

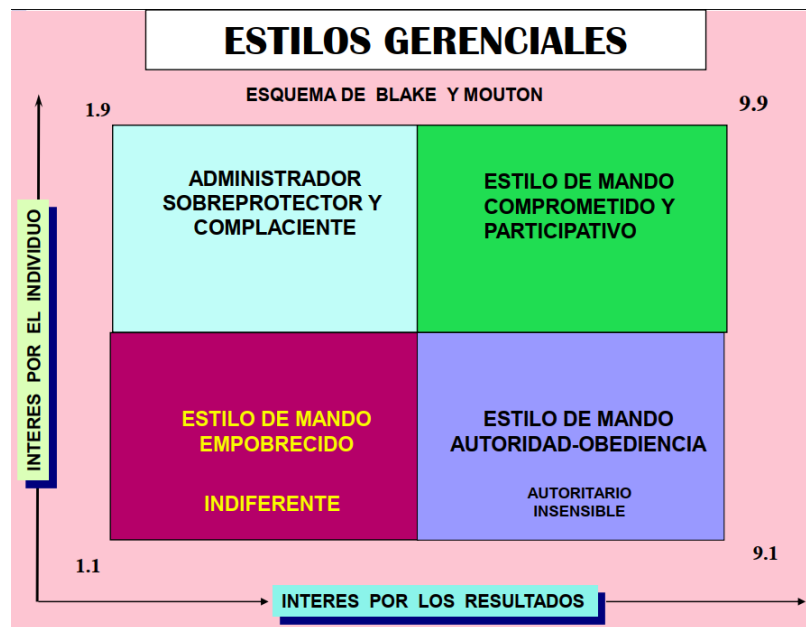
## Clase 14

### LIDERAZGO - Planificación estratégica

#### Estilos Gerenciales

- Los psicólogos Blake y Mouton descubren que hay muchos **comportamientos y motivaciones** que existen **en medio de las teorías extremas X e Y**
- Desarrollan un **modelo** que trata de conceptualizar la **gestión gerencial** en términos de **las relaciones y el estilo de liderazgo**
- Este modelo se usa universalmente para capacitar administradores

Las distintas formas que tienen los gerentes de conducir



**Administrador sobreprotector y complaciente:** le interesa muchos los individuos, los problemas, inquietudes y necesidades que tengan sus empleados, pero no le interesa los resultados de sus tareas

**Estilo de mando empobrecido:** no le interesa ni su grupo ni los resultados

**Estilo de mando autoridad-obediencia:** insensible porque le interesan solo los resultados, no le importa cómo se siente su grupo de trabajo

**Estilo de mando comprometido y participativo:** se interesa por su grupo de trabajo y por los resultados. Defiende los intereses de los individuos, de la gente bajo su órbita y también se interesa por los resultados que el grupo obtiene

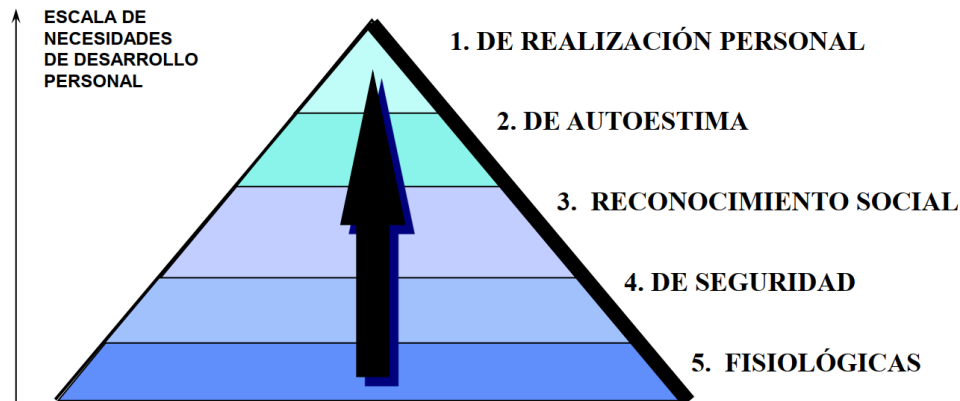
## Jerarquía de las Necesidades Humanas - Teoría de Maslow

Su modelo dice que la satisfacción de las **necesidades más básicas** da lugar a la generación sucesiva de **necesidades más altas**

Las únicas necesidades que nacen con el individuo son las de base.

Una vez que tienen resueltas sus necesidades básicas, empiezan a aspirar a resolver otro tipo de necesidades.

### Esquema de categorías de necesidades humanas



**Una organización que desea mantenerse en evolución permanente debe estar atenta a las necesidades del personal**

5. FISIOLÓGICAS: necesidades básicas

4. DE SEGURIDAD: seguridad en su trabajo, que no tenga incertidumbre, no trabajar en un ámbito hostil, que esté seguro de que va a tener su trabajo, que no lo van a trasladar, despedir.

3. RECONOCIMIENTO SOCIAL: que no se los odie por su trabajo.

1. DE REALIZACIÓN PERSONAL y 2. DE AUTOESTIMA: alguien que quiere y puede progresar

## Teoría del Factor dual - Teoría de Herzberg

La base de esta teoría es que los elementos que provocan la **satisfacción o insatisfacción laboral en el trabajador** son de **naturalezas totalmente distintas**

Las personas tienen dos tipos de necesidades:

- evitar el dolor o los eventos que le producen malestar
- la necesidad o deseo de progresar y madurar tanto a nivel emocional e intelectualmente

Estas necesidades aplicadas al ámbito laboral exigen incentivos diferentes. De allí la dualidad.

## Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

La **satisfacción** es el resultado de **factores de motivación** pero que tiene poco efecto sobre la insatisfacción

La **insatisfacción** es el resultado de los llamados **factores de higiene**.

Si faltan causan insatisfacción, pero tiene poco efecto sobre la satisfacción a largo plazo

### Factores de Motivación

Son intrínsecos ya que provienen del interior de la persona, depende de cada uno. Son:

- Logros: una persona que logra un objetivo que se le planteó. Entonces se siente motivada.
- Reconocimiento: reconocer sus logros
- Independencia Laboral: poder manejarse con cierta libertad
- Responsabilidad: darle responsabilidad a una persona sobre algún objetivo a cumplir
- Promoción: crecimiento dentro de la estructura jerárquica

Los factores motivacionales se emplean para motivar al individuo, ya que se desarrollan durante la propia actividad productiva. Ayudan a aumentar la satisfacción del trabajador, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción

### Factores de Higiene

Son extrínsecos, dependen de elementos externos al trabajador

- Políticas de la empresa y su organización.
- Condiciones de trabajo.
- Sueldo y beneficios: no hay conformidad con el sueldo o los beneficios (obra social, descuentos)
- Relación con compañeros (tener compañeros que no le agradan, malos tratos, etc)

Los factores de higiene sirven para evitar que un individuo esté insatisfecho. Se enfocan en el contexto que rodea el trabajo. No sirven para motivar, por eso tienen poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

**Ej:** logré un objetivo y soy reconocido por un logro, pero tengo compañeros que no me agradan. Motivado por un lado pero insatisfecho por el grupo

## EL LIDERAZGO A TRAVÉS DEL TIEMPO

- **Gran hombre:** condiciones innatas, los líderes nacían, no se hacían.  
Condición propia del individuo, se nace siendo un líder
- **Grandes hechos:** estos se encargaban de convertir gente ordinaria en líderes.  
situaciones en donde una persona se destaca como líder por alguna acción o hecho que realiza.  
Por ejemplo, en accidentes o incendios
- **Poder:** el liderazgo es el correcto uso del poder.  
Por ejemplo, un empleado que lo ponen para dirigir a un grupo, utiliza el poder que le fue dado de manera correcta, entonces es un verdadero líder.

## CUATRO ESTRATEGIAS FUNDAMENTALES (Referidas al liderazgo)

### 1) ATENCIÓN MEDIANTE LA VISIÓN

- El líder debe haber desarrollado primero una **imagen mental del futuro posible y deseable** de la organización.
- El líder opera sobre los **recursos emocionales y espirituales de la organización**, sobre sus valores, compromisos y aspiraciones
- El Gerente opera sobre los **recursos físicos** de la organización
- Las **visiones** que transmiten los líderes deben **producirles confianza a sus empleados**, confianza que les infunda la creencia que serán **capaces de realizar las acciones** necesarias para llegar a esa visión.

### 2) SIGNIFICADO MEDIANTE LA COMUNICACIÓN

- La **capacidad** del Líder de **proyectar la imagen** de un estado deseado de cosas, produce en otros entusiasmo y un sentimiento de compromiso.
- Es necesario que el Líder pueda hacer llegar el mensaje a todos los niveles.

El líder debe dirigirse de acuerdo al público al que comunica, debe hacerse entender

### 3) CONFIANZA MEDIANTE EL POSICIONAMIENTO

- Para la organización la visión debe ser **clara, atractiva y alcanzable**.  
Tenemos la tendencia a confiar en los líderes que crean estas visiones.
- Asimismo también las posiciones del Líder deben ser claras ya que, tenemos la tendencia en **confiar en los líderes cuando sabemos donde están situados en relación con la organización** y cómo posicionan a la misma en relación con el ambiente

No solo debe estar convencido, sino hacerse entender que es lo que piensa de la compañía y que quiere hacer. Eso hace que los empleados tengan confianza en él.

#### 4) DESPLIEGUE DEL YO

- Son cualidades necesarias **la persistencia y el autoconocimiento**.

Correr riesgos y aceptar pérdidas.

Debe comprometerse con su grupo.

- Un líderes exitoso debe:
  - Aceptar y compartir la incertidumbre. Si no sabe, decir que no sabe
  - Aceptar el error, reconocer sus equivocaciones
  - Responder al futuro, hay que tener conocimiento e involucramiento
  - Hacerse competente en relaciones interpersonales. Participar e involucrarse
  - Adquirir el conocimiento de sí mismo

## DEFINICIONES

### VISIÓN

**Expresa como la organización quiere verse y ser vista en el futuro**

Incluye:

- Valores fundamentales de la organización
- Descripción de cómo le gustaría ser

Ejemplos:

*Nuestras prendas serán conocidas tanto en Europa como en América*

*Nuestra marca será un símbolo de buen gusto y comfort*

*Nuestros empleados se sentirán orgullosos de pertenecer a esta organización.*

*Ser una empresa de excelencia internacional en el negocio de los lubricantes, reconocida como la número uno en nuestro medio*

Visión FIUBA:

Ser:

*. Una institución reconocida por la excelencia de su enseñanza de la ingeniería y carreras afines*

*. Una institución reconocida como centro de excelencia en la investigación, desarrollo y transferencia de tecnología*

*. Una institución reconocida por los valores y el desarrollo humano de sus docentes, estudiantes, graduados y no docentes*

*. Una institución de referencia para las políticas de Estado en materia tecnológica*

## MISIÓN

Es el objetivo principal o fundamental de la empresa. Es la razón de ser de una empresa.

Hay 3 preguntas básicas para definir la misión en una empresa:

- **¿Cuál es su negocio?**
- **¿A qué se dedica?**
- **¿Para qué se formó?**

Ejemplo de industria textil:

- *Fabricar prendas de lana*
- *Brindar a nuestros clientes abrigo*
- *Lograr que nuestros clientes se sientan cómodos, abrigados y a gusto con nuestras prendas.*

Misión FIUBA:

- . *Formar los profesionales de ingeniería y carreras afines que demande la sociedad*
- . *Promover y realizar investigación científica y tecnológica*
- . *Generar, conservar y transmitir el conocimiento*
- . *Promover la transferencia tecnológica al cuerpo económico, social e institucional del país*
- . *Desarrollar la formación continua de sus recursos humanos*

## VALORES

Son principios rectores, rigen el funcionamiento de una organización.

Conforman un sistema de creencias interrelacionadas

Le otorgan a la empresa un sentido de unicidad. “Empresa unida”

Pueden ser:

- El Cliente primero
- Integridad, ser honesto, coherente y leal.
- No tomes nunca atajos; haz bien los detalles.
- Trabajo en equipo: dí “nosotros”, no “yo”.
- Proveemos servicios de la mayor calidad
- Excelencia
- Flexibilidad

## ANÁLISIS FODA

Evaluación de:

**F** ORTALEZAS

**O** PORTUNIDADES

**D** EBILIDADES

**A** MENAZAS

- Es una herramienta de estudio para conocer la situación real de una empresa o proyecto, analizando características internas y su situación externa.
- Produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial
- Su objetivo es determinar las ventajas competitivas y trazar la estrategia genérica adecuada en función de las características propias y las de su mercado de actuación

En el ambiente interno de la empresa (EN GENERAL CONTROLABLE)

- FORTALEZAS
- DEBILIDADES

En el micro y macro ambiente externo (EN GENERAL NO CONTROLABLES)

- OPORTUNIDADES
- AMENAZAS

Lo esencial es detectar cómo afectan estos elementos a la empresa para:

- Aprovechar las fortalezas y oportunidades  
Ej: me adapto a cambios
- Convertir o contrarrestar las debilidades y amenazas, defenderme  
Ej: otra empresa que vende mi mismo producto a menor precio, es una amenaza

## POLÍTICAS

Fijan rumbos

Expresan las líneas de conducta que seguirá la empresa

Ayudan a todos los niveles a conocer cuales son los lineamientos de la dirección

Constituyen los **caminos que conducen al cumplimiento de la misión**

*Ejemplo:*

*Nuestra política consiste en cubrir o superar las expectativas de los clientes a partir de:*

*Entregar con eficiencia productos que satisfagan las expectativas de los clientes en cuanto a la calidad, precio, plazo de entrega y proseguir tras una mejora continua.*

## Políticas FIUBA

- *Formar profesionales y promover la formación de complementación para no profesionales y la formación continua en todos los niveles de postgrado en las distintas ramas de la ingeniería .*
- *Formar docentes en ingeniería para todos los niveles de educación que se ofrecen .*
- *Realizar investigaciones en ciencias básicas, aplicadas y en tecnologías, según las direcciones de investigación que resulten convenientes para la Sociedad .*
- *Difundir tecnología en el cuerpo social y productivo de la Nación y en la estructura del Estado en todos sus niveles .*
- *Brindar el soporte tecnológico que la sociedad y el Estado requieran*

## OBJETIVOS

- Ser medibles y claros
- Tener plazo de cumplimiento
- Ser óptimos para los resultados globales
- Producir más valor que costo
- Estar alineados con las políticas y conducir a su cumplimiento
- Ser alcanzables con esfuerzo razonable
- Ser equitativos

En función del cumplimiento de objetivos es importante **analizar los costos de las decisiones** que tomamos. A menudo grandes resultados con altos costos, generan solo grandes pérdidas.

## TABLERO DE COMANDO. INDICADORES KPI (Key Performance Indicator)

Un *indicador clave de rendimiento* (KPI) es un valor mensurable que indica la eficacia con la que se están cumpliendo los objetivos. Son una forma de medir si se están cumpliendo o no los objetivos de una empresa.

|                         |                            |
|-------------------------|----------------------------|
| Indicadores de Gestión: | <u>PROYECTOS APROBADOS</u> |
|                         | PROYECTOS PRESENTADOS      |
|                         | <u>PROGRAMAS EN TIEMPO</u> |
|                         | PROGRAMAS TOTALES          |
|                         | <u>TIEMPO DE FALLA</u>     |
|                         | TIEMPO TOTAL               |
|                         | <u>UNIDADES ENTREGAS</u>   |
|                         | UNIDADES PEDIDAS           |



# ESTRATEGIA EMPRESARIA

Las estrategias son las acciones que se desarrollan para alcanzar los objetivos

Generalmente, hay una estrategia global y varias estrategias sectoriales

## ¿Quiénes hacen la estrategia empresarial?

Los gerentes, los CEO, los directores, todo el personal? NO

**Los dueños de la empresa o los accionistas**

## Tipos de estrategia

**Gerencia:** Alentar a los distintos sectores a formar equipos de trabajo para tratar problemas de su incumbencia

**Calidad:** formar un equipo para analizar las no conformidades

**PCP, almacén y gerencia:** formar un equipo para analizar la implementación del sistema de stock

## Ejemplos de estrategias aplicadas:

**Caso tiendas C&A:** Empezaron a ver que el negocio no prosperaba, no cumplía las expectativas  
⇒ se fueron del país. La estrategia que emplearon (decidida por los dueños, casa central, accionistas) fue trabajar hasta un viernes a las 22hs, y después no abrir. Fue un shock, de un momento para otro, no hubo ningún aviso previo, nadie pudo hacer nada para evitarlo.

**Caso Suchard (chocolates):** Hizo algo parecido, pero esta era una empresa productiva, con máquinas. De repente cerró.

## PLANES DE ACCIÓN

Son las formas de cómo se llevan adelante las estrategias

Son precisos en cantidades y valores, e incluyen tiempos de ejecución para saber que las estrategias se vayan desarrollando en tiempo y forma

## PRESUPUESTO

Es el **compromiso operacional** de la empresa.

Tienen un horizonte de un año.

Se materializa y expresa casi exclusivamente en números (dinero)

## Vinculación de todo:

