtica para que el conflicto no vuelva a aparecer (Blasco, 2010).

En las negociaciones está comprobado que ambas partes se necesitan pues cada una tiene algo que le interesa a la otra y la resolución del conflicto consiste en encontrar un intercambio que satisfaga a las dos. La separación del proceso de negociación en etapas tiene gran utilidad analítica para visualizar todos los pasos necesarios para una conclusión exitosa (Ochman, 2008).

2. La negociación

El concepto de negociación es tan común en la vida cotidiana que todos tenemos una idea aproximada del mismo aún sin reflexionar mucho acerca de él. Negociamos continuamente desde que nos levantamos por la mañana hasta que nos retiramos al concluir la jornada (De Benitez, 2002).

Revisando conceptos de negociación de varios autores, nos damos cuenta que existen un sinnúmero de definiciones, cada autor le da una definición de acuerdo a su experiencia o campo de estudio, puede estar basada en lo económico, jurídico, social, político y hasta filosófico.

Tabla 1. Definiciones de negociación.

Autor	Definición
Martínez	“La negociación es un proceso de discusión que se establece entre las partes, por medio de representantes oficiales si son grupos, y cuyo objetivo es el de llegar a un acuerdo aceptable para todos” (p. 297).
Budjac	“Es el proceso de interactuar con el objetivo de obtener el acuerdo o el resultado que uno desea” (p.2).
Font	La negociación es una estrategia voluntaria de adaptación y de equilibrio, un recurso inteligente que se puede utilizar con mejores resultados y menores costes que otros procedimientos (siempre que se den las condiciones de aplicación necesarias) para repartir o asignar recursos, integrar eficientemente intereses y preferencias relativamente divergentes entre sí, dirimir el conflicto de forma cooperativa y crear valor neto a partir de las posiciones iniciales (p. 33).
Raiffa	Existe un arte y una ciencia en la negociación. El arte incluye habilidades interpersonales, capacidad para convencer, capacidad para emplear una serie de técnicas y argucias de regateo y sabiduría para saber cómo y cuándo usarlas. La ciencia implica un análisis sistemático para resolver problemas (p.24)

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida de Martínez (2012), Budjac, (2011), Font, (2018) y Aldama (2007).

2.1 Tipos de negociación

La negociación es el proceso a través del cual los actores o partes involucradas llegan a un acuerdo, esto trata de una forma de resolver algún problema o conflicto de manera pacífica, el cual se maneja a través de la comunicación sin llegar al uso de la violencia.

De las Alas-Pumariño (2014), presenta en su libro “El arte de negociar” una lista de tipos de negociación, que ayudarán a conocer los diferentes contextos que pueden existir para la resolución de conflictos por medio de la negociación.

Tabla 2. Tipos de negociación.

Tipo de negociación	Características
Cooperativas	Las dos partes intentan obtener un beneficio y cooperan para ello, buscando soluciones creativas a su conflicto buscando verse beneficiadas ambas partes.
Competitivas	Lo que uno gana lo pierde el otro y se conoce también como ganar-perder.
Necias	Las partes se arreglan, para perder los dos.
Reactivas	Podemos vernos implicados a instancia de un tercero, por ejemplo, cuando hay un aumento en las colegiaturas.
Formales o explícitas	Se producen cuando las partes se implican de una manera consciente en un proceso negociador.
Informales	Se desarrollan de forma casi inconsciente. La recuperación de la conciencia y darse cuenta de que se está negociando, puede ayudarnos a desarrollar procesos más inteligentes y de mayor éxito que lo habitual en nuestras relaciones personales y cotidianas.
A corto plazo	Se inician, por lo general, para resolver conflictos puntuales. Puede ser el caso de negociar con un hijo para que no llegue tarde a casa un determinado día.
A largo plazo	A diferencia de las anteriores, con estas se pretende enderezar una situación más complicada o permanente, como la que puede afectar, en el caso de la educación de los hijos, a horarios, pautas de conducta, estudios o elección de amistades.
Fatales o ineludibles	Hay situaciones en las que no se puede dejar de negociar. Son las negociaciones que se producen cuando las circunstancias lo imponen, como puede ser en el caso de una solicitud de divorcio, un despido o algunas formas de chantaje.
Dilatorias	Siendo las negociaciones un medio para conseguir un fin, puede ocurrir que una negociación se emprenda sólo para distraer y que su verdadero objetivo no sea el objetivo negociado, sino que consista en una operación dilatoria o lo que en términos militares sería una “maniobra de distracción”, mientras se prepara algún otro tipo de acción hostil y posiblemente sorpresiva.
Inaceptables	Este tipo de negociación no debe tener nunca lugar, pues hay cuestiones y conflictos que son innegociables de acuerdo con rectos sistemas de valores.

Fuente: Elaboración propia con información de De las Alas-Pumariño, (2014).

Chiavenato, (2009) incluye en una de sus investigaciones 7 errores comunes al momento de querer negociar (p. 401):

- a) La negociación se puede ver afectada por la visión general del asunto o por la forma en que se presenta a información.
- b) Los negociadores suelen aferrarse, de manera irracional, a un curso de acción que no siempre es la opción más viable.
- c) Los negociadores tienden a sumir que deben ganar a expensas de la otra parte y con ello pierden oportunidades para negociar beneficios mutuos.
- d) Los juicios de opinión de los negociadores suelen limitarse a información irrelevante o relacionada con la oferta inicial.
- e) Los negociadores acostumbran basarse solo en información fácilmente disponible.
- f) Los negociadores tienden a hacer a un lado toda la información disponible que se enfoque en la perspectiva del oponente.
- g) Los negociadores tienden a confiar demasiado en que obtendrán beneficios personales.

Metafóricamente hablando, podemos decir que el corazón en una negociación es el corazón de los individuos que forman parte de ella. Con esto hacemos referencia cómo el corazón es por lo regular la causa de que haya dificultades en el proceso de negociación. Es decir, se ven involucradas emociones, temperamento, disposición, así como otros aspectos de nuestras personalidades los cuales nos dan a cada uno necesidades, intereses, objetivos y perspectivas únicas.

CASO: Negociación en conflictos laborales

"Siempre hay tiempo para soltar las palabras, pero no para retirarlas".

Carlos de Benitez Álvarez

El nacimiento de las empresas familiares se da a partir de una idea proveniente de uno o varios miembros de la familia con visión emprendedora. Las empresas familiares tienen muchas ventajas que hacen fácil tener éxito personal y económico gracias a sus creencias, las cuales pueden ser la flexibilidad, la unión y sobre todo las metas que tienen en común. Sin embargo, a veces las cosas no son como quisieran que fuera, ya que muchas veces sale a flote la lucha de poderes lo cual crea un ambiente frío y adverso, debido a los desacuerdos que puedan presentarse entre los familiares o los mismos empleados. Si bien es cierto, el formar parte de una empresa familiar es estar en todo momento envuelto en situaciones de conflicto, lo cual hace que el desempeño sea deficiente, y por lo tanto esta situación los puede llevar a ser poco competitivos. Es necesario siempre tener presente que en este tipo de situaciones se deben tomar medidas para generar un entorno sano.

Según Oliveira (2006, citado por Meira y Carbahal, 2013) expresa que "a veces los conflictos en empresas familiares son originados por el fundador que puede tener dificultad para aceptar opiniones distintas a las suyas por ser la empresa una extensión de sí mismo y un lugar para su realización profesional y personal" (p. 862).

A continuación, se presenta el caso de Esperanza, quien es empleada, de una empresa familiar, y quien ha tenido dificultades en su desempeño debido a situaciones similares a las expuestas anteriormente.

Esperanza, de 50 años de edad, soltera y asistente en una empresa de instalaciones eléctricas industriales, se desempeña como Ingeniero Civil y tiene como jefe a Ernesto, quien es dueño de la empresa. Anteriormente, Esperanza trabajaba en un negocio familiar, pero debido a los cambios que han surgido con respecto al comercio, la

empresa quebró, pero estando trabajando ahí, conoció a Ernesto y éste le dio la oportunidad de integrarse en su equipo de trabajo. Las principales responsabilidades de Esperanza eran las de hacer participar a la empresa en licitaciones, efectuar compras y abastecimientos, así como la función de facturación, por otro lado, Ernesto se haría cargo en proporcionarle prestaciones de vacaciones y aguinaldo.

En la oficina trabajan en forma regular, ella y una empleada administrativa, en ocasiones la esposa del dueño se hacía cargo de las tareas contables. Cuando Esperanza llegó a la empresa encontró descuidado y desordenado y poco a poco logró organización. El clima laboral no es tan malo, aunque la esposa del dueño opina e interfiere en el trabajo de Esperanza lo cual hace que ella se incomode.

Hay dos ingenieros que trabajan fuera de la oficina como jefes de obra y solamente con uno mantiene buena relación, ya que el otro es hijo del dueño y constantemente, influenciado por su mamá, algunos días la hace quedarse en la empresa para que lo apoye con el inventario de las herramientas que utilizan ellos en el trabajo.

Al principio el dueño tenía muy buen trato con ella, pero luego empezaron las diferencias debido a que Esperanza hacía propuestas en cuanto a diseños, eso hizo que Ernesto se volviera un poco violento con ella.

Esperanza ya tiene un año trabajando con Ernesto, pero cada vez le dan más trabajo y le insisten que se lleve trabajo a su casa y a lo que ella no accede, después de un año, no le han dado vacaciones ni remuneraciones por nuevo contrato.

Ella está decidida a hablar con su jefe con respecto al incremento prometido al inicio de sus labores en la empresa, aunque piensa que no tendrá una respuesta favorable, debido a que la empresa no ha tenido nuevos contratos, además Esperanza teme que se repitan las agresiones de su jefe y el acoso de la esposa.

Ella quiere continuar con su trabajo durante un año más, ya que tiene un plan de negocio personal y quiere una reunión con su jefe para platicar

acerca del tema, además de negociar algunas prestaciones que tiene hasta este momento. Ella sabe que su desempeño ha sido excelente, lo cual no puede ser una excusa para continuar con estos comportamientos.

Preguntas de revisión y discusión

1. ¿Cuál es tu definición de conflicto?
2. De acuerdo a Fuquen, ¿Cuál es el origen del conflicto en el caso de Esperanza y por qué?
3. Explica el nivel del conflicto en el que se encuentra Esperanza.
4. ¿Qué falló en cuanto a la relación de Esperanza y Ernesto que hizo que detonara el conflicto?
5. ¿Qué acciones debería tomar Esperanza para solucionar el conflicto en el que vive?
6. ¿Qué función tiene la negociación en un conflicto?
7. ¿Qué tipo de negociación podría adoptar Esperanza para solucionar el conflicto?
8. ¿De qué manera podría negociar Esperanza para verse beneficiada en cuanto a las remuneraciones, horario de trabajo y las actividades a realizar, además de eliminar las agresiones por parte de su jefe?

REFERENCIAS

- Aldama, F. (2007). *El arte de la negociación empresarial*. Manual del comprador eficaz. México: Trillas.
- Alós, R. & Artiles, A. M. (2002). *Teorías del conflicto y negociación laboral: Una perspectiva sociológica*. Barcelona, España: UOC, la Universidad Virtual.
- Blasco, J.E. (2010). *Teoría de resolución de conflictos*. Universidad de Alicante. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10045/14832>
- Budjac, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. México: Pearson. Recuperado de <https://www.carec.com.pe/biblioteca/biblio/5/79/Libro%20pensamiento%20sist%c3%a9mico%20y%20negociaci%c3%b3n.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. (2ª ed.). México: McGraw Hill.
- De Benitez, C. (2002). *Manual estratégico de negociación laboral*. Madrid, España: Experiencia, S.L. [En línea] Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.bibliotecacecest.mx/lib/bidigecestsp/reader.action?docID=3226637>
- De las Alas-Pumariño, E. (2014). *El arte de negociar*. Madrid: AIIIM.
- Font, B. A. (2018). *Curso de negociación estratégica*. Recuperado de <http://www.digitaliapublishing.com.ezproxy.bibliotecacecest.mx/visor/1041>
- Fuquen, M.E. (2003, 10 de julio). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. *Programa de trabajo social*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/396/39600114.pdf>
- Lewicki, R., Saunders, D. y Barry, B. (2012). *Fundamentos de negociación*. (5ta ed.) México: McGraw Hill.
- López, T.A. (2008). *Teoría Básica del conflicto*. InWEnt. Recuperado de http://www.visiondiweb.com/insight/lecturas/Teoria_basica_del_conflicto.pdf
- Martínez, M. D. C. (2012). *La negociación*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Meira, R. y Carbahal, F. (2013). *Sucesión y conflictos en empresas familiares*. *Estudios y perspectivas en turismo*. 22 (5). p. 854-874. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180728713003>
- Munduate, L. (1993). *La aproximación psicosocial al estudio del conflicto y la negociación laboral en España: Una revisión*. Colegio Oficial de Psicólogos del Principado de Asturias Recuperado de <http://www.psicothema.com/pdf/1142.pdf>
- Ochman, M. (2008). *Negociación efectiva: Una apuesta interdisciplinaria ante un mundo interdependiente*. México, D.F.: Porrúa.

CAPÍTULO 7

Planeación Estratégica

Caso: MINA Boutique

Autoras: **Ana Laura Arteaga Cervantes** ¹
María Alejandra Ortega León ²

“Todo lo que sueñas lo puedes lograr”.

INTRODUCCIÓN

Al hablar de planeación estratégica hacemos referencia a un término que tiene una especial importancia dentro de las organizaciones, sin embargo, antes de abordar el tema se requiere que visualicemos dos conceptos que han de contribuir a una integración y aplicación general, resultando necesario destacar que es la planeación en términos generales, así como que es una estrategia a fin de conceptualizar de una manera más clara el término de planeación estratégica, resaltando de interés el hacer referencia a dichos conceptos.

De esta forma cuando se habla de planeación en términos generales (tradicionales), podemos decir que es la primera etapa del proceso administrativo, en donde se sientan las bases para lo que se ha de realizar, misma que tiene muy diversas conceptualizaciones, en la tabla 1 podemos apreciar algunas de ellas.

¹ Doctora en Administración por la Universidad de Celaya. Profesora de Tiempo Completo de la Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial en la Universidad Politécnica de Guanajuato, perfil deseable PRODEP.

² Maestra en Comercio Exterior por la Universidad de Celaya. Profesora de Tiempo Completo de la Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial en la Universidad Politécnica de Guanajuato.

Tabla 1. Conceptos de planeación.

Autor	Concepto
Terry, G.	La planeación puede ser considerada como la selección y relación de actos, así como la formulación de supuestos futuros, vinculados a la realización de actividades necesarias para la obtención de los objetivos organizacionales.
Münch y García	Planear consiste en determinar los objetivos, elegir los cursos de acción para alcanzarlos, esto teniendo como base la investigación y la elaboración de un esquema a realizar en el futuro.
Montana y Charnov	Para los autores el planear consiste en describir el futuro para elegir un futuro, evaluar metas y establecer alternativas que permitan alcanzarlo.
Harold Koonts y Heinz Weihrich	Consiste en seleccionar la misión, los objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos, etc.
Reyes Ponce	La planeación consiste en establecer los cursos de acción que habrán de desarrollarse, así como las secuencias de operaciones a realizar y la determinación del tiempo y condiciones necesarias para alcanzarlos.
Fernández Arenas	Es el primer paso del proceso administrativo, en el cual se definen los problemas, tomando como referencias las acciones pasadas a fin de poder realizar los planes y programas necesarios para alcanzar los objetivos.

Fuente: Elaboración Propia con información de Luna (2008) y Münch y García (2010).

Retomando los conceptos anteriores, podemos destacar elementos esenciales que identifican lo que es la planeación, como son objetivos, estrategias, futuro, toma de decisiones entre otros, pero tomando especial relevancia el poder establecer las bases de lo que se ha de realizar.

De igual manera y en referencia a la importancia de los conceptos que conforman el término de planeación estratégica, es necesario definir lo que es estrategia, misma que al igual que planeación tiene varias conceptualizaciones, resulta de especial importancia ya que su aplicación compete a varios ámbitos, que va desde negocios, política, religión, cultura, etc. Convirtiéndola en una acepción de uso generalizado (Contreras Sierra, 2013).

Para Münch y García (2010), comprende los cursos de acción que se han de seguirse, así como el empleo general de los recursos y esfuerzos, que contribuyen al logro de los objetivos de una manera más efectiva.

Dentro de los puntos claves que se consideran al implementar estrategias es que ésta se encarga de considerar a la organización en su totalidad, es el medio que permite alcanzar los objetivos, aplicable a largo plazo y establecida por la alta dirección (Chiavenato, 2006).

Una vez que se ha conceptualizado la planeación en términos generales se debe de hacer la diferencia entre lo que es la planeación tradicional y la planeación estratégica, en donde la primera apoya para la determinación de planes en donde reviste importancia el establecimientos de objetivos, sin embargo debido a los cambios vertiginosos que se tienen en el entorno se hace necesario la adaptación de las organizaciones a dichos cambios, surge la necesidad de implementar la planeación estratégica.

La planeación estratégica es una herramienta que contribuye a dar respuesta a necesidades de las organizaciones, dado a que la esencia de la planeación es el relacionar y ubicar a las organizaciones con lo que es su entorno,

identificando las oportunidades y amenazas que puedan presentarse, así como identificando las fortalezas y debilidades, con el único propósito de poder contar con una base adecuada para la toma de decisiones (Reyes, O., 2012).

Por su parte para Méndez y Becerril (2005), la planeación estratégica consiste en identificar sistemáticamente las oportunidades y amenazas que se presentan sean actuales o futuras, y por medio de la planeación se han de diseñar las estrategias para lograr lo esperado.

De la misma forma, la planeación estratégica establece la ruta en que la empresa intenta aplicar las estrategias que conlleven alcanzar los objetivos, pudiendo considerarse que es una planeación general a largo plazo (Chiavenato, 2006).

Para Rodríguez (2005), la planeación estratégica se entiende como el conjunto de planes que integran a toda la compañía, y que han de servir para establecer el comportamiento a futuro de la misma.

La planeación estratégica tiene características con enfoque a largo plazo las cuales son: que la dirección de la organización dispondrá de información en ocasiones no precisa generando incertidumbre con lo que pasa en el medio ambiente, y por otro lado la dirección de la

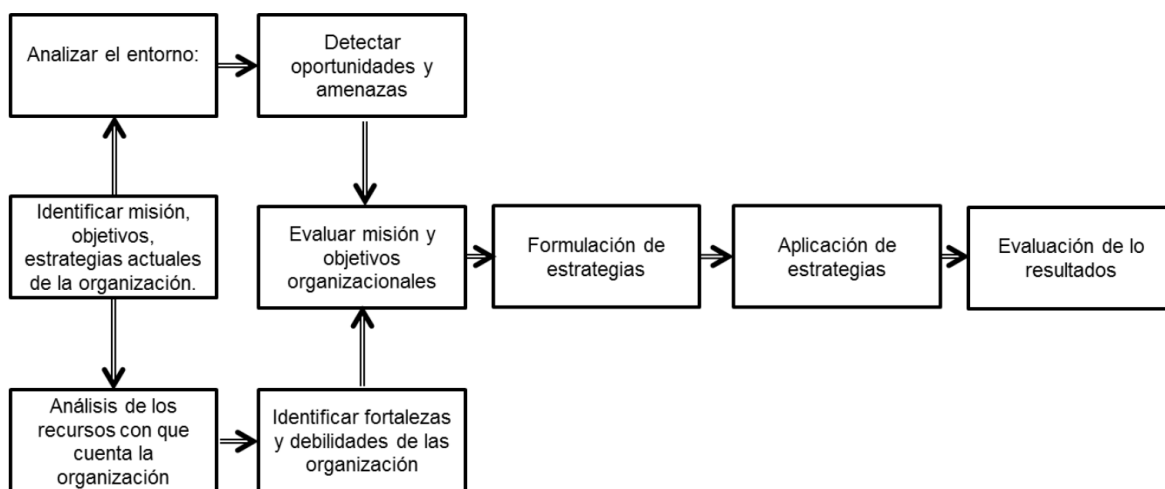
organización no obstante de tener incertidumbre debe de hacer frente a las situaciones que se le presenten, basando sus decisiones a la información que disponen por lo que debe de asumir los riesgos que implica su toma de decisión (Castelán, 1985).

Algunos de los beneficios de la planeación estratégica según lo establecido por Steiner (2007), son que es esencial para que la dirección de la organización cumpla con sus responsabilidades, contribuye a formular y buscar respuestas a preguntas claves para la empresa, proporciona un conjunto de fuerzas decisivas, contribuye a un beneficio conductual en las diversas áreas de la empresa, entre otras virtudes que se le pueden atribuir a esta herramienta.

La planeación estratégica puede ser considerada como el proceso, bajo el cual se decide sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias que una organización debe de hacer sobre sus recursos que serán utilizados. Podrá establecer las políticas generales que han de orientar a la dirección sobre la optimización de los recursos, considerando a la empresa como un todo a mediano y largo plazo (Luna, 2008).

La planeación estratégica se realiza considerando lo que es su proceso el cual consta de 9 etapas las cuales se muestran en la figura 1.

Figura 1. Proceso de planeación estratégica.



Fuente: Adaptado de Robbins y DeCenzo (2009).

Como se puede apreciar en la figura 1 es necesario poder identificar lo que es la misión, visión, objetivo, así como el análisis del entorno, de los recursos y el FODA, a continuación, se describe cada uno de ellos.

La misión existe desde tiempos inmemorables, sin embargo en la actualidad se puede ver desde tres perspectivas bien definidas, la primera debe de responder a la pregunta de ¿cuál es nuestro negocio?, la segunda se ve por medio de un significado más amplio ya que considera el valor que aporta al cliente, y terceros involucrados con la organización, y la tercer perspectiva es ver al conjunto de elementos adicionales a las partes interesadas, es la integración de la filosofía organizacional (Reyes, C., 2011).

Por su parte para Castellanos (2007), menciona que la visión puede ser considerada como uno de los hitos del pensamiento estratégico, es la representación de lo que creemos puede llegar a ser el futuro de nuestra empresa, ésta debe de ser breve, inspiradora, fácil de adaptar y realizar, creíble, pero sobre todo clara en cuanto a lo que se espera llegar a alcanzar.

La visión responde a la pregunta ¿Qué queremos ser? siendo esta la razón por la cual se debe de contar con una visión a fin de inspirar, motivar y comprometer a los integrantes de la organización a alcanzarla (Crece Negocios, 2014).

Al igual que la misión y la visión los objetivos son fundamentales dentro del proceso de planeación estratégica, entendiéndose por objetivo como aquel que orienta lo que ha de realizarse, reflejan los resultados que la organización pretende obtener, es decir son los fines cuantitativos a llevarse a cabo en un tiempo determinado, teniendo características bien definidas entre las que podemos citar: estar por escrito, ser alcanzables, medibles, cuantitativos, determinados en tiempo, solo por mencionar algunas (Reyes, C., 2011).

En cuanto al análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) podemos mencionar que es una herramienta que nos sirve para poder estudiar el entorno, analizar la información que permita detectar tendencias emergentes y poder crear escenarios, identificar

las oportunidades (factores positivos del entorno externo) y amenazas (factores negativos del exterior) de igual forma contribuye a reconocer los recursos y habilidades de la organización como son identificar las fortalezas (las cosas que hacemos bien) y las debilidades (aquello que no hacemos tan bien, es decir las cosas en las que tenemos áreas de oportunidad) (Robbins y DeCenzo, 2009).

Al análisis FODA, también se le conoce con el nombre de SWOT (por sus siglas en inglés), Fortalezas (Strengths), Debilidades (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities), y Amenazas (Threats). El cual se realiza con el propósito de identificar los nichos de mercado que pueden ser explorados (Koontz, Weihrich, Cannice, Herrero, y Ortiz. M. (2012).

El FODA, es el punto de arranque para la formulación y elaboración de estrategias, debiendo de realizar un esquema que permita determinar el tipo de estrategias que ha de implementarse, (Ponce, 2007).

Para Robbins y DeCenzo (2009), establecen que las estrategias pueden concentrarse en cuatro grandes grupos que son:

Estrategias de crecimiento: sirven para que la organización incremente sus operaciones, pudiendo reflejarse en el aumento de ingresos, por ventas, por los colaboradores o bien por la participación del mercado.

Estrategia de estabilidad: Su principal característica es que no refleja cambios significativos.

Estrategias de atrincheramiento: Al implementar este tipo de estrategias las organizaciones reducen su tamaño, generalmente se da en un entorno en declive.

Combinación de estrategias: consiste en que la organización emplee dos o más estrategias al mismo tiempo.

En cuanto a la aplicación de estrategias, la dirección debe de evaluar cada una de las alternativas a fin de poder realizar la selección

de aquella que resulte conveniente para la organización.

Por último, una vez que se ha desarrollado la estrategia e implementado, se procede a la evaluación de la misma, a fin de identificar que se obtuvieran los resultados esperados (Koontz, Weihrich, Cannice, Herrero, y Ortiz, 2012).

Figura 2. Matriz FODA.

Matriz FODA		Aspectos internos	
		Positivos	Negativos
		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Positivos	Oportunidades (O)	Estrategias FO: se centrarán en lo que son las fortalezas y oportunidades.	Estrategias DO: son aquellas que se enfocan en las debilidades y oportunidades.
Negativos	Amenazas (A)	Estrategias FA: surgen en bases a las fortalezas y amenazas.	Estrategias DA: éstas estrategias se basan en las debilidades y amenazas.

Fuente: Elaboración propia con información de Onofre (2018).

Recordemos que parte fundamental de realizar el análisis FODA es identificar las estrategias que han de realizarse, es decir, que una vez que se concluye se procederá a efectuar lo que se conoce como matriz FODA, donde se plasman las estrategias que han de contribuir al fortalecimiento de la organización.

CASO: MINA Boutique

La empresa nace en el año 2011, inicio como un sueño de la Señora Mina, Madre los socios, la cual no pudo ver realizado su proyecto, no obstante, sus hijos deciden iniciar el negocio juntos y aportar el capital para abrir la boutique, teniendo como socio mayoritario a su padre con una representación del 40%, y cada uno de los socios aportar el 20% respectivamente para de esta manera disponer del 100% y así iniciar con el funcionamiento de MINA Boutique.

La sociedad quedo conformada por: Cristina, Alejandra, Arturo y el patriarca de la familia el señor Arturo, es así como inicio el proyecto de la boutique, en honor a la madre de los socios, de nombre Guillermina conocida con el diminutivo de MINA. Con el pasar del tiempo y debido a múltiples circunstancias los socios han ido perdiendo su participación, al día de hoy la mayoría de las acciones están en poder de la hermana mayor quien dispone de un 70% de las acciones y los

tres socios restantes han quedado con una participación del 10%.

En la actualidad y bajo la dirección de la socia mayoritaria, la empresa ha innovado las prendas conforme cada temporada, buscando nuevos proveedores de otras ciudades, así como se ha preocupado y ha acudido a eventos de exhibición, dando impulso a mantener el estilo joven y vanguardista de los modelos que ofrece, cubriendo así las necesidades de sus clientes.

MINA Boutique es un establecimiento de ropa, zapatos y accesorios donde se encuentran diseños de temporada, con diferentes estilos y tendencias, para tener un mejor sistema de servicio al cliente, cuenta con sistema de apartado y probadores; siendo su principal preocupación ofrecer un servicio de calidad que logre satisfacer las necesidades de los clientes más exigentes. La tienda se ubica en el municipio de Cortazar, cuenta con un espacio de 4 x 3.5 metros, un vestidor y medio baño, dispone de 3 vendedores, los cuales están distribuidos de la siguiente manera: 1 empleada de tiempo completo y 2 de medio tiempo. Los empleados de la boutique viven en el mismo municipio, y a lo largo de la existencia de la misma han sido preferentemente mujeres, como se presenta en la actualidad, no obstante, se ha tenido la participación de hombres quienes también han desarrollado un estupendo trabajo, dadas sus habilidades en ventas.

Las condiciones laborales que se han ofrecido para sus trabajadores, son sueldo competitivo (en razón del mercado laboral actual), y prestaciones básicas de ley. Cabe destacar que debido a la problemática de permanencia por parte del personal y pese a las condiciones laborales se ha tenido una constante rotación de personal, la dueña ha tomado la decisión de inscribir a su personal hasta la fecha límite marcada por ley en el seguro social. Ya que como se menciona se cubría este requisito al segundo día de trabajo y el personal en muchas ocasiones no permanecía ni quince días, lo que implicaba hacer las bajas y altas en un tiempo muy breve, así como efectuar la liquidación correspondiente al personal.

Al mismo tiempo, MINA Boutique, cuenta con tecnología para apoyo de la dueña, como es: circuito cerrado, punto de venta, caja registradora, escáner de código de barras. Adicional a la tecnología, se cuenta con personal de seguridad privada el cual cubre doce horas de servicio de vigilancia.

Otra de las problemáticas que presenta es que la dueña desarrolla una serie de funciones como es: compras, ventas, contabilidad, supervisa los inventarios, realiza cortes de caja, entre otras cosas. Por su parte el personal de turno se encarga además de las ventas, en: elaborar inventarios, limpieza, acomodo de mercancía, seguimiento de apartados, manejo de almacén. Un problema más es que MINA Boutique ha tenido un decremento en sus ventas atribuyendo esto a que solo cuenta con un maniquí para la exhibición, carece de vitrinas y exhibidores suficientes para la rotación de las últimas tendencias de la moda.

Sin embargo, dentro de toda la problemática la boutique ha tenido un crecimiento relativamente favorable y una buena aceptación de los clientes teniendo perfectamente identificado su segmento, siendo principales compradoras mujeres entre 18 a 45 años de edad. Como estrategia de mercadeo cuenta con un sistema de venta directa dando atención personalizada al cliente y difundiendo sus modelos por medio de catálogos virtuales.

Mina Boutique inicia la venta por Internet comprendiendo que su mercado siempre está a la vanguardia, ofreciendo los mejores diseños, atendiendo las tendencias de la moda para cualquier ocasión. En resumen, Mina Boutique es una empresa especializada en la venta tradicional de ropa para dama con más de 6 años de experiencia en el mercado local.

Su filosofía empresarial es la siguiente:

Misión: Fomentar la moda y las últimas tendencias que permitan satisfacer las exigencias de nuestro segmento, ofreciendo ropa, zapatos y accesorios de la mejor calidad, considerando la calidad, el precio y la atención personalizada, todo en base a nuestros valores con la finalidad de cubrir las necesidades del Cliente.

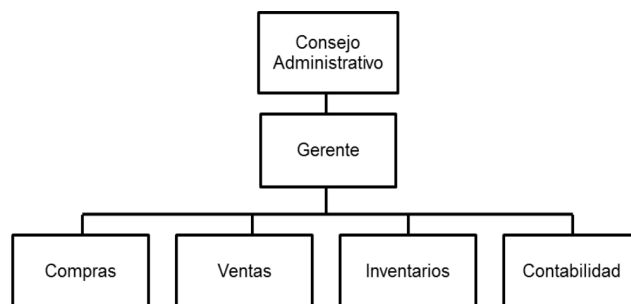
Visión: Ser una empresa líder de ropa que cubra la demanda del mercado local, aportando un desarrollo económico y social.

Valores:

- **Compromiso:** Trabajar con responsabilidad, realizar las actividades asignadas.
- **Respeto:** Propiciar un ambiente agradable para la atención a nuestros clientes.
- **Servicio al cliente:** El cliente recibirá un servicio de calidad con el cual se sienta satisfecho.
- **Honestidad:** Hacer tratos justos para la organización para ofrecer mejores beneficios a nuestros consumidores.
- **Responsabilidad:** Proveer las vestimentas de acuerdo a las necesidades del cliente.

A fin de poder contextualizar como está integrada MINA Boutique se procede a compartir lo que es su organigrama, rol de actividades y un análisis FODA.

Figura 3. Organigrama MINA Boutique.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar MINA Boutique está integrada por un consejo administrativo, una gerente y tiene cuatro puestos claves que son: compra, venta, inventario y contabilidad.

Tabla 2. Rol de actividades de MINA Boutique.

Empleadas	1	2	3	4
Pedido mercancía	x			
Pago de mercancía	x			
Recibir mercancía	x			
Inventarios		x		
Acomodar la mercancía			x	
Atiende a los clientes		x	x	x
Subir el inventario al sistema				x
Checar apartados				x
Limpieza		x	x	x

Fuente: Elaboración propia.

Con el propósito de identificar las funciones que desarrollan cada una de las personas que colaboran en la organización se hace mención de las actividades que ejecutan, a fin de poder realizar el análisis FODA a detalle.

Figura 4. Análisis FODA MINA Boutique.



Fuente: Elaboración propia.

La boutique con frecuencia tiene rotación de personal, lo que ocasiona un descontrol en horarios, actividades y por consiguiente de ventas. Se desean analizar las causas de dicha problemática.

La dueña no está de tiempo completo en la boutique, derivando otra serie de situaciones poco favorables como son: los empleados retrasan la apertura de la tienda al no sentirse monitoreadas por la dueña, poco interés por realizar la carga de trabajo asignada ya que no se solicita evidencia de su cumplimiento, en ocasiones por cuestiones personales de los empleados no se abre la boutique, cuya consecuencia es la pérdida de ventas y clientes, ya que en un momento dado si el cliente acude por su apartado y al no estar abierto dejan de acudir a realizar sus compras al establecimiento.

En fechas recientes se ha practicado una consultoría a la boutique MINA, los resultados obtenidos se presentan en la tabla 3. A fin de identificar algunas de las causas de la rotación de personal. Se tienen los siguientes datos en base a encuestas aplicadas a empleadas y ex empleadas:

Tabla 3. Interpretación de los resultados obtenidos.

Ex Empleadas	Empleadas Actuales
Edades; 21 y 22 años. Egresadas de Universidad. Estado Civil: Solteras. Residencia: Cortázar. Sin hijos. Empezaron a trabajar en la boutique entre los 20-21 años. Expectativas del trabajo: Solo una empleada cumplía su expectativa porque era lo que buscaba en el momento mientras que la otra persona no contaba con habilidades en ventas. El motivo de salida del empleo: Falta de tiempo por labores cotidianas de la universidad. Tiempo laborando: En promedio de 3 a 6 meses. La relación con el gerente era buena. Contaban con incentivos; Económicos y motivación personal. Ambas percibían una buena paga de \$1,800 quincenales, por laboral medio tiempo. Contando con condiciones laborales buenas sin deficiencias de ningún tipo. Recibían capacitaciones constantes y recomendaciones laborales. Una de las empleadas lo que más le gustaba era la interacción con los clientes y movimiento en el negocio para tener actividades para realizar y no caer en el aburrimiento, mientras que por otra parte la otra empleada le gustaba la interacción con la gerente y el horario de trabajo, pero no contaba con un lugar adecuado de descanso para poder recibir y esperar clientes. Sugerencias: Cambiar de ropa constantemente. Expandir el local, remodelación constante del local.	Edades; 19 y 21 años. Cursando Universidad y Preparatoria. Estado Civil: Solteras. Residencia: Cortázar. Sin hijos. Motivos para laborar en la empresa: Entretimiento en sus ratos libres. Necesidad económica. Ambas empleadas cuentan con experiencia laboral en ventas en este tipo de empresas. Cuentan con un salario base entre \$1500 y \$2,500, contando con un excelente horario de trabajo de medio tiempo que se ajusta a sus necesidades. Cuentan con un día de descanso. La relación con la gerente es muy buena, no existen conflictos y no se vive un ambiente de estrés. No cuentan con capacitaciones o recomendaciones, debido a la experiencia laboral que ya tienen. No reciben ningún incentivo económico, pero se les reconoce el trabajo y se les obsequia prendas, descuentos, y se les lleva a comer continuamente, además de las prestaciones de ley. Ambas empleadas se sienten satisfechas con el trabajo, por el horario. La relación entre empleadas es buena haciendo que el trabajo sea de su agrado, pero perciben de mala manera la inactividad en el trabajo y presiones por actividades escolares. Sugerencias: Brindar incentivos económicos para motivar a las empleadas.

Fuente: Elaboración propia.

Preguntas de revisión y discusión

1. ¿La misión y visión de la organización define su razón de ser y como se visualiza a futuro?
2. En tus palabras explica el contexto interno de la organización.
3. ¿Cuál sería la mejor filosofía de la Boutique MINA? y ¿Por qué deben reestructurarla?
4. ¿Qué elementos faltarían para poder realizar el proceso de planeación estratégica?
5. ¿Qué elementos se deberían de considerar para contar con un FODA favorable?
6. Conociendo el contexto de la empresa, realiza un análisis FODA lo más completo posible.
7. Una vez que has realizado el análisis FODA, procede a elaborar la matriz FODA, en donde cada una de las estrategias que implementes este perfectamente justificadas.
8. En tu opinión, menciona los cambios que desde tu perspectiva y después de realizar el análisis, puede implementar la dueña de la empresa para lograr un crecimiento en ventas.

REFERENCIAS

- Castelán, B. (1985). *Planeación estratégica y control de gestión su interacción*. México, D. F.: ECASA.
- Castellanos, R. (2007, octubre). Valores-Misión-Visión. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2007b/rcc-0710.htm>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración (7a. ed.)*. México: Mc Graw Hill.
- Contreras Sierra, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181.
- Crece Negocio (2014). *La visión de una empresa*. Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>
- Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M., Herrero, M.J., y Ortiz. M. (2012). *Administración una perspectiva global (14a. ed.)*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Luna, G.A. (2008). *Proceso administrativo*. México: Patria.
- Méndez, R. J. y Becerril, S. T. (2005). Planeación estratégica: Técnicas generales aplicadas en la administración pública. *Quivera*, 7(2), pp. 160-178. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/401/40170207.pdf>
- Münch. L. y García, J. (2010). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- Onofre, L. (2018). *Cómo hacer el análisis FODA (Matriz FADO) paso a paso + ejemplos prácticos*. Recuperado de <https://ingenioempresa.com/matriz-foda/>
- Ponce, T. H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Reyes, C. (2011). *La misión en la empresa*. [Disertación doctoral no publicada]. Universidad Internacional de Cataluña, Barcelona, España.
- Reyes, O. (2012). *Planeación estratégica para alta dirección*. EE.UU.: Congreso del EE.UU.
- Robbins, P. S. y DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración* (6ta. Ed.). México: Prentice Hall.
- Rodríguez, V. J. (2005). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa (ed. Quinta)*. México: Editorial Thompson.
- Steiner, G. (2007). *Planeación estratégica lo que todo director debe saber*. México: Grupo editorial patria.

CAPÍTULO 8

La comparación referencial (benchmarking) como herramienta de mejora continua

Autora: **Ma. Guadalupe Melesio Moreno**¹

“El benchmarking, es un desafío que lleva a los individuos y sectores, de manera productiva y planificada, a concentrarse en aquello que genere un desempeño superior”.
- Robert C. Camp.

INTRODUCCIÓN

Las empresas, como las personas, se encuentran en un proceso de aprendizaje continuo para enfrentar los retos que implica el estar inmersos en un mundo globalizado y cambiante.

El aprendizaje es un proceso natural del hombre, el ser humano aprende de lo que le rodea, de sus experiencias y de las experiencias de los demás. De hecho, los avances tecnológicos, culturales, económicos, sociales y comerciales, entre otros; son producto del aprendizaje, la innovación y de la búsqueda de la mejora continua.

La actividad empresarial, como actividad humana colectiva, no es la excepción en esta dinámica de aprendizaje.

Las empresas, como agentes activos en el desarrollo de la sociedad, se ven inmersas necesariamente en procesos de aprendizaje y mejora continua; en una búsqueda de obtener

ventajas competitivas como objetivo prioritario.

Una herramienta estratégica de las empresas para la consecución de sus objetivos es la Gestión de la Calidad Total, que se puede definir de manera breve como “hacer las cosas bien hechas, rápidamente y a bajo coste” (Cuatrecasas, 2010, pág. 75).

En este sentido y como lo menciona (Delgado, 2011, pág. 3), la Calidad es un término difícil de definir, ya que se mantiene en constante evolución [...] En general es válido decir que la Calidad abarca todas las cualidades con que cuenta un producto – o un servicio – para ser de utilidad a quien lo emplea [...] cuando sus características tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades de los usuarios.

Chiavenato (2013, citado por López, 2015, pág. 57) define la Calidad Total como “una filosofía de gestión que supone el involucramiento de todos los miembros de la organización en la

¹ Maestría en Desarrollo Humano y Familia. Actualmente Profesora de Tiempo Completo de la Ingeniería Automotriz en la Universidad Politécnica de Guanajuato.

búsqueda constante de la auto superación y el perfeccionamiento continuo”.

Según (Reed, Leemark y Montgomery, 2007); Calidad significa producir bienes y/o servicios según especificaciones y expectativas de los clientes; por tanto, las necesidades del mismo llegan a ser un input clave en la mejora de la calidad.

Gamucio (2005) menciona siete características de la Calidad Total:

- La Calidad Total abarca todos los departamentos funcionales.
- La Calidad Total se enfoca en la calidad de los procesos.
- La Calidad Total requiere el apoyo de la alta administración y del involucramiento de todos los integrantes de la organización.
- La Calidad Total reside en la solución de problemas.
- La Calidad Total implica un enfoque de equipo.
- La Calidad Total se enfoca al cliente.
- La Calidad Total es proceso de mejora continua.

De las definiciones revisadas anteriormente se desprende un concepto importante del que emana el benchmarking; la mejora continua. En este sentido, según la (ISO9000:2015, pág. 23).

La empresa tiene que mejorar de forma continua la idoneidad, adecuación y eficacia del Sistema de Gestión de Calidad [...] determinar si existen necesidades y oportunidades que deban de considerarse como parte de la mejora continua [...] La empresa tiene que establecer las acciones necesarias para identificar las áreas de su organización que tienen bajo rendimiento y oportunidades además de utilizar herramientas y metodologías [...].

La comparación referencial o benchmarking, emana de la Gestión de la Calidad Total y sostiene que, para lograr una mayor ventaja competitiva,

no basta con conocer la percepción que tienen los consumidores de los productos que compiten en el mercado, así como las características de los mismos; esto constituye una visión parcial de la competencia. Es muy importante conocer las prácticas y procedimientos que siguen las empresas líderes.

Los antecedentes del benchmarking se encuentran a partir de los años 80's en Estados Unidos, cuando la Compañía Xerox se interesó en investigar y comparar su desempeño en relación a sus competidores. El término de benchmarking se atribuye a la publicación de la obra de Robert Camp en 1989, Benchmarking: The Search for Industry Best Practices Which Lead to Superior Performance.

(Cuatrecasas, 2010, pág. 88) define el benchmarking como:

Herramienta asociada a la administración de la calidad total que tiene como objetivo: conocer las características de los productos y servicios de la competencia que afectan favorablemente al consumidor, detectar los mejores procesos productivos y administrativos que puedan incorporarse a la empresa para hacerla más competitiva y establecer medidas de desempeño para incorporarlas en las metas y objetivos de la organización [...].

En resumen, el benchmarking constituye la comparación y aprendizaje respecto a las empresas líderes del sector y que se considerarán ejemplo para seguir, alcanzar y superar. (Cuatrecasas, 2010)

Según Lluís Cuatrecasas, existen cuatro aspectos clave del benchmarking:

- Conocerse a sí mismo: El objetivo es, a través del análisis de los procesos, la empresa logre conocer a profundidad sus fortalezas, pero, sobre todo, sus debilidades.
- Conocer a la competencia: Seleccionar las empresas líderes en el sector, considerarlas como referencia y conocer y evaluar sus formas de operar, prácticas, puntos fuertes, etc.

- Aplicar lo aprendido: Incorporar y adaptar procesos, prácticas y métodos susceptibles de ser adaptados.

- Alcanzar la excelencia y el liderazgo: A través de lo aprendido y aplicado, lograr ocupar los primeros lugares en el sector de mercado.

Tipos de benchmarking

(Franco, 2006) Identifica los siguientes tipos de Comparación Referencial:

Benchmarking interno: es la comparación entre las prácticas usadas en operaciones semejantes, dentro de una misma organización, sea entre respectivas áreas y divisiones o incluso entre sus diferentes unidades.

Benchmarking Competitivo: es la comparación con los mejores competidores directos externos.

Benchmarking funcional: Compara las diversas actividades funcionales – como prácticas de transporte, políticas de remuneración de personal, almacenaje, control de existencias, programas de calidad- de diferentes organizaciones.

(Cuatrecasas, 2010) Señala las fases del proceso de benchmarking:

Planificación

1. Identificar el objetivo a estudiar (proceso, producto, servicio, función, etc.).
2. Seleccionar compañías líderes.
3. Establecer método de recopilación de datos.

Análisis

1. Determinar y evaluar diferencias con respecto a los líderes.
2. Marcar objetivos y plazo a cumplir.
3. Una parte relevante dentro del análisis del benchmarking es la identificación del problema, analizar cuidadosamente donde se está siendo derrotado. El autoanálisis no es una labor sencilla. Una herramienta útil en este proceso es la generación del FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Integración

1. Comunicar objetivos, planes y pasos a la dirección.
2. Comunicar objetivos, planes y pasos a toda la organización.

Acción

1. Desarrollar e implementar planes de acción previstos.
2. Evaluar y controlar el grado de cumplimiento.
3. Actualizar el benchmark sobre el cual se realiza el estudio.

Proceso de benchmarking

Camp (2002) propone un proceso de benchmarking de 10 pasos:

1. Identificar empresas marcos de referencias: Puede ser un producto o un servicio, en caso de éste último es más complicado identificar dichos marcos; puede ser “mejorar la atención del cliente” o “mejorar el trato postventa”, por ejemplo. Se debe identificar a los clientes de los productos o servicios.

- Es iniciar desde la misión de la empresa e ir de manera descendente identificando las diferentes funciones organizacionales hasta llegar al producto o servicio que está generando problema competitivo.

- Antes de iniciar cualquier investigación encaminada al benchmarking, es importante analizar detallada y cuidadosamente las prácticas de la organización, sus funciones, procesos, etc. Deberán registrarse las mediciones críticas de los procesos.

- Criterios de selección; pueden estar relacionados a las diferentes funciones de la empresa.

- 2.- Identificar empresas comparables; es una de las fases más importantes del benchmarking, puede ser interno, competitivo o funcional.

- 3.- Determinar el método de recolección de datos: Encuestas, investigación, estadísticas, etc.

4.- Determinar corriente de desempeño: Evaluar los puntos fuertes del líder en la industria.

5.- Proyectar futuros niveles de desempeño: Después de identificar puntos fuertes en las prácticas de los líderes se determina cómo se aplicarán directamente en la empresa.

6.- Integración. Comunicar hallazgos de marcos de referencia y obtener aceptación de los miembros de la organización.

7.- Establecer metas funcionales; es decir, declaraciones de desempeño planificado que derivan de los marcos de referencia.

8.- Desarrollar planes de acción. Incluir los hallazgos desde la planificación.

9.- Implementar acciones específicas y acompañar procesos. Puede llevarse a cabo a través de equipos de alto desempeño.

10.- Reajustar marcos de referencia. La organización y su entorno son dinámicos por lo que hay que estar reajustando constantemente.

Siendo el benchmarking una práctica de análisis y evaluación empresarial que comprende la

comparación de resultados y la determinación de brechas de desempeño, es aplicable a empresas de diversos giros, incluyendo el sector de servicios y el sector financiero.

En este sentido (Oakland, 2007) sostiene que la forma más sencilla y más común del benchmarking en las organizaciones consiste en que cada área funcional o departamento se examine a sí mismo en comparación con su contraparte en las mejores compañías competidoras; incluyendo todos los aspectos de sus actividades.

Un ejemplo proporcionado por (Oakland, 2007) es en el aspecto de satisfacción del cliente; algunos de los puntos considerados para realizar el benchmarking podrán ser:

- La consistencia del producto o servicio.
- La entrega correcta y a tiempo.
- La rapidez de respuesta.
- La facturación correcta.

A continuación, se muestra una tabla en donde se enlistan algunas de las razones y beneficios del uso del benchmarking.

Tabla 1. Razones para el benchmarking.

Objetivos	Sin benchmarking	Con benchmarking
Hacerse competitivo	• Centrado internamente • Cambio evolucionario	• Comprensión de la competitividad. • Ideas provenientes de prácticas comprobadas.
Definir las necesidades del cliente	• Basado en la historia o en la intuición • Percepción	• Realidad del mercado • Evaluación objetiva
Establecer metas y objetivos efectivos	• Carencia del centro de atención externo • Reactivo	• Creíbles • Proactivo
Desarrollar verdaderas mediciones de productividad	• Desarrollar proyectos preferidos • No se comprenden los puntos débiles o fuertes • Ruta de la menor resistencia	• Solución de problemas reales • Comprensión de los resultados • Basados en las mejores prácticas de la industria.

Fuente: (Oakland, 2007).

El benchmarking ha permitido que muchas empresas incrementen su competitividad, y en países que no cuentan ni con tiempo ni recursos para inventar o adaptar lo que otros han desarrollado – de la mejor manera y con respeto a las normas éticas- puede acelerar el proceso de convertirlas en organizaciones competitivas de clase mundial. (Delgado, 2011).

(Expansión, 2011) menciona como ejemplo de la aplicación exitosa del benchmarking, el de Ford Motor Company, que a fines de la década de los 70's, debió someter a recall (servicios de fábrica) a gran cantidad de automóviles, generando pérdidas enormes. La estrategia que implementó, fue adquirir vehículos de sus competidores, realizando un benchmarking en el funcionamiento y diseño de éstas unidades.

Otro ejemplo citado por la misma revista, es el caso de Cemex, ya que para implementar un sistema de crédito y cobranza para los constructores en pequeño; realizó benchmarking comparación referencial a los sistemas de crédito de las cadenas Liverpool y Elektra.

En resumen, se puede decir que el benchmarking, es una técnica que nace de la mejora continua y que consiste en tomar como referencia los últimos pasos de la competencia y aplicarlos a la organización con la finalidad de identificar oportunidades de negocio, descubrir nuevas líneas, nuevas tendencias empresariales y comparar la calidad de los productos que ofrece la competencia, así como su productividad laboral relativa. Es aprender de la experiencia de aquellos que han generado resultados, aplicando a la organización lo pertinente y con los matices y diferenciaciones adecuados.

Por último; la comparación referencial o benchmarking es un proceso que no acaba nunca, siempre hay algo que mejorar y la competencia evoluciona; por lo que esta herramienta constituye una actitud y una actividad continua.

CASO: Caja Popular “Confianza”

*“Hay una forma de hacerlo mejor, encuéntrala.”
Thomas Alva Edison.*

Inicios

En México, las Cajas Populares surgen para satisfacer las necesidades de un segmento del mercado, que no podía acceder a una red bancaria, estas cooperativas, estaban orientadas a las necesidades de la sociedad y no al capital, es decir, no tenían como principal objetivo el lucro.

En este contexto, la Caja Popular “Confianza”, inicia operaciones en Celaya, Guanajuato en el año 2008. Es una institución financiera con 11 años de experiencia, que administra flujos de dinero de ahorradores y deudores, con la finalidad de hacer de la circulación de dinero, una fuente de progreso y bienestar para los diferentes sectores sociales que integran el mercado meta de esta institución.

La Misión de La Caja Popular Confianza es ser una organización financiera con valores éticos y morales, que administra los flujos de dinero de ahorradores y deudores.

Su Visión está encaminada a convertirse en la institución financiera líder con presencia nacional, implantando nuevos métodos de captación, colocación, recuperación, manejo de dinero, tecnología de la información y todo aquello que ayude a crear una conciencia de ahorro popular.

El objetivo de la institución, es satisfacer las necesidades de uso del dinero a la población mexicana.

Situación actual

Cuenta con dos sucursales en la ciudad y un total de 20 colaboradores. En este aspecto, tiene una rotación de personal mayor al promedio del sector, lo cual le genera gastos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal.

La Caja Popular Confianza, ofrece los siguientes servicios:

- Crédito
- Ahorro
- Pago de remesas enviadas de EU
- Pago de servicios públicos
- Recepción de pago de colegiaturas y aportaciones escolares

Cuenta con las siguientes ventajas:

- Un estado financiero sólido
- Un plan de crecimiento estable
- Variedad de servicios
- Tasa de interés elevada en inversión
- Tecnología de punta
- Personal especializado
- Oportunidades de mercado

A pesar de estas ventajas y de la situación económica y social del país, se incrementa la necesidad por parte de los consumidores en buscar alternativas para mejorar su situación financiera; sea a través del crédito o del ahorro; la Caja Popular Confianza no ha logrado el crecimiento planeado.

Como problemática; presenta puntos débiles como:

- Publicidad insuficiente
- Escaso reconocimiento en la ciudad
- Falta de análisis de su mercado meta
- La falta de uso de tecnología de punta

Otras desventajas las conforman sus amenazas, entre las cuales se citan:

- La competencia (en la localidad hay 8 empresas con servicios similares).
- Posible crisis económica con el cambio de gobierno inminente.
- Apertura comercial por parte de la competencia.
- Disminución de credibilidad de los usuarios hacia las instituciones financieras.
- Desempleo ya que disminuyen las inversiones y la capacidad de solicitud de préstamos.

- La tecnología avanzada que ofrece uno de sus competidores.

Mercado meta

El mercado meta de la Caja Popular “Confianza” son todas aquellas personas que oscilan entre 18 y 50 años de edad y que tienen la necesidad de ahorro e inversión. La institución calcula que el 50% de la población local tiene esta necesidad.

Los consumidores que hacen uso de este servicio, son aquellas personas que prevén y que solicitan algún crédito.

Competencia

Caja “Tu apoyo” con más de 50 años de experiencia en la región y con amplio reconocimiento y prestigio en el mercado nacional. Ofrece a sus clientes servicios de seguros, pago de remesas y pagos de servicios a terceros. Su estrategia de publicidad ha sido exitosa.

La Caja Popular “Tu apoyo”, cuenta con una administración eficiente; encabezada por un Consejo de Administración y un Consejo de Vigilancia, además de contar con un liderazgo sólido. Por otro lado, se ha consolidado a través del uso de nuevos canales de contacto con sus clientes, a través de soporte tecnológico y redes informáticas de punta.

Cuenta con colaboradores integrados a los valores institucionales como son: Honestidad, lealtad y actitud de servicio.

Los servicios que ofrece son:

- Compra y venta de créditos hipotecarios.
- Préstamos para adquisición, construcción y remodelación de viviendas.
- Préstamos de bienestar familiar.
- Préstamos para obras de urbanización y liberación de gravámenes.
- Servicios de ahorro escolar.
- Trámites ágiles.

Proporciona a sus trabajadores beneficios como: servicio médico a bajo precio, útiles escolares, despensas navideñas, becas en efectivo a los hijos de los colaboradores y seguros de vida, entre otros.

Por su parte, la Caja Popular “Contigo”, con más de 25 años de experiencia y tiene las siguientes características:

- Gran reconocimiento local.
- Implementa un programa de capacitación, motivación y manejo del personal.
- Cuenta con sucursales en zonas rurales, apartadas y de bajo desarrollo económico.
- La Dirección consta de un Consejo de Vigilancia votado por los socios, con bases constitutivas propias y con apego a la normatividad vigente.
- Servicio de ahorro escolar, para grupos de estudiantes que deseen retirar el dinero con sus intereses a fin de año.
- Recientemente lanzó al mercado un producto nuevo relacionado con un Programa de Financiamiento a la Agricultura Familiar que hace llegar servicios financieros a pequeños empresarios agropecuarios, dedicados a la producción de maíz, trigo, ganado bovino entre otros.

Tabla 2. Análisis comparativo con su competencia directa.

Institución	% Pago de intereses por inversión *	Interés mensual sobre crédito**	Índice de morosidad (Imor)	Índice de cobertura de cartera vencida
Caja Tu Apoyo	8.70	1.85	4.4	123%
Caja Contigo	6.17	2.08	4.6	115%
Caja Confianza	6.80	2.03	5.1	127%

*Ejemplo por monto de \$5,000.00 a 28 días. ** Interés anual cobrado por un crédito a dos años de cinco tantos de lo ahorrado.

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, las instituciones bancarias ofrecen más servicios que la Caja Popular Confianza, pero cobran altos intereses y proporcionan bajas tasas de interés para las inversiones y ahorros, agregando la ganancia de comisiones que cobran por los servicios ofrecidos.

La Caja Popular Confianza con sus 11 años de haber sido fundada y sus dos sucursales en la ciudad, ha logrado en el último año de labores, la inscripción de más de 1000 socios. Sin embargo, a pesar de sus ventajas competitivas, no ha conseguido posicionarse entre los primeros lugares en la preferencia de los consumidores.

Estrategias posibles

(Ibarrondo y Sánchez, 2005) señalan entre las estrategias que están marcando tendencias en las cooperativas de crédito en general y las cajas rurales en particular, se encuentran:

- Diversificación de productos y servicios. Ampliar la gama de productos o servicios tendiendo los ofertados por la banca universal; sin descuidar la esencia de cercanía y accesibilidad que las distingue de estas organizaciones.
- Potenciación de la imagen y marca de grupo. Buscar integrarse con organismos similares realizando asociaciones sinérgicas que fortalezcan al colectivo y a las individualidades.
- Racionalización de la red operativa. Maximizar la ventaja competitiva que implica el llegar a lugares de difícil acceso para la banca; aprovechando la información que ofrece la cercanía a estos mercados.
- Inversión en tecnologías de la información. Acceder a los mercados a través de los canales de distribución que ofrecen las nuevas tecnologías tanto electrónicas como digitales.
- Compromiso con el entorno social en el que desarrollan su actividad. La actividad desarrollada por estas instituciones, debe repercutir en beneficio social en la zona geográfica en donde se desempeña.
- Aplicación del criterio de territorialidad con orientación estratégica. Generar estrategias para lograr mayor cobertura atenuando en lo posible a la competencia.

La Caja Popular Confianza, sin duda, tiene oportunidades de crecimiento a través de la potenciación de sus ventajas competitivas, las cuales se derivan en gran medida de su esencia de carácter social y de su vinculación con los territorios en el cual tienen su origen. Por otra parte, es evidente que tiene áreas de oportunidad que podrán ser generadoras de crecimiento.

Preguntas para revisión y discusión

- 1.- Describa la situación de la Caja Popular “Confianza” y señale la problemática que enfrenta.
- 2.- Realice un análisis de las Fortalezas y Debilidades de la Caja Popular “Confianza”.
- 3.- Analice la tabla comparativa entre la Caja Popular “Confianza” y sus competidores directos y exponga la situación.
- 4.- Identifique la competencia indirecta de la Caja Popular “Confianza”.
- 5.- Investigue las principales características de la competencia indirecta.
- 6.- Analice, compare y exponga la situación entre la Caja Popular “Confianza” y sus competidores indirectos.
- 7.- Indique el tipo de benchmarking que deberá aplicarse.
- 8.- Determine en cuál de los siguientes rubros deberá aplicarse el benchmarking: Producto, plaza, calidad en el servicio, atención postventa, imagen y reconocimiento de la institución. Argumente su respuesta.
- 9.- Con la información anterior y analizando la competencia directa de la Caja Popular “Confianza”, resuelva cómo aplicaría la herramienta de benchmarking.
- 10.- Con la información anterior y analizando la competencia indirecta de la Caja Popular “Confianza”, argumente como aplicaría la herramienta de benchmarking.

REFERENCIAS

- Abreu, F., Giuliani, A., Kassouf, N., & Alves, D. (2006, 7 noviembre). *Benchmarking como instrumento dirigido al cliente*. Recuperado 3 agosto, 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87791706.pdf>
- Adaptación a la nueva norma ISO 9001:2015 (s.f.). *Escuela Europea de Excelencia*. Recuperado de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/>
- Cárdenas, A. (2006). El benchmarking como herramienta de evaluación. *Scielo*. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/opinion/Caja-Popular-San-Pablo-ejemplo-de-buen-gobierno-corporativo-20171114-0115.html>
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión Integral de la Calidad*. España: Profit.
- Delgado, H. C. (2011). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México: Mc Graw Hill.
- Franco, G. P. (2006). *Benchmarking como instrumento dirigido al cliente*. Rosario, Argentina: Universidad del Centro Educativo Latinoamericano.
- Gamucio, J. R. (2005). La Calidad Total en la Empresa Moderna. *Perspectivas*, 67-81. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942412006.pdf>
- Ibarrondo y Sánchez (2005). *Tendencias estratégicas de las cajas de ahorro y las cajas rurales españolas*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1172968.pdf>
- ISO 9000:2015 (s.f.) *Gestión de la Calidad-Fundamentos*. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es:term:3.6.1>
- Musik, A. (2011, 14 septiembre). El benchmarking vive de sus recuerdos. *Expansión* en Alianza con CNN. Recuperado de <https://expansion.mx/expansion/2011/09/14/el-ibenchmarkingi-vive-de-sus-recuerdos>.
- Narváez, M. (2008). *Benchmarking para competir con ventaja*. Universidad Don Bosco. Recuperado de http://www.galeon.com/rcruz0423/Archivo_descargable/CLArauz.pdf
- Negrete, M. (2017). Caja Popular San Pablo, ejemplo de buen gobierno corporativo. *El Economista*. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/opinion/Caja-Popular-San-Pablo-ejemplo-de-buen-gobierno-corporativo-20171114-0115.html>
- Oakland, J. S. (2007). *Administración por Calidad Total*. México: CECSA.
- Reed, Leemark y Montgomery. (2007). *Calidad Total: fuente de ventaja competitiva*. Murcia: Publicaciones de la Universidad de Alicante.
- Spendolini, M. (2004). *El Proceso del Benchmarking*. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39144442/El_Proceso_de_Benchmarking.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEL_PROCESO_DE_BENCHMARKING.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190803%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190803T171703Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=5e3c6a339d0b70c061074bc1186b2a5222d0239e72cbc4d6de2420880ade8d54
- Tosoni, A. (2013). Benchmarking de la Banca Central de América Latina. *Investigación Económica Vol. LXXVII No. 285*. 75-113. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0185166713725979>

CAPÍTULO 9

El Liderazgo

Caso: Howard Schultz

Autor: **Carlos Alberto Rodríguez Castañón**¹

*“La tarea del líder es llevar a la gente desde donde están, hasta donde no han estado”.
- Henry Kissinger*

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es una de las competencias blandas más influyente, a través de él se asegura la permanencia y crecimiento de las organizaciones.

En un grupo donde hay más de una persona, siempre existirá una oportunidad de ejercer el liderazgo. No hay empresa exitosa o equipos que ganen campeonatos sin que éste sea motivado por la influencia de un buen líder. El líder del siglo XX generaba seguidores, el líder del primer cuarto del siglo XXI se ocupa en producir nuevos líderes. El líder reconoce en público el trabajo de sus seguidores y los corrige en lo privado, el líder empodera a su gente, saca lo mejor de ellos, el líder se preocupa más por las personas, porque sabe que, si las personas están mal, los productos y servicios que pasan por las manos y mentes de esas personas tendrían problemas en su elaboración o en su ejecución, el líder inspira e inyecta un sueldo moral a sus colaboradores. El líder conoce la historia de cada una de su gente, sus

preocupaciones, sus miedos, sus motivaciones. El nuevo líder es aquél que no necesita estar físicamente en el lugar del trabajo para que las cosas funcionen, dado que ha destinado tiempo en desarrollar equipos de alto desempeño. Un buen líder asume toda la responsabilidad ante el fracaso y comparte el éxito con sus colaboradores en los tiempos de bonanza. El líder es humilde, no gusta del exhibicionismo y de alabanzas personales, el líder es visionario, ya que está pensando cómo llevar a la organización a un futuro donde predomina el caos y la incertidumbre.

¹ Doctor en Desarrollo Económico Estratégico por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla [UPAEP]. Actualmente es catedrático de la carrera de Ingeniería en Tecnologías de Manufactura de la Universidad Politécnica de Guanajuato.

Marco Teórico

En su libro "El Estilo Virgin" Richard Branson (impulsor de los viajes turísticos espaciales) menciona que los principales atributos del liderazgo son: "Integridad, sentido de humor, espíritu emprendedor, ultragregario, interesarse de verdad por la gente, capacidad para delegar y darle crédito a quien lo merezca, apreciar la individualidad, inspirar confianza, participativo, interés genuino por el otro, empoderar a la gente, apasionado, enérgico, informal y accesible" (2016, p.57). Branson sostiene que un buen líder visita a su personal en su "hábitat natural", un líder eficaz tiene que dar ejemplo y debe salir con regularidad a ver cómo está funcionando las cosas, el líder comparte la misma comida y los mismos comedores que el resto de su gente, tiene la habilidad de salirse de su zona de confort y de rutas demarcadas para abrir nuevos caminos, cuestionan el statu quo, el líder se hace acompañar de gente que no tenga sus mismas debilidades. "Los líderes que pasan mucho tiempo mirando por el espejo retrovisor no son aptos para navegar mirando hacia el futuro" (Branson, 2016, p. 135).

La humildad significa vivir sin glamour, involucrarse en la operación, saludar y servir a la gente. El Papa Francisco en diciembre de 2013, cuando cumplió setenta y siete años invitó a cuatro menesterosos a celebrar con él, suele abrazar a enfermos cubiertos de forúnculos. Antes ser Papa viajaba en transporte público. Para al Papa el verdadero poder es el servicio, suele hacer llamados telefónicos sin previo aviso a sus "empleados". Francisco huele como sus ovejas. La auténtica humildad confiere poder a los líderes, se debe ser humilde de cabeza a los pies. Es tan humilde que antes de dar la bendición a los feligreses, pide a la multitud que recen por él. Su lema es primero la gente y después todo lo demás. El CEO [Chief Executive Officer] y otros altos directivos, deben llegar hasta los miembros de menor nivel. Liderazgo es la capacidad de enunciar una visión y lograr que otros la concreten, la humildad se despliega en el modo de vivir, así como en la manera de conducir a su rebaño. Los líderes conducen personas. Las raíces fundamentales de Francisco se basan en el respeto, la dignidad y la humildad. Un líder arrogante que no sabe relacionarse con la gente y constantemente dice yo, no debería ser un líder. (Krames, 2014 p. 101).

A la pregunta ¿Usted se considera un líder? El Director General de Arbomex Mario Rodríguez responde: "No, yo no me considero un líder, los que tendrían que otorgarme ese título es la gente que trabaja conmigo; yo sólo me considero una gente que trata de darle servicio a sus colaboradores, orientándolos, haciéndoles ver sus áreas de mejora, sirviéndoles, lo más importante es lo que yo puedo aprender de ellos para mejorar". Para Arbomex "Todo lo que practiquemos, hagamos y digamos debe estar basado en la verdad, un segundo principio es ganar-ganar o no hay trato, desde proveedores hasta con el personal. El tercer principio es que cuando se compromete una persona a algo debe hacerlo con amor, dado que venimos a este mundo a ser felices". Para Mario Rodríguez todo supervisor o persona que tiene un nivel de mando ante la empresa debe hacer dos cosas: respetar al individuo y lo segundo es ejercer su liderazgo con humildad, ser jefe, es ser arrogante, el líder es humilde. (Rodríguez, 2016, p. 4).

El liderazgo es la fórmula para que la planeación se ejecute magistralmente, una ausencia de liderazgo dificulta el trabajo en equipo, resta competitividad a la organización. Cuando las cosas van mal en las compañías, es más fácil correr a su líder que a decenas de trabajadores. Para John C. Maxwell: "La verdadera medida del liderazgo es la influencia. Nada más ni nada menos" (2007, p.20) y que "el verdadero liderazgo no puede ser otorgado, nombrado, ni asignado. Sólo procede de la influencia, y esta no puede imponerse. Debe ser ganada" (p. 16). El líder tiene gran capacidad para influir positivamente en el comportamiento de sus colaboradores. El líder moderno lleva a los trabajadores de un status de "no querer y no poder" al escenario de que "quieran y puedan".

"Liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos" (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2005, p. 418).

Para Koontz, Weihrich & Cannice (2008) existen diversas tipologías de líderes:

El Liderazgo Autocrático: Ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo y dirige por la habilidad de retener u otorgar recompensas y castigos.

Líder Democrático o participativo: Consulta con los subordinados sobre acciones y decisiones propuestas y alienta su participación.

Líder de Rienda Suelta: Usa su poder muy poco, si lo hace, da a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones.

Un Liderazgo Transformacional: Inspiran con su visión, alteran los sentimientos, deseos y expectativas de otros, desarrollan nuevos enfoques para antiguos problemas, corren riesgos para perseguir nuevas oportunidades (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2005).

Otra taxonomía del liderazgo dada por Bateman & Snell (2005):

Líder carismático: Es dominante, confiado en sí mismo, convencido en la rectitud moral de sus creencias y capaz de despertar un sentido de emoción y aventura en sus subordinados. Se esfuerzan por crear un aura de competencia y éxito y comunican grandes expectativas y confianza en sus seguidores [...] Está comprobado que el carisma mejora el desempeño financiero corporativo, en particular bajo condiciones de incertidumbre.

Líder Transaccional: Consideran a la administración como una serie de transacciones en las que ellos usan sus poderes legítimos de recompensa y de coerción para dar órdenes e intercambiar recompensas por servicios proporcionados. Este tipo de liderazgo no emociona, no transforma.

Daniel Goleman incorpora los siguientes tipos de líderes:

Afiliativo: Favorece el clima laboral y la confianza entre los integrantes de un equipo. Desarrolla vínculos estrechos y personales con los colaboradores, quienes pasan a ser "familia". Desventaja de este modelo puede traer problemas en la productividad.

Timonel: Predica con el ejemplo y corrige el rumbo de una organización. La desventaja es que podría acotar el desarrollo profesional de los miembros.

Coaching: Usa la capacitación y el desarrollo de talento como base de su liderazgo. Genera un ambiente de constante aprendizaje, permite márgenes de error, fomenta la retroalimentación. Desventaja: En situaciones de crisis no se puede ejercer. (García, 2016).

El nuevo liderazgo basa su éxito en desarrollar el arte de saber escuchar, el líder habla menos, escucha más, actúa y pone siempre el ejemplo. Para Hunter (2007, p. 38) 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". Además, el mismo autor aporta que las cualidades para un buen liderazgo son: Paciencia, afabilidad, humildad, respeto, generosidad, indulgencia, honradez y compromiso.

El líder todo el tiempo está siendo observado, todos sus actos se traducen en ejemplos, la base angular de la conducta del líder descansa en los valores: Integridad, confianza, responsabilidad, innovación, etc. El líder no usa su título nobiliario (Director, Gerente, Jefe, Supervisor, etc.) para imponer su voluntad o autoridad, tampoco fanfarronea sus grados académicos o éxitos pasados, simplemente se dedica a servir a su personal. El líder necesita al equipo para el logro de los objetivos. El liderazgo ocurre en cada una de los niveles de la estructura organizacional, se puede ser líder desde una modesta estación de trabajo hasta el CEO de un gran corporativo internacional.

He aprendido en mis recorridos alrededor del mundo el poder de la esperanza. El poder de una persona, de un Washington, Lincoln, King, Mandela o incluso el de una joven de Paquistán, Malala. Una persona puede cambiar al mundo infundiéndole esperanzas a la gente. (McCraven, 2017, p. 172).

El líder infunde esperanzas y un mejor futuro, es positivo, a pesar de las adversidades que puedan estar influyendo en la empresa, familia, o equipo de juego de donde se encuentre al frente el líder.

[El 11 de septiembre del 2001, en el acto terrorista a las Torres Gemelas de Nueva York] el alcalde Rudolph Giuliani [...] aun cubierto de polvo, hizo un llamamiento a la calma. El diario The New York Times, lo calificó como el “Winston Churchill con una gorra de béisbol”. Entre la sangre, el sudor y las lágrimas, ha prometido la victoria. Y nadie es capaz de dudar de su palabra. En las horas críticas del martes, mientras George W. Bush permanecía oculto, Rudy Giuliani parecía un bombero más. Asumió riesgos, consoló personalmente a los heridos extraídos de las ruinas y fue el primero en lanzar un mensaje balsámico: “Todo es ya seguro en la ciudad. Que cada uno, se dedique a lo suyo. Quiero que Nueva York constituya la demostración, ante el resto del país y el resto del mundo, de que el terrorismo no puede detenernos”. Eso era exactamente lo que una ciudad y un país conmocionados necesitaban escuchar. Las palabras de Giuliani sonaron con una fuerza especial porque las pronunciaba alguien que, como los heridos o las fuerzas de rescate, estaba manchado de humo y polvo. (González, 2001, párr. 2-3).

Por otro lado, el liderazgo estratégico, se refiere a la capacidad de un gerente para articular una visión estratégica para la compañía, o para una parte de ella, y motivar a otros a adoptarla [...] las características clave de los líderes estratégicos son: 1. Visión, elocuencia y consistencia, 2. Compromiso, 3. Estar bien informados, 4. Disposición para delegar y dotar de poder, 5. Astucia en el uso del poder y 6. Inteligencia emocional. (Hill & Jones, 2005, p. 27).

Existe otra teoría de liderazgo ofrecida por Hersey & Blanchard, denominado liderazgo situacional, es decir, hay que escoger el estilo correcto de liderazgo a aplicar y esto depende de la madurez de los seguidores. Los líderes renuncian al control a medida que sus seguidores se vuelven más responsables, si un seguidor es incapaz y no desea realizar la tarea, el líder debe dar instrucciones específicas y claras. Si el seguidor es incapaz, pero está dispuesto a llevarla a cabo, el líder orienta. Si el seguidor es capaz pero no quiere hacer las cosas, el líder recurre a un estilo de apoyo y participación. Por último, si el seguidor es capaz y está dispuesto, el líder no tiene que hacer mucho (Robbins, 2004).

En un reciente estudio realizado alrededor del mundo a 195 líderes en 15 países de 30 organizaciones globales, concluye que las competencias más importantes del liderazgo son: contar con altos estándares éticos y morales, el líder debe proporcionar metas y objetivos, comunicar claramente las expectativas, tener una gran flexibilidad de cambiar de opinión, el líder está comprometido con el entrenamiento y capacitación continua de su gente, ofrece una comunicación frecuente y abierta, el líder siempre está presto a nuevas ideas, suele crear una sensación de éxito y fracaso juntos, ayuda a crecer a su personal, prepara a la próxima generación de líderes y proporciona seguridad ante prueba y error (Giles, 2016).

Para Mauricio Reynoso, director general de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos: “La responsabilidad de los líderes es brindar el entorno, las herramientas apropiadas y la claridad de objetivos necesarios para que cada quien dé lo mejor de sí mismo” (Citado por Galván 2019, p. 13).

En el 2014 el Papa Francisco pronunció un discurso en el que detalló “enfermedades” que aquejan a la Curia Vaticana. Gary Hamel, experto en negocios, adaptó este mensaje al mundo corporativo y ofreció desde la Harvard Business Review algunos males que pueden afectar a cualquier líder:

1. La enfermedad de pensar que los líderes son inmortales, inmunes o de alguna forma indispensables. Padecen una patología del poder y viene de un complejo de superioridad, de un narcisismo que mira apasionadamente la propia imagen y no ve el rostro de los otros.
2. La enfermedad del “Alzheimer”, que consiste en perder la memoria de quienes fueron sus mentores y apoyaron al líder en su camino.
3. La enfermedad de idolatrar a los superiores. Es la enfermedad de los que cortejan a sus superiores con la esperanza de ganar favores.
4. La enfermedad de la indiferencia con los otros. Cuando el líder piensa solo en sí mismo y pierde la sinceridad y la calidez de las relaciones humanas.

5. La enfermedad del rostro abatido. Esta enfermedad se ve en las personas sombrías que piensan que para ser serios hay que poner cara de severidad, y tratar a otros especialmente a los que se considera inferiores con rigor, brusquedad y arrogancia.

6. Enfermedad de la extravagancia o el exhibicionismo. Cuando un líder convierte su servicio en poder y lo usa para ganar cosas materiales o para adquirir más poder, y para este fin están dispuestas a engañar, difamar y desacreditar a otros, y que se ponen en exhibición para mostrar que son más capaces (ACI Prensa, 2015).

Conclusión

Los líderes son los que han provocado la revolución industrial y la evolución del conocimiento, son los creativos con ideas bizarras que después se convierten en éxitos de mercado. Los líderes sacuden a las empresas, las llevan de números rojos a negros, mejoran el clima laboral, aumentan la productividad sin recurrir a las amenazas y vuelven sus productos o servicios obsoletos antes que lo haga la competencia, se reinventan constantemente, son resilientes (capacidad de dominar la adversidad), aprovechan, identifican y trabajan con las fortalezas de su personal. Los líderes se conocen en tiempos de crisis, son sabedores y domesticadores del trabajo bajo presión. Los líderes hacen de gente ordinaria, gente extraordinaria. La literatura provee de estilos de liderazgo muy diversos y evolutivos, pero existe una constante que ha perdurado en el tiempo y que impactan en la efectividad del líder: su humildad, el ejercicio pleno de sus valores, equilibrio y coherencia entre lo que dice, piensa y hace. El liderazgo moderno debe ser humanista e inclusivo. El líder define la ruta ¿Qué hacer? Diseña la estrategia ¿cómo hacerlo? Y sobre todo da sentido a lo que se hace ¿para qué hacerlo? Por lo anterior, al líder no se le teme, se le ama, porque es capaz de darlo todo por ver felices a sus seguidores.

Caso Starbucks El Liderazgo de Howard Schultz

El hombre que vendía su sangre para costear sus estudios, a llegar ser CEO de la empresa más importante del café en el mundo.

Starbucks no es una tienda convencional, realmente se vive una experiencia, su marketing es one to one, basado en la personalización, a pesar que el Cliente hace fila para solicitar su café, el detalle que tienen los Partners [término interno para nombrar a los empleados] en grabar tu nombre y dibujar una sonrisa en el vaso, es parte del valor agregado de la marca. Se respira una cultura organizacional relajada, jóvenes con camisa negra, gorra y el distintivo mandil verde.

En el tablero de avisos no existe el tradicional empleado del mes, lo que aparece es el “cliente del mes”, se puede visualizar un tablero con fotografías de los partners conviviendo en asilos con personas de la tercera edad, sembrando árboles o limpiando calles; más de 19 mil voluntarios entre colaboradores y clientes desde el 2011 han apoyado más de 2 mil causas sociales en México. De 2011 a 2016 Starbucks México sumaba 81,000 horas de servicio comunitario (mejoras de escuelas, rallies interactivos en secundarias públicas, convivencia con adultos mayores, limpieza de playas, etc.). En la tienda se pueden leer frases a doquier: “En nuestra tienda cuidamos el aroma a café. Gracias por no fumar” “Queremos que ames tu bebida. Siempre la haremos como a ti te gusta”, en las paredes cuelgan elegantes cuadros que adornan la atmosfera, el mobiliario es ergonómico, diseñados ad hoc para atender las necesidades desde altos ejecutivos, amas de casa o jóvenes.

Su responsabilidad social va más allá, preocupados por la conservación del medio ambiente sus mingitorios en seco permiten un ahorro de 150,000 litros de agua al año en promedio en cada una de sus tiendas, y su sistema de secado de manos evita la tala de 3,600 árboles. Su filosofía es apoyar y tratar dignamente a los agricultores locales como parte de su cadena de suministro. Mientras al fondo se escuchaba la

voz del Partner Aldo que decía mi nombre “Carlos ya está listo su café”, 3.5 minutos en su proceso de elaboración en la tienda Starbucks Campestre que se localiza en la ciudad de Celaya, Gto, México. Tuve que experimentar por cuenta propia, oler el sabor a café de sus tiendas, observar las manifestaciones de su cultura organizacional, charlar con los partners e indagar todo aquello que nos permitiera responder ¿Qué hace diferente a Starbucks respecto a otras marcas? ¿quién hace posible este modelo de éxito? Porque detrás de una gran firma, siempre hay un buen líder.

La marca de la icónica sirena nórdica creó un nuevo enfoque de sistema de negocios donde todos ganan: accionistas, partners, agricultores, proveedores, gobierno y sociedad.

La historia de Starbucks Company comienza en 1971 con sus fundadores Zev Siegl, Jerry Baldwin y Gordon Bowker, como un minorista de café en grano, molido, y té que se vendía en una tienda del mercado Pike Place de Seattle. Cuarenta y siete años después (2019) la marca cuenta más de 30,000 tiendas distribuidas en 78 países del mundo. La misión de la compañía reza en: “inspirar y nutrir el espíritu humano: una persona, una taza y un vecindario a la vez”.

La doctrina filosófica que rige Starbucks se puede leer en su misión (“Misión”, 2019, párr. 4):

Clientes

Cuando nos entregamos de lleno a lo que hacemos, nos relacionamos con nuestros clientes, reímos con ellos y les levantamos el ánimo, aunque sea por un instante [...].

Nuestras tiendas

Cuando nuestros clientes logran experimentar esta sensación de pertenencia, nuestras tiendas pasan a ser un refugio, un alto a las preocupaciones de fuera, un lugar para reunirse con los amigos [...] siempre rodeados de auténtico calor humano.

Nuestra comunidad

[...] Queremos ser bienvenidos dondequiera que hagamos negocios. Somos capaces de contribuir positivamente, porque trabajamos para conseguir una unión entre partners, clientes y comunidad para cooperar cada día a día [...] El mundo espera que Starbucks dicte la nueva pauta. Ser líderes.

Starbucks llegó a México en el 2002, para 2017 ya había 600 tiendas distribuidas en 60 ciudades de la República y que emplean a más de 7,000 partners, para 2019 se incrementó a 720 sucursales. Su penetración en el mercado mexicano se debió al trabajo en sinergia con Alsea, que es un operador de restaurantes líder en América Latina y España, que cuenta con un portafolio multimarcas como Dominos´ Pizza, Burguer King, Chili´s, California Pizza Kitchen, Vips, El Portón, etc. Alsea actualmente opera más de 4,000 unidades de negocios y entre ellos 1,024 tiendas corresponden a la marca Starbucks en nueve países: México, Argentina, Colombia, Chile, Uruguay, Francia, Holanda, Bélgica y Luxemburgo.

Starbucks Incursionó en el mercado Premium del café, fue uno de los primeros negocios en ofrecer wifi gratuito para que sus consumidores pudieran tener acceso a internet. La marca detonó un aumento del consumo per cápita del café en México.

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

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

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

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

De los años 2003 al 2010, 2018 y 2019; Starbucks aparece en el ranking de las empresas más admiradas en América por la Revista Fortune; así también es reconocida entre las 100 mejores compañías para trabajar. Todo lo anterior bajo el liderazgo de Howard Schultz, nacido en un barrio pobre de Brooklyn, Nueva York el 19 de julio de 1953, y donde ninguno de sus padres terminó la educación básica.

El recuerdo más fuerte de mi papá es él acostado en nuestro sofá, angustiado. Yo tenía unos siete años. Era invierno, y él trabajaba entregando pañales de tela. Se había caído en una placa de hielo y se lastimó. Lo despidieron de su trabajo y no tenía seguro médico, indemnización para trabajadores ni ahorros. La imagen de mi padre en el sofá, indefenso, quedó grabada en mi mente [...] No tenía pensado construir un negocio global. Quería crear el tipo de empresa en la que mi padre nunca tuvo la oportunidad de trabajar. Una que tratara a todas las personas con dignidad. (Schultz, 2019, párr. 5 y 16).

Lo anterior fue determinante para que Starbucks ofreciera seguros médicos a todos sus empleados

sin importar que fueran de tiempo parcial, algo sin precedente en el sector, incluso podrían tener derecho a comprar acciones y participaciones de la compañía. Schultz se une a la compañía Starbucks en 1982 como Director de Operaciones y Marketing, llegó al puesto de CEO desde 1986 hasta 2000 y nuevamente desde enero de 2008 a 2017.

Howard Schultz nació con todas las probabilidades en contra. Era el primer miembro de su familia que asistía a la universidad. Para solventar sus estudios realizó trabajos de tiempo parcial, préstamos estudiantiles, incluso tomar medidas desesperadas como vender su propia sangre. Se graduó en 1975 en la Universidad del Norte de Michigan en la Licenciatura en Comunicación.

Durante algún tiempo trabajó como vendedor de Xerox y luego consiguió empleo en la compañía Hammarplast, que vendía máquinas cafeteras a Europa y Estados Unidos. Al probar el café Starbucks dijo "Nunca había probado una taza de café tan buena. Conocí a los dueños y fue genial. Me dije: Dios, un negocio así es lo que he estado buscando toda mi vida", recuerda Schultz. En 1983

hizo un viaje a Milán, Italia, y vio que en esa ciudad ofrecían muchos tipos de café. Entonces tuvo la gran idea. Starbucks debía comenzar a vender variedad de café y no solo el tradicional que ofrecían para ese momento. El éxito fue inmediato, para ello “Hablé con 242 personas y 217 me dijeron que no. Muchas veces escuché que mi idea no valía la pena. Fue un tiempo muy humillante” –comentaba Schultz-. (Banca y Negocios, 2017, párr. 2).

Cuando Schultz dejó el cargo de CEO en el año 2000, la cadena de cafés era una de las marcas más reconocidas a nivel mundial, pero entre 2006 y 2007 Starbucks tuvo una caída de resultados que se agravó en el 2008 cuando las operaciones cayeron un 26%. Ante la crisis Schultz tomó nuevamente el liderazgo de Starbucks y consiguió que los precios de las acciones se quintuplicaran. ¿Qué Pasó? En el mero día de San Valentín de 2007, nuestro protagonista [Howard Schultz] escribió un memorando a sus directivos en el que decía que el olor a café había desaparecido de los establecimientos a causa de los modernos métodos de almacenamiento y que el contacto entre el camarero y el cliente ya no existía debido al tamaño de los establecimientos.

Schultz comienza a denotar que Starbucks había comenzado a fallarse a sí misma, que estaba perdiendo su identidad original y su razón de ser. Esto el ejecutivo lo percibió acudiendo personalmente a varias cafeterías alrededor del mundo, donde encontraba que se estaba cayendo en la ignorancia de los detalles, y que el ambiente grato para disfrutar de una bebida se había extraviado. (Investmike, 2013, párr. 6).

El comunicado se filtró a la prensa y provocó una gran convulsión dentro de Starbucks y en los ambientes financieros. La acción cayó de 26 a 9 dólares, y muchos analistas empezaron a hablar de que Starbucks había perdido su aroma y su magia. Schultz tuvo que volver al día a día de la compañía, y en aquel momento nadie confiaba en él porque la experiencia refleja que cuando un fundador vuelve a tomar las riendas de una empresa, toma decisiones emocionales que no dan buen resultado. Howard Schultz es la excepción. (Del Pozo, 2011, párr. 18).

Cuando el líder falla, ocasiona fisuras en la cultura organizacional, los accionistas pagan el precio al verse disminuidas sus utilidades, afecta la satisfacción laboral, se pierde credibilidad en la marca, las ventas descienden y por ende hay despidos forzosos y cierre de tiendas. La crisis en Starbucks ocasionó el cierre de 600 establecimientos (8 por ciento de todas las tiendas en EU) y la eliminación de 12,000 puestos de trabajo.

No soy un cura milagroso, para nada, como cualquier líder necesitaba rodearme de talento que aportase nuevas ideas, que con valentía cuestionara lo antiguo y me desafiara a mí. Para que esto llegara a buen puerto no tenía más remedio que ver marchar a algunas personas de la organización, lo cual nunca es fácil. (Schultz, 2018, p. 182).

Su visión empresarial lo llevó a convertirse en un hombre filantrópico quien se interesa en que sus empleados hagan carrera en Starbucks, por lo que, en 1999, Schultz fue galardonado con el Premio Nacional de Liderazgo (Zaragoza, 2017). En sus propias palabras, Schultz define el liderazgo como: Crecer con disciplina, equilibrar intuición con rigor. Innovar desde la esencia. No conformarse con el statu quo. Buscar nuevas formas de ver. Nunca esperar recetas mágicas. Meterse en harina [involucrarse en la operación]. Escuchar con empatía y comunicarse con transparencia. Mantenerte firme en tus valores, que son tu base. Dar siempre a la gente herramientas con las que pueda alcanzar el éxito. Tomar las decisiones necesarias, aunque sean difíciles; lo que cuenta es cómo se ejecutan. Tener decisión en tiempos de crisis. Ser ágil. Buscar la verdad en las pruebas más duras y lecciones que aprender en los errores. Ser responsable de lo que veas, oigas y hagas. Y por último el líder debe Creer. (Schultz, 2018, p. 309).

Para Howard no hay recetas exactas para alcanzar el éxito en el liderazgo, pero asevera que un líder eficaz tiene dos atributos: un nivel desaforado de confianza sobre adónde se dirigirá su organización y la capacidad de llevar a la gente con ella (Schultz, 2018).

Ante la inminente crisis, Schultz tomó las riendas de la empresa y consiguió que las acciones de Starbucks se dispararan positivamente desde que regresó como CEO en 2008 después de un hiato de 8 años. Su primera acción que implementó en febrero de 2008 fue haber cerrado por un día las 7,100 tiendas Starbucks en Estados Unidos, el objetivo: recuperar la esencia y el alma de Starbucks, era un momento de inflexión, reentrenar a todos los partners sobre la misión de la marca y el arte de hacer el café. El costo de cerrar sus tiendas por un día fue de seis millones de dólares y la voracidad de la competencia en aprovechar y atraer a los clientes de Starbucks. Howard buscaba hacer que Starbucks fuese el tercer espacio más importante para conectar a los seres humanos, después de la familia y el trabajo. Otra acción fue restaurar la costumbre de realizar foros públicos donde los colaboradores pudieran opinar abiertamente, hacer preguntas a sus líderes sin temor a ser castigados, al correo electrónico de Howard le llegaban miles de mails el cual respondía personalmente. Adicional, creo un espacio en la página de internet de la compañía donde los clientes podrían manifestar sus quejas y ofrecer sugerencias, el cual Schultz daba seguimiento.

Schultz sorprendió a la competencia al ofrecer café gratis a todos los votantes en las elecciones del 4 de noviembre del 2008 en Estados Unidos, la publicidad mercadológica contenía la leyenda: "Si te preocupas lo bastante como para ir a votar, nosotros nos preocuparemos lo bastante para ofrecerte un café gratis", el anuncio se transmitió en el legendario programa Saturday Night Live y por medios digitales y sociales (Facebook, Twitter & You Tube) el resultado: se sirvieron más de dos millones de cafés en aquel día, lo que representaba 2.5 veces más que un día normal de ventas. Ir en contra de lo convencional y ser pionero son parte de las características de un líder.

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

Principales retos de Starbucks en el 2008:

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

9. El auge de una tercera revolución industrial en lo digital y en el flujo de la información. Hoy en el 2019 la industria 4.0 es la que sacudirá la forma de hacer mente-factura y negocios.

10. Los equipos y máquinas de las tiendas de Starbucks estaban desactualizadas y algunas hasta obsoletas.

11. La firma se había desviado de su razón de ser: el café, al vender en sus sucursales productos complementarios como música, boletos de cine, regalos y sándwiches.

12. Los baristas no se apegaban a los procedimientos para la elaboración del café.

13. Había el reto de revitalizar la conexión emocional con los clientes.

14. Estructura organizacional ineficiente que afectaba la toma de decisiones.

15. Encontrar un nuevo lanzamiento de producto que permitiera dar oxígeno a la compañía. Diseñar el próximo Frappuccino.

16. A finales de diciembre de 2007, un nuevo informe de consumo de café en Estados Unidos, clasificaba a Starbucks por detrás del competidor Mac Donald's. Starbucks estaba dejando de ser la autoridad indiscutible del café.

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

1. Personalización del producto. La posibilidad de elegir y personalizar el café es un atributo clave que cada vez es más apreciado por los consumidores, estos pueden elegir entre una gran cantidad de opciones para comprar su café.

2. Un enfoque premium. Esta cadena siempre buscó la forma de diferenciarse en su visión. Las tres características más diferenciadoras son: ser muy selectivo con sus franquiciatarios, vender productos premium a clientes urbanos de clase media.

3. Experiencia Starbucks. En Starbucks se encuentra más que un café, personas que da gusto conocer, música de primera y un lugar confortable, todo influye, el entorno y el diseño de locales con ambiente cálido que evocan a los pequeños cafés de barrio.

4. Centrar su funcionamiento en el cliente. Construir una relación personal con cada uno de los clientes, con la conciencia de que para asegurar el éxito en el largo plazo es esencial fijar la atención en la relación con los consumidores.

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

1. Make It your own. Todos los partners en todos los niveles deben destinar toda su creatividad, energía y dedicación en cada cosa que ellos hacen: Dar siempre la bienvenida al Cliente, dar una atención genuina, ser considerado, estar bien informado e involucrarse, de tal forma que permitan una conexión emocional con el consumidor.

2. Everything matters. Atención obsesiva a los detalles, creando un ambiente que provoquen una experiencia Starbucks. Un pequeño detalle es la diferencia entre el éxito y el fracaso.

3. Surprise and Delight. Generar recuerdos memorables en el cliente.

4. Embrace Resistance. El personal debe responder positivamente a las críticas y a situaciones irritantes para la solución de conflictos. Asumir la responsabilidad de los errores propios y corregirlos de forma inmediata.

5. Leave your mark. La empresa y sus empleados deben dejar la más grande y poderosa marca posible a través de voluntarismo, fundaciones, becas comunitarias, proyectos sociales y responsabilidad social.

Hoy en día, en sus resultados financieros a marzo del 2019 la compañía registraba 30,184 tiendas en 78 mercados del mundo, tan solo de enero a marzo del 2019 se abrieron 319 cafeterías. Alcanzó un crecimiento del 5% que significan \$ 6.300 millones de dólares en ingresos contra los \$ 4.240 millones de dólares que tenía en el primer cuarto del 2014. Sus targets principales para los años futuros son

seguir creciendo en el mercado internacional a través de mejorar la experiencia del Cliente en las tiendas, así también incorporando innovación e interacción digital con los consumidores.

En mayo del 2019 Starbucks hizo alianza con Nestlé para la distribución de sus productos, y el lanzamiento del primer producto Premium desarrollado en conjunto, es un concepto de alta calidad, 100% arábica, y sustentable. El acuerdo otorga los derechos a Nestlé para vender los productos de Starbucks, incluidos los cafés y té individuales, así como los granos de café en bolsa, en todo el mundo. Nestlé continuará pagando regalías a Starbucks después de la cifra inicial que se acordó [7,150 millones de dólares]. Con la alianza, la participación en el mercado de café de estas dos empresas será de casi 20 por ciento [...]. (Luna, 2018, párr. 3).

Los líderes no se achican ante las adversidades, al contrario, gustan y se apasionan al enfrentar los problemas, inspiran excepcionalmente a su gente y rompen lo establecido –paradigmas-

He llegado a pensar que soy mejor líder cuando Starbucks está ante un desafío o cuando pelea por su supervivencia. Me siento cómodo y hasta cierto punto lo disfruto [...] la sensación de estar consiguiendo algo que otros juzgaron imposible o de estar guiando a la gente más allá de donde creyeron posible, me resulta extremadamente gratificante (Schultz, 2018, p. 302).

Un mal liderazgo llevó a Kodak y a Blockbuster a la quiebra, un buen liderazgo lleva a las organizaciones, a equipos de soccer, o a países enteros a niveles de prosperidad y crecimiento. Apple, ante la muerte de Steve Jobs perdió innovación, perdió magia. ¿Podrá Starbucks llegar a la élite de las empresas que superen los 100 años de existencia sin el alma y liderazgo de Howard Schultz? Hay pocas compañías que han roto la barrera de cumplir un centenario de vida, como son General Electric, Coca-Cola, UPS o Boeing. En mayo del 2019, la empresa brasileña Natura, fundada en 1969 compró al gigante de productos de belleza Avon Cosmetics que tenía más de 130 años en el mercado global. En una época de fusiones y adquisiciones ¿Estará preparado Starbucks para mantener su liderazgo?

Los productos y servicios no son eternos, deben renovarse y por consecuencia también sus fundadores. El éxito del pasado de Starbucks no le garantiza un éxito en el futuro. Se necesitará más que rotular el nombre de los clientes en los vasos, si realmente quiere la marca permanecer vigente en la mente, en la jerarquía de las necesidades y preferencia de los consumidores del café.

Como un último dato, en enero de 2019, Howard Schultz anunció su interés en participar como candidato independiente para la Presidencia de los Estados Unidos.

Ilustración 1. Ganancias de Starbucks al regreso de Schultz como CEO.



Fuente: Forbes (2016).

Fuente: Schultz (2019).

Preguntas de revisión y discusión

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

6. ¿Los orígenes humildes de Schultz facilitó su rol de líder? ¿Por qué?

7. Al regresar nuevamente Howard Schultz como CEO de Starbucks ¿falló su liderazgo por no haber desarrollado eficazmente a su sucesor?

8. ¿Qué atributos de liderazgo observas en Howard Schultz y que atributos le faltarían?

9. En tu opinión ¿el líder nace o se hace?

10. El haber cerrado las tiendas por un día Howard Schultz para capacitar a todo el personal de Starbucks ¿fue una mala o buena idea? ¿por qué?

11. ¿Fue correcta la decisión de Howard Schultz en deshacerse de parte de su portafolio de productos que se vendían en las tiendas?

12. ¿Crees que para poder aspirar a ser líder se necesita poseer un coeficiente intelectual sobresaliente?

13. ¿Estimas que un buen líder de negocios como Howard Schulz también pueda ser un buen gobernante?

14. Si tu fueras CEO de Italian Coffee ¿Qué estrategias implementarías para competir con Starbucks?

REFERENCIAS

ACI Prensa (2015). *Desde Harvard: "Las 15 enfermedades del liderazgo, según el Papa Francisco"*. Recuperado el día 4 de agosto de 2019 de <https://www.aciprensa.com/noticias/desde-harvard-las-15-enfermedades-del-liderazgo-segun-el-papa-francisco-40415>

Banca y Negocios (2017). *La fascinante historia de Howard Schultz, dueño de Starbucks*. Recuperado el día 25 de abril de 2019 de <http://www.bancaynegocios.com/la-fascinante-historia-de-howard-schultz-dueno-de-starbucks/>

Branson, R. (2016). *El estilo Virgin. Escuchar, aprender, reír y liderar*. México: Paidós.

Bateman, T. & Snell, S. (2005). *Administración. Un nuevo panorama competitivo* (sexta edición). México: McGraw Hill.

Entrepreneur (2011). *El secreto del éxito de Starbucks*. Recuperado el día 25 de abril de 2019 de <https://www.entrepreneur.com/article/264026>

Forbes (2016). *Starbucks: El CEO que triunfó sin ir a la escuela de negocios*. Recuperado el día 30 de junio de 2019 de <https://www.forbes.com.mx/starbucks-el-ceo-que-triunfo-sin-ir-a-la-escuela-de-negocios/>

Galván, F. (2019). Indicadores de desempeño, más humanos que nunca. *Revista Capital Humano*. núm. 1, p. 17.

García, M. (febrero, 2016). Cómo ser un líder que trascienda. *Revista Entrepreneur*. 24 (2). p. 29.

Garibay (2019). Así se sitúa el mercado del café en el mundo. *Revista Merca2.0*. Obtenido de <https://www.merca20.com/asi-se-situa-el-mercado-del-cafe-en-el-mundo/>

Giles, S. (March, 15, 2016). Leadership Competencies, According to Leaders Around the World. *Harvard Business Review*. Retrieved May 16 from https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world?utm_campaign=hbr&utm_medium=social&utm_source=facebook&fbclid=IwAR28cgKTWISNzYsRUBSw5zNcvMfEVQsV-VyDchvMNerUfCvzMVqSApSsa-e4

González, E. (2001, septiembre, 15). El gran Giuliani. El alcalde de Nueva York multiplica su estatura política tras los ataques. *El país*. Recuperado el día 14 de agosto de 2019 de https://elpais.com/diario/2001/09/15/internacional/1000504817_850215.html

- Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (Décima edición). México: Thomson.
- Hill, C. & Jones, G. (2005). *Administración Estratégica. Un enfoque integrado* (Sexta edición). México: Mc Graw Hill.
- Hunter, J. (2007). *La paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo* (19ª edición). Barcelona: Urano.
- Investmike (mayo, 2016). El caso Starbucks y su enseñanza. *Emprendices*. Recuperado el día 27 de abril de 2019 de <https://www.emprendices.co/el-caso-starbucks-y-su-ensenanza/>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (Decimotercera edición). México: McGrawHill.
- Krames, J. (2014). *Liderar con Humildad. 12 Lecciones de Liderazgo del Papa Francisco*. México: V&R Editoras.
- Luna, C. (agosto, 2018). ¿Qué hay detrás del acuerdo entre Nestlé y Starbucks? *Revista Alto Nivel* [Electrónico]. Recuperado el día 1 de mayo de 2019 de <https://www.altonivel.com.mx/empresas/negocios/acuerdo-nestle-y-starbucks/>
- Maxwell, J. (2011). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Estados Unidos: Grupo Nelson.
- Mcraven, W. (2017). *Tiende tu cama y otros pequeños hábitos que cambiarán tu vida y el mundo*. México: Editorial Diana.
- Michelli, J. (2007). *The Starbucks Experience*. United States: McGraw- Hill
- Misión (2019). *Nuestra Misión*. Recuperado el 25 de abril de 2019 de <http://www.starbucks.com.mx/about-us/nosotros-starbucks/nuestra-mision>
- Pozo Del, M. (2011). *Starbucks se reinventó para evitar la quiebra*. Recuperado el día 26 de abril de 2019 de <http://www.expansion.com/2011/08/09/entorno/1312923306.html>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Décima edición). México: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, C. (2016). *La humildad: el rasgo más importante del liderazgo*. Memorias del Congreso Internacional de Investigación Academia Journals en Ciencias y Sustentabilidad. Universidad Veracruzana. Recuperado el 28 de abril de 2019 de <https://independent.academia.edu/CarlosAlbertoRodr%C3%ADguezCasta%C3%B1a>
- Sánchez S. (abril, 2019). El café más codiciado. *Revista Expansión*. Núm. 1251, Año L, p. 75.
- Schultz, H. (2018). *El desafío Starbucks. Cómo Starbucks luchó por su vida sin perder su alma* (Segunda edición). México: Conecta Más.
- Schultz, H. (2019). *Mi Historia*. Recuperado el día 19 de mayo de 2019 de <https://www.howardschultz.com/es/my-story#beginnings>
- Zaragoza, D. (2017). *Howard Schultz, de niño pobre a dueño de la cafetería más grande del mundo*. Recuperado el día 25 de abril de 2019 de <https://www.revistaclase.mx/articulo/2017/10/03/howard-schultz-de-nino-pobre-dueno-de-la-cafeteria-mas-grande-del-mundo>

CAPÍTULO 10

Trabajo en Equipo

Caso: Laboratorio Hatsó

Autora: **Patricia Hernández Medina**¹

“No hay problema que no podamos resolver juntos, y muy pocos que podamos resolver por nosotros mismos”.
- Lyndon Johnson

INTRODUCCIÓN

En los antecedentes históricos de la administración, se plantea que durante la época primitiva los miembros de una tribu o grupo de personas, se dividían las actividades como la caza, la pesca y la recolección de frutos, con el fin de cumplir con su fin que era la alimentación de todos los integrantes, es decir, se trabajaba en equipo. Como se puede observar ponían en práctica la administración ya que realizaban una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas (Münch, 2016).

Ya para mediados del siglo pasado, en 1938, Chester Barnard de la Escuela del Sistema Social, en su obra Las Funciones del Ejecutivo, define que una organización es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas, señala que aun cuando es necesario que un individuo sea inducido a cooperar, no lo hará sino es consistente con los

propósitos de la organización, que sea compatible con sus propios intereses y lo pueda hacer. En este sentido, los individuos se esforzarán para cumplir los objetivos de la empresa y por ende, del grupo del trabajo al que pertenezca si se cumplen las 3 condiciones indicadas (Reyes, 2007).

En las últimas décadas ha habido toda una evolución del concepto, desde grupos de trabajo que tienen su origen en el organigrama de la empresa hasta su evolución a verdaderos equipos de trabajo, con una forma exitosa de trabajar y comprometerse hacia el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones. En este sentido, la principal característica de los equipos es el compromiso compartido a un propósito común, teniendo en cuenta que aun cuando son corresponsables de la meta común, puede ser que lleguen a fracasar (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008).

¹ Doctorante por la Universidad UNITESBA, Maestra en Docencia por la Universidad del Centro del Bajío y Licenciada en Administración de Empresas por el Instituto Tecnológico de Celaya, actualmente Profesora investigadora de tiempo completo y Coordinadora de la Academia de Desarrollo Humano en la Universidad Politécnica de Guanajuato.

Según Mario Suárez (2014), Solo el trabajo en equipo hará crecer la empresa. Una plantilla que funciona como un único empleado de varias cabezas aumenta la motivación de todos y mejora los resultados, señala que ahora las empresas realizan prácticas que anteriormente podían ser impensadas, por ejemplo, una reunión de trabajo en un lugar alejado de la ciudad, compartiendo alimentos, un espacio común, entre charlas animadas pero todos los asistentes con sus computadoras abiertas; lo anterior es una forma que empiezan a adoptar grandes empresas a fin de motivar e incluso incentivar a sus empleados, el resultado: mejora la comunicación y la colaboración entre los empleados, fomentando el aprendizaje compartido, entre otros efectos (Suárez, 2014).

En el artículo “10 Ejemplos reales de Equipos de Alto rendimiento”, se señalan grandes empresas en las que su trabajo en equipo, ha sido el punto clave para el crecimiento que las caracteriza (Amazonia_Team, 2018). A continuación, se mencionan 5 de ellos, se describen brevemente:

- Google. Es el buscador más popular en Internet. Se identifica por su definición de eficiencia y productividad. Realizó un estudio para identificar el rendimiento de los equipos de trabajo y encontraron que el secreto de la productividad en grupo estaba en la interacción entre las partes del equipo y no en los elementos que lo forman. Las claves de Google para tener el “equipo de trabajo perfecto” es la seguridad psicológica de sus integrantes, la confianza en sí mismo y en las habilidades competitivas de sus compañeros. Cada integrante sabe sus funciones dentro del equipo.

- Cirque du Soleil. Es el más internacional dentro del mundo circense que recorre el planeta Tierra. Sus espectáculos tienen 90 millones de espectadores. Su clave del éxito ha sido que están seguros que el circo lo conforman un equipo de personas interdependientes, se trabaja la comunicación, la escucha, se aseguran que cada uno comprenda la importancia de su trabajo; practican la confianza en los demás, la responsabilidad respecto a los tiempos y talentos de los miembros del equipo.

- Starbucks. Cafeterías que se pueden encontrar

en casi todo el mundo, cada una es un lugar donde acomodarse y pasar un tiempo agradable. Dentro de las claves de éxito que sitúan a su equipo de alto rendimiento son el cuidado hacia sus empleados, Starbucks tiene una de las rotaciones más bajas de personal en cuanto a empresa se refiere, ofrece horarios de trabajo adecuados y buenas prestaciones, entre otros aspectos.

- Apple. Es una de las grandes empresas más exitosas en los últimos tiempos. No solo se trata de su diseño e innovación. Detrás de la imagen de su fundador hay un gran equipo que trabaja conjuntamente para que Apple sea lo que es hoy, los miembros del equipo deben ser conscientes del meticuloso trabajo que hay que llevar a cabo.

- Procter & Gamble. Es la compañía que está detrás de un gran portafolio de marcas que “mejoran la vida de la gente de todo el mundo”. Dentro de la organización se prioriza el talento de los equipos y el desarrollo individual. Además, P&G es conocida por el entrenamiento de líderes.

Puede decirse que estos son ejemplos de empresas exitosas que han apostado por sus equipos de alto rendimiento y les ha dado resultado, les han apoyado para fortalecer o desarrollar habilidades y competencias que les permitan desempeñarse mejor.

Como se ha podido observar, este tema es uno de los más comentados en todos los tiempos, con diversas concepciones pero que definitivamente en las últimas décadas, se ha convertido en la diferencia entre lograr o no los objetivos de las empresas, ya sean micro, pequeñas, medianas o grandes. Es importante mencionar que este concepto no puede tratarse como un tema aislado del Liderazgo ya que son complementarios uno del otro, sin embargo, para efecto de este compendio de casos se abordarán de manera independiente.

Antecedentes

En 2017, la OCDE realizó el Diagnóstico sobre la Estrategia de Competencias, Destrezas y Habilidades de México en el que se señala que, en el Siglo XXI, dichos conceptos se han convertido en clave para lograr el bienestar individual y el éxito económico de una sociedad que permita

el acceso a mejores empleos y en consecuencia a mejores condiciones de vida (OECD Skills Strategy, 2017). En dicho documento, se indican como competencias socioemocionales: el trabajo en equipo y la comunicación, es decir, existe el reconocimiento que es conveniente que el capital humano cuente con dichos atributos que coadyuven al buen funcionamiento de las empresas.

En este sentido, en las actividades diarias de las compañías, varios de los trabajos que bien pudieran realizarse de forma individual, se asignan a grupos interactivos o equipos de trabajo, ya que, en la realización de los mismos, los integrantes se sienten más satisfechos que si lo hicieran de forma individual, debido a que se genera una conducta grupal basada en actitudes individuales y se generan soluciones de trabajo con mayor creatividad, eficacia y eficiencia.

“Dicha interacción grupal permite recursos sociales capaces de estimular fuertemente la motivación, el desempeño en el trabajo y la productividad. Éstos son resultados de un estudio realizado en la década de los 60’s por el Instituto Tavistock de Londres” (Chiavenato, 2007, p.220). Así mismo, los grupos sociales y laborales han demostrado su eficacia a través del tiempo, ya que los logros que la humanidad ha obtenido hasta hoy se deben en gran medida a la labor de conjunto (Reza, 2011).

Definiciones de Grupo y Equipo de trabajo

Para Arias (2015), un grupo es un conjunto de personas que conviven en determinados momentos cortos, contando cada una con sus propias metas.

En cambio, un equipo es un conjunto de personas con objetivos comunes, con lazos cohesivos y afectivos intensos, comunicación fluida y abierta, con orgullo de pertenecer al mismo, y con un mejor provecho de los conflictos (Arias G., 2015).

Por su parte, Reza (2011), define grupo como un conjunto de personas que establecen una relación que los lleva a unir sus esfuerzos para alcanzar objetivos o propósitos comunes, aceptando

algunas normas o reglas de funcionamiento que son generales y obligatorias para todos. De acuerdo a su etimología Grupo proviene de la palabra germana Krupt, que significa “bulto” y de acuerdo con el autor, significa cargar; por otro lado, Equipo proviene del germánico Skipian que significa “navegar” y del francés Equipage que se entiende como tripulación; luego entonces, la palabra grupo da la idea general de un número variable de personas, mientras que equipo indica un conjunto de personas organizado con funciones definidas; por tanto, la diferencia de los conceptos radica en la organización; después del análisis realizado, el autor propone las siguientes definiciones:

Grupo: Conjunto numeroso de personas que pretenden alcanzar un objetivo común, cuyo nivel de organización es primario, con tareas, funciones y reglas carentes de precisión o indefinidas.

Equipo: Conjunto reducido de personas que muestran estabilidad en su permanencia con las otras que tienen comunicación abierta, cara a cara, con alto nivel de organización, normas muy flexibles que les permiten trabajar coordinadamente, cuyas tareas y funciones están claramente definidas.

Cinco razones de la importancia del trabajo en equipo

Adicionalmente a las definiciones del apartado anterior, en francés, el concepto trabajo en equipo se traduce en esprit de corps que expresa su esencia que “es el sentido de la unidad o entusiasmo por alcanzar un interés compartido”; si bien este concepto no es la única forma de desempeño en el ámbito profesional, si es el que ha dado mejores resultados, sumando los talentos individuales (Business, 2019). Enseguida se indican las razones para implementar, o continuar, este método de trabajo en las organizaciones:

1. Creación de sinergias. Suma de esfuerzos y conocimientos.
2. Estructuras más flexibles y participativas. Las empresas dependen menos de jerarquías y si de métodos de trabajo, trabajo colaborativo y los valores como solidaridad y sentido de pertenencia.

3. Empoderamiento y responsabilidad. Cada miembro asume un rol dentro del equipo y responde ante los demás por sus tareas.

4. Fomenta el desarrollo de habilidades sociales. Algunas de ellas son la empatía, comunicación eficaz, solución de conflictos, entre otras.

5. Fortalece a las empresas ante el cambio. Están más protegidas en contextos de crisis de las entidades.

Características de los Equipos

Según María García, citada por Reza (2011), las principales características de un equipo de trabajo efectivo son:

1. Misión clara, objetivos comunes y tareas aceptadas.

Un equipo dedica tiempo a entender claramente los objetivos y se comprometan en su consecución.

2. Número reducido de personas.

Es importante para un buen funcionamiento con una estructura adecuada, se recomienda no más de 12 miembros.

3. Organización y funciones definidas.

Deberá contar con una estructura basada en comportamientos orientados a la tarea o al mantenimiento de la relación claramente definidos.

4. Unidad y totalidad.

Es una entidad con personalidad distinta a la de cada uno de los miembros que la integran. Sus integrantes logran que la suma de su esfuerzo sea $(n+1)$, lo que se conoce como sinergia de equipo y que indica que la suma del esfuerzo de todos los miembros del equipo es mayor que si se suman todos los esfuerzos individuales.

5. Compromiso personal.

Una vez aceptada y entendida la Misión y los objetivos de la empresa, se genera un compromiso personal entendido por la disposición física y emocional del individuo para crear y mantener el "espíritu de grupo".

6. Límites y disciplina.

El trabajo en equipo requiere atención y si es necesario "sacrificio" para que exista colaboración para el cumplimiento de funciones en un ambiente de disciplina.

7. Presencia de un vínculo interpersonal.

El equipo implica un conjunto de vínculos vivos cuyas relaciones generan un sentimiento de pertenencia.

8. Convergencia de esfuerzos.

La acción de los miembros del equipo es diversa pero complementaria, los efectos positivos se denotan en la toma de decisiones ya que, si ésta fuera individual el resultado sería diferente y generalmente, no mejor que la grupal.

9. Aprovechamiento del conflicto.

El conflicto interpersonal es inevitable en cualquier tipo de grupo; en un equipo de trabajo la forma de enfrentarlos es diferente.

10. Conciencia de la situación interna.

El equipo es capaz de autodirigirse y ser consciente de lo que pasa al interior a nivel socio-afectivo, define sus reglas y la manera de revisarlas.

Etapas en la vida de los equipos

Como todos los seres vivos, los equipos tienen un principio y un fin. Conocer las diversas etapas en la vida de los equipos, así como las características de cada una, ayuda a elevar la productividad de los mismos.

Así como los seres humanos experimentan, de manera individual, diversas épocas en su desarrollo, los equipos también manifiestan variadas etapas en su vida, hasta alcanzar la plenitud. Por tanto, los integrantes de cada equipo deben conocerlas, así como los comportamientos típicos, con la finalidad de propiciar el mejor empleo del tiempo, los recursos y las energías del equipo.

Según Lacoursiere (1980), citado por Arias (2015), las etapas en la vida de los equipos son:

a) Orientación. En esta etapa, los miembros del equipo manifiestan tensión y estrés por arriba de lo habitual, pues se presenta un cierto temor ante lo desconocido. Existe preocupación respecto de la misión y los objetivos del equipo, los resultados deseados, el papel, las actitudes, los comportamientos y la personalidad de cada miembro del equipo, así como su significado para cada persona, e igualmente respecto de las acciones y actitudes del líder, en caso de existir.

b) Insatisfacción. Los miembros del equipo manifiestan cierta discrepancia entre las esperanzas iniciales, generalmente son muy ambiciosas y el desempeño del equipo. En ocasiones muestran cierto descontento con el líder y su actuación, aun cuando no exista

formalmente, casi siempre surge alguno. Con frecuencia, no lo manifiestan abiertamente, denotan cierta frustración y enojo respecto de los objetivos y la actuación del propio equipo. También pueden surgir reacciones negativas hacia el líder y/o hacia otros miembros del equipo. No es raro encontrar sentimientos de confusión o incompetencia. En muchos grupos la insatisfacción llega al grado de un rompimiento total: ya no se va más allá. En otros casos, algunos de los miembros más insatisfechos se retiran. En todo caso, quedan secuelas emocionales de frustración y descontento.

c) Solución. Poco a poco va disminuyendo la insatisfacción, conforme se clarifican las formas de trabajo del equipo y se resuelven las diferencias entre las expectativas iniciales relacionadas con la misión y los objetivos del equipo, así como a las tareas, las habilidades y el estilo personal de cada miembro del mismo; por lo tanto, inicia el periodo de adaptación con los demás miembros y el líder, van desarrollándose sentimientos de cohesión, respeto mutuo, armonía y confianza. Empieza a surgir la satisfacción por el logro de algunos objetivos, lo cual refuerza el agrado de pertenecer al equipo. La productividad va incrementándose, conforme las habilidades y la comprensión mutua van aumentando.

d) Producción. En esta etapa los miembros experimentan sentimientos positivos de identificación con el equipo y sienten confianza en los resultados. Existe una comunicación franca y abierta, sin temor al rechazo o al conflicto. Los miembros dedican su tiempo, atención y energía al logro de los objetivos. Hay mayor identificación con el equipo por los resultados obtenidos y se denotan comportamientos de apoyo mutuo, complementación de funciones y orgullo de pertenecer al equipo. Igualmente puede identificarse un incremento en las habilidades, el conocimiento mutuo, la confianza, la motivación, la responsabilidad y el desempeño.

e) Separación. Inevitablemente, el equipo se desintegra. Por lo menos, algunos de sus miembros se separan; por tanto, surgen sentimientos de tristeza, disminución de la motivación, decremento en el nivel de producción y pérdida de la identidad.

Duración de las etapas de los equipos

Se debe reconocer que no todas las etapas mencionadas anteriormente tienen la misma duración ni todos los equipos las viven en estricto sentido, en múltiples ocasiones la etapa de insatisfacción de manifiesta fuertemente y el equipo se desintegra. Es conveniente aclarar que las etapas no siempre se desenvuelven en forma lineal, con frecuencia existen avances y retrocesos, por ejemplo, un equipo puede llegar a la etapa de producción y regresar a la de insatisfacción, si se supera en un corto tiempo continúa en su labor, de lo contrario, el equipo inicia su desintegración (Arias G., 2015).

En el artículo “El ciclo de vida de los equipos”, se señala que en el libro “Team Genius. The new science of high performing organizations” de Karlgaard y Malone, se plantean que los equipos nacen, toman forma, se van desarrollando, alcanzan la meta planeada respecto a productividad y luego en un tiempo que generalmente es corto, declinan después de haber alcanzado sus metas, para llegar a su fin. En ocasiones este final es feliz y sus miembros son reconocidos por ello y continúan asumiendo nuevos retos. Otras veces, el equipo desaparece porque ha alcanzado el límite temporal que se le había asignado y sus resultados son medidos y auditados, si son aceptables sus miembros se pueden sentir orgullosos de su contribución al logro de los objetivos. Finalmente el equipo puede fracasar al no lograr sus metas y en consecuencia se disuelve, con frecuencia entre acusaciones de mala fe entre sus miembros (Carrasco, 2017).

Por otro lado, el hecho que no se hayan logrado las metas no se debe a que los miembros de los equipos no cumplan con los requerimientos cognitivos o actitudinales requeridos en su momento, sino que puede haber múltiples causas por las que no funcionó el equipo; por tanto, según Emerson Sifuentes Torero, Director Académico del Centro de Formación Profesional SGS Academy, el ciclo de vida de un equipo de trabajo llega a su fin conforme el proyecto llega a su fin. Por ello, al descubrir nuevas competencias se garantizará la permanencia del colaborador para otras funciones dentro de la compañía (Arias S., 2018). En este sentido, los buenos elementos que

han demostrado disposición a trabajar en equipo, además de los conocimientos requeridos por la empresa, permanecen involucrados en otros proyectos o actividades.

Equipos de trabajo autónomos o autoadministrados

Como un punto adicional, se incluye el siguiente apartado sobre equipos de trabajo que puedan lograr los objetivos y metas que se les asignen con un mínimo de supervisión, los que actualmente tienden a ser una forma de trabajo por las características personales y profesionales de las nuevas generaciones de personas que se insertan al campo laboral.

“El término Equipo de trabajo ha evolucionado hacia Autónomos o Autoadministrados, los cuales son grupos de personas cuyas tareas son rediseñadas para crear un alto grado de interdependencia y que tienen autoridad para tomar decisiones respecto a la realización del trabajo” (Chiavenato, 2007, pp.220-221).

Algunas de las características de estos equipos es que sus miembros poseen habilidades multifuncionales, realizan tareas compartidas y son corresponsables del trabajo administrativo a nivel superior así como del logro de las metas y objetivos, mediante la distribución de tareas en los tiempos requeridos.

Atributos de los Equipos de Alto Desempeño

De acuerdo con Schermerhorn (1996) citado por Chiavenato (2007), los principales atributos de los miembros de los equipos de alto desempeño son:

- Participación: Todos están comprometidos con la delegación de autoridad (empowerment) y la autoayuda.
- Responsabilidad: Se sienten responsables del resultado del desempeño.
- Claridad: Comprenden y apoyan los objetivos del equipo.
- Interacción: Se comunican dentro de un ambiente abierto y confiable.

- Flexibilidad: Quieren modificar y mejorar el desempeño.
- Concentración: Están dedicados a alcanzar las expectativas del trabajo.
- Creatividad: Todos los talentos e ideas se utilizan en beneficio del equipo.

- Rapidez: Todos actúan con rapidez ante los problemas y oportunidades.

Cohesión de equipo

En las relaciones entre los miembros de grupos o equipos de trabajo la manera en que se comunican tanto el líder como los integrantes del grupo afecta a la cohesión grupal y, por tanto, al rendimiento de los miembros del grupo. Cada persona que forma parte, tiene características determinadas como creencias, conductas, experiencias, que influyen en el funcionamiento del mismo (Neipp y Martínez, 2016).

La cohesión de los equipos es muy importante ya que está directamente relacionada con el grado de motivación de los integrantes para pertenecer a él. Se ha comprobado que los equipos cuyos integrantes manifiestan más dinamismo y perseverancia en las acciones a su cargo, alcanzan una mayor productividad y efectividad (Arias G., 2015).

Algunos de los factores que influyen directamente en la cohesión del equipo son:

- Conocimiento y aceptación de los diversos estilos de personalidad entre los integrantes del equipo.
- Similitud de actitudes entre cada persona y el equipo en su totalidad.
- Satisfacción de los miembros con las tareas asignadas y los resultados obtenidos.
- Similitud de objetivos o resultados esperados.

CASO

A continuación, se presenta un caso relacionado con el trabajo en equipo en una empresa dedicada al análisis de muestras de suelo, plantas y agua, que atiende principalmente a productores y empresas del sector agroindustrial de todo el país, aunque

principalmente se encuentran en el centro de la república mexicana. La propietaria del Laboratorio Hatsó ha estado al frente de la empresa desde su inicio en 1998, sin embargo, debido a problemas de carácter familiar, los últimos 5 años ha dejado a cargo de la empresa, por periodos prolongados, al Subgerente, un Ingeniero Químico de amplio reconocimiento técnico.

En los orígenes de la empresa, en la década de los años noventa, el gobierno federal al igual que el estatal, apoyaron fuertemente al sector agrícola a través de programas para compra de maquinaria, equipos, fortalecimiento a la producción agrícola, entre otros (Maldonado, 2010); por lo que un mayor número de pequeños productores invirtieron parte de esos recursos económicos para realizar sus siembras bajo condiciones de menor incertidumbre, solicitando el análisis de suelos, agua o plantas, de acuerdo a sus necesidades, ya fuera para siembras en campo, en invernadero o algún otro método. Por tanto, el laboratorio incrementó sus ventas favorablemente y hacia el año 2005 ya contaba con ingresos anuales promedio de un millón quinientos mil pesos y una utilidad aproximada del veinte por ciento.

Es importante mencionar que prácticamente en la región del bajo del territorio mexicano, no existía en ese momento algún laboratorio de las características de la empresa en estudio, solamente había pequeños lugares que realizaban análisis de algunas muestras y un número menor de determinaciones de elementos químicos.

Respecto a sus clientes, el origen que inicialmente eran productores se amplió hacia empresas de renombre en el sector de transformación agroindustrial, empresas de la industria tequilera, las grandes exportadoras de hortalizas de la región del bajo, entre otras; también diversas universidades u organismos gubernamentales solicitaban sus servicios como parte de sus actividades en proyectos de investigación.

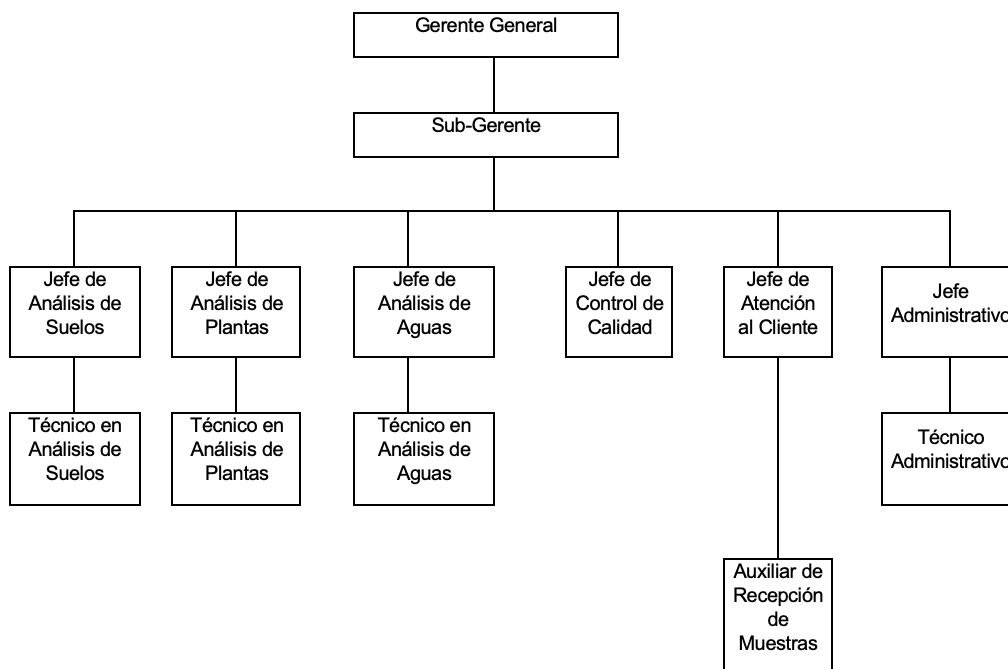
Hasta ese momento los recursos humanos, financieros y materiales de los que disponía eran suficientes para la operación del laboratorio, el equipo con el que se contaba era el necesario para realizar sus actividades. Hacia fines del año 2010 se adquirieron equipos de última generación para

la realización de diversos análisis, solicitados por sus clientes y debido al crecimiento, se fortaleció la infraestructura con la remodelación de los espacios de trabajo, así como la adquisición y renovación de equipos menores.

Es importante señalar que, respecto al personal, este se encontraba estructurado de acuerdo a los procesos clave y de apoyo, tal como se muestra en la Figura 1. Los Jefes de los Procesos clave como Suelos, Plantas y Agua tenían como requisitos contar con estudios en Ingeniería Química, Bioquímica o alguna alternativa; los responsables de los procesos de apoyo, también debían contar con estudios superiores, respecto a Control de Calidad debía contar con alguna Ingeniería afín a los procesos clave o bien Ingeniería Industrial, Atención al Cliente y Administración, con alguna Licenciatura en Administración o afín. En el caso de los puestos a nivel Técnico debían contar con carrera Técnica, estudios de preparatoria o experiencia mínima de cinco años en puesto similar. El personal Auxiliar debía contar con estudios de Secundaria.

Figura 1. Organigrama de la empresa.

Organigrama general del Laboratorio Hatsó



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

En general en el año 2010, los equipos de trabajo se encontraban en la etapa de producción, cada área con sus respectivos apoyos trabajaba en armonía, cumpliendo con los objetivos de su área, así como los tiempos de entrega de resultados a los clientes que se detallan en la Tabla 1, los cuales eran los siguientes:

Tabla 1. Tiempo de entrega de resultados de muestras analizada.

Tipo de Muestra	Días para entrega de resultados
Suelos	4 a 5 días dependiendo el número de determinaciones.
Plantas	3 días.
Agua	1 a 2 días dependiendo el número de determinaciones.

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

El clima laboral era propicio para un buen desempeño, los empleados disfrutaban el tiempo asignado para tomar alimentos, treinta minutos que iniciaban a las diez de la mañana en punto, se reunían en el lugar asignado, degustaban sus refrigerios y el tiempo transcurría en un ambiente

de cordialidad y respeto; terminado el tiempo regresaban a sus actividades con la mayor celeridad.

Los días lunes se realizaba una reunión con la Gerente del Laboratorio en la que se analizaban:

número de muestras solicitadas y número de muestras atendidas, reprocesos o muestras no conformes, así como las causas de tales resultados, en consecuencia, la Gerente definía acciones a realizar o bien, se revisaba como se había resuelto alguna situación. Cabe mencionar que todo el trabajo de revisiones o acciones a realizar se documentaba en los formatos específicos para cada tema.

Al encontrarse en una situación con finanzas sanas, un prestigio ganado por la confiabilidad de los resultados de los análisis que se realizaban, además de la calidad en el servicio, desde la entrega de la muestra, facturación y entrega de sus resultados, la dueña del Laboratorio Hatsó decidió iniciar el proceso de Certificación bajo la Norma ISO 9001:2008 de todos los procesos del laboratorio, desde Atención al Cliente, Procesos Clave como Aguas, Suelo y Plantas, Desarrollo de Proveedores a cargo de la Jefa de Administración, en fin, todas las áreas, ya fueran procesos principales o de apoyo en las actividades sustantivas de la empresa.

La Gerente y dueña, para consolidar el trabajo del personal en conjunto, implementó una serie de pasos, aun cuando algunos ya se realizaban, al exponerlos ante los empleados, todos estuvieron de acuerdo y apoyaron las acciones encaminadas a la certificación. Según Covey (2003), estos pasos son:

- I. Exponga una idea clara de los resultados deseados para establecer el “contrato psicológico” de los empleados. Se permite a los empleados trabajar de manera libre en el proyecto y se pide definir planes alternativos de acción.
- II. Indique claramente qué nivel de iniciativa puede ejercer la gente.
- III. Clarifique los supuestos. Se da confianza para que los empleados pregunten cualquier duda a fin de no entorpecer las actividades.
- IV. Conceda a quienes están a cargo del trabajo en conjunto, todo el tiempo, los recursos y el acceso al jefe tanto como sea posible.
- V. Fije el momento y el lugar en que se debe presentar y someter a revisión el trabajo en conjunto (Covey, 2003).

En el año 2013 se logró obtener el certificado, la cultura del trabajo orientado hacia la calidad había permeado en el personal, se percibía un ambiente de compromiso y responsabilidad hacia el cumplimiento de la misión, visión y valores del laboratorio; es importante mencionar que como parte de las actividades que todos y cada uno de los que laboraban en la empresa tenía, era obligatorio atender las auditorías internas y además la externa del organismo certificador, en las fechas programadas de acuerdo a calendario. En ese mismo tenor, se conformó un Equipo de Auditores de Calidad que debía realizar auditorías internas cada 3 meses a los procesos programados y anualmente un evento para todo el Laboratorio, el personal al que se invitó logró la certificación como Auditor de Calidad. Era muy claro que el equipo de trabajo del laboratorio se encontraba cohesionado, “tenían bien puesta la camiseta”.

Sin embargo, por parte de la dueña y del subgerente, se minimizó el crecimiento de los competidores y es en el año 2016 que sus ventas iniciaron el descenso, los gastos operativos cada vez más altos por los costos inherentes al mantenimiento de la certificación, tanto al organismo certificador como los requisitos que se deben cumplir, entre ellos, programas de mantenimiento de equipo e infraestructura; cabe mencionar que los costos de mantenimiento preventivo, en algunas ocasiones correctivo, de los equipos más sofisticados se incrementaron debido a la antigüedad de los mismos.

Por otro lado, fue necesario realizar ajustes en el número de personal, en primera instancia se recortó el número de empleados de las áreas de apoyo, sin embargo, el compromiso de los responsables de procesos clave estuvo de manifiesto acordando diversas estrategias para cumplir con los objetivos de atención a los cliente; pero para 2017 fue necesario hacer una reducción de técnicos de apoyo en los procesos clave dejando desconcierto e inconformidad por la redistribución de las actividades entre el personal que continuaba contratado, en esta etapa el gran equipo de trabajo que conformaban los empleados comenzó a debilitarse. Los empleados que continúan son los de mayor antigüedad, argumentan que no desean perder el tiempo de cotización en su empleo, pero

están desconcertados por el volumen de trabajo que sigue descendiendo.

El Subgerente ha tratado de tomar algunas acciones como planes de promoción y publicidad, sin embargo, la competencia, incluso desleal, ha crecido y ha tomado los clientes que han abandonado al Laboratorio Hatsó, manifiestan que aun cuando el Subgerente tiene los conocimientos necesarios para estar al frente de la empresa, ha descuidado la atención hacia ellos para atender asuntos de carácter administrativo. Así mismo los agricultores pequeños invierten el mínimo en analizar sus muestras, o bien se van con la competencia.

Actualmente el laboratorio sigue ofreciendo los mismos servicios, pero con personal al mínimo y sus ingresos apenas son suficientes para cubrir los gastos. El subgerente ha pensado seriamente en renunciar o sugerir a la dueña el cierre de la empresa, pero se siente con la obligación moral con ella debido a que él ha estado prácticamente al frente del Laboratorio los últimos cinco años.

Preguntas de revisión y discusión

Con base en la información descrita en este documento, contesta las siguientes preguntas:

1. Define grupo y equipo de trabajo. ¿Cuál es su principal diferencia?
2. De las 13 características de los equipos, identifica cuales cumple el Laboratorio Hatsó, ¿Por qué?
3. Describe al Laboratorio Hatsó, de acuerdo a las etapas de vida de un equipo.
4. ¿Qué opinas del ciclo de vida de un equipo de trabajo?
5. ¿Crees que Laboratorio Hatsó llegó a su fin? ¿Por qué?
6. ¿Consideras que el Laboratorio Hatsó llegó a ser un equipo autodirigido o de alto desempeño? ¿Por qué?
7. Si tu fueras el Subgerente del Laboratorio, ¿Qué harías para mejorar la situación del Laboratorio Hatsó antes de tomar la decisión de cierre? Considera los atributos de los equipos de alto desempeño.
8. Si tu fueras uno de los competidores, ¿Qué harías para no permitir que tus clientes regresen con Laboratorio Hatsó?

REFERENCIAS

- Amazonia_Team. (5 de Noviembre de 2018). *Team Factory Blog*. Obtenido de www.amazonia-teamfactory.com: <https://amazonia-teamfactory.com/blog/10-ejemplo-equipo-alto-rendimiento/>
- Arias G., L. (2015). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. Ciudad de México, Trillas.
- Arias S., L. C. (03 de Septiembre de 2018). *¿Cuáles son los ciclos de vida de un equipo de trabajo?* Obtenido de Publímetro.pe: <https://publimetro.pe/vida-estilo/cuales-son-ciclos-vida-equipo-trabajo-78927-noticia/>
- Business, O. S. (2019). *Importancia del trabajo en equipo en las empresas*. Obtenido de www.obs-edu.com: <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/gestion-de-equipos-y-project-management/importancia-del-trabajo-en-equipo-en-las-empresas>
- Carrasco, I. (8 de Abril de 2017). *El ciclo de vida de los equipos*. Obtenido de Hablemos de Liderazgo: <http://clavesliderazgoresponsable.blogspot.com/2017/04/el-ciclo-de-la-vida-de-los-equipos.html>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Ciudad de México, México, McGraw-Hill/Interamericana
- Covey, S. (2003). *El liderazgo centrado en principios*. Ciudad de México, Paidós.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Ciudad de México, McGraw-Hill/Interamericana.
- Maldonado, M. (18 de Septiembre de 2010). *Subsidios al campo: cuatro conclusiones*. Obtenido de www.jornada.com.mx: <https://www.jornada.com.mx/2010/09/18/subsidios.html>
- Münch, L. (2016). *Fundamentos de administración*. Ciudad de México, México, Trillas.
- Neipp, M. d., & Martínez, C. (2016). *Habilidades para el trabajo con grupos: Dinámicas y Técnicas para el manejo de equipos de trabajo*. España: Editorial Edu Universitas Miguel Hernández.
- OECD Skills Strategy. Diagnóstico de la OCDE sobre la Estrategia de Competencias, D. y. (2017). *OECD.org/mexico*. Obtenido de <https://www.oecd.org/mexico/Diagnostico-de-la-OCDE-sobre-la-Estrategia-de-Competencias-Destrezas-y-Habilidades-de-Mexico-Resumen-Ejecutivo.pdf>
- Reza Trosino, J. C. (2011). *El Gerente Efectivo: Los fundamentos de la administración, el trabajo en equipo y el liderazgo*. Ciudad de México, Impresiones Alfa.
- Reyes, A. (2007). *Administración Moderna*. Ciudad de México, Limusa.
- Suárez, M. (4 de Diciembre de 2014). *elpais.com*. Obtenido de elpais.com/economia/2014/12/03/actualidad/1417617983_613841.html