

Proceso administrativo: dirección

En esta lectura estudiaremos uno de los ejes principales sobre los que debe trabajar un gerente para ser efectivo en su gestión: desarrollar su **capacidad de dirigir**. Sabemos que la función de dirección es una de las cuatro funciones del proceso administrativo, por lo tanto, es fundamental que, para ejercerla adecuadamente, los gerentes sean **líderes**. Para facilitar la comprensión de los conceptos relacionados con este módulo estudiaremos el caso de la Compañía Financiera Alma.

≡ Proceso administrativo: dirección

≡ Video conceptual

≡ Referencias

Proceso administrativo: dirección

Caso de estudio

Figura 1: Logo de la empresa



Fuente: elaboración propia.

Presentación de la empresa

La Compañía Financiera Alma es una empresa de origen santafesino, cuyos servicios principales son:

- Tarjetas de créditos.
- Créditos personales.

- Cuentas personales.

Su filosofía

Visión

“Ser el emisor líder en Argentina, con presencia en todo el país, expandiendo el negocio internacionalmente” (Glinzz Argentina S.A., 2016, https://www.glinzz.com/como-es-trabajar-en-Tarjeta-Naranja_55db97c9b706000300c9ec84#!/acerca_de).

Misión

“Brindar servicios financieros orientados al consumo a través de un equipo de Colaboradores capaces, alegres y motivados” (Glinzz Argentina S.A., 2016, https://www.glinzz.com/como-es-trabajar-en-Tarjeta-Naranja_55db97c9b706000300c9ec84#!/acerca_de), que se caractericen por una atención de calidad con calidez.

Valores

- Confianza: somos transparentes y honestos. Brindamos seguridad en los productos que ofrecemos.
- Calidez: trabajamos con cada cliente y buscamos hacerlo sentir como en su propia casa.
- Compromiso: cumplimos con lo que prometemos.
- Empatía: nos ponemos en el lugar del cliente y asumimos sus necesidades como si fueran nuestras.

Su historia

La empresa surgió en 1992 a partir de la idea de dos amigos, compañeros de la infancia, de abrir una compañía financiera que preste dinero a trabajadores que no podían acceder al sistema bancario en esa época.

Cada uno de los socios trabajaba en la organización con mucha dedicación, pasión y compromiso. Cumplían funciones diferentes y se dedicaban a que todo marche correctamente.

Con el correr de los años, más personas solicitaron los servicios de esta compañía, debido a la accesibilidad de los requisitos que tenían sus productos. En consecuencia, la firma creció de manera exponencial y debieron incorporar nuevos servicios, y extenderse a otros mercados.

Se expandieron hacia otras provincias. Comenzaron por incluir clientes de La Rioja, luego sumaron a Salta y Catamarca. Para cumplir con este desafío seleccionaron a un coordinador zonal y a dos representantes de atención de clientes para cada ciudad en la que se asentaron.

A fines de 2007, la empresa contaba con 650 empleados y, para 2008, ese número había crecido un 30%. Esto hacía un total de 845 trabajadores, los cuales se encontraban distribuidos en 30 sedes.

La estrategia competitiva de la empresa era brindar servicios de alta calidad, a través de un personal calificado y con marcada orientación al cliente.

En el año 2009, fiel a su visión de liderar el negocio en Argentina y expandirse a nivel internacional, la empresa realizó su primera experiencia fuera del país y abrió 3 sucursales en México. Enviaron allí a 12 líderes, especializados en las diferentes áreas críticas del negocio, para que armen la empresa en ese país. ¿Qué tuvo en cuenta Compañía Financiera Alma para seleccionar a esos 12 líderes que serían los ejecutivos jerárquicos de la sucursal mexicana? Estas personas no solo tenían las competencias que se requiere para cualquier líder de la empresa, y por supuesto en niveles de desarrollo elevados, sino que también eran personas capaces de interpretar la cultura del país y adaptar la cultura organizacional de Compañía

Financiera Alma a la realidad cultural de México. Además, eran personas con grandes habilidades interpersonales que podrían empatizar con los residentes de la zona, familiarizarse con ellos, con su cultura y fomentar un trabajo intercultural que permita alinear los valores de Compañía Financiera Alma con los valores y cultura de México. Debían lograr un trabajo en equipo con el personal de ambos países de manera sinérgica y que supere las diferencias culturales.

Ese equipo de líderes logró no solo desarrollar la empresa, abrir las tres sucursales, seleccionar, capacitar y motivar al equipo de colaboradores mexicanos; sino también trabajar constantemente en el fortalecimiento de los equipos de trabajo, a través de actividades fuera de oficina que permitían desarrollar más aún el trabajo en equipo, además de conocerse, integrarse, generar vínculos de confianza y mejorar las relaciones interpersonales.

La fórmula del éxito

Los fundadores de la organización siempre se caracterizaron por ser personas amables, carismáticas, con una marcada orientación al cliente y al servicio. Además, teniendo en cuenta el éxito que generó ese carisma en la gestión con los equipos y, en consecuencia, con los clientes, a medida que la empresa fue creciendo, el perfil de los líderes debía ser similar al de los socios fundadores.

La fórmula del éxito era enfocarse en la selección y capacitación de los líderes. Ellos serían, en definitiva, quienes conduzcan a los equipos a lograr niveles excelentísimos de desempeño y un crecimiento sostenido a lo largo de los años. Para esto, el área de RR.HH. de la empresa no solo definió el perfil del líder de la empresa, sino que también diseñó un plan de capacitación y desarrollo para líderes dentro del cual cualquier persona que ingresara a la empresa bajo esa responsabilidad o que quedara seleccionada para ser líder (a través de los procesos internos), debía participar obligatoriamente de estas instancias de formación.

Perfil del puesto de líder

Tabla 1: Perfil del puesto de líder

La presente tabla muestra los requisitos que debía cumplir el perfil de cualquier líder de Compañía Financiera Alma.

Perfil del puesto del lider	
Edad	A partir de 35 años.
Educación	Estudiante avanzado o graduado en carrera afines al puesto a ocupar.
Experiencia	2 años de experiencia en puestos similares o inmediato inferior.
Competencias o habilidades específicas	Creatividad e innovación. Liderazgo. Comunicación. Negociación. Trabajo en equipo. Resolución de conflictos. Inteligencia emocional.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2: Plan de formación y desarrollo de líderes

La presente tabla muestra la composición del plan de formación y desarrollo para todos los líderes de Compañía Financiera Alma.

Plan de formación del líder	
1	Liderazgo y conducción de personas.
2	Gestión de recursos humanos
3	Comunicaciones inteligentes.
4	Trabajo en equipo.
5	Desarrollo de equipos de alto rendimiento.
6	Negociación.
7	Resolución de conflictos.
8	Autoliderazgo y manejo de emociones.
9	Desarrollo de compromiso organizacional.
10	Creatividad e innovación.
11	Gestión del cambio.

Fuente: elaboración propia.

Los gerentes como líderes

Antes de entrar de lleno en el tema siguiente nos preguntaremos: ¿Es posible afirmar que todas las personas que tienen un puesto de gerente son, verdaderamente, líderes? En respuesta a este interrogante, aunque todos los gerentes debieran ser líderes en un plano ideal, en la práctica no siempre ocurre así.

Robbins y Coulter (2014) definen a un líder “como la persona que puede influir en los demás y que tiene autoridad administrativa. El liderazgo es el proceso de dirigir a un grupo y de influir en él para que alcance sus metas” (p. 536).

Históricamente, una persona arrancaba en el rol de líder sin una preparación previa, no existía ningún tipo de entrenamiento específico para desempeñarse en ese puesto. Actualmente, tenemos más conciencia de la importancia que requiere para un líder tener una adecuada preparación, entrenamiento y seguimiento del rol. Ser líder implica, además, de las tareas específicas del puesto, realizar las siguientes actividades: seleccionar a sus colaboradores, evaluar comportamientos y desempeño, delegar tareas, motivar, comunicar y transmitir la cultura de la empresa, desarrollar a sus colaboradores y desvincularlos cuando corresponda.

Por todo lo expuesto, resulta más que evidente que **ser líder** es asumir un rol complejo, que demanda conocimientos, competencias y compromiso con la función.

Las organizaciones necesitan líderes expertos en crear innovación, que guíen y sirvan a los miembros de su equipo. Hay un cambio desde la administración de RR.HH. al cultivo del talento como posibilidad; desde una gestión por mando y control hacia una gestión en comunidades de pares. Actualmente, los líderes necesitan aprender todo lo posible sobre sus colaboradores, combinarlo con influencias desde el exterior y no perder de vista que cada individuo es único y diferente.

Si analizamos nuestro caso de la Compañía Financiera Alma podemos observar que la empresa tiene una rigurosa política respecto a la selección y capacitación de sus líderes. A la hora de seleccionar personas que ocupen puestos de liderazgo en la firma, el área de recursos humanos piensa no solo en las habilidades técnicas (para las cuales establece requisitos de estudios y experiencias afines al puesto en cuestión), sino que, además, busca personas que posean las competencias que se requieren para afrontar los desafíos

que hoy se plantean en cualquier organización. Por lo tanto, un líder debe tener, al menos en un nivel básico, las competencias que se mencionan en el perfil del puesto (tabla 1), las cuales, luego, la empresa acompañará, desarrollará y potenciará a partir de su plan de formación específico para este tipo de puestos.

Cómo conducir a los equipos

“El grupo se define en términos de dos o más individuos que interactúan y dependen entre sí, reunidos para cumplir algún objetivo específico” (Robbins y Coulter, 2014, p. 418).

En las organizaciones existen **grupos formales e informales**.

Los grupos formales son aquellos determinados por la estructura organizacional con el propósito de cumplir trabajos y tareas concretos que les son asignados (...) Los grupos informales son agrupaciones de índole social. Estos grupos se dan de forma natural en el entorno laboral y tienden a conformarse con base en amistades o intereses comunes (Robbins y Coulter, 2014, p. 418).

Ahora bien, es importante reconocer que no es lo mismo hablar de grupo que hablar de **equipo de trabajo**.

Un equipo puede ser definido como un grupo de personas con un propósito común por el cual son colectivamente responsables, con habilidades complementarias capaces de resolver conflictos, dotados de habilidades comunicacionales y para generar buenos vínculos con la flexibilidad necesaria para asumir varios roles.

Figura 2: Diferencias entre grupo y equipo

Equipos de trabajo	Grupos de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • El rol de liderazgo es compartido • Hay una responsabilidad personal y comunitaria • El equipo crea un propósito específico • El trabajo es realizado colectivamente • Sus reuniones se caracterizan por debates de libre participación y por la resolución colaborativa de los problemas • El desempeño se mide directamente, mediante la evaluación del producto del trabajo colaborativo • Las actividades laborales se deciden y ejecutan en conjunto • De fácil conformación, depuración, reenfoque y disolución 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay un líder a cargo más allá de cualquier duda • La responsabilidad siempre es personal • Aunque de alcance más limitado, el propósito es el mismo que el de la organización • El trabajo es realizado individualmente • Sus reuniones se caracterizan por la eficiencia; no hay colaboración ni debates abiertos • El desempeño se mide indirectamente, de acuerdo con su influencia en otras instancias • Las actividades laborales son decididas por el líder del grupo, quien las delega luego a los integrantes del mismo

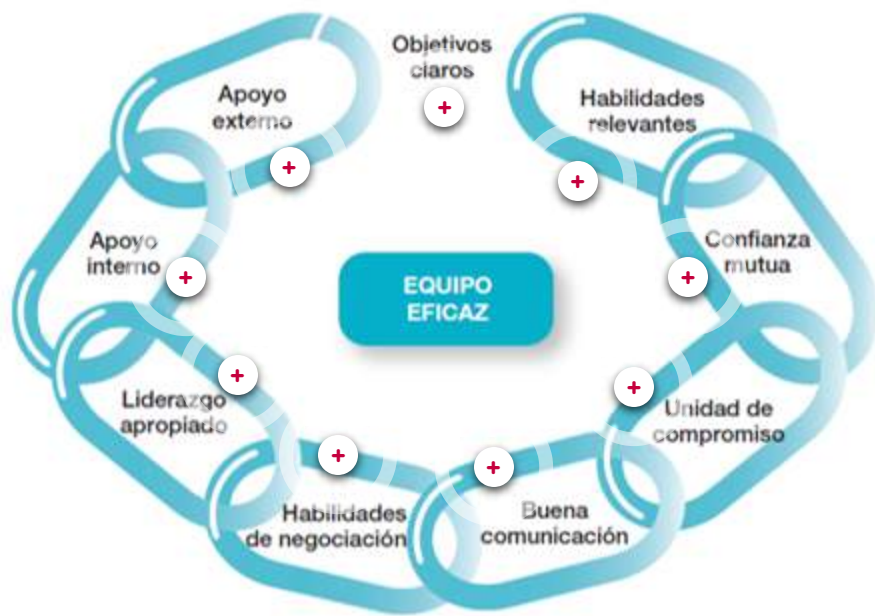
Fuente: Robbins, S. y Coulter, M. (2014). Comparación entre grupos y equipos.

La presente figura muestra las principales diferencias existentes entre un grupo y un equipo.

Creación de equipos de trabajo eficaces

Los equipos eficaces son “grupos cuyos miembros trabajan intensamente en el cumplimiento de un objetivo común específico utilizando su sinergia positiva, su responsabilidad individual y mutua, y sus habilidades complementarias” (Robbins y Coulter, 2014, p. 429).

Figura 3: Características de los equipos eficaces





Objetivos claros:

los equipos que se caracterizan por tener niveles elevados de desempeño y, en general, tienen muy claros los objetivos que deben cumplir. Cada uno de los miembros que forma parte del equipo está comprometido con esos objetivos y saben lo que deben hacer para alcanzarlos (Robbins y Coulter, 2014).



Apoyo externo:

hace referencia a que los gerentes deben brindarle a sus equipos todos los recursos necesarios para realizar el trabajo y contar con dichos recursos ayudará a que los mismos trabajen de manera efectiva.



Apoyo interno:

un equipo eficaz necesita respaldo dentro de la organización; esto significa que requiere de una estructura que lo respalde, de capacitación continua, de un sistema que permita evaluar de manera efectiva el desempeño e incentivos acordes.



Liderazgo apropiado:

para que un equipo de trabajo sea eficaz debe contar con un buen líder, entendiendo como "bueno" a aquel líder que es capaz de motivar e incentivar al equipo aún frente a las adversidades. La motivación se logra a partir de la definición de objetivos claros, el fomento la confianza en el equipo y de demostrar que los cambios son posibles, etc. "Los líderes de equipos eficaces actúan cada vez más como asesores y facilitadores. Contribuyen a guiar y respaldar al equipo, pero no lo controlan" (Robbins y Coulter, 2014, p. 431).



Habilidades de negociación:

los miembros de equipos eficaces requieren tener habilidades de negociación ya que, en general, modifican periódicamente sus acciones y roles, redefinen quién hace cada cosa y esto les demanda flexibilidad y, en consecuencia, poder de negociación.



Buena comunicación:

en general aquellos equipos que son altamente efectivos se caracterizan por tener una excelente comunicación entre sus miembros, lo que facilita la comprensión mutua y agiliza el logro de los resultados (Robbins y Coulter, 2014).



Unidad de compromiso:

"la unidad de compromiso se caracteriza por la entrega a los objetivos del equipo y por la disposición a dedicar cantidades extraordinarias de energía a su cumplimiento" (Robbins y Coulter, 2014, p. 431). Se destaca en ellos la dedicación y fidelidad.



Confianza mutua:

cuando un equipo es eficaz una de las características que posee es que los miembros que lo conforman tienen un elevado nivel de confianza mutua. "Sin embargo, como probablemente se habrá dado cuenta a partir de sus propias relaciones personales, la confianza es frágil. Para mantenerla se requiere que los gerentes sean muy cautos y observadores" (Robbins y Coulter, 2014, p. 430).



Habilidades relevantes:

"los equipos eficaces están conformados por individuos competentes que cuentan con las habilidades técnicas e interpersonales necesarias para lograr los objetivos deseados y, al mismo tiempo, trabajar adecuadamente como grupo" (Robbins y Coulter, 2014, p. 430).

Fuente: Robbins, S. y Coulter, M. (2014). Características de los equipos eficaces.

Si volvemos al caso de la Compañía Financiera Alma y analizamos las competencias que se requieren en los puestos de liderazgo de la empresa, podemos observar que hay muchas posibilidades de desarrollar equipos de alto rendimiento en todas las áreas de la organización. Si la empresa tiene líderes que son creativos, que fijan objetivos, que innovan y generan cambios, que motivan, que reconocen logros, que son soporte y guía para sus equipos y sus necesidades, que se comunican con su gente, que son flexibles y capaces de negociar, que trabajan en equipo, que resuelven conflictos de manera efectiva y que manejan sus emociones de manera inteligente; sin dudas tendrán a su cargo equipos capaces de ser un reflejo de ellos mismos, equipos que tendrán claro hacia dónde deben ir, que sabrán comunicarse entre ellos, que se tendrán confianza, que se apoyarán, que se adaptarán a los cambios y que, sin duda, desarrollarán a partir de esto, un elevado nivel de compromiso, lo que se traducirá en la efectividad del equipo y el cumplimiento de los objetivos.

Desafíos de la conducción

Para gestionar los equipos de trabajo, resulta sumamente necesario que los gerentes de las organizaciones puedan comprender qué factores influyen en el desempeño y en la satisfacción de sus equipos de trabajo. Los desafíos que enfrentan los gerentes en la actualidad son los siguientes:

Figura 4: Desafíos a los que se enfrentan los gerentes





Administración de los equipos globales:

actualmente muchas organizaciones trabajan con sedes distribuidas en diferentes partes del mundo. En el módulo anterior vimos que existen diferentes tipos de estructuras que, en la actualidad, fomentan el trabajo con equipos de diferentes culturas, por esto es fundamental que los gerentes, además de ser capaces de reconocer las competencias, conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de los miembros de sus equipos, puedan conocer y familiarizarse con las diferentes culturas (ya sean los aspectos individuales de cada persona como las características colectivas de la sociedad). La forma en que los gerentes pueden hacer de sus equipos globales equipos eficientes es, por un lado, tener en cuenta el desarrollo de las habilidades comunicacionales, fundamentalmente cuando incluso existen diferentes idiomas en los equipos. También deben considerar las diferencias culturales y, a partir de allí, determinar la tipología de equipo que mejor se adapte. Por último, deben desarrollar la sensibilidad necesaria para detectar y gestionar las diferencias en cada uno de los miembros del equipo.



Desarrollo habilidades trabajo en equipo:

las organizaciones, en la actualidad, hacen hincapié en el trabajo en equipo y, por tal motivo, los gerentes deben tomar conciencia de la importancia de trabajar en el desarrollo de equipos de trabajo efectivos. La realidad es que no muchas personas saben cómo trabajar en equipo, es por esto que los gerentes deben ocuparse en desarrollar dichas habilidades.

Existen ejercicios que es factible realizar y que permiten desarrollar esta capacidad. Posibilitan fortalecer los vínculos entre los miembros, conectarse, conocerse, desarrollar confianza, aprender a comunicarse, entre otros beneficios. Los gerentes deben esforzarse en proponer este tipo de ejercicios cuando consideren que los equipos no son efectivos o cuando quieran reforzar o fortalecer la habilidad de trabajar en equipo.



Comprensión de las redes sociales:

otro aspecto que los gerentes deben comprender es que, en la actualidad, las relaciones sociales en los equipos incluyen a las redes sociales. Por lo tanto, reconocer estos canales les permitirá estar atentos e identificar si esas relaciones sociales que se generan meramente desde lo informal favorecen a la eficacia del equipo o representan un obstáculo. En este último caso será necesario intervenir para intentar gestionar este canal y evitar pérdidas de rendimiento en el equipo.

Fuente: elaboración propia.

Si analizamos la experiencia de internacionalización de la Compañía Financiera Alma en México a través del equipo seleccionado de 12 líderes, que fueron enviados a ese país para desarrollar la empresa, podemos observar que esos líderes tenían todas las habilidades necesarias para enfrentarse a los desafíos que planteaba esta nueva etapa en la empresa. Podemos decir que este equipo de líderes pudo administrar equipos globales, desarrollar habilidades de trabajo en equipo y comprender las redes sociales en ese país. No solo logró desarrollar la empresa, abrir las tres sucursales, seleccionar, capacitar y motivar al equipo de colaboradores mexicanos, sino también trabajar constantemente en el fortalecimiento de los equipos de trabajo, a través de actividades fuera de oficina que permitían el desarrollo de la habilidad de trabajo en equipo, además de conocerse, integrarse, generar vínculos de confianza y mejorar las relaciones

interpersonales. Para esto fue necesario adaptarse a la cultura, realizar un trabajo intercultural para alinear los valores de la empresa a los valores de la cultura del país.

Hoy la nueva función de directivos y gestores de equipos humanos es cambiar e innovar la realidad. Por eso se habla de un liderazgo innovador, transformador, transformacional, como calificativos de la esta nueva función directiva. Son cinco los comportamientos sobre los cuales cualquier gerente o gestor de personas debe reflexionar:

Motivadores de logros:	—
Los directivos exitosos saben implicar a las personas de su organización en nuevos retos que conduzcan a los resultados esperados. Deben asegurarse que las personas los asuman como propios y se sientan parte del resultado.	
Desarrolladores	—
Un entorno de cambio necesita reinventarse permanentemente. El líder desarrollador logra que los talentos de su equipo estén en constante desarrollo. Para esto los dejan crecer y dejan proliferar talento en libertad.	
Proactivos:	—
Los líderes del futuro detectan las tendencias y consiguen implicar a las personas, orientan sus motivaciones y comportamientos para que estén alineados con el futuro de la organización.	
Potenciadores:	—

Delegar poder y autoridad a su equipo, potenciar sus capacidades y conferirles seguridad para la toma de decisiones. Este es el verdadero **liderazgo distribuido**. Tiende a formar nuevos líderes en las personas y/o profesionales. Ningún responsable de una organización podrá lograr alto rendimiento en su equipo por sí solo. La excelencia en los resultados la lograrán aquellos que sean excelentes líderes, que tengan líderes distribuidos que se autogestionen y que actúen en forma proactiva, dentro de un marco flexible organizativo de la empresa.

Integradores:

El líder logra colaboración de los entornos, ayuda a la conformación de equipos al hacer que las personas desarrollen inteligencia colectiva. Esta es su base fundamental para la innovación.

Cuando decimos que los equipos eficaces están conformados por personas que poseen competencias (técnicas e interpersonales) necesarias para lograr los objetivos propuestos y trabajar de manera efectiva en equipo ¿a qué característica de los equipos eficaces nos referimos?

- ☐ Habilidades relevantes.
- ☐ Unidad de compromiso.
- ☐ Confianza mutua.
- ☐ Habilidad de negociación.

SUBMIT

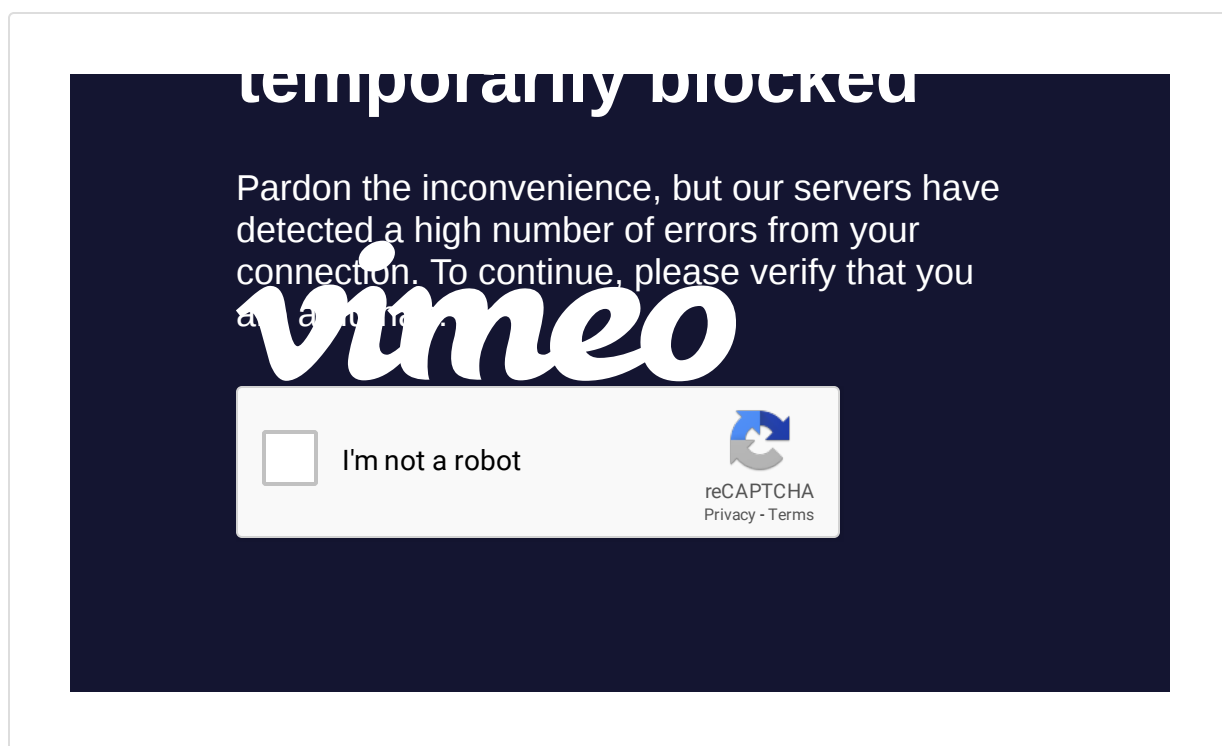
Un equipo eficaz es un grupo cuyos integrantes trabajan intensamente en el cumplimiento de un objetivo y, aunque este propósito no siempre sea común a todos, utilizan su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, y sus habilidades complementarias para lograrlo.

- ☐ Verdadero, ya para que un equipo sea eficaz necesita con la sinergia, independientemente de que el objetivo sea común o no.
- ☐ Falso, ya que el equipo eficaz siempre comparte un objetivo común específico.

SUBMIT

Video conceptual

Proceso administrativo - dirección



Referencias

Glinzz Argentina S.A. (2016). *Acerca de Tarjeta Naranja*. Recuperado de https://www.glinzz.com/como-es-trabajar-en-Tarjeta-Naranja_55db97c9b706000300c9ec84#!/acerca_de

Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw-Hill.

Robbins, S., y Coulter, M. (2014). *Administración*. Decimosegunda edición. México: Pearson.