



Franklin Gallegos Erazo  
Karina García Hinojosa

---

# Buenas prácticas empresariales

El liderazgo y sus efectos en la dirección

---



Universidad Laica  
VICENTE ROCAFUERTE  
de Guayaquil

Desde la  
Cátedra

7

*Buenas prácticas empresariales. El liderazgo y sus efectos en la dirección.*

Mg. Franklin Gallegos Erazo

Mg. Karina García Hinojosa

Los autores son docentes de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

El libro *Buenas prácticas empresariales. El liderazgo y sus efectos en la dirección* fue arbitrado por la editorial ManglarEditores (info@manglareditores.com) bajo la metodología *double peer review*.

*De esta edición:*

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, ULVR© 2019

Av. de las Américas # 70, frente al Cuartel Modelo

Guayaquil - Ecuador

PBX: (00-593-4) 259-6500

www.ulvr.edu.ec

Editado por:



edilaica@ulvr.edu.ec

Av. de las Américas 70, frente al Cuartel Modelo

Conmutador: (+593-4) 2596500 Ext. 195

*Buenas prácticas empresariales. El liderazgo y sus efectos en la dirección.*

Primera Edición: 29 de marzo de 2019

ISBN: 978-9942-920-50-8

eISBN: 978-9942-920-49-2

Derecho de autor: GYE-010440

Tiraje: 100 ejemplares



#### **Clasificación JEL**

**M** Administración de empresas y economía de la empresa; Marketing; Contabilidad

**M1** Administración de empresas

**M14** Cultura corporativa; Responsabilidad social corporativa

#### **Palabra Clave**

Administración de empresas, Empresa, Cambio organizacional.

Business management, Enterprises, Organizational change.

Diseño y diagramación: Econ. Patricia Navarrete Zavala / Inavarretez@ulvr.edu.ec

Portada: Ing. Claudia Morán Barco / cmoranb@ulvr.edu.ec

*El contenido de este libro puede ser utilizado, citando la fuente, de acuerdo a las Normas APA 6ta. edición:*

Gallegos, F. y García, K. (2019). *Buenas prácticas empresariales. El liderazgo y sus efectos en la dirección*. Guayaquil, Ecuador: Editorial ULVR.

**Consejo Editorial de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil**

PhD. Aimara Rodríguez Fernández, *Rectora*

PhD. Sonia Guerra Iglesias, *Vicerrectora Académica de Investigación, Grado y Posgrado*

PhD. Rolando Villavicencio Santillán, *Vicerrector Administrativo*

PhD. Rafael Iturralde Solórzano, *Decano de la Facultad de Administración*

Mg. Marco Oramas Salcedo, *Decano de la Facultad de Ciencias Sociales y Derecho*

Mg. Georgina Hinojosa Dazza, *Decana de la Facultad de Educación*

Mg. Alex Salvatierra Espinoza, *Decano de la Facultad de Ingeniería, Industria y Construcción*

Ing. Com. Alfredo Aguilar Hinojosa, *Director del Departamento de Marketing y Relaciones Públicas*

Econ. Patricia Navarrete Zavala, *Coordinadora de la Editorial ULVR*

Queda rigurosamente prohibido, sin la autorización escrita de los titulares del Copyright, bajo las sanciones establecidas en leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

# PRÓLOGO

La comunicación es un factor clave al interior de cualquier organización moderna que desee sostenerse en el tiempo y crecer a la par de sus objetivos estratégicos. En el libro Buenas Prácticas Empresariales, sus autores Franklin Gallegos y Karina García, enfocan este elemento desde tres perspectivas fundamentales a tener en cuenta al momento de abordar una temática tan relevante en la administración empresarial.

Y es que más allá de los conceptos y teorías ampliamente discutidas y aceptadas, este libro muestra casos de aplicación práctica que desarrollan –sistemáticamente y de manera operativa– la problemática de la comunicación en empresas locales, incluyendo una metodología novedosa y por demás interesante, diseñada cuidadosamente y con el debido rigor académico, iniciando con una introducción al caso de estudio, su respectiva explicación, soluciones planteadas, implementación de las soluciones, entrevista en la empresa objeto de estudio para empezar, a partir de este punto de la metodología utilizada, con anotaciones generales del caso en donde el lector interactúa de manera activa en el caso y aporta desde su perspectiva a la solución del mismo finalizando con preguntas planteadas por los autores a ser analizadas por el lector de modo que el libro pasa a ser una herramienta didáctica para las clases de administración que se imparten.

El libro inicia con una adecuada y detalladamente escogida fundamentación teórica de los postulados más recientes y aplicables referentes a la comunicación dentro de la gestión empresarial, conceptualizando la función de la organización así como los efectos de la comunicación formal e informal en la empresa.

De manera ordenada se realiza una descripción de los elementos prácticos que al interior de la empresa conforman lo que bien denominan formas estratégicas de comunicarse. El libro se transforma desde este punto en una guía práctica de altísimo valor para el empresario que desee aplicar los elementos eficientes de comunicación que se muestran y que impactan en el desempeño y los indicadores de gestión. Del mismo modo, se abordan las barreras en la comunicación describiendo de forma sistemática aquellas que afectan de manera sensible al funcionar ideal organizativo de modo que el empresario moderno puede estar alerta a los síntomas que indiquen presencia de tales barreras, y evitar así distorsiones en los procesos internos que alteren en su andar directivo.

En los tres enfoques con los cuales se estructura el libro, o como acertadamente denominan escenarios de aprendizaje, los autores nos proponen quince variados y más que interesantes casos de estudio, siendo el primer enfoque aquel relacionado con la retroalimentación y análisis en la comunicación; un segundo enfoque o escenario es el estilo gerencial dentro del cual se incluyen temas como el auto control y dirección del personal, conceptualizando lo que es dirigir, explicando la inteligencia emocional para cerrar con un tercer y último enfoque referido a los desafíos de ser líder en donde destacan desarrollos académicos tales como las características que debe tener un gerente líder y los buenos hábitos que fortalecen el liderazgo. Todo lo anterior resumido como elementos relevantes a tener en cuenta en la administración de organizaciones modernas.

Queda entonces amigo lector, hecha la más cordial invitación para que disfrute de los conceptos técnicamente vertidos y experiencias mostradas en los casos propuestos en el libro y saque todo el provecho posible de esta gran obra que los autores, en conjunto con la ULVR, ponen a disposición de la comunidad académica nacional e internacional.

Ph.D. Rafael Iturralde Solórzano  
Decano de la Facultad de Administración  
Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

# ÍNDICE

---

## **Escenario de aprendizaje # 1**

La comunicación en la empresa.....	11
Comunicación: base fundamental en la gestión empresarial.....	13
Objetivos de aprendizaje:.....	13
La comunicación es la base fundamental en la gestión empresarial .....	15
¿Qué dice la literatura sobre la comunicación? .....	15
¿Qué es la comunicación?.....	16
Funciones de la comunicación.....	18
¿Qué dice la literatura sobre la comunicación? .....	18
Ser formal o informal en la comunicación? .....	20
Formas estratégicas de comunicarse con los subordinados.....	22
La tecnología como herramienta comunicativa .....	26
Comunicación y servicio al cliente.....	28
Barreras en la comunicación.....	30
Escucha activa .....	32
Retroalimentación y análisis en la comunicación.....	34

## **Casos de estudio**

### **Escenario de aprendizaje # 1**

# 1 Auto checo .....	39
Introducción al caso de estudio.....	39
Explicación del caso.....	39
Soluciones y alternativas planteadas .....	41
Implementación de soluciones.....	41
Entrevista a: auto checo .....	44
Anotaciones generales del caso:.....	46
Preguntas para analizar .....	47

### **# 2 Coop. Taxi ruta EXXON**

Introducción al caso de estudio.....	49
Explicación del caso.....	50
Soluciones y alternativas planteadas .....	51
Implementación de soluciones.....	53
Entrevista a: cooperativa de taxi-ruta “exxon” .....	55
Anotaciones generales del caso:.....	58
Preguntas para analizar .....	59

### **# 3 Panadería y pastelería La Selecta**

Introducción al caso de estudio.....	61
Explicación del caso.....	62
Soluciones y alternativas planteadas .....	62
Implementación de estas soluciones.....	63



Implementación de estas soluciones.....	64
Entrevista a: panadería, pastelería “la selecta” .....	65
Anotaciones generales del caso:.....	67
Preguntas para analizar .....	69

#### **# 4 MEDIBAC**

Introducción al caso de estudio.....	71
Explicación del caso.....	71
Soluciones y alternativas planteadas .....	72
Implementación de estas soluciones.....	73
Entrevista a: medibac .....	75
Anotaciones generales del caso:.....	77
Preguntas para analizar .....	79

#### **Escenario de aprendizaje # 2**

##### **Estilo gerencial**

Auto control y dirección del personal.....	85
Objetivos de aprendizaje.....	85
Auto control y dirección del personal.....	86
¿Qué dice la literatura sobre la comunicación? .....	86
¿Qué es administrar? .....	87
¿Qué es dirigir? .....	90
¿Qué son las emociones? .....	92
Inteligencia emocional y la dirección empresarial.....	94
Objetivos de las personas vs los objetivos de las empresas .....	96
Organización del talento humano .....	98
El nuevo empleado.....	100

##### **Casos de estudio**

#### **Escenario de aprendizaje # 2**

##### **# 5 Tiendas asociadas TÍA**

Introducción al caso de estudio.....	105
Explicación del caso.....	105
Soluciones y alternativas .....	107
Implementación de soluciones.....	107
Entrevista a: tía .....	109
Anotaciones generales del caso:.....	111
Preguntas para analizar .....	113

##### **# 6 RSA group**

Introducción al caso de estudio.....	115
Explicación del caso.....	116
Soluciones y alternativas planteadas .....	118
Implementación de las soluciones.....	118
Entrevista RSA group .....	120
Anotaciones generales del caso:.....	122
Preguntas para analizar .....	123

## **# 7 Dimetal s. A.**

Introducción al caso de estudio.....	125
Explicación del caso.....	125
Soluciones y alternativas planteadas .....	126
Implementación de las soluciones.....	127
Anotaciones generales del caso:.....	128
Preguntas para analizar .....	129

## **# 8 Translointeg**

Introducción al caso de estudio.....	131
Explicación del caso.....	131
Soluciones y alternativas planteadas .....	134
Implementación de las soluciones.....	136
Anotaciones generales del caso:.....	138
Entrevista translointeg.....	139
Preguntas para analizar .....	141

## **# 9 Custosecurity C. Ltda.**

Introducción al caso de estudio.....	143
Explicación del caso.....	143
Soluciones y alternativas planteadas .....	144
Implementación de soluciones.....	147
Anotaciones generales del caso:.....	148
Entrevista custosecurity.....	149
Preguntas para analizar .....	151

## **# 10 Distribuidora Surtitodo**

Introducción al caso de estudio.....	153
Explicación del caso.....	153
Soluciones y alternativas planteadas .....	154
Implementación de soluciones.....	154
Anotaciones generales del caso:.....	156
Entrevista distribuidora surtitodo.....	157
Preguntas para analizar .....	159

## **# 11 Neirasolven**

Introducción al caso de estudio.....	161
Explicación del caso.....	161
Soluciones y alternativas planteadas .....	162
Implementación de soluciones.....	162
Anotaciones generales del caso:.....	164
Preguntas para analizar .....	165

## **# 12 Mafrico**

Introducción al caso de estudio.....	167
Explicación del caso.....	168
Soluciones y alternativas planteadas .....	169
Implementación de estas soluciones.....	169



Entrevista a mafrico .....	171
Anotaciones generales del caso:.....	176
Preguntas para analizar .....	177

### **Escenario de aprendizaje # 3**

#### **Desafíos del líder**

Liderazgo en la dirección de empresas .....	183
Objetivos de aprendizaje.....	183
Liderazgo en la dirección de empresas .....	184
Poder frente a autoridad .....	185
¿Qué es el liderazgo? .....	186
Características del gerente líder.....	189
Funciones del gerente líder .....	190
Hábitos que fortalecen el liderazgo y la correcta administración .....	192

#### **Casos de estudio**

##### **Escenario de aprendizaje # 3**

###### **# 13 Cartimex**

Introducción al caso de estudio.....	197
Explicación del caso.....	198
Soluciones y alternativas planteadas .....	198
Implementación de las soluciones.....	199
Anotaciones generales del caso:.....	201
Preguntas para analizar .....	203

###### **# 14 Italmode**

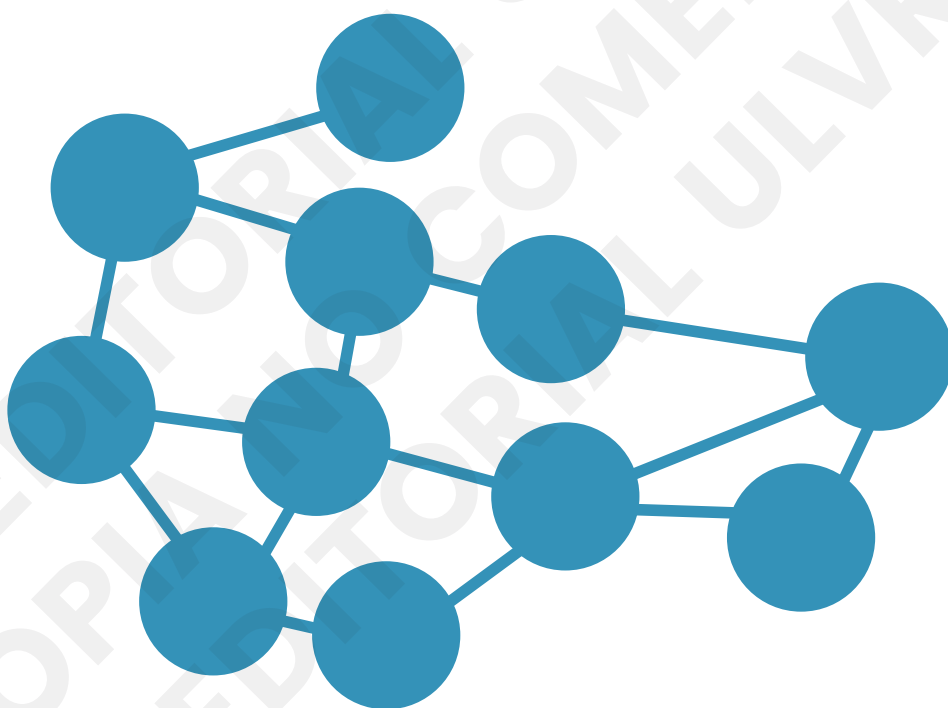
Introducción al caso de estudio.....	205
Explicación del caso.....	205
Soluciones y alternativas planteadas .....	206
Implementación de las soluciones.....	207
Entrevista a italmode .....	208
Anotaciones generales del caso:.....	210
Preguntas para analizar .....	211

###### **# 15 Nestlé**

Introducción al caso de estudio.....	213
Explicación del caso.....	214
Soluciones y alternativas planteadas .....	214
Implementación de las soluciones.....	215
Entrevista a nestlé .....	217
Anotaciones generales del caso:.....	220
Preguntas para analizar .....	221
Referencias .....	223



# LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA





## **Comunicación: Base fundamental en la gestión empresarial**

La comunicación es la base fundamental de las relaciones interpersonales, de alta importancia y considerada una de las competencias directivas más requeridas en altos rangos a nivel de gerencia.

Para lograr manejar un equipo de trabajo, lo primero que se debe de hacer es estar conscientes que se dirige haciendo y actuando, pensando y hablando, comunicando y persuadiendo, con el fin de lograr los objetivos de la organización; pero además con una mirada hacia los objetivos personales de los empleados cuya finalidad es la de favorecer el desarrollo de todos dentro de la organización, entendiendo que en la medida que todos logremos éxitos a pequeña y gran escala, transformamos el clima organizacional que es la base en una efectiva gestión empresarial.

### **Objetivos de aprendizaje:**

En este capítulo examinaremos algunos aspectos sobre la comunicación interpersonal y la comunicación organizacional, destacando las habilidades que debe tener un gerente para lograr una comunicación efectiva. Conforme lea y estudie este escenario, concéntrese en los siguientes objetivos de aprendizaje.

1. Explicar qué es la comunicación.
2. Comprender la función de la comunicación.
3. Priorizar si se debe ser formal o informal en la comunicación.
4. Explicar formas estratégicas de comunicarse con los subordinados.
5. Destacar la importancia de la tecnología como herramienta comunicativa.
6. Relacionar la comunicación y servicio al cliente.
7. Identificar las barreras en la comunicación.
8. Explicar qué significa escuchar activamente.
9. Determinar la importancia de la retroalimentación y análisis en la comunicación.



# LA COMUNICACIÓN ES LA BASE FUNDAMENTAL EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

*Quien relacione el verbo hablar con dirigir, primero tendrá que aprender a conjugar el verbo comunicar para liderar.*

## *¿Qué dice la literatura sobre la comunicación?*

Es imposible exagerar la importancia de la comunicación en los gerentes por la siguiente razón: todo lo que hace un gerente entraña comunicación. Subrayamos: ¡no sólo algunas cosas, sino todo lo que hace! El gerente no podrá tomar una decisión si no cuenta con información, que le ha sido comunicada. (Robbins y De Cenzo, 2002).

Para que los procesos comunicativos internos de una organización sean verdaderamente eficaces, se debe realizar un estudio que prescriba cuáles son las funciones de la comunicación en la empresa y cuál es el estado de los procesos comunicativos que tienen lugar en ella, consolidándolo en la cultura organizacional. (Temprana, 2014).

La comunicación en una organización comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Para ejecutar el trabajo se requieren sistemas de comunicación eficaces; cualquier información confusa origina errores, que disminuyen el rendimiento en el trabajo y van en detrimento del logro de los objetivos. (Münch, 2010).

De la calidad del proceso de comunicación depende la eficacia de las relaciones interpersonales en las organizaciones. La negociación, la venta de ideas y de productos, el liderazgo, la motivación, la organización, la delegación, la orientación a empleados y la evaluación del desempeño, entre muchas otras funciones gerenciales, exigen una elevada capacidad de comunicación. Lo mismo sucede con las relaciones entre el gerente y su equipo. (Amaru, 2009).



El propósito de la comunicación en una empresa es obrar un cambio: influir en las acciones encaminadas al bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas, dado que integra las funciones administrativas 1. Establecer y difundir las metas de una empresa, 2. Trazar planes para alcanzarlas, 3. Organizar los recursos humanos y otros recursos de la manera más eficaz y eficiente, 4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de una organización, 5. Conducir, dirigir, motivar y crear un ambiente en el que las personas colaboren y 6. Controlar el desempeño. (Koontz y Heinz, 2007).

### ¿Qué es la comunicación?

La comunicación es la transferencia de un significado. Al tratarse de transferencia nos referimos a la acción de comunicar, desde un origen a un destino; al referirnos a un significado, implica que lo que se transmite es una idea que lleva en su contenido algo que se desea dar a entender al destinatario, que se desea que se haga, se asimile, se acate o se entienda de una forma determinada; y al referirnos a que debe ser comprendida, es que el receptor de esta información debe de captar y entender en el mismo sentido, tono y esencia la información, tal como fue transmitida.

En toda comunicación activa existe un emisor, un mensaje, un canal y un receptor. Este proceso se replica en cualquier circunstancia de la vida cotidiana de una persona así como en las actividades habituales en una empresa.

Dentro de esta comunicación hay factores intrínsecos y extrínsecos, que afectan al código con la que es transmitido o receptado el mensaje, es aquí donde surgen los grandes retos para los gerentes que deben disminuir el ruido y lograr que el mensaje llegue con el menor trastorno al receptor o subordinado.

Los *factores intrínsecos*, se refieren a aquellos aspectos que tienen que ver con la parte interna de la persona o empresa, que no permiten que se actúe de forma imparcial y verídica, ya que la comunicación se ve influida por factores que cambian la forma o el contenido de la misma.

Un ejemplo de factores intrínsecos como una falla de la comunicación son las emociones, las mismas que no nos permiten llevar o exponer el mensaje de forma clara ya que la persona se ve influida por la reacción sentimental a un problema. En el caso de

una empresa, el no tener claras las políticas internas laborales en forma general afecta a la comunicación, debido a que al desconocer los parámetros que delimiten la acción e interacción de los miembros de una organización se producen vacíos y, por lo tanto, la comunicación intra e inter departamental se puede ver afectada.

Los *factores extrínsecos*, como la palabra lo menciona, hacen referencia a los aspectos externos que no dependen ni de la persona ni de la empresa; en este caso hablamos del ruido que hay en la comunicación, o de la forma en cómo recibe la información el receptor. El ruido implica todo aquello que pueda afectar a la integridad de que el comunicado llegue en su esencia pura y tenga un efecto que trastoque el sentido del mensaje.

Por ejemplo, el ruido se refiere a un conjunto de opiniones diferentes, que va cambiando de persona a persona, ya que hay varios implicados en un problema y cada uno menciona una versión, causando una secuencia de la información distorsionada al mensaje original.

Por otro lado, es importante considerar que el receptor también puede verse afectado tanto extrínseca como intrínsecamente por lo que, si se encuentra en una situación en la cual esté influido por sentimientos o emociones, puede lograr de que tome de una forma diferente el comunicado, mas no con el sentido verdadero como fue dirigido.

La *comunicación eficaz* es una habilidad, un arte de saber transmitir una idea de forma clara y lograr que el receptor la reciba de la misma manera; aunque parezca sencillo, ésta es una realidad en la cual muchas empresas tienen falencias, que afectan a todos sus departamentos en cuanto al clima laboral, las relaciones interpersonales entre empleadores y empleados, gerentes y subordinados. Por esta razón, hay que dedicar tiempo a ser precavidos en comunicar bien; que el mensaje llegue con el menor ruido posible y la menor influencia de percepciones, logrando así un trabajo eficiente, mayor productividad, un buen clima laboral, mejor desempeño con el cliente y mayor fidelidad del mismo.

## FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

*Mientras más informado esté su personal respecto al enfoque de su empresa, menos errores tendrá en la ejecución de sus planes.*

### *¿Qué dice la literatura sobre la comunicación?*

Se comete un error al pensar que la comunicación es sólo la acción de transmitir una idea desde el que la construye hasta el que la recibe. Sin embargo, más allá de ese “simple acto” para muchos, la comunicación lleva consigo muchas responsabilidades implícitas dentro de esta actividad, que muchas veces no tomamos en cuenta al momento de hacerla, cayendo en la ineffectividad y consecuentemente acarreando problemas como la desinformación y confusión de los receptores finales a quienes se dirigió el comunicado.

Los gerentes tienen un gran reto en cuanto a la gestión que realizan, si bien es cierto su responsabilidad es administrar, organizar, dirigir y controlar el área o la empresa designada, por otro lado, la buena comunicación es primordial para alcanzar sus objetivos y consolidar un equipo productivo y eficiente. **¿Alguna vez relacionó la comunicación con control?** Muchos gerentes delegan la parte de comunicación como una labor de su asistente, o también se lo dejan al efectivo ejercicio del correo institucional, o memos que pasan de ser comunicados, a ser papeles atosigantes para el personal. En lugar de ejecutar la comunicación como una labor interactiva, la hacemos de una forma pasiva, permitiendo que las personas, con cada una de sus percepciones, la tomen según su conveniencia.

Planteo la siguiente pregunta, ¿Qué significa tener el control para un gerente? Control del personal, control de las acciones de su personal, control de lo que piensa su personal de usted o de la empresa, control al tener la confianza de su equipo de trabajo, control porque sabe lo que sabe su equipo y no está desinformado, control porque su equipo se siente bien con usted, control porque su equipo está contento con su trabajo y en el lugar que labora, control porque sus colaboradores le comunica todo tipo de falencias, errores, cambios o sugerencia respecto al negocio, al producto, al mercado.

Imagínese lograr todo eso solo por vía email, ¿Cree que lo logrará? Será que ¿el memo

es tan efectivo para lograr esa armonía entre el personal y usted como gerente? Tal vez su asistente logre que su personal sepa lo que su asistente sabe, pero no lo que usted piensa, o quizás de tanto hablar su personal con su asistente, se percibe que ya no hay que hablar con usted, porque el único medio para dialogar es por medio de una persona que tal vez no siente y piensa como usted ¿Logrará comunicar bien? ¿Logrará liderar su equipo y obtener la confianza del mismo?

Lo que sucede es que algunos gerentes, saben el significado de comunicar, pero no saben cómo hacerlo de forma efectiva, y sus resultados se ven claramente en la falta de cohesión de su equipo de trabajo. Un claro ejemplo es cuando hay desunión en el equipo, cuando rumoran de forma negativa a espaldas de su jefe, o cuando hay una alta rotación de personal sin explicaciones, y esto de seguro va acompañado de un clima laboral tenso, estresante, sin mucha interacción, y recelo del acercamiento a la gerencia.

Comunicar tiene una función principal, que es la de hacer llegar el mensaje desde el emisor hasta el receptor: sí, es verdad, existen diferentes tipos de canales, ya sea vía telefónica, email, memos, etc., no podemos olvidar que nunca puede dejarse a un lado el que el receptor sepa cómo se transmite este comunicado, qué sentimientos llevan las palabras escritas, qué sentido tiene una nueva política y cuál es la preocupación de la empresa inmersa en la misma. No es lo mismo leer un correo donde se indique que por la situación financiera de la empresa se disminuirán horas extras, a que el gerente de la empresa haga un informe, reúna al personal, y le explique a su equipo de trabajo cuál es el plan de contingencia ante el bajón financiero y por cuánto tiempo se espera mantener esta decisión para beneficio de todos.

## ¿SER FORMAL O INFORMAL EN LA COMUNICACIÓN?

*El que aprende a tratar a los demás, recibe mejores respuestas.*

Entre los gerentes y los subordinados, a pesar de formar parte de un mismo lugar de trabajo, hay diferencias que resaltar al momento de ejercer la comunicación e intercambio de ideas. La jerarquía prevalece como un estatus de señorío, orden y respeto que debe mantenerse al margen de cualquier consideración, lo cual hace que este rango jerárquico mantenga la autoridad y línea de mando propio del ambiente cultural a este nivel.

*La formalidad en la comunicación* es una característica común en los rangos jerárquicos de alto nivel, en la cual la prudencia de las palabras y medir lo que se habla y cómo se lo expresa son determinantes para establecer un buen contacto, comunicación y persuasión. La alta gerencia no puede darse el lujo de incurrir en informalidades que traspasen la barrera de la autoridad, donde se ponga en tela de duda su estilo de dirección y el carácter de la orden dada al hacer una petición.

La alta gerencia debe contar con la suficiente formación y preparación para dirigirse a los subordinados; además hay que ser asertivos al momento de brindar información, para lo cual se requiere pensar previamente las posibles respuestas y reacciones de la persona que recibe el comunicado. De esta manera el gerente estará un paso delante de los demás, que prevé reacciones y establece metas futuras con base en los comportamientos esperados de sus subordinados.

La informalidad no es mala, en la medida en que se establezca parámetros y límites a la misma, ésta podría llevar a un ambiente que pase de confianza a abuso de la misma, donde se pueda relacionar equívocamente el trato del superior con el subordinado. Cuando esto ocurre, el subordinado o el jefe pueden confundir la relación que existe y establecer un trato de “iguales”, con una pérdida de los roles correspondientes de cada uno. Este es el problema central de los errores en la comunicación, cuando no se tienen claros los roles de cada uno, ni la jerarquía, se puede producir un sesgo en la recepción/emisión del contenido del comunicado, de tal forma que una orden gerencial podría pasar desapercibida o tomada como un simple mensaje. En este tipo de situaciones se pierde el

carácter de orden que lleva el contenido del mensaje y se pierde también, prácticamente, la autoridad.

*La comunicación informal*, por lo general es aquella que circula en los pasillos y corredores de la empresa, aquella que es transmitida y receptada por los integrantes de un departamento de forma vivencial y experimental. En esta comunicación no se mide ni se evalúa entre los voceros la forma ni el contenido del mensaje, ya que sólo se busca reflejar y expresar las percepciones de cada uno de los empleados y personas que retransmiten el comunicado.

Cuando se llama “rumor” a un comunicado se da paso al análisis de una posible tergiversación de la verdad, tal vez una verdad aumentada o incompleta, incluso se incurre en pensar si es una falsa expectativa o especulación de algo que aún no ha sucedido. Esta información sale de los profundos sentimientos, temores, miedos, malas intenciones, deseos, aspiraciones, intrigas, sueños que poseen los empleados en una organización, que generalmente no lleva la verdad absoluta puesto que se trata de un comunicado no oficial.

La inquietud de muchos es el saber si ¿realmente los rumores podrían a llegar ser importantes al momento de conocerlos? La respuesta a esta interrogante depende de la visión y madurez del gerente, así como también la situación y el contexto en que se presenta el rumor. Por lo general los rumores se caracterizan porque no se conoce cuál fue la fuente que lo originó y mientras más controversial sea, menos probabilidades se tienen de conocer quién es su autor. Lo negativo de los rumores es el nivel de influencia que esta información puede llegar a tener para crear un mal ambiente de trabajo, estrés, preocupaciones o miedos que afectan a la productividad de las personas.

Los rumores no serán perjudiciales en la medida en que la empresa y el gerente apliquen estrategias de comunicación formal apropiadas para que ningún comunicado se quede sin fundamento y para que aquella información, que es errónea, sea prácticamente bloqueada con el conocimiento real de lo que sucede, a través de canales formales de información. A continuación, se plantean estrategias que se utilizan para una mejor comunicación en la empresa.

# FORMAS ESTRATÉGICAS DE COMUNICARSE CON LOS SUBORDINADOS

*Hable y después piense, verá cómo se arrepiente.*

Para mantener un equipo de trabajo motivado, en sintonía con la visión de la empresa, se debe contar con procesos adecuados de comunicación que fluyan de manera ágil, eficaz y con el menor ruido posible.

Considerar que la comunicación unidireccional, de arriba abajo, es la única herramienta que se tiene para hacer llegar de forma efectiva el mensaje afectará los resultados y se podrían perder beneficios importantes como la interacción y la retroalimentación.

Hay que lograr una auténtica cultura de comunicación en la empresa que abarque todas las dimensiones y para esto se aconseja utilizar adecuadamente las siguientes técnicas comunicativas:

La **comunicación descendente**, a pesar de ser una de las formas más antiguas y comunes de comunicar, en las empresas se cometen errores al aplicarla. Esta estrategia comunicativa se origina en la alta dirección y es transmitida descendentemente a los distintos niveles de la escala jerárquica organizativa departamental.

El objetivo principal, y de gran valor, es comunicar e informar las instrucciones, metas, objetivos y políticas de la empresa. Las herramientas seleccionadas para esta forma de comunicación, se las elige de acuerdo al departamento, cargo o finalidad que se tenga con este mensaje.

Los comunicados y herramientas más usuales son:

### **Comunicados:**

1. Políticas internas de comportamiento en el trabajo.
2. Políticas por áreas.
3. Manual de tareas y responsabilidades de los cargos.



### ***Herramientas:***

1. Correos electrónicos, masivos o grupales, ya sea por áreas o por equipos de trabajo.
2. Circulares por departamento o para empleados específicos.
3. Cartelera donde se transmita un comunicado de interés general de la empresa.
4. Reuniones informativas de la alta gerencia con el personal, general o por área.

Este tipo de comunicación es de vital importancia en una empresa, sin embargo, no todas la utilizan a pesar de ser una de las formas tradicionales que existe en la historia de la comunicación organizacional. En los procesos de una empresa no pueden faltar las directrices y, en la conducta del empleado, nunca pueden faltar reglas que cumplir; que una empresa cuente con una política clara, un manual de tareas y responsabilidades del cargo, definidas y especificadas, es crucial para el correcto desempeño del personal.

Por otro lado, las empresas que poseen este tipo de herramientas de comunicación llegan a caer en la simplicidad de transmitirlos y creer que, habiéndolos dicho por una sola vez, el mensaje quedará claro desde ese momento en adelante. Hay que tener en cuenta que las personas son frágiles de memoria y el ser humano necesita recordar y refrescar conceptos, normas y procesos. La comunicación de las políticas empresariales debe realizarse por área y por medio de los manuales de funciones y procesos; deben quedar establecidos los procesos trimestrales, cuatrimestrales o semestrales de retroalimentación con el fin de recordar la información que deben tener clara los empleados para el correcto ejercicio de sus labores en la institución y así combatir el olvido y la imprudencia.

La ***comunicación ascendente*** es una forma estratégica de combatir los rumores, brindándoles la oportunidad a los empleados de la organización de expresarse de forma libre y, en algunos casos, anónima, para que puedan consultar, sugerir, solicitar aclaraciones de dudas o proponer sugerencias.

Sin lugar a dudas es que, por más que suene sencillo, en la realidad este tipo de comunicación no se realiza por parte de todos los miembros; en general depende de las campañas que se lleven a cabo para concientizar a las personas sobre la importancia de comunicar sus inquietudes, dudas y sugerencias, de tal manera que se genere un ambiente saludable y la confianza en ellos para hacerlo. Las herramientas que se utilizan para esta forma de comunicación se las puede implementar en todas las áreas de la empresa, y las más comunes son:

- Buzón de sugerencia
- Círculos de calidad
- Comisiones por áreas
- Correo electrónico
- Intranet

La comunicación ascendente realmente es eficaz cuando se ha creado una cultura organizacional comunicativa, en la que los subordinados tienen total apertura para expresar sus ideas y consultar sus dudas e inquietudes, en un ambiente de respeto y sin sentirse tenso o presionado por expresarse. Esto sucede cuando hay un liderazgo gerencial y se transmite desde la alta dirección hacia las bases.

Dirigir bajo un esquema de presión (o represión) y miedo no es realmente eficiente ya que los empleados callan sucesos y acciones y sin querer se convierten en cómplices de actos deshonestos.

La *comunicación horizontal* es la que se establece entre los subordinados. En ella, la informalidad es muy común en el diálogo y en el trato. Esta comunicación existe por lo general entre los miembros de un área específica de la empresa, entre aquellos que trabajan y comparten actividades diariamente y generalmente está ligada a un ambiente de compañerismo.

La empresa puede fomentar este tipo de comunicación dando pautas de trabajo para el desarrollo de equipos y para la colaboración intra e inter departamental.

Los instrumentos más adecuados para esta forma de comunicación son:

- Reuniones por departamentos.
- Reuniones por grupos o equipos de trabajo.
- Sesiones informativas.
- Correo electrónico.
- Redes sociales.
- Reuniones entre divisiones o áreas.

En el caso de las reuniones, es recomendable que se realicen y sean dirigidas por un moderador con criterio, que represente jerárquicamente a la empresa. Por lo general son los jefes de área los encargados de transmitir lo que la empresa desea y de recabar lo que los miembros del área solicitan o consultan.

En la administración de una empresa, es de vital importancia aplicar todas las herramientas comunicativas para generar una cultura de comunicación en la que se fomente que las personas sean escuchadas, que tengan derecho a opinar y que obtengan respuestas adecuadas a sus inquietudes de manera oportuna, favoreciendo la estabilidad en el desempeño de los miembros de la organización y aportando positivamente a la productividad de cada uno de ellos.

# LA TECNOLOGÍA COMO HERRAMIENTA COMUNICATIVA

*Sea lento como la tortuga y verá que nunca llega a la meta.*

Se dice en la teoría de la evolución que los animales que han sobrevivido a los cambios climáticos no son aquellos que son más fuertes, sino aquellos que tienen la habilidad de adaptarse a los cambios. Pasa exactamente igual con las empresas, aquellas que no se adaptan a tiempo a los cambios tecnológicos van a incurrir en una gran desactualización, pérdida de clientes y altos costos que se traducen en pérdida de dinero, falta de liquidez o quiebra. Las empresas necesitan acortar tiempos, agilizar la información para la toma de decisiones acertadas y oportunas. Es posible que la tecnología solucione pequeños detalles pero tiene un alto impacto en su gestión.

Al mencionar la palabra gestión, se abarca o incluye la gestión del personal. Para que todos vayan por un mismo camino debe existir una excelente comunicación; es aquí donde la tecnología adquiere protagonismo, acortando distancias, reduciendo tiempos, abaratando costos, entre otras cosas. La comunicación a través de una videoconferencia o una comunicación en línea, o una evaluación en línea de algún asunto específico, son ejemplos de cómo la tecnología puede ser aprovechada en pro de la gestión.

Entre las herramientas más relevantes actualmente para la comunicación de una empresa tenemos:

- Correo electrónico.
- Chat interno.
- Videoconferencia
- Redes sociales.
- Página Web.
- Teléfonos inteligentes (smartphones) conectados a la red.

- Tablets conectadas a la red.
- Software institucional.
- Circuito cerrado de radios.
- GPS.

Se debe buscar la manera de estar en permanente contacto con la evolución de la tecnología, estar al día en los avances que se realizan y a los desarrollos de herramientas tecnológicas puesto que trae grandes beneficios a la empresa en cuanto al ahorro de tiempo y dinero. Hay que utilizar la tecnología y sacarle el mayor provecho posible.

## COMUNICACIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

*Los divorcios empiezan donde la falta de comunicación continua.*

**Comunicar es servir**, hábito difícil de cimentar en las ventas pero que al ser bien aplicado es un arma infalible para ganarse la lealtad de los clientes. La información sobre el servicio que se va a recibir por parte de la empresa, la promesa de cumplimiento de los tiempos acordados y la comunicación de los inconvenientes en el momento adecuado, son vitales para la satisfacción y cuidado del cliente.

No hay usuario o consumidor quejumbroso, lo que hay es una inadecuada persuasión y una comunicación ineficiente, que lo hace sentir desatendido y percibe que la empresa es indiferente a sus requerimientos y/o necesidades, por lo tanto, puede llegar a desesperarse por la falta de respuestas oportunas y efectivas y por parte de quienes tienen a cargo el servicio al cliente.

**Diga la verdad y generará confianza.** Decir una mentira por tratar de quedar bien momentáneamente, o por pensar que el cliente se enojará y que reaccionará de una forma no esperada, al indicarle algún suceso no deseado, lo único que logrará es dilatar el problema y que estalle con mayor energía en el futuro. Comunicar los inconvenientes no implica ser imprudente o alarmante. Hay que tener tino y diplomacia al realizar esta acción y explicar lo sucedido con argumentos válidos, apelando a la comprensión de la persona.

El cliente, a pesar de sentirse en una desavenencia, valorará su franqueza y ese es el momento en que se debe plantear una solución oportuna que amortigüe la reacción, logrando de esta manera renegociar persuasivamente las condiciones originales convenidas y, obviamente, cumplir las nuevas condiciones (de la renegociación) para mantener la confianza del cliente a pesar de lo ocurrido.

**Cumpla lo que ofrece y comuniqué con sus acciones.** No hay peor venta que aquella en la que no se cumple con lo ofrecido, más aún si su garantía o servicio de post venta viene acompañado de sinsabores y falta de transparencia. Cuando no se cumple con lo ofrecido, no solo está quedando mal su empresa, sino que su prestigio se verá afectado en

un radio de acción geométrico cuya cuantificación no es sencilla. Tal vez por esta falta de medición del impacto o repercusiones que tienen los incumplimientos en los clientes y en el entorno en general, las empresas no se dan cuenta de lo que pierden verdaderamente. Si en algún momento hay reclamos por garantía de producto, es importante haberlas comunicado adecuadamente, y aquí es crucial el rol del asesor. A veces nos olvidamos que es el cliente el que entrega su dinero a cambio de un buen servicio o producto.

**El fruto es la recomendación.** Todo lo que se siembra se cosecha. ¿Acaso usted alguna vez ha visto que se siembre arroz y se coseche maíz? Ocorre exactamente igual con la gratitud y la fidelidad de los clientes hacia la empresa o marca. Cuando la persona sienta seguridad en el producto o servicio ofrecido, respaldo de garantía y confianza en que su sugerencia o reclamo serán atendidos, oportuna y satisfactoriamente, no escatimará en recomendarlo. No será necesario que le solicite un recomendado, esto será un gesto espontáneo ya que esa buena experiencia y satisfacción la comentará con agrado y emoción.

¿Le gustaría que hablen de su empresa y servicios con emoción y agrado?, entonces ¿qué hace para lograr aquello?



## BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN

*No hay peor obstáculo que aquel que es uno mismo.*

En la gerencia, y en las organizaciones en general, es común escuchar, en relación al tema de la comunicación, que hubo confusiones, que no se tiene claro el camino, que las reglas son incomprensibles y los pasillos son los escenarios para encontrar respuestas a inquietudes o comentar desavenencias.

Es por esto que los líderes de la organización deben darse cuenta de que estos errores en la comunicación, en muchas de las ocasiones tienen, su origen en problemas de fondo, que parten desde la cultura empresarial: colocar directrices y reglas claras y comprensibles o ambiguas y confusas, dándole gran o poca importancia a su difusión, observando de lejos o de cerca los canales a utilizar, estando pendientes o no del ruido por si afecta al mensaje que se quiere transmitir o recibir.

Hay que recordar que las barreras en la comunicación son aquellas que se producen entre el emisor y el receptor, por eso es de vital importancia la retroalimentación que tenga la gerencia respecto a lo comunicado, para evaluar y reafirmar el mensaje si es necesario, con el fin de eliminar todo tipo de ruido. Entre las barreras de comunicación más comunes o frecuentes en las organizaciones tenemos:

- Falta o ausencia de planeación adecuada.
- Falta de comunicación de la visión de la empresa a todos los miembros de la organización.
- Generación de supuestos y hechos confusos.
- Mensajes mal redactados o pérdida de contacto directo con las personas.
- Falta de explicitud y claridad.
- Descuido o aplicación de canales no efectivos para transmitir el mensaje.
- Transmisión de mensajes a libre percepción de cada receptor.

- Falta de confianza en la gerencia.
- Falta de tiempo o mal manejo del mismo en la transmisión de los mensajes.
- Abuso de la cantidad de información.

Hay barreras en la comunicación que no solo dependen de los canales o del ruido, sino de las personas; estas barreras tienen que ver con la personalidad del individuo, su formación ética, valores, cultura, ideología, las cuales, al momento de emitir el mensaje o de recibirlo, juegan un papel importante así como sus emociones y carácter. Es así que, lo que era un simple mensaje, este individuo lo puede llegar a transformar en un problema, producto de su mal humor, forma de ser o sentimientos contrapuestos. Desde esta perspectiva, también encontramos barreras personales en la comunicación como:

- El orgullo, hay muchas personas a las que no les gusta pedir disculpas o aceptar su error.
- La falta de humildad, tanto en la alta dirección como en los subordinados. Esto no es un tema solo de jerarquía sino que se puede experimentar en todas las áreas.
- La falta de ética y valores, que inducen a los individuos a actuar de forma equívoca, producto de la ausencia de una adecuada formación moral.
- La envidia, el mensaje puede llegar a ser alterado con premeditación y alevosía.
- El egoísmo, que se evidencia en la falta de compromiso con la empresa y de unión en los equipos de trabajo.
- La falta de toma de decisiones o de capacidad para decidir, que genera inseguridad y miedo en el equipo de trabajo.
- La falta de carácter, produce la pérdida de mando y autoridad en el mensaje.

## ESCUCHA ACTIVA

*Las personas firman contratos para prestar servicios profesionales y su fuerza laboral a las empresas, pero aún siendo así, no dejan de ser personas.*

Las organizaciones están compuestas por personas que, a más de ser empleados, también son padres, hermanos, tíos, abuelos, etc. Las personas tienen necesidades de superación, alguna emergencia familiar, problemas de salud, tristezas y alegrías, motivaciones que vienen desde el hogar, fracasos personales ajenos al trabajo, tienen amigos, juegan/practican deportes, se van de fiesta o celebran cumpleaños bebiendo de forma prudente o sin límites. Y, aun sabiendo todo eso, en ciertas organizaciones la frase que se utiliza es “una vez cruzada esa puerta usted se olvida de su vida personal” o “no traiga sus problemas al trabajo”. ¿Será que realmente sucederá así? En el supuesto caso de una madre que tiene a su hijo enfermo grave en el hospital, ¿usted cree que ella trabajará entregando su cien por ciento, concentrada en el informe mensual que debe exponer ante el directorio? ¿Qué pasaría o cómo se sentiría usted si se tratara de su hijo?

Las organizaciones a veces olvidan que estas personas, sus colaboradores, son quienes viven y ejecutan los cambios que la alta dirección plantea y que con ellas pueden resolver los pequeños y grandes detalles que le faltó aplicar o considerar en la estrategia; los empleados son los que están viviendo lo que sucede día a día en el mercado, escuchando lo que dice el cliente, lo que piensan los proveedores o lo que experimentan en las diferentes áreas de trabajo. Los empleados son aquellos que brindan la retroalimentación a la alta dirección, por eso son tan importantes para el funcionamiento de las organizaciones como el uso de aceite en un vehículo para que no se dañe el motor.

Por esta razón, las organizaciones deben invertir en su personal ya que representan su activo más valioso, tanto por su conocimiento como por su experiencia y talento. Una de las maneras de darle importancia a las personas es escuchándolas; esta acción es una herramienta en el liderazgo comunicativo. Los ejecutivos que logran mayor influencia en sus equipos de trabajo son aquellos que escuchan a sus subordinados, conociendo sus necesidades y tomando medidas y acciones correctivas que aporten a soluciones grupales e individuales, afianzando de esta manera su liderazgo.

Para poder lograr una escucha activa, el gerente, al momento de conversar o dirigirse a su equipo de trabajo, debe tomar en consideración las siguientes recomendaciones:

- Establecer contacto visual, mirar a la persona de forma frontal y a los ojos, esto demuestra que realmente está interesado en lo que le sucede.
- Mostrar interés en el comunicado recibido, realizando preguntas o refirmando lo dicho.
- Asentir con la cabeza, gesticular, tener reacciones de sorpresa, admiración o preocupación en cuanto la conversación lo amerite.
- Tener empatía, ponerse en el lugar del otro.
- Aclarar malos entendidos durante la conversación.
- Dar una opinión respecto al tema tratado.
- Comunicar medidas, soluciones o propuestas respecto al tema tratado.
- Agradecer por la confianza y apertura al comunicar el evento.

## RETROALIMENTACIÓN Y ANÁLISIS EN LA COMUNICACIÓN

*Si sabes con quien hablas, sabrás lo que te espera.*

La retroalimentación en la comunicación es la base del liderazgo en las organizaciones para tener el control de los equipos de trabajo y aplicar correctivos en el momento adecuado. Para sacar el máximo rendimiento a la retroalimentación en la empresa se pueden aplicar los siguientes consejos:

- Crear procesos, normas y sistemas que ayuden y aporten a la retroalimentación.
- La retroalimentación no es un debate.
- La mejor retroalimentación es cara a cara.
- La retroalimentación debe ser practicada con fines de cambios positivos y mejoras.
- Los procesos de retroalimentación deben generar confianza.
- Debe darse sobre quienes están presentes.
- Hay que ser oportunos.





ESCENARIO DE  
APRENDIZAJE # 1







# # 1 AUTO CHECO

## *Introducción al caso de estudio*

En el año 2002 –debido al incremento de nuevos modelos de vehículos *Skoda* y al incremento de la demanda de repuestos– Auto Checo sufrió un desabastecimiento de inventario, teniendo que cubrir las exigencias del mercado local y nacional mediante compras locales paliativas; consecuentemente, sus ventas aumentaron del 10 % al 20 %, lo que obligó a presionar más al proveedor en el exterior para que surta con mayor rapidez la mercadería requerida.

- Esto generó un nuevo inconveniente: aumento del tiempo de respuesta entre una importación y otra, debido a la falta de coordinación de los siguientes puntos:
- Entre el envío de las proformas al exterior y su demora en la respuesta con el stock y precios de los productos cotizados.
- El proceso de análisis para la aprobación de las cotizaciones realizadas estaba estancado en el departamento de importaciones, lo cual demoraba su respectiva aprobación.
- Una vez aprobada la cotización, el proveedor destinaba demasiado tiempo para la recopilación de los ítems solicitados.
- Al arribo de la mercadería al puerto, los trámites de nacionalización tenían trabas debido a que en esa época el sistema aduanero requería mayor aspecto burócrata, lo cual demoraba la llegada de la mercadería a la bodega para su comercialización.

## *Explicación del caso*

Con todos estos problemas, que se agravaban conforme pasaban los meses, ya que el proveedor no se abastecía en la provisión de inventario y no cumplía con los tiempos de entrega, sumado a que el mercado requería de un mayor flujo de mercadería, el desabastecimiento de productos generaba ponía en peligro la capacidad de mantener la calidad del servicio al que están acostumbrados los clientes. Además se hacía cada vez

más complejo poder cumplir con los requerimientos de los clientes de otras provincias, lo cual provocaba la pérdida de confianza en la compañía.

Por todo esto, para mediados del 2004 la gerencia decidió viajar a Europa y Asia en busca de nuevos proveedores que suplían estas necesidades. Tras una temporada, recorriendo varios países y una vez efectuados los contactos en diferentes lugares conociendo a los nuevos posibles proveedores, en febrero del año 2005, tanto el gerente general como el departamento de importación, tomaron la decisión de dar un giro gigantesco en el tipo de repuestos con los que se trabajaría, ya que hasta ese momento toda la mercadería era con sello original.

Luego de analizar las relativas ventajas que ofrecía el mercado chino, en precios, forma de pago, tiempo de entrega, variedad de mercadería y que sus productos venían con los sellos de la fábrica Volkswagen (VW), garantizando de esta manera la calidad del producto, se tomó la decisión definitiva, en abril del 2005, de embarcar dos contenedores con repuestos.

Estos contenedores fueron recibidos en las bodegas de Guayaquil en un lapso de seis meses, lo que representó un problema inesperado para el departamento de bodega, ya que no se consideró el espacio necesario para el desembarque y el almacenamiento de la mercadería; en ese año las instalaciones de Auto Checo eran reducidas, se tuvo que sacrificar un espacio del servicio técnico, una vez desembarcada la mercadería, y por lo tanto se produjo un problema logístico.

Por la manera diferente de empacar y despachar la mercadería del nuevo proveedor, se requirió demasiado tiempo para verificar las cantidades y los códigos de los repuestos recibidos; como consecuencia se demoró la puesta en venta de esta mercadería, lo cual generó una pérdida del 30%, dilatando así la recuperación de la inversión inicial.

Luego de aproximadamente seis meses de la comercialización de la mercadería, en el 2006 se afrontó un nuevo problema en cuanto a garantías. Auto Checo se caracteriza por entregar repuestos de calidad y garantizados, el producto chino, a pesar de lo ofrecido, no cumplió con las expectativas, pues existían desgastes prematuros, a veces instantáneos, ocasionando serios inconvenientes en los sistemas eléctricos, suspensión, refrigeración, motor y frenos de los vehículos. Esto provocaba problemas y desconfianza entre los clientes y el vendedor, afectando la buena imagen de la empresa.

Debido a estos inconvenientes, los inversionistas de Auto Checo, para mantener y cuidar el prestigio institucional, tuvieron que asumir todos los costos de los productos y

de servicio que hubo, atender los reclamos de los clientes por garantías, ocasionando una pérdida económica cuantiosa para la empresa.

### *Soluciones y alternativas planteadas*

Luego del análisis de los balances trimestrales en el año 2006, el gerente general notó una disminución en el volumen de ventas, lo que a su vez se vio reflejado en la baja de la utilidad global. El departamento de ventas presionaba al departamento de importaciones para que agilicen la reposición de inventario, por lo que después de revisar el flujo de la mercadería registrada en el kardex se observó también un déficit en repuestos de alta rotación; por lo tanto, se coordinó una reunión con el gerente, a fin de plantear los problemas existentes y buscar soluciones, entre las que se plantearon:

- Recurrir momentáneamente a importadores locales para abastecer bodegas. Esto generaba una baja rentabilidad para la empresa, sin embargo estabilizaba el inventario.
- Buscar nuevos proveedores en el extranjero que permitieran aumentar el margen de utilidad y al mismo tiempo ofrecer a los clientes mejoras en los servicios y precios finales.
- Descartar proveedores chinos, ya que el resultado obtenido con las importaciones no fue el deseado, causando inconvenientes con los clientes y una desmejora en la imagen como distribuidor de repuestos de alta calidad.
- Retomar contacto con proveedores del exterior que se había conocido en los viajes previos, firmando alianzas estratégicas con los representantes de diversas marcas europeas y de reconocida trayectoria para mejorar la calidad en los repuestos ofrecidos.
- Ampliar el espacio físico de la segunda planta, que hasta ese momento se usaba como vivienda, convirtiéndola en bodega temporal. Los cambios en cuanto a la organización y utilización del espacio físico se realizarían en diferentes etapas.

### *Implementación de soluciones*

Con los contactos realizados con nuevos proveedores del exterior (España y Alemania), la gerencia, el departamento de importación, bodega y el área de ventas, en conjunto, deciden dar impulso a las marcas europeas y retomar también las relaciones comerciales con el proveedor de la República Checa.

Se estableció una colaboración directa con el jefe de taller para que mantuviera la renovación constante en códigos y partes de vehículos nuevos, al mismo ritmo como van apareciendo en el mercado. De esta manera, se va alimentando la base de datos de rotación en los repuestos necesarios para mantener un stock de primera calidad y satisfacer los requerimientos del mercado, que nunca se detiene y siempre está buscando mejoras en precios.

De esta manera y con un cambio de mentalidad en todos los departamentos, administrativos y operacionales, se comenzaron a gestionar los pedidos de manera eficaz, considerando tanto la rotación como el stock de inventario; también evaluando constantemente los resultados obtenidos en cada venta, haciendo una medición de calidad entre los clientes finales a través del seguimiento constante por medio de llamadas telefónicas para así corregir inmediatamente cualquier inconveniente que se pudiera presentar.

- Para mejorar la infraestructura de Auto Checo se implementaron los siguientes puntos:
- Se sacrificó una parte del área destinada a talleres para construir una nueva ala de bodega.
- Se adquirió un solar, con el propósito de ganar espacio para la atención de taller.
- Terminada la construcción de la nueva área, el departamento de bodega organizó una nueva forma de perchar los repuestos para agilizar el control de inventario y mejorar también la rapidez y eficiencia en el despacho de los productos.
- Todo esto sumó un área total de 100 m<sup>2</sup> para el área de bodega, 20 para el área de ventas, con la intención de hacer más eficiente la atención al cliente y que haya más comodidad en el área operativa.

Con todos estos cambios realizados y gracias a la colaboración de todos los que conforman el grupo humano de Auto Checo, se obtuvieron los siguientes logros:

- Cambiar la imagen de la empresa, lo que permitió recuperar la confianza del cliente.
- Brindar un mejor producto –repuestos de calidad- así como un óptimo servicio a los clientes.
- Se aumentaron las ventas y la rentabilidad del negocio en un 10 %.
- Con la gama europea y alemana, la confianza de los clientes aumentó y éstos

posicionaron a la empresa como líder del mercado y como empresa innovadora que se fija como meta mejorar día a día.

- Disminuyeron considerablemente los reclamos por garantías.
- Se crearon procesos para realizar pedidos de inventarios, teniendo siempre en bodega repuestos necesarios para aprovechar toda oportunidad de venta y brindando la seguridad al cliente que se tiene toda la gama completa de VW.
- Se mejoró la comunicación entre áreas para una mejor proyección de importación de mercaderías del exterior.

Podemos concluir que la falta de coordinación entre departamentos tan fundamentales como el de bodega, importación y ventas, puede acarrear problemas que, aunque parezcan pequeños, vistos de manera individual pueden causar grandes inconvenientes en el desarrollo de la empresa; por lo tanto, la comunicación y coordinación de equipo es fundamental y debe empezar por la alta dirección, es decir, la gerencia general.

## *Entrevista a: Auto Checo*

*Entrevistado (a): Contador Vinicio Loor*

*Cargo: Gerente General*

*Fecha: Agosto 2014*

### *¿Qué es ser gerente?*

Ser gerente es saber manejar responsablemente los recursos de la empresa, teniendo siempre en consideración primordial el factor humano, el cual será el motor que ayudará a mantener funcionando la empresa. Organizar los recursos materiales eficientemente, ya que son la base para una gestión administrativa y la rentabilidad de un negocio, buscando continuamente mantener flujos de efectivo para sostener la operatividad del negocio.

### *¿Cuán importante es la planificación?*

La planificación es la base fundamental con la que se desarrolla una empresa, es la suma de todos los procesos, propósitos, objetivos y estrategias desarrollados para ser implementados y cumplir con las metas primordiales de la empresa.

### *¿Qué es la organización de la empresa y del recurso humano?*

En el caso de Auto Checo, la organización se fundamenta en mantener un amplio stock de repuestos de buena calidad y con precios accesibles, para cumplir con ese gran objetivo que es la visión del servicio.

El recurso humano es un tanto más delicado, puesto que involucra hacer una preselección para encontrar el personal idóneo que sepa responder las exigencias de la empresa de manera competente. El reto de la gerencia es saber motivarlos y desarrollarlos de todas las formas posibles, potencializando sus capacidades y destrezas, para que puedan responder de la mejor manera tanto con los clientes como en sus funciones individuales.

### *¿Qué es lo más complejo al realizar las actividades de dirección de la empresa?*

La solvencia. Debido a que se trabaja con importaciones, hay que mantener siempre un equilibrio entre la liquidez y la rotación. También es asegurarse que en

lo que se invierte tenga el menor grado de riesgo, que sean productos de calidad y tenga precios competitivos.

*¿Cómo asume usted su rol de control como gerente?*

El control para un gerente se basa en resultados de acuerdo a los objetivos planteados, en coordinación con el personal que labora en la compañía, revisando siempre que esos objetivos se estén cumpliendo y de no ser así, tomar los correctivos necesarios para seguir el rumbo trazado.

*¿Cómo lograr una armonía con el equipo de trabajo?*

Siendo un buen compañero más que un jefe, manteniendo siempre abierta la puerta de la comunicación.

*¿Cuál ha sido su experiencia o situación de la que aprendió una gran lección para su gerencia?*

Aprender a manejar la paciencia. No es fácil trabajar en equipo, requiere de una gran capacidad de entender lo que otros necesitan.

*En su rol de gerente ¿cuál es su principal función en la búsqueda de la satisfacción del cliente?*

Contar con mercadería de calidad y con buenos precios, de esta manera tendré clientes satisfechos.





### *Preguntas para analizar*

1. ¿Qué ocasionó que la empresa cambiara de proveedores? ¿Cree usted que fue una decisión eficaz?


2. ¿Qué hizo la empresa para mantener su prestigio?


3. ¿El no estar preparados logísticamente afectó la puesta en marcha de las ventas en Auto Checo en el 2005? ¿Qué aprendizaje nos deja este evento en la administración de un negocio?


4. Luego de los cambios realizados y la colaboración de todos los que conforman el grupo humano, ¿qué logró la empresa?


5. En el ambiente externo de la organización, ¿qué factor o fuerza afecta al desempeño de la empresa?


6. ¿Cómo establece esta empresa un proceso de control del cliente respecto a la calidad de su producto?


7. ¿Cree usted que la empresa tuvo una comunicación cara a cara con el cliente?


8. ¿Cree usted que la empresa tomó una responsable decisión en cuanto a calidad del producto se refiere?


## # 2 COOP. TAXI RUTA EXXON

### *Introducción al caso de estudio*

La Cooperativa de Taxi-Ruta “EXXON”, en su larga trayectoria y experiencia, ha sabido administrar y manejar conflictos cuando se han presentado; ha tenido que tomar decisiones estrictas y radicales, afrontar distintas situaciones con madurez, aportar soluciones para la integración de la cooperativa y generar beneficios que ayudan al progreso de la misma.

En el año 2006, la cooperativa Taxi-Ruta “EXXON”, afrontó uno de los inconvenientes más fuertes, que se debió a la falta de comunicación. Al no tener procesos establecidos, los rumores y confusiones generaron un ambiente laboral tenso, que aunque tomó tiempo detectar este problema, las consecuencias fueron de preocupación para la directiva, haciendo que se tomen medidas correctivas fuertes en su momento.

La falta de comunicación en la cooperativa venía desde los directivos, la jerarquía más alta de la institución, quienes al decidir alguna acción que involucraba a sus subordinados, socios y choferes, no transmitían adecuadamente esta información a todos los implicados; por lo tanto, había quejas y rumores entre los socios menores, choferes, etc.

A pesar de tener establecidas sus metas a corto y largo plazo, no se veía progreso en relación a los objetivos planteados, haciendo que los socios y choferes sientan que su afiliación y aportación no eran provechosas ni utilizadas adecuadamente, llegando a sentirse incluso estafados, por no ver ni palpar avances reales en la empresa.

Esta falta de comunicación se debía a la falta de información que tenían los funcionarios, socios y choferes respecto a la administración de sus aportaciones a la cooperativa, comenzando por pequeños rumores, para después pasar a tonos elevados de desacuerdo. Normalmente los temas de ingresos y egresos eran discutidos en el área administrativa pero los comunicados dirigidos a los integrantes del gremio no eran claros, lo que causaba inconformidad. Esto generaba atrasos en las aportaciones, separación de los socios, retiro de vehículos, choferes y cese de participación.

Esta situación trajo graves consecuencias en el servicio de transporte ofrecido. Para el año 2006 la Cooperativa de Taxi-Ruta “EXXON”, que había estado en auge y tenía una alta demanda, se vio afectada drásticamente por la renuncia de socios y separación de unidades, haciendo que los usuarios se quejen, deteriorando la agilidad del servicio que anteriormente se brindaba, lo que acarreó un menor ingreso y disminución en la rentabilidad del negocio.

La situación caótica llegó a su límite a finales del 2006. Los socios mayores tomaron con seriedad lo sucedido y convocaron a una reunión para fines del mes de noviembre. En esta se identificaron las causas que originaron la situación, y se detectaron errores en el proceso administrativo y comunicativo. Luego de varias horas propusieron alternativas para la solución de esta problemática: crearon un sistema de comunicación efectivo en el que juntaron ideas de todos los funcionarios –desde los mayores socios hasta el personal de limpieza-. Estas soluciones y mejoras dieron frutos concluyentes luego de tres años. A finales del 2009 la directiva dio por solucionado y superó totalmente el problema.

### *Explicación del caso*

Hasta el año 2006, las estrategias de la empresa a mediano y largo plazo se visualizaban con una buena proyección. Sin embargo, a pesar de una constante lucha por mejorar continuamente el negocio, la cooperativa en este año sintió un estancamiento, sus socios no vieron el progreso que venía caracterizando a la institución; el principal inconveniente era la falta de comunicación, los procesos que aplicaba la antigua administración no tenían un sistema abierto y participativo, es decir, que no interactuaban con los empleados y socios, sino que se mantenían en reserva.

Esta falta de comunicación y participación de los miembros de la cooperativa causaba incomodidad y generaba falta de confianza hacia la administración de parte de empleados y socios, se puso en tela de duda las acciones que se realizaban respecto al manejo de los fondos y aportaciones de los miembros del gremio, se generó un malestar en el clima laboral: no se trabajaba en unión, cada quien laboraba por su lado, se había perdido la credibilidad y el liderazgo, las personas trabajaban en un ambiente tenso y lleno de especulaciones, hubo conflictos verbales y físicos, lo que causó la desintegración de los socios, el retiro de sus unidades y afectó directamente al servicio y cobertura del negocio.

Este eminente problema dio reacción a sucesos en cadena, que surgieron por falta de comunicación entre la dirección y los empleados, entre los cuales detallamos:

- Ambiente laboral tenso, la directiva reaccionaba a la defensiva ante cualquier acción de los socios y los socios sólo actuaban a la defensiva, producto de la mala comunicación que existía en las gestiones realizadas.
- Distanciamiento entre socios mayores y socios menores.
- Reducción de las ganancias en la cooperativa de taxis, lo que generó atraso en los pagos a empleados y accionistas.
- Renuncias de conductores de las unidades y de algunos socios mayores.
- Disminución de las unidades de transporte.
- Incumplimiento de rutas por falta de unidades y de conductores.
- Mal servicio a los usuarios.
- Pérdida del mercado, los clientes buscaron otras opciones.

La situación alcanzó el máximo nivel de desesperación cuando la Cooperativa EXXON llegó a contar solo con 50 unidades, 30 conductores y 35 empleados.

Esta situación afectó a todos los departamentos y duró alrededor de un año antes de que se apliquen medidas correctivas, lo que marcó una época de profunda reflexión ante esta situación que los llevó al filo del colapso. Este detonante exigía una solución de los problemas, los socios de mayores acciones de la cooperativa decidieron frenar esta situación de pérdidas, malestar y mala conducción.

### *Soluciones y alternativas planteadas*

Para finales del 2006, los socios de la cooperativa se juntaron e integraron la Asamblea General conformada por los mismos accionistas, empleados y conductores que laboraban en la empresa y convocaron a todo el gremio para cesar la situación que producía la crisis económica en la cooperativa.

La reunión generó un ambiente de incertidumbre y al mismo tiempo premura, ya que todos estaban cansados de la situación que vivían, no se podía trabajar con tranquilidad. El problema detectado, y de mayor queja de los conductores y accionistas, fue sin duda alguna, la mala comunicación latente en los diversos niveles debido a que los procesos que se ejecutaban internamente por los administradores no eran mostrados a los socios

menores ni a los funcionarios. Esto ocasionó una mala filtración de información, que devino en malas interpretaciones.

Una vez identificados los problemas se plantearon alternativas en conjunto a todos los socios de la cooperativa, se estableció lo siguiente:

- Cambio de líderes y dirigentes de la cooperativa.
- Cambio del personal a cargo de la gerencia administrativa y del personal que no estaba preparado para el cumplimiento de determinadas funciones.
- Control en la toma de decisiones y comunicación de las mismas para que sean puestas a consideración de los socios.
- Mejora de la comunicación descendente y ascendente dentro de la organización.
- Reuniones formales de los socios con mayor regularidad, donde se informe de los gastos, inversiones y proyectos de la administración.
- Presentación de un informe escrito mensual a los socios, notificando los cambios, compromisos adquiridos y responsabilidades de los miembros de la cooperativa, así como también de las gestiones realizadas por la empresa.
- Se estableció una responsable del área de comunicación, para que sea la encargada de transmitir los resultados financieros y eventos de la organización a todos los socios, así como también de canalizar las peticiones de los mismos hacia la directiva.
- Se estableció que cada tres meses haya una reunión general con todos los socios, en la que se respondan dudas e inquietudes de los miembros de la cooperativa y exista la participación de todos.
- Nuevo plan de rutas para una mejor organización logística.
- Propuesta de incremento de socios con fin de reestablecer la estructura de la cooperativa en cuanto al número de miembros y de unidades.
- Establecer procesos de mejora continua en aspectos administrativos y de comunicación con los miembros de la organización.

Estas ideas fueron aceptadas e iban acompañadas de varias directrices para su correcta implementación, destacando el cuidadoso y nuevo proceso comunicativo, que se detalla a continuación:

- Se controla el contenido del comunicado y su finalidad: El comunicado mensual era impreso y distribuido, no sin antes pasar por el filtro de revisión por los dirigentes. Si el contenido era de información de rutina o básico, se emitía el informe en forma impresa; pero, si el comunicado es de mucha relevancia o complejo, inmediatamente se convoca a una asamblea general extraordinaria, donde el gerente de la cooperativa era quien explicaba y transmitía el comunicado personalmente.
- Se da seguimiento y se verifica el contenido del comunicado: Todo informe antes de ser presentado a los socios y empleados, tenía que ser verificado y consensuado por la directiva y el gerente administrativo de la cooperativa, para constatar la veracidad de la información expuesta en el escrito.
- Se retroalimenta: Una vez emitido el informe, se consulta a los socios de forma aleatoria lo que habían comprendido de lo comunicado y si tenían alguna inquietud. Esta es una manera de asegurarse de que el comunicado lograra su objetivo. También se estableció que los socios podían, en cualquier momento, hacer consultas o expresar sus inquietudes respecto a cualquier tema con la persona encargada de realizar los informes, para estar pendiente en todo momento de cada uno de los socios y darles la debida importancia.
- Se escucha: Las asambleas tenían la finalidad de brindar la oportunidad a los socios para emitir y proponer ideas o cambios que beneficien a todos los miembros de la cooperativa.

### *Implementación de soluciones*

Este nuevo sistema de comunicación y gestión de la información tuvo una gran aceptación entre los funcionarios, socios y empleados. Como todo proceso de cambio, hubo personas que tuvieron cierta resistencia, sin embargo, con el pasar del tiempo se dieron cuenta de los buenos resultados que se obtenían con estas mejoras, por lo que se acoplaron y apoyaron la iniciativa.

Con las medidas correctivas implantadas en la cooperativa Taxi-Ruta “EXXON” se obtuvieron algunos beneficios importantes, entre los que se destacan:

- Tranquilidad de los socios y conductores de las unidades de transporte.
- Mayor control en los ingresos y egresos de la cooperativa.



- Mejor comunicación y participación de los socios frente a las decisiones administrativas y financieras que realizaba la cooperativa.
- Nuevo régimen de reuniones donde se fomenta que todos los funcionarios de la cooperativa participen, sin excepción.
- Mayor colaboración y aporte de ideas de parte de los funcionarios para el crecimiento de la cooperativa.
- Mejoró el ambiente laboral y armonía en el lugar de trabajo.
- Se erradicaron, casi en su totalidad, los rumores y malas interpretaciones debido a los nuevos procesos de consultas y debates de la organización en la que se escucha a los socios, conductores y empleados.
- Mejoró notablemente el trabajo en equipo y el servicio ofrecido por la cooperativa.
- Algunos socios regresaron y volvieron a formar parte de la cooperativa.
- Se unieron nuevos socios.
- Se retomó con calma los proyectos que tenía la cooperativa, a largo plazo.

El sistema de control de comunicación de la cooperativa logró tener reconocimientos de parte del gremio de transportistas en la región costa, por su labor como una de las mejores cooperativas con índices de control y preocupación por sus empleados y asociados. Los buenos resultados son palpables al ser la Cooperativa de Taxi-Ruta con mayor número de unidades en el Cantón Durán, catalogada por sus clientes como una empresa de servicios de transporte con “calidad y seguridad”.

## *Entrevista a: Cooperativa de Taxi-Ruta “EXXON”*

*Entrevistado (a): Lcdo. Busther Maldonado Vergara*

*Cargo: Gerente Administrativo*

*Fecha: Agosto 2014*

### *¿Qué es ser gerente de la cooperativa?*

Un buen gerente actúa como facilitador al integrar y ajustar pequeñas y grandes cosas, en el medio ambiente interno y externo, de la empresa para lograr un buen resultado. Un buen gerente tiene que ver cómo liderar calmadamente y ser ejemplo hacia sus empleados que lo rodean, porque para mi filosofía no solo el gerente debe estar bien, sino que todos debemos estar bien y buscar que el equipo se encuentre contento y satisfecho con la labor que les brinda el gerente. Esa es la oportunidad para saber liderar, ser parte de las soluciones del equipo, ser parte del cambio positivo, siempre.

Hay que seguirse preparando día a día, porque en el mundo moderno a medida que avanza se innova. Hay que buscar estrategias para aplicar de forma acertada, analizando la psicología del mercado y del consumidor a donde se dirige.

### *¿Cuán importante es la planificación?*

Es función primordial del gerente la de planificar, ya que en la vida si no se planifica no se llega a nada. La planificación es la base en una administración, en cuanto tengas definida la meta, llega la parte de establecer el cómo se lo hará, qué pasos hay que seguir para lograr dicho objetivo, lo cual convierte al éxito en un camino posible, por donde tenemos una guía que nos permite llegar a obtener mucho más allá de lo pensado con las diferentes estrategias.

### *¿Qué es la organización de la empresa y de recursos humanos?*

Mediante una organización eficaz, los gerentes coordinan mejor los recursos humanos, materiales e información. El éxito de un gerente en una organización, va de la mano en la medida de las habilidades que tenga, para utilizar con eficiencia y eficacia los recursos. En nuestra cooperativa de taxis es importante administrar adecuadamente los recursos, porque tenemos la distribución de los vehículos,

porque cada día nos toca dar un servicio a un sector de la comunidad en diferentes puntos estratégicos y nos planificamos de tal manera para que todos seamos productivos y demos el mejor servicio al usuario.

### *¿Cómo asume usted su rol de control como gerente?*

Supervigilo, me reúno con el personal y planteamos nuestras virtudes y aquellos procesos o aspectos que debemos mejorar tanto como negocio o como personas. Analizo a mi equipo revisando cada día qué es lo que puedo hacer y aportar, se implementan las ideas, luego se evalúa y después de unos 15 días se analiza el resultado de la propuesta, para ver si hay que replantear la idea o mantener la gestión realizada. Administrar un negocio es un proceso continuo de revisiones y correcciones que nos permitan llegar al logro de nuestros objetivos.

### *¿Cómo lograr una armonía con el equipo de trabajo?*

Es importante lograr una armonía de equipo con la comunicación, interesándose, tratando de solucionar los problemas que aquejan al compañero y al ambiente laboral. Como gerente cumplo la función de conversar con el personal, difundir los cambios y explicar el porqué de los mismos, logrando que todos entremos en razón, buscando nuestro beneficio, escuchando sus inquietudes y confusiones, así como también debo viabilizar sugerencias, plantear soluciones que mantengan unidos a los socios de la cooperativa.

### *En su rol de gerente ¿cuál es su principal función en la búsqueda de la satisfacción del cliente?*

La función principal de la satisfacción del cliente, es hacerlo sentir importante, porque siempre les recomendamos a los compañeros que así como les gusta a ellos que los traten bien, a los clientes también se les debe hacer sentir que son importantes, con la agilidad, educación, buen trato, siendo honestos y respetuosos.

Así los clientes se dan cuenta que somos una empresa con éxito y con buenos valores, por lo que con un gesto, una buena acción y un trato amable llegamos a atraer a más usuarios que admiren nuestro trabajo y se encuentren gustosos de utilizar nuestros servicios.

### *¿Cuál ha sido su recompensa más gratificante como gerente?*

Mi recompensa más gratificante es tener lo más maravilloso que es mi familia.

Esta empresa me ha permitido tener un equilibrio entre familia y desarrollo profesional. Todos los socios que pertenecemos a la cooperativa, crecemos en ambiente familiar y eso es un gran regocijo. En el ambiente laboral me ha dado la oportunidad de asesorar a compañeros de lo que hemos implementado, asesorar a otras instituciones que me llaman para hacerme consultas, y crecer no solo en el ámbito local, sino a nivel nacional.

Nuestra idea es compartir nuestras experiencias y buenas prácticas, porque si todos crecemos para mejorar, el aportar con ideas y experiencias, harán que nuestro país sea más productivo y haya fuentes de empleo.

*¿Cuál ha sido su experiencia o situación de la que aprendió una gran lección para para su gerencia?*

Lo que aprendí es que siempre hay que evaluar a la persona para poderle brindar la confianza, siempre estar atentos a los olvidos de las personas, así como irresponsabilidades. Un gerente nunca puede cerrar los ojos ante la verdad, por lo tanto, debe siempre evaluar su personal y autoevaluarse.



### *Preguntas para analizar*

1. ¿En qué buscaba diferenciarse la empresa respecto a su servicio?


2. ¿Qué cambios significativos se realizaron en la cooperativa para fortalecer la autogestión?


3. ¿Qué lección nos deja este caso de estudio respecto a la comunicación y transparencia de la información?


4. ¿Qué barreras en la comunicación hubo para que los socios de la cooperativa se retiren?


5. ¿Qué mejoras se plantearon a nivel de políticas internas en la cooperativa para evitar futuros tropiezos?


6. ¿Cuán necesaria llega a ser la opción de separar o despedir a un elemento de la empresa, ante una situación como el de la cooperativa del caso de estudio?


# # 3 PANADERÍA Y PASTERÍA LA SELECTA

## *Introducción al caso de estudio*

La empresa Panadería y Pastelería “La Selecta”, se ha caracterizado por su buena administración; también ha tenido momentos de transición, sobre todo en el moderno mundo tecnológico, donde las tendencias en cuanto al manejo de la información para una mayor agilidad en el proceso y el mejor análisis de datos, se vuelven de vital importancia en términos de productividad.

Al principio, los cambios pueden resultar incómodos, los directivos del negocio se resistían por falta de conocimiento o por no darle importancia a estar a la vanguardia de la tecnología para brindar un mejor servicio y mejorar la comunicación interna.

Al pasar esta transición, la empresa se da cuenta de que realmente les afecta y obstaculiza el no estar a la par con otras empresas o la competencia, incluso toman conciencia de que les pueden llevar ventaja por pequeños pero significativos detalles; de tal manera que no hay que omitir ni dejar de lado la actualización respecto a los avances tecnológicos y percibir sus beneficios como parte de la eficiencia productiva en el manejo de la información y comunicación de la organización, implementándolos para beneficio de la empresa, empleados y clientes.

El no contar con equipos tecnológicos adecuados afectó directamente al servicio proporcionado a los clientes así como también a la administración de la información. La empresa tomó la decisión de impulsar las ventas y la gestión de la información recibida por la alta gerencia, por lo que, se empezó por la matriz y luego en cada una de las sucursales.

Una vez implementado el nuevo sistema, la empresa no desmayó hasta conseguir su objetivo de establecer un mejor manejo de la información ya que beneficiaría directamente a sus ventas y proporcionaría un servicio mucho más rápido y eficiente.



## *Explicación del caso*

Desde sus inicios la empresa se había manejado de forma básica en la sección de caja. Se utilizaban máquinas para registrar cada pedido, los que posteriormente eran facturados manualmente (utilizando blocks de facturas/notas de venta y bolígrafo), lo que impedía ser rápidos en el despacho de los productos a los clientes.

Esta dinámica era recurrente en cada uno de los locales del negocio, y retrasaba a los clientes al momento de realizar la cancelación de sus pedidos, lo que afectó al servicio, y generó largas filas y desesperación entre los clientes y empleados. Esta situación hizo que la gerencia de la empresa observe que se estaba afectando a la misión de la organización: “brindar al cliente una atención con eficiencia y eficacia”.

Unos de los inconvenientes encontrados al momento de revisar la situación actual del negocio es que el personal de la cafetería no estaba capacitado en cuanto al uso de la tecnología, por lo que se tuvo que analizar varias propuestas acerca del nuevo sistema de ventas, que debía ser ágil, confiable y eficiente en la recopilación de información y análisis de datos. Además se consideró el tiempo que tomaría la capacitación del personal y los directivos, así como su acompañamiento hasta que todos se adapten y familiaricen con los nuevos procesos.

Esta tarea fue un gran reto. Se tuvo que comunicar permanentemente y mantener informados, de forma adecuada, a cada uno de los empleados de la empresa para generar compromisos desde la gerencia general, se tomó la posta en la formación del personal y se fomentó la capacitación. Esta actitud fue transmitida por medio del ejemplo para motivar al personal.

## *Soluciones y alternativas planteadas*

Después de evaluar, analizar y consultar con la gerencia sobre las distintas alternativas con las que se solucionarían los problemas y obtener los mejores resultados, se decidió tomar las siguientes acciones:

- Dar de baja a las cajas registradoras e implementar computadoras, empezando por la matriz y luego en las demás sucursales.
- Implementar un software de facturación y gestión de la información.

- Implementar un sistema de red para que las sucursales estén conectadas y sincronizadas y la información fluya en tiempo real, en toda la empresa.
- Mejorar la comunicación interna entre departamentos mediante el uso la red.
- Capacitar a todos los empleados fuera de sus horarios de trabajo.
- Enfocar las capacitaciones en aspectos contables para que los empleados estén actualizados y sean un soporte para la empresa.

### *Implementación de estas soluciones*

En el año 2013, en el mes de junio, se comenzó a capacitar a las cajeras de la matriz para que pudieran manejar el nuevo sistema. Se implementó según lo planificado, el cambio tecnológico en la matriz, lo cual sirvió de laboratorio para experimentar y corregir falencias en el sistema, así como en la aplicación de conocimientos. A pesar de que se realizó una capacitación efectiva, para prevenir inconvenientes desde el primer día de la implementación, las cajeras estuvieron apoyadas por el departamento de sistemas.

En las primeras dos semanas hubo ciertas complicaciones pero se apeló a la paciencia y comprensión de los clientes hasta que las cajeras se acoplaron al sistema; en este sentido, la presencia de los gerentes de local en el área de caja, fue fundamental. Del nuevo procedimiento se destaca lo siguiente:

- El cliente, al realizar su primera compra se demora un poco más que en las subsiguientes, ya que se debía ingresar datos generales para generar un código de cliente.
- Esta información permite llevar un historial de compras y al mismo tiempo se obtiene información relevante como números telefónicos, dirección, correo electrónico, número de cédula, Registro Único de Contribuyente (RUC), entre otros.
- Con los clientes registrados sistemáticamente se agiliza el proceso de facturación, haciendo que fluya la atención de los clientes al realizar sus pedidos y llegando incluso a eliminar columnas.
- El cliente obtiene lo que desea con un producto de calidad, excelente servicio y con un tiempo de espera razonable y adecuado.
- Al mejorar la rapidez en el cobro, aumenta de manera considerable la satisfacción del cliente. Además, disminuyen las quejas y se logra facturar más en menor tiempo, y

## *Implementación de estas soluciones*

como resultado se obtuvo una mayor productividad.

- El sistema presenta los informes listos, lo que facilita la toma de decisiones de los gerentes y proporciona informes de ventas en el momento deseado, con un solo “click”.
- Los empleados han llegado a la conclusión de que el nuevo sistema implementado es una excelente inversión y una buena decisión; piensan que los beneficios son notables en tiempo, agilidad, esfuerzo y satisfacción tanto del cliente externo como el **interno**.

La empresa actuó con firmeza en la toma de decisiones que requerían el compromiso de todo el personal; mostró trabajo en equipo y brindó las herramientas necesarias a los empleados para el buen desempeño de sus funciones, entre ellas la capacitación en cada una de las áreas.

## *Entrevista a: Panadería, Pastelería “La Selecta”*

*Entrevistado (a): Sra. Cecilia Bellagamba*

*Cargo: Gerente Administrativa*

*Fecha: Agosto 2014*

### *¿Qué es ser gerente?*

Es una persona que provee información, que organiza, dirige, planea y controla cada actividad en la empresa.

### *¿Cuán importante es la planificación?*

Es importante planificar para que cualquier proyecto que se realice dentro de la organización, tenga un buen resultado y así sentir la satisfacción de haber alcanzado un objetivo.

### *¿Qué es la organización de la empresa y del recurso humano?*

Es básicamente cada una de las actividades que realizamos tanto en la parte gerencial como administrativa. La organización del recurso humano depende de las fortalezas que cada empleado tenga y que nosotros nos demos cuenta para desarrollar al máximo su potencial. Cada directivo es designado de acuerdo a las funciones que realiza dentro de la empresa.

### *¿Qué es lo más complejo al realizar las actividades de dirección de la empresa?*

La tarea más compleja sería la correcta selección del talento humano, y tratar de conservar ese personal.

### *¿Cómo asume usted su rol de control como gerente?*

El rol es compartido, con mi hermano Guillermo, pues tratamos siempre de intervenir en cualquier tema o actividad que sea organizada dentro de la empresa.

### *¿Cómo lograr una armonía con el equipo de trabajo?*

Tratando de ser lo más justo y equitativos posible con cada uno de los empleados que laboran en la empresa, sin mostrar preferencia por alguno de ellos.

*En su rol de gerente ¿Cuál es su principal función en la búsqueda de la satisfacción del cliente?*

Vendiendo productos de calidad junto con el mejor servicio al cliente, para que éste se vaya satisfecho y su visita sea recurrente a nuestros locales.

*¿Cuál ha sido su recompensa más gratificante como gerente?*

El reconocimiento propio de saber que se están haciendo las cosas de forma correcta y el reconocimiento de nuestros clientes, su cariño y su respeto hacia nuestra empresa.





### *Preguntas para analizar*

1. ¿Cuán importantes son las herramientas tecnológicas en los procesos de una empresa?


2. ¿Cuál fue el motivo que causó la preocupación en la empresa para considerar la implementación de un sistema y red de comunicación y facturación?


3. ¿Cómo guiar un proceso adecuado de implementación tecnológica para mejorar la atención y servicio al cliente?




4. ¿Cómo lograr el compromiso del talento humano en los procesos de cambios?


5. ¿Cuánto influyó que el compromiso de cambio sea desde la alta gerencia?


# # 4 MEDIBAC

## *Introducción al caso de estudio*

En agosto del año 2012 incrementó las ventas y tuvo mayor reconocimiento en el mercado, pero presentaba inconformidades por parte de los clientes ya que los pedidos no eran entregados en el tiempo estipulado por los vendedores.

## *Explicación del caso*

La empresa ha estado en constante evolución y su crecimiento vertiginoso estaba acompañado de cambios administrativos, logísticos, aumento de personal y desarrollo de la infraestructura. El incremento de la demanda de sus productos y servicios no se hizo esperar, fruto de la buena gestión de cobertura y empeño de todo el equipo de trabajo; sin embargo este crecimiento traía consigo falencias relacionadas con los procesos.

Los vendedores al momento que los clientes le hacían los pedidos se comprometían con la entrega de la mercadería importada, en 30 días. Pero aunque se hacían los trámites respectivos y los pagos correspondientes para que la importación salga en el tiempo mínimo, había retrasos. Por lo tanto, los pedidos no podían ser entregados en el tiempo prometido. En algunos casos, tomaba alrededor de 40 días y mientras se ingresaba la mercadería al sistema, se procedía a la facturación y distribución de los pedidos, que llegaban a los clientes en no menos de 45 días, es decir, con 15 días de retraso, en el mejor de los casos.

Los vendedores no estimaban el tiempo de retraso que podría existir para la entrega de los pedidos de importación, lo que acarrea la inconformidad de los clientes. También existían problemas con los despachos diarios de mercadería.

Los pedidos receptados por los vendedores eran ofrecidos para su entrega en 24 horas; por lo general, diariamente había que realizar 25 entregas, de las cuales 6 no se alcanzaban a entregar y quedaban para el siguiente día. Se llegó a tener, en ciertas ocasiones, una demora de 48 horas en las entregas, lo que generaba la insatisfacción del cliente.

Los inconvenientes eran ocasionados por insuficiencia de personal en el área logística, ya que la empresa sólo contaba con un mensajero-despachador encargado de entregar los pedidos, hacer trámites legales de la empresa y gestionar cobros. Hacía falta un asistente de bodega que ayude en el manejo de la mercadería, inventarios, así como en el despacho de los pedidos. También se detectó una mala coordinación departamental entre las áreas de facturación, bodega y ventas que ocasionaba confusiones en el manejo contable, en la gestión de las cuentas por cobrar, en los despachos inmediatos, seguimiento y gestión de cartera vencida lo que generó, como resultado, atrasos por el mal manejo y cruce de información.

### *Soluciones y alternativas planteadas*

La Gerencia procedió a organizar reuniones con los departamentos de ventas, bodega, facturación y logística para resolver las múltiples quejas que se estaban presentando por parte de los clientes y que ellos den su opinión respecto al origen de las mismas, planteen soluciones para dar seguimiento a los reclamos presentados por los clientes y desarrollar un trabajo de equipo. Con este propósito, se discutió y resolvió los siguientes puntos:

- Se procedió a realizar las cotizaciones estimando un tiempo de entrega de 45 a 60 días; de esta manera, la importación era ingresada a bodega físicamente, se hacían los ingresos necesarios al sistema de la mercadería y se podían entregar los pedidos sin problemas.
- Se contrató a una persona para reforzar el área de logística, quien al comienzo se encargaría de trámites legales y cobros de la empresa hasta que se acople a las rutas. Una vez coordinado el trabajo, los dos mensajeros realizarían las mismas funciones y se les asignaría sectores diferentes.
- Se contrató a un asistente de bodega para que ayude en la gestión de inventarios, ingreso de mercadería al sistema, manejo de mercaderías, orden de la bodega, agilizar los despachos, soporte en las gestiones del jefe de bodega.
- Se compró un camión pequeño para los despachos de los productos, ya que la demanda de estos iba en aumento y se manejaban productos de diferentes tamaños, la finalidad era eliminar la contratación de fletes y estar en capacidad de hacer despachos a provincias.
- Para la mejora de los tiempos de entrega se crearon procesos que facilitaban el

trabajo y daban agilidad en la gestión del departamento administrativo. El nuevo procedimiento establecía que los vendedores debían entregar las notas de pedido del día máximo hasta las 16h00, para así proceder a facturar y organizar la salida de la mercadería para que el mensajero salga al siguiente día a las 9h00 a efectuar las entregas correspondientes.

- Con el ingreso de un nuevo colaborador al área de logística se establecieron rutas de cobertura y atención a cada uno de los despachadores, el jefe de bodega era quien organizaba las mismas.
- Debido al rápido crecimiento de la empresa, las necesidades iban a ser mayores con el pasar de los días; se estableció organizar reuniones periódicas donde participaba el personal para discutir mejoras y necesidades que se presentaren.
- Los vendedores cumplían un rol importante en el negocio y se requería pro actividad por parte de ellos en el trato al cliente cuando surgieran necesidades; por lo que, también gestionaban cobros o entrega de alguna mercadería cuando, por cuestiones logísticas, no se podía hacer en el tiempo solicitado por el cliente, estableciendo una buena gestión de equipo con la finalidad de ser oportunos con la entrega y cobranzas.

### *Implementación de estas soluciones*

La empresa tuvo muy buenos resultados después de haber dialogado con los colaboradores de cada área de la empresa, sobre todo porque el diálogo fue en conjunto. De esta forma se amplió la visión y comprensión interdepartamental, eliminando malos entendidos, confusiones y se logró armonía y coordinación que benefició directamente al cliente, a la empresa y al clima laboral. Entre las mejoras percibidas se encuentran las siguientes:

- Al mejorar la comunicación con el cliente respecto a los tiempos de entrega y prometer lo que realmente se va a cumplir, se mejoró la satisfacción de este debido a que el tiempo estimado para la entrega era suficiente para poder realizar todas las gestiones pertinentes en la empresa.
- La contratación del empleado para que colaborara en logística, y realizara las entregas y gestiones en moto, permitió a la empresa mejorar sus entregas, los tiempos se cumplían con eficiencia, lo que tuvo una incidencia positiva en el servicio al cliente.

También agilitó en gran parte a la gestión de cobranza y desahogar el cúmulo de trabajo de trámites al contar con una nueva persona en esta área.

- La contratación de un asistente en bodega mejoró los controles en esta área en relación a la organización, aseo, despachos, agilidad en la atención a los vendedores. Los vendedores no tenían que perder tiempo en ir a ver el producto o estar esperando a que le entreguen la mercadería, con lo cual se perdían oportunidades de venta o tiempo valioso para sus gestiones.
- La adquisición de un pequeño camión para las entregas, trajo beneficios de ahorro y de independencia de parte de la empresa; se eliminaron los fletes interprovinciales y locales, se generó una mayor rentabilidad al negocio y libertad para la toma de decisiones.
- La implementación de nuevos procesos permitió a los vendedores tener una mejor gestión en el área de facturación y procesamiento de la información. Además se redujo el estrés de las personas que trabajan en el área de contabilidad, ya que la mejora en los procesos les permite salir a tiempo de la empresa, lo cual favorece a su estado de ánimo y predisposición para el trabajo.
- El establecimiento de rutas permitió distribuir responsabilidades y mejorar la eficiencia y productividad de cada colaborador en el área logística, además de un ahorro en el consumo de combustible y agilidad en entregas.

## *Entrevista a: MEDIBAC*

*Entrevistado (a): Eco. Arturo Fernando Echeverría Gáleas*

*Cargo: Gerente*

*Fecha: Agosto 2014*

### *¿Qué es ser gerente?*

Es la persona con más responsabilidad en una empresa, la que tiene que dar la cara cuando se presenta un problema y la encargada de buscar la mejor opción para resolverlo. El gerente es el portavoz de los colaboradores para que se haga el trabajo como es debido y es el que lleva sobre sus hombros toda la responsabilidad de los resultados del negocio.

### *¿Cuán importante es la planeación?*

Es muy importante dentro de la organización, ya que es lo que la empresa se proyecta para un futuro o la visión hacia donde se quiere llevar a la empresa.

### *¿Qué es la organización de la empresa y del recurso humano?*

La organización de la empresa es hacer las cosas en el momento oportuno y de forma eficiente evitando al máximo las equivocaciones.

La organización de recursos humanos es un punto primordial ya que tenemos que saber escoger a las personas idóneas para cada puesto de trabajo. De esto depende el buen desempeño de cada área.

### *¿Qué es lo más complejo al realizar las actividades de dirección de la empresa?*

Lo más complejo sería identificar correctamente el tipo de cliente que tenemos y hacia cuáles queremos llegar.

### *¿Cómo asume usted su rol de control como gerente?*

El rol de control como Gerente lo asumo poniéndome en los zapatos de cada trabajador para involucrarme con su trabajo y así poder llevar un control de lo que sucede dentro y fuera de la empresa.

### *¿Cómo lograr una armonía con el equipo de trabajo?*

La armonía de equipo considero se la lleva según el trato que le demos a cada uno de los empleados, manteniendo una línea de diálogo abierta, no menospreciando el trabajo ni las opiniones de nadie, ya que soy un ser humano igual que todos los que estamos aportando para la mejora y crecimiento diario de la empresa.

### *En su rol de gerente, ¿cuál es su principal función en la búsqueda de la satisfacción del cliente?*

Los clientes son los que nos nutren a diario, por ende hay que brindarles el mejor servicio, debemos cumplir con nuestra palabra cuando nos comprometemos como empresa para mantener una buena imagen y así poder seguirles sirviendo como empresa.

### *¿Cuál ha sido su recompensa más gratificante como gerente?*

Ganarme la confianza y el respeto de todos los colaboradores de la empresa.

### *¿Cuál ha sido su experiencia o situación de la que aprendió una gran lección para su gerencia?*

Saber encontrar personas que ayuden a surgir a la empresa, evitar las personas que hacen que la empresa se detenga debido a su mal trabajo o bajo rendimiento, no se debe permitir que prolonguen su permanencia en la empresa, si no colaboran de la mejor manera.







### *Preguntas para analizar*

1. ¿Cuál fue el inconveniente que tuvo la empresa?


2. ¿Qué soluciones se aplicaron en la empresa para afrontar los inconvenientes logísticos y de inventarios?


3. ¿Cómo mejoraron el servicio de entrega y la satisfacción al cliente estas soluciones?


4. ¿Cuánto influye una buena comunicación interna de la empresa, respecto a los sucesos que afectan al servicio, para que se tomen las medidas correctivas de forma oportuna?


5. ¿Qué procesos sugeriría para evitar futuras eventualidades respecto a la satisfacción del cliente?






## ESTILO GERENCIAL





## Auto Control y Dirección del Personal

Las emociones siempre están presentes en el ser humano, en su comportamiento se manifiesta la esencia de la calidad moral y ética de cada uno; mientras algunos se sienten motivados por impulsos no canalizados, otros mantienen el control en medio de los problemas porque saben contener energías, canalizarlas y colocarlas a su favor. El primer reto del gerente es dominarse y conocerse; antes de que alguien pueda detectar su debilidad o punto de quiebre, es preferible que estas debilidades hayan sido observadas y reconocidas por el propio individuo, producto de la madurez y control de sus emociones para poder tomar acción en la superación de las mismas. A esto también le llamamos inteligencia emocional.

Hay una gran verdad, para dirigir y dar órdenes a otros hay que aprender a obedecer; para entender a otros primero hay que entenderse y dominarse uno mismo. En este escenario de aprendizaje se abordan temas sobre la incidencia de las emociones en la dirección de una empresa, para lo que es de vital importancia el control de nuestros actos y proceder con cautela. Conforme se estudie este escenario de aprendizaje, se sugiere enfoque en los siguientes objetivos de aprendizaje.

### *Objetivos de aprendizaje*

1. Comprender qué es administrar.
2. Explicar qué es dirigir.
3. Comprender qué son las emociones.
4. Comprender la importancia de la inteligencia emocional en la dirección.
5. Diferenciar los objetivos personales de los objetivos organizacionales.
6. Organizar el talento humano.
7. Explicar la importancia de la correcta contratación del nuevo empleado, como punto clave de quiebre en el clima laboral.



## AUTO CONTROL Y DIRECCIÓN DEL PERSONAL

*Si sabe administrar le va a ir bien. Pero si además sabe dirigir, no habrá obstáculo que detenga su éxito.*

### ¿Qué dice la literatura sobre la comunicación?

El gerente es la persona a cargo de una organización que, utilizando los recursos puestos a su disposición, trata de alcanzar un objetivo compartido. El resultado de la organización se debe fundamentalmente a la actuación del gerente, pues lo responsabiliza de anticipar el cambio y aprovechar las oportunidades que se le presentan para conducir a la organización al logro de sus objetivos. (Fernández, 2010).

La administración consiste en dirigir los recursos materiales y humanos hacia los objetivos comunes de las organizaciones; por lo tanto, la administración diseña un ambiente de trabajo para poder alcanzar de forma eficiente los objetivos seleccionados. (Estallo, 2010).

Una de las funciones estratégicas claves de los administradores generales y de funciones es utilizar sus conocimientos, energía y entusiasmo para proporcionar un liderazgo estratégico para sus subordinados y desarrollar una organización de elevado desempeño: 1) visión, elocuencia y coherencia; 2) articulación de un modelo de negocios; 3) compromiso; 4) estar bien informados; 5) disposición para delegar y facultar; 6) ejercicio inteligente del poder; 7) inteligencia emocional. (Hill y Jones, 2008).

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. (David, 2008).

Dirigir consiste pues, en poder ejercer sobre los otros una influencia que les hará tomar una orientación dada y les hará realizar, en el marco de tal orientación, un cierto número de actividades con el propósito de lograr, de manera colectiva, un resultado preciso. Ésa es la tarea privilegiada del directivo, del gerente. (Aktouf, 2012)

## ¿QUÉ ES ADMINISTRAR?

*Al pintar un cuadro no es lo mismo ver una pintura a decir que... es arte.*

Por lo general las personas que ya han dirigido empresas o negocios tienen un concepto de administración. Pese a la evolución del conocimiento y de las buenas prácticas transmitidas por expertos en la materia, muchas de las teorías se aplican pero a la vez se desaplican dependiendo de las circunstancias y complejidades con las que se encuentre el administrador.

La buena práctica en la administración de una empresa, puede llegar a ser un buen referente para ser tomado como ejemplo, pero la realidad es que no todas las empresas viven bajo el mismo techo y las mismas condiciones, no en todas se puede desarrollar las mismas acciones al enfrentar un problema determinado y hay que considerar que las mismas acciones no siempre llevan al éxito en todos los casos. De esta manera, esta profesión no sólo se refiere a la aplicación de métodos sino que debe considerarse como un arte, ya que permite tener la habilidad de determinar qué hacer y cómo hacerlo, dependiendo del momento y las circunstancias que marcan una situación especial, en una organización determinada.

Se entiende por **administrar** a la coordinación de actividades, supervisión de procesos y a la toma de decisiones con base en el cumplimiento de las labores del personal de una empresa u organización con el fin de ser productivos, eficaces y de canalizar esfuerzos que produzcan buenos resultados para la consecución de las metas establecidas. Desde este enfoque, la administración es el conjunto de técnicas y principios que generan sistemas de gestión, implementados por medio del talento humano, para el logro de los objetivos y metas planteadas a través del trabajo en equipo.

De lo teórico a lo práctico hay una gran brecha pero es fundamental entender lo teórico para luego desarrollar lo práctico o experimental. Por ejemplo, con la teoría se encontraría la explicación correcta respecto a la pregunta de por qué un barco flota sobre el agua, si está construido con cientos de toneladas. De igual manera sucede con la administración, por más que haya vivencia pura en la rama administrativa de una empresa o negocio,

cuando no se tienen claros los conceptos y métodos a aplicar, podría repercutir en la toma de decisiones y ser la diferencia entre ganar o perder ante la competencia. Este es el caso de muchas pequeñas empresas que son las de mayor índice de fracaso.

Es común escuchar que una cosa es lo que se lee en un libro y otra lo que se vive en las calles, lo cual es verdad pero no es una verdad absoluta. Lo que ocurre es que las nuevas teorías abordan los nuevos escenarios de la realidad y dejan, en muchos casos, a las teorías obsoletas. Si se hace una analogía de una comparación con un jugador de alto rendimiento físico contra otro jugador que, a más de rendimiento físico, tiene un alto nivel técnico, la pregunta es ¿a quién le apostaría? La respuesta resulta más que obvia. Cualquiera técnico o aficionado apostará por aquel jugador que combina rendimiento con técnica. En la administración ocurre algo similar, no basta con tener experiencia en la administración de un negocio, es necesario tener además los conocimientos que validen técnicamente las decisiones que se toman. No se puede confundir el “hacerse cargo de un negocio” con saber administrar uno, son dos cosas muy diferentes.

Una de las bases fundamentales de la administración es la planificación ya que en ella está la clave para el éxito futuro de la empresa. Muchas empresas han salido a flote por la idea mágica de una persona puesta en práctica y una alta determinación y perseverancia en cumplir las metas establecidas. La constante y vertiginosa evolución de los mercados hace cada vez más evidente lo fundamental de investigar antes de hacer o poner en marcha una acción si se quiere tener una mayor probabilidad de éxito. Planificar es prepararse para las eventualidades, determinar cómo distribuir los insumos, establecer cómo proyectar la inversión y cómo conquistar el mercado o mantenerse en el mismo con una posición sólida.

La planificación es una parte primordial en la administración que indica: ¿Qué es lo que se quiere? ¿Cómo se quiere? ¿Cuándo se quiere?, y ¿Qué hacer para lograr lo que se quiere? Hace varias décadas tal vez no hacía falta responder tantas preguntas antes de tomar la decisión de emprender un negocio o empresa; actualmente es un requisito y punto de partida para empezar con la menor probabilidad de fracaso. Al planificar se concibe la misión y visión del negocio y se orientan los objetivos y las estrategias para que el equipo humano, mediante su fuerza laboral y compromiso, os lleven a efecto logrando alcanzarlos en los tiempos previstos y con los recursos adecuados.

Utilizar el término *fuerza laboral* es un punto crítico y clave en el desempeño de una empresa; tal como dice el refrán “*El que con lobos se junta, a aullar aprende*”, en la

administración debemos organizar estratégicamente nuestro equipo de trabajo puesto que de él dependerá el logro de los objetivos y metas trazados. Esta organización va desde saber seleccionar con quién trabajamos hasta saber delegar las funciones y responsabilidades de acuerdo con las necesidades de la empresa y el perfil, capacidades y competencias específicas de los colaboradores. Posteriormente, en lo que corresponde a la organización se destaca el saber coordinar actividades y plasmarlas de tal forma que se cree un sistema funcional que brinde una retroalimentación adecuada para la toma de decisiones en la ejecución de las actividades.

Estas actividades coordinadas deben ser controladas, para lo cual es importante establecer procesos que permitan el correcto funcionamiento de cada área. Estos controles deben ser estructurados, bien detallados y, en conjunto, crear políticas internas que sirvan como parámetros para guiar el comportamiento de las personas en el desarrollo y ejecución de sus actividades diarias.

Todas estas acciones se realizan bajo una de las actividades más importantes del gerente: la dirección de la empresa, basada en el liderazgo de equipos de trabajo, en la motivación que requiere el personal para el logro de sus objetivos, con la selección de canales de comunicación adecuados y una alta capacidad de negociación de conflictos con la finalidad de solucionar problemas y plantear acciones de cambio.

## ¿QUÉ ES DIRIGIR?

*Estar en un cargo de dirección, no significa ser competente para dirigir al equipo a la acción.*

A pesar de que al administrar se realizan actividades coordinadas para el logro de un fin, la dirección se enfoca en su mayor proporción a encaminar y liderar a un equipo de personas para que realicen ese fin. La administración va de la mano con la dirección, sin embargo, el dirigir correctamente es muy diferente a administrar correctamente, puesto que pueden existir buenos administradores pero ser malos dirigentes de la empresa.

El enfoque de *dirigir* es la de organizar al equipo humano, encaminar, capacitar, corregir, ayudar, motivar, conducir al grupo de personas que tienen que vivir la misión de la empresa, comprometerse con su visión e identificarse con su cultura organizacional que lo convierte en un elemento que forma parte de ella. Esta es la principal responsabilidad de quien dirige la empresa, conseguir trasladar las metas de la empresa a metas personales de cada uno de sus miembros, con una motivación que los haga partícipes y sentir importantes dentro de la organización, así como también lograr que para la empresa los objetivos profesionales y/o personales de sus colaboradores sean importantes y relevantes para el éxito institucional. Aquel administrador que aplica una adecuada dirección no tendrá que estar atrás de sus empleados vigilando que cumplan con su trabajo, los empleados estarán a su lado en todo momento caminando hacia el logro de los objetivos.

A medida que pasa el tiempo la vida se encarga de dar lecciones a las personas, producto de las caídas y de los aciertos; es así como lo administradores con el tiempo también aprenden de dirección, unos más que otros, pero dependerá de su madurez, flexibilidad y apertura en sus pensamientos y de su capacidad de corregir a medida que las dificultades se presenten. Habrá administradores que terminarán jubilados sin haber experimentado la máxima expresión del liderazgo en la gerencia, así como habrá otros que lleguen a la cumbre por su capacidad intuitiva, nivel de conocimientos y un acertado desarrollo de su inteligencia emocional.

Para ejercer una correcta dirección hay que poseer habilidades que sean la base de un buen desempeño como contar con una visión clara de lo que se va a hacer y al mismo

tiempo ser una persona proactiva para llevar los planes a la acción; no se puede enfocar únicamente en planificar sino que debe inducir a su gente a que lo haga, esto da muy buenos resultados cuando se tiene el ejemplo. Los colaboradores ven en su director no sólo a alguien que imparte órdenes sino también a un líder que inspira a seguirlo, con objetivos claros y concretos, ejerciendo flexibilidad en el desempeño, adaptabilidad en las estrategias y enfoque en los resultados, de tal manera que incluso se rompan paradigmas.

Mostrar seguridad, soltura, sensatez, hacen del director una persona real, capaz de generar confianza, admiración y estima en sus colaboradores, lo convierten en alguien que piensa en función del bien común, en función de un “nosotros” en lugar del enfoque individual. Afrontar riesgos con determinación y apoyo al equipo crea un vínculo de respeto y confianza, al punto de crear un compromiso que va más allá de las horas laborales y de un cumplimiento por el sueldo que se percibe; se convierte en un vínculo que se traduce en lealtad, aquella que nadie compra porque sólo la gana el que la merece tenerla.

Evidentemente, el director debe permanecer en estado de alerta, crear nuevas formas de hacer las cosas y controlar las que ya tiene hechas. En este punto, con este nivel de compromiso y lealtad descritos, ya no se trata de dudar de los colaboradores sino de establecer mecanismos para garantizar los resultados y la calidad de los mismos. La autocrítica es importante, y se convierte en el primer punto de control y retroalimentación, para determinar qué funcionó y por qué, en qué ha fallado y cómo ser mejor que antes, de esta manera se logra autodominio, autocontrol, se convierte en autodidacta y se caracteriza por la humildad de aprender de todos y como todos. El buen director sabe que la verdad no es absoluta así como también sabe que él no tiene toda la verdad.

Por todo lo anteriormente mencionado está de más recalcar que llegar a ser un buen director no es sencillo y requiere de conocimientos, experiencia, paciencia, perseverancia y determinación. En el camino se tendrán que tomar decisiones fuertes, estrictas y algunas veces desagradables o poco populares, donde no se puede voltear a escuchar quejas o lamentos de aquellos que no están alineados a las directrices establecidas. El rol del director consiste no sólo en escuchar, comprender y consensuar, puesto que también tiene que rediseñar, reestructurar, recortar y/o suprimir áreas o cargos, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales y mantener la estabilidad de la empresa, negocio u organización.

## ¿QUÉ SON LAS EMOCIONES?

*Lo que eres por fuera es reflejo de lo que llevas por dentro.*

¿Tendrán algo que ver la las emociones con la dirección de una empresa? Todas las personas tienen emociones, incluso aquellos que manejan negocios, poseen cargos gerenciales o son coordinadores de área. La situación está en que si todos tenemos emociones ¿cuánto dependemos de las mismas? ¿Las controlamos o ellas nos controlan? Las emociones le dan un carácter a nuestra personalidad, a nuestras reacciones y a cómo afrontamos los diferentes momentos, buenos y malos. De alguna manera nuestra forma de ser, percibida por los demás, se manifiesta cuando los otros nos califican como serios, amargados, alegres, susceptibles, generosos, incluso buena gente; todos estos aspectos se relacionan con nuestras emociones y podrían colapsarse con quienes somos en un momento determinado ya que vienen desde nuestro interior hasta exteriorizarlas.

*Las emociones* se caracterizan por ser un estado mental o reacción psicológica, que surge espontáneamente, causada por las interpretaciones y el cómo asimilamos los diferentes eventos que surgen en nuestras vidas, desembocando en un estado de ánimo que provoca un comportamiento característico de cada individuo, acorde a la complejidad de la situación que se encuentre.

Si las emociones son *un estado de ánimo*, ¿cómo lograr un buen estado de ánimo en los empleados? Si las emociones *surgen espontáneamente a causa de interpretaciones de los eventos que nos rodean* ¿qué eventos lograrían que mis empleados mejoren su actitud hacia el trabajo?, o ¿de qué manera logro que sus *interpretaciones de los eventos* sea la que favorezca al equipo? *Desembocando en un estado de ánimo característico de cada individuo*, entonces ¿será que se motiva de forma diferente a los empleados? ¿Siempre cada individuo reacciona de la misma manera ante los mismos factores o situaciones? Son preguntas que por lo general no se plantean, y si se plantean se hacen después de que han ocurrido grandes catástrofes en relación al recurso humano de la organización.

Si el enfoque es el dirigir, la pregunta es ¿qué emociones serían convenientes experimentar como director de una empresa? Ahora, por otro lado, si las emociones son

generadas por una reacción a la interpretación de los eventos ¿Qué habilidades necesitaría un gerente para saber manejar sus emociones? El desafío es encontrar una persona que sepa quién es y cómo reacciona, para anticipar su movimiento y dominar sus impulsos, y así pueda resolver problemas sin que estos lo controlen o sobrepasen.

EDITORIAL ULVR  
COPIA NO COMERCIAL  
EDITORIAL ULVR



## INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

*No es lo mismo que las personas acaten tus órdenes, a que se pongan a tus órdenes.*

Antes se consideraba que las personas tenían mayor probabilidad de éxito en la vida eran aquellas que tenían un alto coeficiente intelectual y conocimientos. Sin embargo, a partir de la Teoría de las Inteligencias Múltiples (Gardner, 1998) y la de la Inteligencia Emocional (Goleman, 1996), se han realizado varios estudios con los que se ha demostrado que muchas veces la inteligencia entendida bajo los paradigmas tradicionales no es suficiente para resolver problemas cotidianos, solucionar o mediar en conflictos o para responder adecuada o efectivamente. La persona más inteligente del mundo podría entrar en un cuadro depresivo, hacer daño a alguien por envidia, quedarse sin amigos, perder el sentido de su vida, volverse loco e incluso quitarse la vida por no saber afrontar sus problemas.

La *inteligencia emocional* se refiere al desarrollo de habilidades psicológicas que permiten tener la capacidad de reflexionar sobre sus reacciones en cada circunstancia de la vida con base en una autoevaluación y un alto nivel de análisis del comportamiento humano, pudiendo comprenderse a sí mismo y a las personas que le rodean, de tal manera que logre expresar lo que siente sin perder el control de sus acciones y emociones, pero sobre todo que le permita tomar una postura consciente, funcional para la situación que enfrenta y consistente con los resultados que desea.

Por esto muchos sostienen que la persona con mayor probabilidad de éxito en la actualidad es aquella que ha desarrollado su inteligencia emocional debido a que tiene una alta capacidad de automotivación, superación y visión, son perseverantes, trabajan con empeño y dedicación a pesar de las frustraciones, manejan sus impulsos y la angustia aún en un ambiente negativo y circunstancias adversas. A mayor desarrollo de la inteligencia emocional mejora la probabilidad de éxito del individuo, mientras que aquellos con el mismo nivel de coeficiente intelectual, que no han desarrollado su inteligencia emocional, podrían terminar en un laberinto sin salida.

La empresa de hoy no puede ver a sus empleados como meros entes de producción o de ejecución de labores, sino que debe reconocerlos como personas en el sentido más amplio de la palabra, alguien que tiene preocupaciones, metas, motivaciones, desilusiones y alguien que no necesariamente va a responder efectivamente a las frases: automotívate, autocontrólate, autoedúcate, autosupérate. Cada ser humano es un mundo distinto que reacciona de forma diferente, es un cúmulo de experiencias y enseñanzas que ha aprendido a lo largo de su vida, por lo que a más de darles órdenes hay que dirigirlos, especialmente cuando forman parte, como empleados, de una organización.

La pregunta clave es ¿quién dirige a los empleados? El rol del gerente pasa de un planeador y controlador a un organizador-director del personal y en estas dos áreas tiene que ver mucho la parte humana, el liderazgo y la madurez de la persona. Imaginarse un gerente que insulte a sus empleados ¿generará compromiso en ellos? Un gerente que no escuche a sus subordinados ¿inspirará lealtad en ellos? Al líder que no le gusta escuchar una opinión diferente a la que él tiene ¿hará que sus empleados expresen sus ideas para mejoras del negocio? Si un gerente no crea un buen ambiente laboral ¿cuánto tiempo permanecerán a su lado sus subordinados? El gerente que actúe con rencor, orgullo y prepotencia ¿logrará tener el respeto de sus subordinados?

La inteligencia emocional es vital en la dirección de una empresa, no sólo para mantener un buen clima laboral sino también para la correcta toma de decisiones, lo que le permite al gerente controlar sus impulsos y decidir acertadamente, ampliar el análisis de los factores que forman el problema, manejar todos los factores y recursos a su favor, motivar a las personas, negociar con ellas, comprender las circunstancias de los que le rodean y de esta manera saber cómo guiar e incentivar a cada uno de ellos.

## OBJETIVOS DE LAS PERSONAS VS LOS OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS

*Las personas dan en la medida de lo que reciben.*

Uno de los grandes errores es confundir y llegar a pensar que los objetivos que tiene una empresa son las prioridades de vida que tienen los empleados. Cuando esto sucede perdemos de vista el concepto básico de lo que es una persona e incurrimos en acciones que perjudican, tal vez sin intención, el estado de ánimo, rendimiento, productividad de los empleados y como resultado se manifiesta la desmotivación, el cansancio, la falta de interés por cumplir con su jornada laboral por el alto estrés en su entorno o la rutina exhaustiva y agobiante.

Hay que recordar que las personas trabajan por necesidades de distinta índole, la mayoría de carácter monetario. Las personas necesitan el dinero para pagar deudas, trabajan con el fin de lograr una estabilidad económica para sus familias, la cual en el mayor de los casos es su prioridad; pagar estudios (propios o de sus hijos), llevar el alimento a la mesa del hogar, cubrir necesidades de salud de sus padres, abuelos, hermanos, entre otros.

El éxito profesional es otra parte de la motivación personal, tiene que ver mucho con la autorrealización de cada individuo, la cual fortalece su autoestima, seguridad y confianza en sí mismo. La empresa no puede asumir que a una persona sólo le interesará su realización laboral y/o profesional, porque cuando ésta afecte su estado emocional, estabilidad en su hogar, automáticamente se convierte en un arma de doble filo, produciendo inestabilidad en el empleado, ausentismo, baja productividad, falta de concentración en sus actividades, ineficiencia en la ejecución de sus tareas e incumplimiento de sus responsabilidades, probablemente llevándolo del estrés personal al laboral y, tal vez, a la conclusión de que debe dejar ese trabajo en busca de una mejor opción de empleo que le permita tener tiempo para sus intereses personales y no sólo los profesionales.

El no ver al empleado como una persona que busca tener un equilibrio en su vida y

reconocer que el trabajo es parte de ese equilibrio, pero definitivamente en muchos casos no lo es todo, provoca la alta rotación en las empresas. Suele ocurrir que uno de los mejores empleados cambia de trabajo por un mejor sueldo pero cada vez se escucha más que este mismo empleado se cambia a un lugar donde gana lo mismo pero donde no tiene que trabajar los sábados y feriados. Hay quienes quieren progresar y no sólo dar su vida para que otros progresen; en este contexto, pensar que las personas no tienen aspiraciones propias es un gran error y cuando se contrata personal debe plantearse esta necesidad en los empleados, puesto que más adelante se podría perder a jóvenes talentosos por no haberles brindado la posibilidad de estudiar, armando un plan de horarios (o de compensaciones) y negociando de forma adecuada.

Algunas empresas sólo se enfocan en los indicadores o índices de desempeño que, aún se piensa, están relacionados directamente con el número de horas que una persona permanece en una empresa, pero qué pasaría si usted consigue mejor rendimiento en menos tiempo. Si se piensa de esta manera es probable que pierda a sus talentos antes que al resto del personal. Lógicamente el que es talentoso tiene más probabilidades de ser contratado en otro lugar y para cuando usted decida tomar una acción tal vez se dará cuenta de que se ha quedado con los menos talentosos que siguen trabajando bajo un esquema depresivo o nada motivador. Los buenos elementos han buscado nuevos rumbos donde les permitan crecer profesionalmente y simultáneamente les brinden el tiempo para crecer en su vida personal, incluso los estimulan a hacerlo.

Hay empresas que son verdaderas escuelas de formación para los trabajadores, pero aquellas que desarrollan una cultura de ganar-ganar son las que se llevan a los talentos que las primeras logran formar. Estas empresas no sólo pensaron en la productividad y la eficiencia sino que además pensaron en qué hacer para que el empleado se sienta bien consigo mismo, con su entorno y de esta manera su desempeño sea un componente que lo lleve a una autorrealización en armonía con sus aspiraciones personales.

La misión del departamento de recursos humanos o talento humano, como actualmente se lo denomina, es la gestión del talento humano que logra disminuir el índice de ausentismo y rotación de personal que en el mediano y largo plazo conlleva altos costos administrativos, pérdida de dinero y fuga de los cerebros del negocio. La meta de las empresas que piensan en grande ya no es únicamente tener un gran capital para invertir, sino tener a los mejores elementos en sus filas frente al negocio; por lo tanto, el reto está en escoger si ser formador de buenos talentos para otros, eventualmente, o formar y mantener al personal para el beneficio de todos.

## ORGANIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO

*Si quieres perder el partido, asegúrate de tener malos jugadores.*

Para organizar y gestionar el talento humano de una empresa de forma correcta, primero se debería capacitar al gerente o dueño del negocio en estos temas, para que de esta forma comprenda la importancia de establecer un área dedicada a la integración, desarrollo, control y retención del recurso humano en la organización. Desafortunadamente, algunas empresas aún piensan que las gestiones en temas de recursos humanos son un gasto, cuando realmente es todo lo contrario, es quizás la inversión más crucial del negocio en la medida en que se trate de invertir en las personas que trabajarán en la empresa, en seleccionar los mejores elementos y empoderarlos para que ellos a su vez potencialicen cada área de la organización.

La correcta organización de los recursos humanos puede surtir efectos muy positivos para la empresa y se convierta en un punto clave y estratégico para el desarrollo de la misma desde el punto de vista de poseer una ventaja competitiva. Poseer buenos colaboradores (en cuanto a capacidad, desempeño y compromiso) se vuelve una estrategia comercial ya que ellos harán que la empresa logre sus metas.

Una correcta gestión del talento humano a largo plazo reduce costos y es más rentable debido a su alta productividad y eficiencia en sus labores. Finalmente un personal competente debido a su automotivación y compromiso con la empresa es capaz de alcanzar los resultados esperados (individual y colectivamente) y estos eventualmente se traducen en beneficios económicos, como es el caso de las utilidades.

Una **organización** sólo existe cuando hay personas que colaboran en ella y cada una está dispuesta a trabajar de forma conjunta, coordinada, ordenada, acatando las políticas establecidas, con el fin de lograr las metas y objetivos trazados por la empresa. Este objetivo es común y conlleva una responsabilidad compartida, bajo una estructura organizacional que jerarquice tareas y responsabilidades, realizando cada uno de los procesos que le competen en cada cargo, con la finalidad de producir bienes y servicios que contribuyan al bienestar de la sociedad y a la rentabilidad de la empresa.

La *organización del talento humano* es un proceso global que encierra actividades como:

- Proceso de integración: También llamado de reclutamiento y selección, está enfocado a escoger al nuevo elemento que trabajará en la organización.
- Proceso de organización: Encargado de definir, explicar, inducir al nuevo elemento en las actividades de la empresa. Por lo general en esta parte del proceso se le detalla minuciosamente las tareas a realizar y responsabilidades del cargo, se le extiende un manual de funciones, se lo presenta al equipo de trabajo, se le explica la finalidad de la empresa y cómo está organizada, como una bienvenida.
- Proceso de retención: Aquí la empresa se enfoca en establecer políticas de incentivos que motiven al empleado, además de brindarles beneficios sociales y privados con el afán de mejorar su estabilidad y seguridad.
- Proceso de desarrollo: Busca potencializar al talento mediante capacitaciones y desarrollo de competencias acordes con el cargo que tiene.
- Proceso de auditoría: Encargado de medir la eficiencia de cada subordinado.

## EL NUEVO EMPLEADO

*En una nueva relación debes escoger la mejor opción.*

El nuevo empleado juega un rol crucial en la empresa aunque a veces no es visto así, se lo ve como el nuevo, el que no sabe, al que hay que explicarle varias veces todo, el que atrasa los procesos hasta que se acople, etc. Cuando esta percepción se mantiene por más de dos meses, se podría concluir que se escogió un mal elemento, al menos a alguien inapropiado para desempeñar las funciones encomendadas. El rol del nuevo empleado debe ser estratégico en una organización pero esto viene muy ligado con el proceso y políticas que tenga la empresa respecto a su recurso humano y al departamento de talento humano específicamente.

La pérdida de un empleado deja un vacío que hay que llenar pero no solo podemos mirar esto como una desavenencia, sino también como una oportunidad. Recordemos que el nuevo elemento viene con nuevas energías, un nuevo aura, positivismo y eso es muy beneficioso, la clave está en seleccionar a un elemento que realmente aporte y dé valor a la organización, que dinamice el departamento y agilite los procesos, el cambiar elementos también trae buenos aires de motivación al resto del equipo, mucho más cuando es alguien que cambia para bien las perspectivas de trabajo.

El nuevo empleado puede representar tanto un dolor de cabeza como la mayor satisfacción y, en cualquiera de los dos casos, no es culpa del empleado sino de quien lo contrata. Hay personas que vienen con nuevas ideas, son alegres, entusiastas, que tienen buena actitud, son proactivas, inteligentes, luchadoras y con ganas de progresar, en este caso la pregunta es ¿quisiera esas ganas en la organización? La respuesta es sí, ése es el tipo de personas que se requiere dentro de la empresa; la clave está en su contratación. Mientras más importancia se le dé a la selección del elemento humano dentro de la organización, mejor rendimiento y menos problemas tendrá en el desempeño de los mismos.

Recuerde que para conseguir a los mejores hay que tratarlos como los mejores y eso va de la mano con la estructura de beneficios, incentivos y prestaciones sociales que le

brinde a sus empleados, la motivación con la que los mantenga. Como se mencionó anteriormente, se debe establecer una cultura de ganar-ganar entre el empleado y la empresa. Al forjar ganadores, todos esos ganadores harán que gane la empresa, ya que son parte de un equipo que coopera y se esfuerza por un fin común.

EDITORIAL ULVR  
COPIA NO COMERCIAL  
EDITORIAL ULVR





ESCENARIO DE  
APRENDIZAJE # 2





# # 5 TIENDAS ASOCIADAS TÍA

## *Introducción al caso de estudio*

*Caos e inseguridad a nivel nacional 30 septiembre del 2010*

El 30 de septiembre del 2010 fue una fecha que ningún ecuatoriano olvidará; ese día el país sufrió una crisis de seguridad debido a una protesta policial en contra de la Ley de Servicio Público. En la mañana se inició una huelga policial en Quito y luego a nivel nacional, las ciudades quedaron sin ningún policía en las calles para brindar seguridad.

La situación en el país se volvió caótica, la delincuencia estaba imparable, la ciudadanía se encontraba desprotegida, tenía que mantenerse resguardada en sus hogares para no sufrir daño alguno, hubo robos, saqueos a almacenes de electrodomésticos, farmacias, y Almacenes TIA no fue la excepción, 11 locales en Guayaquil fueron saqueados, lo que representaría una pérdida de mercadería y ventas.

## *Explicación del caso*

Los directivos, al estar al tanto de la situación en la que se encontraba el país, a las 10h00 dieron la disposición de cerrar todos los locales en el país para garantizar la seguridad de sus empleados. Para TIA la prioridad era salvaguardar la integridad de sus colaboradores.

Desde la oficina central situada en Luque 217 y Chimborazo, el área de Operaciones en conjunto con el Departamento de Monitoreo, hacía seguimiento a través de las cámaras de todo lo que sucedía en los locales. De pronto, escucharon golpes en las puertas y se percataron de que los locales estaban siendo invadidos por delincuentes quienes irrumpieron en ellos, con la intención de sustraer dinero. El área de Operaciones al ver lo que sucedía, procedió a comunicar a la policía nacional y a las empresas de seguridad privada sin recibir respuesta alguna.

Hubo grupos de delincuentes que iban de local en local abriendo las tiendas y al ver que

era muy fácil debido a que en esos momentos no existía seguridad alguna, empezaron a saquearlas y se llevaron la mercadería que encontraron. La población en general se sumó al saqueo agarrando víveres, electrodomésticos, ropa, equipos de cómputo y demás.

En el local situado en la 23 y la Q (sucursal 191) en el momento que los colaboradores de la empresa se retiraban a sus hogares por la disposición recibida, en los exteriores del local se encontraba un grupo de personas que tenían la intención de ingresar a la fuerza al local, dicho grupo procedió a sustraer todas las pertenencias que los empleados tenían consigo, incluso también fue sustraída la moto del jefe del local. Los colaboradores, ante esa situación, tuvieron que correr y esconderse en casas aledañas por temor a sufrir algún daño mayor.

En total fueron 11 los locales afectados, 7 de una manera leve y 4 de una forma grave. El más afectado fue uno que recientemente había sido inaugurado ya que no sólo fue saqueado en su totalidad sino que también fue incendiado. Los saqueos solo se produjeron en el sur de Guayaquil. En otros sectores no hubo saqueos debido a que la población no permitió que los grupos de antisociales ingresaran a los locales.

Debido a los saqueos se generó incertidumbre entre los trabajadores de la empresa que laboraban en los locales afectados, la misma que giraba en torno a qué pasaría con sus empleos. El Gerente Regional fue el encargado de comunicar que ningún local se iba a cerrar y que todas las plazas de trabajo estaban aseguradas, con esta comunicación se intentó calmar esos sentimientos.

A las 15h00 del 30 de septiembre se reunió un grupo conformado por el Gerente Regional, y el Supervisor Zonal, acompañados también por dos Gerentes de las compañías de seguridad y procedieron a recorrer los locales afectados. El primer local visitado fue el que se encontraba en la Floresta.

Cuando llegaron encontraron alrededor de 300 personas afuera del local gritando “Queremos robar, queremos robar” y tan sólo 10 policías resguardando el lugar. Se llegó a un acuerdo con ese grupo de personas y se les indicó que podían retirar toda la mercadería del local, muchos desistieron y se fueron.

En ese momento la prioridad era cuidar los bienes muebles de la empresa porque la mercadería se podía recuperar en un día, pero reemplazar las góndolas tomaría un poco más de tiempo debido a que se las tenía que importar desde Estados Unidos y esto retrasaría el proceso de reconstrucción.

Así se fue recorriendo varios locales que se encontraban afectados con el objetivo de salvaguardar los bienes muebles de la empresa. Se procedió a dejarlos bajo vigilancia policial, aunque en ciertos locales no se dejó a nadie custodiando mientras que en otros se tomaron medidas como la soldadura de las puertas para así evitar algún ingreso no deseado.

Todo lo ocurrido, en lo que hoy se conoce como 30-S, ocasionó pérdidas significativas para TIA, particularmente porque los 11 locales afectados no pudieron estar operativos en los días siguientes y en cada uno de ellos se vendía aproximadamente \$3,000 dólares diarios.

Además, era necesario invertir dinero en materiales de construcción, muebles, equipos de cómputo y otros implementos necesarios para la reconstrucción de los locales afectados por los saqueos. Se generaron varios gastos, por ejemplo, en horas extra, alimentación, movilización para el personal que ayudaría en la reconstrucción, etc.

### *Soluciones y alternativas*

A la mañana siguiente muy temprano se hizo un recorrido por todas las sucursales afectadas con los demás gerentes de distintas áreas, para hacer una evaluación del trabajo a realizar.

Al ver la magnitud de lo sucedido, en la oficina matriz, se realizó una reunión gerencial para determinar las siguientes acciones:

- Unificar el mando.
- Crear grupos de trabajo.
- Establecer los tiempos para las aperturas.
- Asignar responsabilidades.

### *Implementación de soluciones*

El Gerente General, tenía el respaldo de los directivos de la empresa, expuso que se llevaría a cabo la reconstrucción de los locales afectados. Se armaron varios grupos de trabajo de diferentes sucursales de Guayaquil y provincias. Existió un apoyo absoluto de

parte de los colaboradores que se encontraban dispuestos a trabajar, unos en la jornada de la mañana y otros en jornada nocturna. En los cuatro locales donde se suscitaron más pérdidas, se encargó a los trabajadores del área técnica la limpieza, el ordenamiento y retiro de los escombros para que luego los grupos de trabajo conformados por los colaboradores procedan con la parte operativa, que consistía en armar las perchas y abastecerlas de mercadería.

El área de Recursos Humanos fue la encargada de velar por la alimentación y movilización de los colaboradores que pertenecían a los grupos de trabajo; había en cada local una persona de cada área de la Oficina Matriz encargada de la parte logística; el personal operativo no se tenía que preocupar por nada, se dedicaba sólo a realizar los trabajos asignados.

Mediante una buena dirección y organización, además del esfuerzo y la entrega de todo el equipo de trabajo, se logró la apertura de 7 locales en menos de 3 días (los que estaban menos afectados), 15 días después se habilitaron 2 locales más, en 30 días uno más y en 40 días el último puesto que fue el más afectado. Cabe destacar que todos los empleados que se encargaron de la rehabilitación de los locales tenían una actitud solidaria, trabajaban para cumplir los objetivos planteados, estaban dispuestos a realizar cualquier tarea asignada en todo momento.

En este caso podemos evidenciar que una buena dirección junto con el talento humano de todas las áreas de TIA, tanto las administrativas como las operativas, pudieron salir adelante ante la difícil situación en la que se encontraron después del 30 de Septiembre y se comprobó que el trabajo en equipo permite superar toda adversidad.

La solidaridad es uno de los factores primordiales de este caso, todos trabajaban con un mismo fin, con un compromiso y brindaron su máximo esfuerzo. Esto se debe a que los colaboradores estaban compenetrados con la empresa.

## *Entrevista a: TÍA*

*Entrevistado (a): Fernando Alvarado Morán*

*Cargo: Gerente*

*Fecha: Agosto 2014*

### *¿Qué es un gerente?*

Es un líder, es la persona que se encarga de encaminar y direccionar a su equipo de trabajo hacia una meta u objetivo determinado para el beneficio de la empresa.

### *¿Cuán importante es la planificación?*

Es lo primordial, de eso depende hacia dónde la empresa quiere llegar, ya sea en el ámbito de ventas, liderazgo en el mercado, la rentabilidad de la empresa, sin dejar de lado a talento humano.

### *¿Cómo lograr una armonía con el equipo de trabajo?*

Lo que siempre tiene que prevalecer es la justicia, un empleado que se encuentra en un buen ambiente laboral va a realizar los trabajos asignados de la mejor manera.

### *¿Cuán importante es la búsqueda de la satisfacción del cliente?*

Al cliente hay que darle lo que necesita, la empresa se tiene que adaptar a las necesidades del cliente, muchas empresas fracasan porque piensan que los clientes deben adaptarse a su modelo de mercado, pero están totalmente errados.

### *¿Cuál ha sido su recompensa más gratificante en su rol de Gerente?*

Mi recompensa gratificante ha sido contar con un excelente grupo de trabajo, que siempre está dispuesto a acatar las direcciones dadas y ejecutarlas de la mejor manera posible.



*Entrevistado (a): Econ. Alexandra Barco Loor*

*Cargo: RRHH*

*¿Cómo influye el talento humano de las personas y las capacidades que tienen para resolver un problema que afronta la empresa?*

El capital humano es lo más importante para TIA, de ellos depende la mayor parte del trabajo ya sea de forma Administrativa como de la Operativa. El trabajo en equipo, la amabilidad, cordialidad y la solidaridad que caracterizan a nuestros colaboradores, considero que es lo que nos hace ser la mejor opción para nuestros clientes.

*¿Cuán vital es la selección y evaluación del personal para que sea el motor del área?*

En nuestro proceso de reclutamiento somos muy minuciosos y analíticos. No solo nos fijamos en la parte profesional, también es muy importante la parte humana, de eso depende que exista un buen ambiente laboral, porque no nos serviría una persona que tenga una vasta experiencia y sepa a cabalidad su trabajo, si no tiene una manera idónea de pedir las cosas y no mantiene una buena armonía en su área de trabajo.





### *Preguntas para analizar*

1. ¿Qué valores se pueden evidenciar en la empresa respecto al trato que le brinda a su personal?


2. ¿Por qué razón de fondo, el gerente de la empresa, decidió que se puedan llevar los productos del local? ¿Está de acuerdo con esta decisión?


3. ¿Qué decisión hubiera podido tomar el gerente de TÍA para preservar la seguridad de los empleados?


4. Tener empleados comprometidos es un factor importante para el éxito de una empresa, ¿Cómo relacionamos esta afirmación con la implementación de soluciones de la empresa TÍA?


5. Almacenes TÍA tuvo daños cuantiosos debido a los disturbios que se presentaron, para lograr la restauración de los locales afectados ¿Cómo impulsarías la colaboración del grupo de trabajo?


6. Los saqueos y destrucción en los locales TÍA generaron pérdidas representativas lo que ocasionó la incertidumbre en los empleados con respecto a la estabilidad de sus puestos de trabajo ¿Qué acciones tomarías para lograr un equilibrio emocional en el personal?


# # 6 RSA GROUP

## *Introducción al caso de estudio*

RSA Seguros es fruto de la implementación de estrategias consolidadas que permitieron solidificar las bases de una empresa muy bien posicionada en el mercado; sin embargo, durante su crecimiento empresarial y al igual que muchas otras empresas, RSA Seguros ha tenido que enfrentarse a diferentes necesidades administrativas que surgen para atender al mercado.

El inconveniente de RSA Seguros se suscitó debido a su crecimiento continuo. Para entender de qué manera esta situación representaba un inconveniente es importante hacer una comparación: las empresas al igual que los seres vivos cuentan con un ciclo de vida donde nacen, crecen, se reproducen y dejan de existir; en el caso de las empresas, el crecer no siempre resulta tan fácil o no se constituye parte de un proceso “natural”, sin embargo, en algunas de ellas se produce un acelerado crecimiento que dificulta la optimización de los procesos y de los recursos, lo que ocasiona que se desvirtúen las funciones y/o responsabilidades asignadas de manera planificada y organizada, de tal forma que la responsabilidad de realizar muchas actividades recaiga en pocas personas.

Desde sus inicios, en el año 2001, RSA Seguros tuvo que incrementar de manera constante la cantidad de talento humano que vinculaba a su organización, debido al importante crecimiento que mantenía la empresa en cuanto al nivel y volumen de trabajo, mismo que generaba la necesidad de contar con mayor personal para desarrollar las diferentes actividades de la empresa.

Como gerentes, alcanzar un crecimiento constante de las empresas es uno de los principales objetivos que se debe cumplir; sin embargo, en muchas ocasiones se deja de lado la importancia de los principios fundamentales de la administración: dirección, control, organización y planeación. El obviar la importancia de estos principios ocasiona problemas internos en las empresas, por ejemplo: sobrecargo de funciones, mala organización departamental, descuido de las actividades que generan valor a la organización, etc.

No ajeno a la realidad de otras empresas, RSA Seguros también experimentó el sobrecargo de funciones entre sus trabajadores. A partir del año 2009, en pleno apogeo del crecimiento institucional de la compañía, funciones netamente contables como el manejo de caja chica, registro de transacciones comerciales; de desarrollo humano como el manejo de nómina; y, funciones comerciales como el contacto con las aseguradoras, era realizado por una sola persona, a quien en muchas ocasiones le resultaba imposible cumplir con sus prioridades principales como asistente de presidencia.

Como se puede observar claramente, RSA Seguros presentaba una dificultad que se estaba tornando problemática en su organización interna puesto que carecía de un departamento de recursos humanos que reclutara al personal necesario de manera apropiada y que reestructurara el talento humano de la institución asignándole o reasignándole funciones y responsabilidades para optimizar el mismo y garantizar el cumplimiento de los objetivos.

### *Explicación del caso*

El principal inconveniente que atravesó RSA Seguros durante su etapa de crecimiento –desde el 2001 hasta aproximadamente finales del 2011– fue el descuido en la organización interna. Aunque los diferentes procesos de la organización no dejaron de cumplirse, estos se vieron afectados por la agrupación de trabajo con pocas personas.

Día a día nos encontramos con diferentes actividades que resultan fáciles de cumplir, pero cuando las mismas actividades tienden a incrementar su nivel de importancia y por ende de responsabilidad, provoca que la mismas personas que antes desarrollaban dichas actividades sin ningún contratiempo se vean en apuros para cumplir con ellas por la simple razón de que el tiempo no les alcanza, dando como resultado un ineficiente cumplimiento de funciones e improductividad.

Entre las funciones que tiene el departamento de cobranzas de RSA Seguros están:

- Ingreso de producción diaria en el sistema
- Gestión de cobranzas
- Clientes
- Aseguradoras

- Cálculo de comisiones
- Facturación
- Fidelización del cliente post venta

Estas funciones eran realizadas por una sola persona, con el cargo de asistente de administrativa, la más antigua de las colaboradoras de RSA Seguros, quien conoce los procesos de la empresa y cuenta con la confianza necesaria para cumplir con obligaciones ajenas a sus funciones. Durante la etapa de crecimiento de RSA Seguros, ha realizado tareas contables, comerciales, manejo de nóminas, asistencia presidencial y facturación, convirtiéndola en parte fundamental del correcto funcionamiento interno, llegando al punto de que su ausencia, sea por vacaciones u otras situaciones, era inconcebible.

Durante años, la asistente administrativa no tuvo inconvenientes para desarrollar las actividades mencionadas, sin embargo, el constante crecimiento de la empresa, incrementaron la magnitud de responsabilidad y de importancia que dichas actividades requerían. Al concentrarse muchas funciones en una sola persona, se empezó a desviar la atención de lo importante por lo urgente, es decir, aquellas actividades que necesitaban mayor atención, eran relegadas por actividades que debían cumplirse con mayor urgencia.

A raíz de lo expuesto, se empezaron a suscitar diferentes problemáticas, por ejemplo, si no se facturaba no se podía ingresar la producción, por lo tanto no se cobraban los servicios prestados y no se obtenía la liquidez necesaria para sostener las actividades de la empresa.

Para tratar de hacerle frente a la situación, la asistente administrativa empezó a buscar apoyo en otros departamentos, delegando algunas de sus funciones a otros colaboradores, por ejemplo, la producción pasó a ser realizada por la asistente de cobranzas, quien se encargaba de todas las cuentas por cobrar de la empresa RSA Bienes Raíces, otra de las empresas de RSA Grupo. Como solución a corto plazo la estrategia funcionó, sin embargo, el crecimiento de la empresa no se detenía y las funciones delegadas no sólo ocasionaban inconvenientes a la asistente administrativa, sino que además empezaron a causar dificultades a quienes la apoyaban en su trabajo; en pocas palabras, el problema de organización empezó a regar sus raíces en otros departamentos.

Como se puede observar, la necesidad de implementar un plan de organización interna y de definir las funciones junto a sus respectivos responsables, era una necesidad primordial en el crecimiento que experimentaba RSA Seguros.



## *Soluciones y alternativas planteadas*

Con el paso del tiempo el problema de la organización interna era cada vez más evidente. Las funciones eran realizadas pero no en el tiempo ni con los resultados esperados. El inconveniente pasó de ser un pequeño contratiempo a una crisis general, ya que el retraso en el cobro de las comisiones estaba afectando el ingreso de dinero a la compañía en los volúmenes acostumbrados.

Al verse afectada por esto, la gerencia de RSA Seguros optó por implementar personal especializado en diferentes áreas para disminuir las cargas concentradas en poco personal, de tal manera que se equipararan las fuerzas implementadas en las diferentes actividades. Las áreas que serían potencializadas fueron:

- Contabilidad
- Comercial
- Cobranza

Notaron también que para una reestructuración organizacional interna no era suficiente contratar personal para las diferentes áreas afectadas, por esta razón y con base en los principios de la administración moderna que indican que el éxito de las organizaciones en potencializar al talento humano, se decidió crear el “Departamento de Recursos Humanos”, con el propósito de que exista personal capacitado en gestionar el talento humano, que logre reestructurar funciones y permita desarrollar las capacidades de su personal.

## *Implementación de las soluciones*

La implementación de estas soluciones, trajo mayor agilidad en los procesos, mejor reparto de funciones, eficiencia de los resultados, mejoras en el clima laboral, consolidación de la cultura organizacional de la empresa y colaboradores que se sienten parte del éxito de la institución, entre otros muchos resultados que se han obtenido gracias al cambio de la organización interna.

El Departamento de Recursos Humanos de RSA Grupo, se convirtió en parte fundamental del desarrollo integral de los 88 colaboradores que prestan sus servicios en la

organización, a través de su capacitación nacional e internacional y desarrollo dentro de la organización. Un reflejo del éxito conseguido con la reestructuración de la organización es la mejora continua de los procesos, que permitió alcanzar un reconocimiento en julio del 2014, el segundo lugar en el Ranking de asesores de seguros en el Ecuador.

EDITORIAL ULVR  
COPIA NO COMERCIAL  
EDITORIAL ULVR

## *Entrevista RSA Group*

*Entrevistado (a): Pisc. Adriana Mariuxi León Ponce*

*Cargo: Gerente Administrativo y de Recursos Humanos*

*Fecha: Agosto 2014*

### *¿Cómo influye el talento humano de las personas?*

En realidad el Departamento de Recursos Humanos, influye dependiendo de lo que quiera la compañía. Existen empresas como la nuestra en las que el objetivo es que haya un equilibrio para todos los empleados, que no solamente sea un tema de venir a trabajar e irse, sino ir más allá.

### *¿Cómo hacerlo?*

Teniendo a la gente no solamente sonriendo, puesto que no es un factor indicativo de que existe un buen ambiente, sino que se debe tener a las personas contentas con lo que hacen.

### *¿Cómo lograr que las personas se desarrollen?*

Se requiere evaluar sus capacidades, para llegar a conocer a cada persona; que sepa adónde ir, que busque crecer en la compañía. El valor agregado que le damos como empresa a nuestro personal, es formarlo; lo desarrollamos brindándole oportunidades y continuidad. De esta forma está motivado y evitamos que piense en irse a la competencia.

### *¿Cuán importantes son las capacidades de las personas para que la empresa pueda resolver los problemas que afronta?*

Sin la gente no se puede solucionar ningún problema, no tiene sentido haberla contratado. Todo va a depender en qué área se suscite el problema, y es muy importante contratar personal competente para cada cargo o área, ya que cada persona es un mundo y un talento diferente. En la compañía se trata de ubicar a las personas con base en sus capacidades y potencialidades para desarrollar sus actividades.

### *¿Cuán vital es la correcta selección y contratación de personal?*

En nuestro caso, la empresa va encaminada a realizar una verdadera gestión

del talento humano, donde se evalúe, se haga una selección interna y externa, analizando correctamente las competencias y habilidades que requiere el cargo, para de esta manera identificar los temas en que se debe capacitar y desarrollar al personal.

Las empresas cometen en ocasiones el error de creer que se debe contratar rápido a una persona para cubrir una vacante, pero en realidad una selección de personal es vital porque si te equivocas en ese proceso quiere decir que, a la larga, se va a afectar a la empresa.

Ningún proceso de selección te va a asegurar que estás en lo cierto 100 %, siempre vas a tener un margen de error ya que, trabajar con personas implica que el proceso es subjetivo, sea cual sea. Sin embargo se disminuye el margen de error porque hay un proceso de selección, hay pruebas, hay análisis, hay entrevistas, competencias, hay evaluación de criterios, evaluación de actitudes y aptitudes, etc.; por esta razón es importante cumplir con todos los pasos aunque el proceso se demore, para conseguir o procurar llegar a la persona ideal para la posición.



### *Preguntas para analizar*

1. ¿Cuán importante fue la decisión del Gerente General de implementar dentro de la empresa el departamento de recursos humanos para la reestructuración organizacional de la misma?


2. En el caso de que el Gerente no hubiera tomado la decisión de dividir las actividades de la empresa ¿Cuál hubiera sido el estado actual de la organización?


3. ¿Qué piensa respecto a la organización interna de la empresa RSA Seguros sobre el manejo de los inconvenientes en que se hallaba la empresa?


4. ¿Qué posibles razones tuvo la empresa para no prevenir el sobrecargo de actividades que se presentó en el 2009 teniendo en cuenta los indicios del 2001?



5. ¿Cuán importante es delegar bien las funciones para motivar al personal?


6. La sobrecarga de trabajo ¿qué consecuencias negativas finales hubiera conllevado al no haberse dado una solución apropiada?


7. Reflexionando en el presente caso ¿Cuán importante es la planificación de contratación del recurso humano en una empresa? ¿Qué se ganaría?


# # 7 DIMETAL S. A.

## *Introducción al caso de estudio*

DIMETAL S.A. es una empresa dedicada a la creación de equipos para restaurantes y hoteles que presentó deficiencias en el manejo de la seguridad industrial dentro de sus instalaciones ubicadas en Guayaquil, específicamente una disminución en la productividad del personal, puesto que la estructura y seguridad de las instalaciones de producción carecían de normativa adecuada para un correcto desempeño de los trabajadores durante la jornada laboral.

Para analizar la relación de la seguridad industrial y la prevención de posibles accidentes o enfermedades, la empresa crea procesos para identificar las causas y efectos de las normativas actuales en el manejo de la seguridad de los empleados, lo que puso de manifiesto la necesidad de la creación de un área específica encargada de controlar y reducir el índice de incidencia de enfermedades en los empleados de DIMETAL S.A.

## *Explicación del caso*

El actual desarrollo industrial y el adelanto tecnológico han originado una tendencia hacia la ocurrencia de enfermedades en el área de producción cuando no se aplican los controles de seguridad adecuados. DIMETAL S.A. no fue la excepción. Al incrementar el ritmo de crecimiento del negocio, se prestó mayor atención a temas de eficiencia y productividad en los procesos, con mayor atención a maquinaria, equipos, herramientas y materias primas y se descuidó el equipamiento adecuado del personal del área de producción.

DIMETAL S.A. se dio cuenta que tenía problemas con sus trabajadores ya que empezaron a faltar frecuentemente por temas de salud. Esta situación al inicio no era alarmante pero con el pasar del tiempo se notó claramente que algo no estaba bien en los procesos y que afectaba la salud de los empleados.

En investigaciones que realizó el departamento de recursos humanos salió a relucir



que las enfermedades del trabajador son causadas por factores inherentes al puesto en que se desenvuelven. La gerencia se enfocó en revisar todos los procesos productivos que afectaban la seguridad de los trabajadores para establecer medidas de prevención mediante el diseño de un plan de Seguridad Industrial.

En la investigación se detectaron dos tipos de incidencias en la salud de los trabajadores, una por el deterioro lento y paulatino de salud por falta de circulación de aire, trata de materiales residuales, manejo de equipos especializados industriales sin la protección adecuada; y la segunda, por accidentes inesperados por el mal manejo de herramientas y la falta de uso de los equipos de protección en el lugar de trabajo.

DIMETAL S.A. en su afán de ser referente del sector no dejó pasar por alto estos inconvenientes, más aún al ser una empresa que se ha preocupado por tener al personal como eje principal de calidad de su oferta de producto o servicios. La empresa necesitaba un departamento de seguridad industrial que se enfocara en crear un ambiente conductual, sano y seguro, que promoviera la salud en un grado óptimo aplicable a todas las áreas.

### *Soluciones y alternativas planteadas*

Se creó un área administrativa y de control encargada de la seguridad industrial, cuya finalidad es prevenir los riesgos de trabajo y detectar las áreas, zonas o procesos con mayor probabilidad de ocasionar accidentes, así como las condiciones que rodean a los trabajadores con el fin de poder emprender las acciones preventivas y/o correctivas necesarias.

Se establecieron nuevos procesos que involucraban las actividades específicas del personal en cada uno de procesos productivos de la empresa, con el fin de tener una guía en la realización de cada trabajo. Se implementaron procesos de planificación, ejecución y evaluación de las actividades referentes a la salud ocupacional y seguridad industrial, con la finalidad de garantizar las condiciones más adecuadas que rodeen al trabajador dentro de la empresa, permitiéndoles una mejora continua en base a las auditorías que se realizaren a futuro.

Entre las mejoras encontramos las siguientes:

- Creación de un departamento médico.
- Aplicación de un plan de emergencias médicas.

- Aplicación de un plan de evacuación.
- Colocación de señalética.
- Adquisición de implementos de seguridad para los empleados, como cascos, fajas, guantes, gafas, protectores, filtros y mascarillas, para equipar y proteger a los empleados en cada una de sus actividades.
- Identificación de los procesos y actividades de alto riesgo.
- Creación de una política de seguridad industrial.
- Creación de manuales e instructivos de uso de máquinas.
- Creación de manuales de procesos, diseños de cargos y especificaciones de tareas y responsabilidades de cada uno de los empleados.
- Capacitación en seguridad industrial a los empleados.
- Capacitación en cuidados médicos y temas de salud.
- Valoración de la salud de cada uno de los empleados, creando fichas médicas el historial de cada uno de ellos.
- Arreglos de la infraestructura de las diferentes áreas de la empresa.

DIMETAL S.A invirtió en el cuidado y protección de su personal, ya que es su principal activo y motor económico, enfocándose principalmente en su seguridad física con la implementación de planes de salud ocupacional.

### *Implementación de las soluciones*

Se obtuvieron excelentes resultados con los cambios realizados en las diferentes áreas de la empresa, cuyos beneficios son tangibles e intangibles, pero ambos han sumado en el rendimiento y productividad. Destacamos a continuación los diferentes resultados positivos obtenidos:

1. Disminuyó el número de accidentes.
2. Disminuyó en un 50% el porcentaje de ausentismo del personal.
3. Mejoraron los cuidados de salud del personal.

4. Incremento de los índices de productividad.
5. La inversión realizada se vio compensada con el aumento de producción debido a las mejoras en procesos y al mejor desempeño de los trabajadores.
6. Mejoró el nivel técnico de los trabajadores, producto de las capacitaciones.
7. La empresa cumplió con las exigencias del Ministerio Laboral al tener un mejor cuidado y seguridad con su personal.
8. Mejoró notablemente el clima laboral; los empleados apreciaron la preocupación de la empresa hacia su salud y esto los motivó.
9. La implementación del departamento de Seguridad Industrial y Médico, mejoró la organización de la estructura de la empresa.
10. Mejoró las políticas empresariales, al tenerlas claras, plasmadas, que sirven como normas de conducta de los empleados.
11. Se elaboraron manuales de funciones en todas las áreas.
12. Se asignaron cargos y elaboraron manual de tareas y responsabilidades para cada empleado.
13. Se implementaron procesos de mejora continua, lo que permite detectar a tiempo falencias.

*Anotaciones generales del caso:*


### *Preguntas para analizar*

1. ¿Qué medidas se tomaron para organizar y planear el ambiente laboral respecto a la seguridad industrial en la empresa DIMETAL?


2. ¿Cuán importante es la aplicación de medidas de seguridad en las instalaciones?  
¿Cómo influye esto en la motivación de los empleados?


3. Como reflexión, ¿cuál cree usted que es el mejor resultado después de haber implementado un departamento de seguridad industrial?


4. ¿Cómo contribuye la preocupación de la empresa a la estabilidad emocional del recurso humano y su compromiso hacia la organización?


5. ¿Considera usted que haber invertido en la implementación de este departamento trajo beneficios económicos a la empresa en el largo plazo? ¿Por qué?


# # 8 TRANSLOINTEG

## *Introducción al caso de estudio*

En el 2012, una de las principales empresas líderes en la comercialización y ventas de helado en el país tuvo problemas al momento de la distribución de su mercadería por no poseer vehículos que cumplieran con los estándares de calidad, lo que les impedía llegar a tiempo a los distintos puntos de entrega de los productos.

Esta empresa al darse cuenta de la mala distribución que estaba realizando decide contratar una compañía de transporte que cumpliera a cabalidad con las rutas establecidas de los distintos puntos de entrega.

Se realizó un proceso de licitación (oferta de mejor propuesta de negociación) con las principales empresas del país que prestan el servicio logístico a nivel nacional y la Compañía Translointeg ganó la licitación por cumplir los estándares de calidad, los cuales eran primordiales para la distribución de los helados.

Los principales objetivos eran:

- Delegar la distribución de helados a un operador logístico especializado
- Bajar los costos operacionales
- Reducir activos
- Mejorar nivel de servicio, entre otros.

## *Explicación del caso*

La empresa creó un lazo estratégico y comercial con una empresa líder en la venta de helados; el gerente de Translointeg se reunió con el departamento de Logística y un representante de la fábrica de helados para analizar y brindar soluciones inmediatas para la futura adquisición de la flotas de vehículos que cubrirían las rutas de las cinco regiones

principales que comprenden las ciudades de: Guayaquil, Portoviejo, Machala, Cuenca y Quito.

Los puntos que se trataron en dicha reunión fueron los siguientes:

- Contratación de la flota con la cual el cliente estaba operando en el país, que contaba con 22 vehículos y cámaras de refrigeración.
- Contratación del personal inmerso en la distribución de helados, 44 personas (choferes y ayudantes por cada vehículo)
- La optimización de frecuencias y rutas.
- El nivel de servicio, la seguridad en el transporte y distribución.

La flota con que cuenta el cliente está compuesta por 22 vehículos, con sus cámaras de refrigeración, los mismos están distribuidos por regiones y por capacidad de carga como se muestra en la tabla 1.

***Características de la flota:***

- La mayoría tiene una antigüedad promedio de 12 años, con un mantenimiento que fluctúa de regular a bueno.
- Los equipos de refrigeración de las cámaras de frío son obsoletos, por lo que amerita que se cambien en su mayoría.
- Las cámaras necesitan mantenimiento correctivo en su parte estructural, sobre todo en las puertas ya que los cauchos, por estar en mal estado, dejan escapar el frío, lo que produce ineficiencia en la refrigeración, que provoca daños en el producto y sobrecarga de los Thermo King (equipos de refrigeración).
- Los dispositivos de panel de control de temperatura de los Thermo King, necesitan ser calibrados y, en algunos casos, cambiados ya que arrojan lecturas erróneas.
- El personal de distribución que pasaría a formar parte de Translointeg, está compuesto por conductores y ayudantes, con una edad promedio de 34 años y con una antigüedad promedio de 7 años de trabajo con el cliente.
- Los conductores cuentan con licencia tipo C y D y el personal de ayudantes, en su mayoría, tiene instrucción de segundo nivel (bachilleres).

**Tabla 1.** Flota de transporte disponible, capacidad y ubicación.

Ciudad/ Capacidad	Vehículo para 12000 lts	Vehículo para 5000 lts	Vehículo para 2200 lts	Vehículo para 1600 lts
Guayaquil	1	3	3	2
Quito			2	3
Cuenca			1	2
Machala			1	1
Portoviejo			2	1

- El personal tiene experiencia en el manejo del producto y en la distribución de helados.
- El personal está al día con las aportaciones de las prestaciones sociales al IESS.
- El personal cuenta con los implementos de seguridad necesarios para el manejo del producto.

***Frecuencias y rutas de distribución:***

- Cuentan en el país con alrededor de 8.300 puntos de atención; la coordinación de las entregas y la definición de rutas las realizan los supervisores del área de distribución del cliente.
- Las frecuencias y rutas de distribución son diarias, semanales y mensuales la mismas que están alineadas al programa y estrategias de ventas de la compañía. La distribución se realiza en dos segmentos: primaria y secundaria.
- La distribución primaria llega a los autoservicios y a los distribuidores, quienes se encargan de atender una zona o un sector específico, se realiza en los vehículos con capacidad de 12000 litros (12 ton) y 5000 litros (5 ton).
- La distribución secundaria se dividió por sectores norte, sur, centro y mayoristas la cual llega directamente a las tiendas y puntos de venta (heladerías); se la realiza en los vehículos con capacidad de 2200 litros (3 ton) y 1600 litros (2 ton).
- El seguimiento y coordinación de las entregas se realiza vía celular y está a cargo de los supervisores de distribución. Cada vehículo sale con un promedio de 24 facturas por cada ruta.



### *Nivel de servicio:*

Dentro de los indicadores revisados se observa lo siguiente:

- Los índices de calidad reflejan producto defectuoso por falta de frío.
- El índice de devoluciones esta alrededor del 6 %
- Los vehículos están siendo subutilizados en rutas mal definidas (una ruta está bien definida cuando se envía un vehículo a un sector específico como por ejemplo, el norte y ahí se entrega toda la mercadería. Una ruta mal definida envía un vehículo al norte y sur, lo que demora en la entrega y causa molestias a los clientes).
- Los faltantes de productos están alrededor del 1.3 %
- Las entregas en los autoservicios, no van acorde con lo que pide el cliente.

### *Seguridad en el transporte y distribución:*

- La falta de mantenimiento preventivo de los vehículos hace que se reprogramen las rutas y/o que se salga tarde a realizar las entregas.
- La falta de mantenimiento de las cámaras de frío afecta al producto ya que se rompe la cadena de frío del helado que debe estar a -18 grados centígrados.
- No se cumple con los horarios de distribución del cliente ya que los vehículos deben iniciar su recorrido a las 8h00 y regresar al centro de distribución del cliente máximo a las 18h00.
- El monitoreo en ruta es ineficiente.

### *Soluciones y alternativas planteadas*

Luego de analizar las bases de licitación y los problemas detectados en la operación de distribución de helados, se procedió a buscar y plantear diferentes alternativas y recomendaciones que serían analizadas por el representante de la fábrica de helado.

### *Flotas de vehículos y cámaras de refrigeración:*

- De los 22 vehículos con que cuenta la fábrica de helados, se sugiere que 3 de ellos deberán ser dados de baja, debido a que son obsoletos y no prestan las condiciones mínimas para seguir operando.

- A fin de poner los vehículos y cámaras de refrigeración en óptimas condiciones de operación, se sugiere que los 22 vehículos y cámaras restantes sean sometidos a un programa de mantenimiento correctivo y preventivo.
- Los equipos de refrigeración y los controles de temperatura de las cámaras deberán ser reemplazados por equipos tecnológicamente eficientes y que estén acordes con las normativas ambientales.
- Personal de distribución:
  - A fin de mantener el buen clima laboral, se deberá implementar un programa de comunicación en el cual el personal debe estar informado de los cambios que van a darse en el área de distribución.
  - La transición de una compañía a otra debe manejarse individualmente para evitar contratiempos que impliquen deserción (abandono del trabajo) o demandas del personal.

***Frecuencias y rutas de distribución:***

- A fin de optimizar las entregas a los autoservicios, distribuidores, tiendas y heladerías, se sugiere una auditoría de las rutas existentes.
- Se sugiere implementar una central de comunicación en las instalaciones del cliente, que coordine y dé seguimiento en tiempo real a las entregas en los diferentes puntos a nivel nacional.
- Se debe implementar hojas de control de rutas, para levantar estadísticas de tiempos y así detectar problemas operacionales en las entregas.
- Las estrategias de distribución deben estar alineadas con las estrategias comerciales; esto mejorará los niveles de ventas y bajará los costos de distribución.
- Nivel de servicio:
  - Se deberá implementar un checklist (hoja con un listado de control y verificación) de vehículos y cámaras que controlen estándares de operación.
  - También se deberá implementar un sistema de comunicación y control que permita minimizar las devoluciones y faltantes.

- Sugerir una mayor participación de los vendedores en atención a los problemas que se presenten en las entregas.

#### *Seguridad en el transporte y distribución:*

- Para estar informado de los diferentes problemas que se presentan en las entregas se sugiere implementar radios de comunicación en todas las unidades.
- Se sugiere modificar los horarios de salida de los vehículos desde el centro de distribución, así como los horarios de entrega a los clientes.

#### *Implementación de las soluciones*

Previo a la adquisición de la flota por parte de Translointeg, se la sometió a una revisión de mantenimiento en la cual se determinó que:

- De los 21 vehículos, 4 de ellos no se los compraría ya que no cumplían con los estándares mínimos de confiabilidad para la operación de helados.
- Cinco vehículos debían ser sometidos a mantenimiento correctivos y los restantes enviados a mantenimientos preventivos.
- Todas las cámaras de refrigeración tendrían mantenimiento preventivo y correctivo.
- Se adquirieron 12 equipos de refrigeración para reemplazar las cámaras más antiguas y se procedió a la calibración y cambio de todos los controles de operación y temperaturas (manómetros, termómetros, etc.)
- Se cumplió con el programa de comunicación y el cliente asumió el pago de las liquidaciones de las 32 personas que pasaron a formar parte de la plantilla de Translointeg.
- Se crearon formatos con hojas de rutas para el levantamiento de estadística de los principales problemas que se presentan en las entregas en los puntos de venta.
- Se implementaron los checklists de control de vehículos y cámaras, lo que ayudó a mejorar los controles de operación de los equipos y reducir los niveles de devoluciones por daños en los productos.
- En el centro de distribución del cliente se instaló una central de comunicación

administrada por personal de Translointeg y en los vehículos se instalaron radios portátiles con lo cual la comunicación de los problemas presentados en ruta y la solución se daba en tiempo real.

- El horario de salida de los vehículos desde el centro de distribución se cambió a las 7h00, con esto se evitó que se pierdan ventas por llegar tarde a los puntos de atención (tiendas).

Una vez realizada la concesión y aplicación del contrato, la empresa fabricante de helado y Translointeg obtuvieron los siguientes beneficios:

- Se minimizó el tiempo en la entrega de los productos en las diferentes rutas de destino.
- La empresa fabricante de helados disminuyó los costes significativamente (por el hecho de ahorrar en el costo del mantenimiento de la flota); estos valores se los aprovechó para invertir en nuevos proyectos como la publicidad del producto.
- Translointeg prolongó la vida útil de las unidades al implementar un riguroso sistema de acondicionamiento y mantenimiento de las flotas de vehículos.
- La alianza estratégica de las dos compañías permitió una negociación a largo plazo que generó una gran rentabilidad y favoreció a las dos compañías.
- Con relación a los empleados, la fábrica de helado los liquidó por el tiempo que ellos prestaron sus servicios y la empresa Translointeg los contrató para optimizar el tiempo que tardaría en capacitar un nuevo personal.
- Se redujo al 1% las devoluciones por defectos de calidad del producto.
- Bajaron los índices de faltantes al 0.03 %.
- Se optimizaron las rutas, con esto se consiguió bajar los costos fijos y variables de la operación (combustibles, llantas, aceites, etc.)
- Al implementar las hojas de rutas se levantó información suficiente para obtener datos estadísticos en tiempos de salidas de la planta y entregas en cada cliente.
- La implementación del checklist ayudó a un mayor control en el estado del vehículo para así bajar el nivel de retrasos en la llegada al cliente por daños mecánicos.

Se puede apreciar el vínculo estratégico que forjaron estas compañías; la empresa de fabricantes de helado poseía una debilidad en la distribución de su producto y la



## *Entrevista TRANSLOINTEG*

*Entrevistado (a): Ing. Carlos Zavala García*

*Cargo: Gerente General*

*Fecha: Agosto 2014*

### *¿Qué es ser Gerente?*

Es la persona que lidera, dirige y planifica los destinos de una organización para lograr los objetivos de la empresa, administrando de una manera eficaz y eficiente al talento humano y los materiales disponibles.

### *¿Cuán importante es la planificación?*

La planificación es uno de los roles más importantes dentro de empresa, en ella se fijan los propósitos y objetivos, para luego tomar las decisiones que nos permitan alcanzar esos objetivos.

### *¿Qué es la organización de la empresa y del recurso humano?*

La organización dentro de las empresas son estructuras que concretan objetivos a través de la administración del talento humano. Una buena organización permite disponer y coordinar los recursos con que cuentan las empresas.

### *¿Qué es lo más complejo al realizar las actividades de dirección de la empresa?*

Lo más complejo es hacer que las diferentes áreas de una compañía trabajen en equipo; esto se consigue a través de tener estructuras, procedimientos y roles que permitan que cada persona tenga identificados los objetivos y metas de la compañía.

### *¿Cómo asume usted su rol de control como gerente?*

Los roles del control no son solo del gerente; más bien los gerentes desarrollan y coordinan una serie de acciones que permiten definir y administrar los controles que requiere la compañía en las diferentes áreas, sean estas administrativas, operativas o logísticas.

### *¿Cómo logra una armonía con el equipo de trabajo?*

Un buen clima laboral se logra teniendo un buen liderazgo, con objetivos y

procesos claros, con funciones y roles definidos para cada departamento y persona, y por sobre todo respetando al talento humano.

*En su rol como gerente ¿Cuál es su principal función en la búsqueda de la satisfacción del cliente?*

La principal función se encierra en una sola frase “ofrecer un buen servicio al cliente”; todos los procesos de la compañía deben estar enfocados en conseguir ese objetivo. En nuestro caso ese nivel de servicio se mide en función de entregas a tiempo y completas (OTIF, por las siglas en inglés On Time-In Full), en el desarrollo de prácticas seguras de conducción (Safe Travel), entre otras.

*¿Cuál ha sido su recompensa más gratificante como gerente?*

Lo más gratificante es que un empleado te diga que se siente contento de trabajar en la compañía; ese tipo de comentarios estimula mucho para seguir trabajando con más entusiasmo y dedicación, también el hecho de ver el crecimiento sostenido de la empresa.

*¿Cuál ha sido su experiencia o situación con la que aprendió una gran lección?*

En el segmento de la transportación, el nivel cultural de los conductores es muy bajo, ese choque cultural me llevó a tener contratiempos con ciertos conductores que no estaban acostumbrados a trabajar bajo políticas y procedimientos; es por eso que se empezó a trabajar en la cultura organizacional, para que este personal trabaje bajo determinadas normas que permitan conseguir los objetivos de la compañía.

### *Preguntas para analizar*

1. ¿Cuál es la estrategia de servicios de Translointeg?


2. ¿Qué aspectos resultan beneficiosos para el cliente al contratar los servicios de Translointeg?


3. ¿Cuáles fueron los puntos negociados entre Translointeg y la empresa de helados?


4. ¿Cómo se implementó el plan logístico y qué resultados se obtuvieron?





5. ¿Hubiese funcionado para los socios mantener la empresa con los servicios que originalmente ofertaba o hubiese sido mejor separarse?


6. ¿De qué otra manera se pudo manejar la diferencia de criterios de los socios respecto de la visión que cada uno tenía del negocio?


7. ¿Todas las alianzas estratégicas son beneficiosas para las partes involucradas? Argumente su respuesta.


# # 9 CUSTOSESECURITY C. LTDA.

## *Introducción al caso de estudio*

En el año 2009 se presentó una alta demanda para atender a los clientes, por consiguiente la empresa demandaba más personal. La empresa incursionó en el mercado con mayor reconocimiento, por lo que se abrieron muchas vacantes. El departamento de Recursos Humanos no se había preparado suficientemente para recibir una gran cantidad de postulantes al puesto; se presentaron varios inconvenientes que tuvieron como resultado una caótica administración del negocio.

## *Explicación del caso*

En agosto del 2009 se contrataron guardias que no cumplían con todos los requisitos requeridos (perfil del puesto) y además presentaban otras irregularidades como indisciplina y poco compromiso hacia el trabajo. De acuerdo a la evaluación realizada, la causa principal de esta mala selección de personal fue la vinculación laboral de amigos, familiares o colegas de algún trabajador de la empresa por la presión de conseguir personal de forma urgente. No se realizó una selección, calificación y análisis adecuado debido a que el cliente estaba exigiendo atención rápida.

Sucedió lo mismo al contratar supervisores (militares o policías dados de baja en sus instituciones) que no cumplían con las órdenes de sus superiores. Por ejemplo, no cumplían con la rotación de personal, no cumplían sus rondas completas de labores diarias, utilizaban los vehículos de la empresa para realizar actividades personales; algunos se dormían en el interior de los vehículos, entre otros problemas que se presentaban a diario.

Los guardias nuevos también actuaban de forma similar; lógicamente al no contar con supervisores responsables, ellos no tenían control alguno y caían en las mismas indisciplinas, se los encontraba dormidos en horas de trabajo, muchos eran impuntuales, andaban mal uniformados (sin sus armas y sin la implementación necesaria); todo esto ocurría más en los puntos de urbanizaciones privadas, no cumplían con las órdenes que

les daban, no se cortaban el cabello ni se afeitaban, estaban dando un pésima imagen y mal aspecto.

Estas situaciones trajeron consecuencias negativas para la empresa en cuanto a imagen y el servicio prestado, por lo que la queja de los clientes no se hizo esperar. Llamadas y reclamos obligaban a indemnizar a los clientes, y afectaron los ingresos que debía recibir la empresa; inclusive se perdieron ciertas cuentas claves, debido al mal servicio que lamentablemente se dio por la irresponsabilidad e indisciplina de los guardias y la mala coordinación de los supervisores.

El origen de los problemas de CUSTOSECURITY CIA. LTDA se encontraba en el departamento de Recursos Humanos, ya que la selección del personal era mal organizada y ocasionaba que la empresa tuviera contratiempos internos, por lo cual la gerencia se puso de acuerdo para ver qué decisión se debía tomar respecto al departamento, ya que no estaba estructurado, ordenado, ni organizado; a la empresa le faltaba implementar una política interna, perfiles, diseños de puestos, entre otros aspectos importantes.

El departamento de Recursos Humanos había sido manejado empíricamente, sin una aplicación formal de los procesos. Con el pasar del tiempo esta situación trajo como consecuencia demandas injustificadas, denuncias, abusos por parte de empleados con un mal comportamiento e ineficiente desempeño en sus actividades laborales.

### *Soluciones y alternativas planteadas*

- Se renovó el departamento de Recursos Humanos y se contrató gente capacitada y competente para ejercer sus labores, puesto que una de sus responsabilidades principales sería realizar una buena selección del personal.
- Se establecieron procesos idóneos para cumplir con las diferentes funciones de RRHH: reclutamiento, selección, inducción, desarrollo, retención del talento humano de la empresa.
- Se realizó el diseño de perfiles de puestos, así como del manual de funciones, describiendo las responsabilidades y tareas de cada uno de los empleados.

#### *Nuevos requisitos a destacar:*

- Todo postulante tenía que poseer cursos actualizados de BASC (Business Anti-

Smuggling Coalition o Coalición Empresarial Anticontrabando).

- Todo postulante tenía que cumplir con su respectiva cédula militar.
- Todo postulante tiene que haber aprobado cursos de capacitación en seguridad y relaciones humanas, que incluyan evaluaciones de carácter físico.
- Se creó política interna, con una extensa normativa sobre el correcto comportamiento del empleado en la empresa, en la que se indicó las sanciones y penalidades, pero también los derechos del trabajador.

***Aplicación de la nueva política interna, puntos a destacar:***

- Los turnos son rotativos y los guardias se presentan en el lugar de trabajo asignado y es supervisado tanto en el turno diurno y nocturno.
- Los guardias deberán llegar 15 minutos antes de la hora del relevo para recibir consignas permanentes, temporales y novedades que se hayan originado en el puesto de guardia.
- Es responsabilidad del guardia mantener una buena imagen como el cuidado de su uniforme, presentarse siempre limpio y aseado al trabajo.
- CUSTOSECURITY dotará a su personal de al menos dos uniformes nuevos. (Botas, gorra, camisa con logos, chompa, pantalón, camiseta)
- Como parte del uniforme, el guardia de seguridad debe portar la credencial de identificación personal en un lugar visible, ésta incluirá el logotipo y nombre de la empresa, los datos personales del portador (nombres completos, número de cédula de identidad, función asignada, fecha de caducidad) y su fotografía.
- El uniforme deberá adecuarse al clima de la localidad donde será prestado el servicio, la empresa deberá proporcionar abrigos para climas fríos e impermeables en caso de ser necesario.
- Los uniformes se reemplazarán en forma inmediata en caso de deterioro o pérdida, cuantas veces se presenten estas circunstancias.
- Se controlará el ingreso y salida del personal y público externo (usuarios, proveedores, contratistas, visitantes, etc.).
- Se controlará el ingreso y salida de vehículos.

- Se revisarán los bultos, paquetes, maletines, carteras etc. (de acuerdo a lo acordado con la contratante) que ingresen o egresen de las instalaciones resguardadas, portados personalmente o en vehículos, con la finalidad de evitar el ingreso de objetos o artículos que pongan en riesgo la seguridad integral de los funcionarios o las instalaciones o que, de acuerdo a normas internas, no estén autorizados. Del mismo modo, para impedir la salida irregular de bienes y materiales patrimoniales de la Institución, bienes personales y de terceros, cuyo acceso no haya sido registrado.
  - Se controlará el uso de la tarjeta de visitante, impidiendo el acceso de estos a las áreas no autorizadas.
  - Se intervendrá y neutralizará la acción de personas que se encuentren atentando contra los funcionarios, empleados y el patrimonio de las instalaciones.
  - Se vigilará y controlará permanentemente las áreas externas e internas de las instalaciones mediante rondas programadas.
  - Se controlará el ingreso y salida de materiales (bienes patrimoniales, enseres, artículos de proveedores, maquinaria, equipos, etc.) previa presentación de las actas o recibo o autorizaciones de entrada y/o salida, el mismo debe contar con todas las firmas de soporte.
  - Los guardias deben conocer y operar los sistemas de alarmas, emergencia y contra incendio.
  - Poner en conocimiento inmediato al Administrador del Contrato o del funcionario delegado de Seguridad, cualquier novedad o emergencia que se suscite tanto con funcionarios, usuarios y en las instalaciones en general.
  - Cumplir los procesos y consignas especiales emitidas por el Administrador o encargado contratante.
  - Cumplir con actividades netamente de seguridad.
  - No dormir durante las horas de trabajo.
- Se capacitó a los empleados en la política interna y se les hizo firmar una copia a cada uno de ellos, proceso implementado que se lo realizará una vez cada año.
  - Se contrató personal capacitado y experimentado para los cargos de guardias y

supervisores, que cumplieran con todos los requerimientos de la empresa.

- Con aquellos empleados que estaban infringiendo las políticas y que tenían muchas reincidencias en su mal comportamiento, se firmaron actas de compromiso para que de esta manera tuvieran claro que si no cumplen las políticas establecidas por la nueva administración del talento humano, inmediatamente serán despedidos.
- La empresa pasó por un proceso completo de renovación de su personal, se esperó el vencimiento de los contratos de ciertos elementos para no renovarlos y volver a seleccionar personas idóneas en su lugar, y se tomaron las medidas preventivas necesarias.
- La empresa invirtió en capacitar al personal, así como en adquirir nuevas herramientas, trajes y elementos necesarios para el correcto desempeño de las labores de cada empleado en su área.

### *Implementación de soluciones*

La empresa CUSTOSESECURITY CÍA. LTDA obtuvo resultados positivos luego de implementar estos cambios, entre los que destacamos:

- Un mejor servicio al cliente.
- Los clientes se mostraron satisfechos con las renovaciones hechas.
- El número de quejas disminuyó hasta llegar a ser nulas.
- Se mejoró el ambiente laboral.
- Hay menos rotación del personal.
- Se aumentaron los controles a los empleados, así como su disciplina.
- Mejoró la imagen ante los clientes.
- Luego de los cambios, los clientes recomendaban a la empresa a otras personas.
- Se cuenta con personal más competente.
- Las capacitaciones constantes ayudaron a que el personal esté en constante entrenamiento y apto para una buena atención a los clientes.



## *Entrevista CUSTOSECURITY*

*Entrevistado (a): SGTO. FRANCISCO JAVIER ROSERO TAMAYO*

*Cargo: Gerente General*

*Fecha: Agosto 2014*

### *¿Qué es ser gerente?*

El ser un buen gerente es un rol y una responsabilidad muy grande, en la cual debes ser muy responsable y colaborador con tus empleados. Para que se desarrolle un buen ambiente de trabajo hay que establecer estrategias y coordinación, lograr que tengan confianza en la empresa y su equipo de trabajo, sin olvidarse de la disciplina, que es un ingrediente imprescindible para tener éxito.

### *¿Cuán importante es la planificación?*

La planificación es importante para una empresa, hay que saber tomar decisiones con cabeza fría, dejando a un lado los sentimientos, asumiendo responsablemente las consecuencias de las acciones realizadas. El objetivo principal de la planeación, es llegar a las metas, propósitos y objetivos a corto y largo plazo.

### *¿Qué es la organización de la empresa y del recurso humano?*

En nuestra organización, el capital humano es el principal activo de nuestra empresa, ya que el departamento de Recursos Humanos es el que tiene una gran responsabilidad: seleccionar al personal más idóneo que sepa cumplir con sus tareas y funciones encargadas. La organización de la empresa es el cúmulo de todos nuestros departamentos creados.

### *¿Qué es lo más complejo al realizar las actividades de dirección de la empresa?*

Unas de las actividades más complejas de CUSTOSECURITY CIA. LTDA. es la satisfacción de nuestros clientes, ya que las buenas referencias son una buena imagen para la empresa, y nos ayuda a crecer en el mercado a nivel nacional, convirtiéndonos en una gran competencia para cualquiera. Gracias a la buena referencia de los clientes hemos podido ser recomendados a diferentes provincias del Ecuador.



*¿Cómo asume usted su rol de control como gerente?*

Como gerente es muy importante llevar una inspección interna y externa de la empresa. En nuestro negocio, esto se logra con la correcta selección de líderes de grupo, que sepan controlar y organizar todos los inconvenientes de la empresa, para que así todo sea encaminado de manera correcta.

*¿Cómo lograr una armonía con el equipo de trabajo?*

Para lograr un buen ambiente laboral, siempre debe haber cordialidad y mucha comunicación, de esta forma el ambiente no se tornara pesado, y todos puedan desempeñarse en sus funciones de forma adecuada.

*En su rol de gerente ¿cuál es su principal función en la búsqueda de la satisfacción del cliente?*

No debemos olvidar jamás que complacer a nuestros clientes es el principal objetivo de la empresa, sin ellos no existiríamos, y nos llevaría al fracaso (quebrar). La principal función de CUSTOSECURITY CIA. LTDA, es satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes, brindando un servicio de excelencia a buen precio.

*¿Cuál ha sido su recompensa más gratificante como gerente?*

Mi mayor recompensa ha sido constituir esta empresa, y haber logrado todo lo que hoy en día es CUSTOSECURITY CIA. LTDA, y saber que somos una gran competencia en el mercado.

*¿Cuál ha sido su experiencia o situación de la que aprendió una gran lección para su gerencia?*

Mi mayor experiencia es haber pertenecido a la Fuerza Aérea del Ecuador, ya que aprendí cosas sobre la seguridad pública y privada, conocimiento que hoy desempeño con mi trabajo. También aprendí que la clave para lograr el éxito es tener responsabilidad y disciplina en nuestras acciones, esto es lo que me ha permitido alcanzar mis logros en el campo empresarial.

### *Preguntas para analizar*

1. ¿En qué influye hacer una correcta descripción del cargo y poseer perfiles detallados para la contratación de personal?


2. ¿Cuál era el problema de fondo de CUSTOSEURITY?


3. ¿Cuán importante es la toma correcta de decisiones a nivel gerencial para este inconveniente?


4. ¿Qué problemas le ocasionó a la empresa CUSTOSEURITY el no poseer personal competente y comprometido?


5. ¿Cómo solucionó CUSTOSECURITY los inconvenientes con su personal?


6. ¿Qué conclusiones podemos sacar de esta experiencia empresarial?


7. ¿Conoce usted casos en los que vincular amigos y familiares, sin experiencia ni conocimientos específicos para un cargo, hayan sido exitosos para una empresa?


8. ¿Cree usted que el problema en CUSTOSECURITY se daba específicamente por el hecho de vincular a familiares y amigos o por la falta de idoneidad del personal? Argumente.


# # 10 DISTRIBUIDORA SURTITODO

## *Introducción al caso de estudio*

Surtitodo S.A. tiene una sucursal en La Libertad que ofrece diferentes productos a tiendas en la península. Tiene vendedores en oficina y de campo quienes llegan a otros cantones y parroquias fuera de la provincia de Santa Elena. Entre sus rutas se encuentran cantones como Playas, Posorja y toda la Ruta del So desde San Pablo hasta Puerto López.

En el 2011, la empresa afrontó problemas derivados de la falta de control en la jefatura y la poca experiencia de la persona encargada; hubo dificultades en el control de las cobranzas. El personal de ventas también realizaba la gestión de cobranza y empezaron a evidenciarse anomalías y faltantes puesto que no reportaban diariamente en caja todos los valores; por tal motivo los clientes se veían afectados y las quejas no se hicieron esperar.

## *Explicación del caso*

En el año 2011 Surtitodo, en la Península, contaba con una persona al frente del departamento de crédito y cobranza. En el transcurso de ese año dicho ejecutivo empezó a recibir llamadas de clientes que se quejaban porque sus pedidos no llegaban y no entendían la razón ya que habían sido puntuales en los pagos que efectuaron a los vendedores.

La gerencia encargó al departamento de crédito y cobranza que realice una investigación con aquellos clientes que llamaron a quejarse. En el transcurso de la investigación se verificaron los estados de sus cuentas y en el sistema de la empresa aparecían como clientes morosos, aunque ellos alegaban estar al día en sus pagos.

La jefe del área de crédito y cobranza investigó a todos los vendedores haciendo trabajo de campo, visitando el lugar donde se encontraban los clientes para verificar

personalmente sus facturas con el registro que había en la empresa, y se percataron de que dos vendedores no reportaban los pagos que hacían los clientes, por lo que en el sistema de la empresa aparecían como morosos y, por tanto, no se realizaban los envíos de los productos.

### *Soluciones y alternativas planteadas*

- Despedir a los empleados que dejaron de reportar los pagos de los clientes de manera oportuna, se determinó una tolerancia de un solo llamado de atención para erradicar este inconveniente de raíz. No se podía continuar con empleados deshonestos dentro de la organización.
- La empresa decidió contratar una asistente para el departamento de crédito y cobranza para un mejor seguimiento de la cartera de clientes.
- Se crearon procesos de control de cartera como llamar diariamente a clientes al azar para verificar que sus estados de cuentas coincidan con el sistema de la empresa.
- Se implementaron procedimientos de control por parte de la jefatura del departamento de crédito y cobranzas, como visitas de campo una vez por semana.
- Para una mejor atención y satisfacción de los clientes la empresa colocó una línea telefónica de servicio al cliente para que ellos puedan comunicarse de forma directa, ya sea por alguna queja o para que realicen pedidos.

### *Implementación de soluciones*

La implementación de las soluciones trajo los siguientes beneficios:

- Se depuró al personal.
- Se contrataron nuevos vendedores.
- Se crearon políticas de ventas y políticas de cobranzas.
- Se contrató a una asistente para el departamento de crédito y cobranza para mejorar el seguimiento y control de la cartera de clientes.
- Se hace auditoría de campo, realizado tanto por la jefa del departamento de crédito y

cobranza como por la asistente, incluso en cantones y parroquias que se encuentran fuera de la provincia de Santa Elena.

- Al momento la empresa ya no recibe llamadas de clientes con quejas sobre pedidos que no son entregados a tiempo.

EDITORIAL ULVR  
COPIA NO COMERCIAL  
EDITORIAL ULVR



## *Entrevista Distribuidora SURTITODO*

*Entrevistado (a): Jaime Zabala Barrera*

*Cargo: Gerente Regional*

*Fecha: Agosto 2014*

### *¿Qué es ser gerente?*

Es ser el líder de la empresa, encargado de hacer que esta funcione. El gerente tiene la responsabilidad de controlar y ejecutar todos los programas que tiene la empresa, con la finalidad de que se cumplan las metas.

### *¿Cuán importante es la planificación?*

En el caso de nuestra empresa, como en muchas otras, dependemos de las ventas. Hay que planificar visitas, presupuestos, eventos que impulsen la marca, para así cumplir con el presupuesto establecido.

### *¿Qué es la organización de la empresa y el recurso humano?*

El recurso humano es la parte más importante de la empresa, del talento de cada persona depende el éxito de nuestro negocio, nosotros nos organizamos por departamentos, en los que cada persona tiene sus responsabilidades definidas.

### *¿Qué es lo más complejo al realizar las actividades de dirección de la empresa?*

Lo más complejo es sobrellevar las costumbres de las personas, en este caso la empresa es colombiana y los colombianos actúan de una manera diferente a los ecuatorianos, quienes necesitan de más motivaciones para cumplir con su trabajo.

### *¿Cómo asume usted su rol de control como gerente?*

Tratando de conseguir personal confiable que también me ayude a controlar la empresa, cada jefe de área debe tener un buen carácter, para que no se deje convencer o ceda ante actitudes o acciones negativas que no le beneficien a la empresa.

### *¿Cómo lograr una armonía con el equipo de trabajo?*

Haciendo reuniones con todos los empleados, integraciones. En el caso de los



vendedores se hacen planes de comisiones e incentivos para que ellos se motiven para llegar a su meta.

*¿Cuál ha sido su recompensa más gratificante como gerente?*

Cumplir los objetivos y metas establecidos por la empresa.

*¿Cuál ha sido su experiencia o situación de la que aprendió una gran lección para su gerencia?*

Haber zonificado las rutas, sectores y descubrir que necesitábamos más vendedores, y esto ayudó a que la empresa aumentara sus ventas.

### *Preguntas para analizar*

1. ¿Cómo se evalúa el crecimiento que ha tenido Surtitodo desde el punto de vista de dirección gerencial?


2. ¿Cuál fue el problema de fondo en el caso Surtitodo?


3. ¿Qué decisiones respecto al recurso humano tuvieron que tomarse para solucionar este inconveniente?


4. ¿Qué considera que es lo más difícil ante una situación de deshonestidad de los empleados?


5. ¿Qué repercusiones a la empresa podrían generarse si no se toman medidas a tiempo?


6. Para el gerente ¿cuán importante es el control emocional ante una toma de decisiones de este tipo?


7. ¿Qué conclusiones y recomendaciones podemos rescatar de esta experiencia empresarial?


# # 11 NEIRASOLVEN

## *Introducción al caso de estudio*

NEIRASOLVEN es una empresa que desde 1979 se dedica a fabricar pinturas automotrices y arquitectónicas. Desde su inicio ha sido reconocida por la calidad de su producto y por esta razón tiene una alta demanda en el mercado.

La empresa tuvo problemas al momento de entregar la mercadería, lo que hizo que los propietarios dedicaran un tiempo para analizar al departamento de ventas. Para ello se comunicó con los diferentes clientes para conocer mejor la situación por la que pasaba el negocio y se llegó a la conclusión de que eran los vendedores y recepcionistas de pedidos quienes tenían mucho que ver en los problemas evidenciados.

## *Explicación del caso*

En el 2010 la empresa tuvo problemas con el departamento de ventas, específicamente con las personas encargadas de receptar los pedidos, ya que al momento de ingresarlos al sistema, se lo hacía de forma incorrecta y por ello los encargados de distribuir la mercadería al punto de destino, realizaban las entregas con la guía y pedidos incorrectos.

Las personas encargadas de bodega entregaban los pedidos sin darse cuenta de que estos estaban mal hechos, consecuentemente los clientes llamaban a quejarse debido a que llegaba mercadería que ellos no habían solicitado.

Los vendedores no llevaban un registro de los pedidos que hacían los clientes y no mantenían una reunión periódica con el propósito de identificar o dar a conocer la cantidad de productos (pinturas) que ellos mantenían diariamente.

Esto hizo que aumentara el problema en el departamento de ventas y cada día había reclamos por parte de los clientes. Por eso, el jefe de área decidió llamar a reunión a todo el departamento de ventas, incluidos vendedores secretarias, para analizar la situación y determinar el origen del problema.

## *Soluciones y alternativas planteadas*

El jefe se reunió con todas las personas que conformaban el departamento de ventas y se escuchó a cada una de ellas. Se pudo evidenciar que los vendedores y la recepcionista no llenaban correctamente los pedidos que solicitaban los clientes. La empresa optó por implementar las siguientes medidas de precaución:

- Se contrató a un supervisor de ventas con el fin de organizar el departamento y mantener el control de las actividades de cada uno de los vendedores.
- Se creó un manual de funciones para cada cargo.
- Se crearon procedimientos de recepción de pedidos.
- Se crearon procedimientos de despacho de productos.
- Se capacitó al personal de ventas y de recepción en cuanto al servicio al cliente y sobre los procedimientos implementados.
- Se implementaron procedimientos de post venta como una llamada al cliente, luego de realizar la entrega, para verificar que todo esté correcto.
- Se implementaron reuniones periódicas con el departamento de ventas para detectar a tiempo cualquier inquietud de los empleados o clientes y tomar medidas preventivas y correctivas para mejorar el nivel de satisfacción del cliente.

## *Implementación de soluciones*

Los cambios realizados por la empresa NEIRASOLVEN dieron frutos beneficiosos, y éstos se observaron en el corto plazo, entre los que destacamos:

- El diseño de los manuales de funciones fue vital para que los empleados tengan conocimientos de sus tareas y funciones respectivas en el cargo que desempeñaban, lo que ayudó a evitar confusiones y que exista un mejor control del personal.
- La contratación de un supervisor de ventas permitió reordenar las funciones de la gerencia general.
- Con el ingreso de un supervisor se organizó el departamento de ventas, se estableció

presupuestos y se llevó un control estricto de los clientes por vendedor para tener un seguimiento adecuado.

- El servicio de post venta y la creación de procesos para atención y despacho de productos mejoró el nivel de satisfacción de los clientes.
- La implementación de reuniones periódicas con el equipo de ventas ayudó a mejorar el ambiente de trabajo entre vendedores. Estas se convirtieron en espacios para proponer ideas y solucionar inconvenientes a tiempo, así como un medio óptimo de prevención de errores y mejora continua para la organización, para brindar soluciones integrales.



### *Preguntas para analizar*

1. ¿Cuál fue el problema de fondo de NEIRASOLVEN?


2. ¿Cuán importante es tener organizado de forma correcta un departamento de ventas?


3. ¿Cómo afecta no tener la debida supervisión y control en el área de ventas?


4. ¿Quién era el perjudicado en este inconveniente?




5. ¿De qué forma se mejoraron las reglas y procesos?


6. ¿Cuáles fueron las medidas tomadas para ejercer un mejor control de empleados?


7. ¿Qué instrumentos adicionales implementaría usted para ayudar al control de los procesos?


8. ¿Qué conclusiones y enseñanzas deja este caso de estudio?


# # 12 MAFRICO

## *Introducción al caso de estudio*

MAFRICO es una empresa que brinda soluciones integrales de aislamiento térmico. En el año 2009, requería implementar el Departamento de Seguridad debido a los requerimientos del Estado a través del Ministerio de Relaciones Laborales ya que se iba a realizar una auditoría del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo, que exigía que todas las empresas fabricantes debían contar con un supervisor o jefe de seguridad para cuidar, prevenir riesgos en la salud de los empleados y riesgos al ejecutar actividades dentro del ámbito laboral que se pudiesen presentar en Producción, Planta y otros departamentos en general.

MAFRICO enfrentaba un dilema, pues cada trabajador que pertenecía al departamento de producción y asistencia técnica a sus clientes, contaba con el uniforme y protecciones tales como: las protecciones, gafas y demás accesorios para la realización de su trabajo, pero en su mayoría el personal no los utilizaba o no sabían para qué actividad tenían que utilizar dichos implementos.

Esto ocasionaba accidentes inesperados que representaban un gasto administrativo y de producción. Esto ocasionaba la descoordinación del trabajo, ya que tenía que ser reemplazado por otra persona.

Tomando en cuenta estas dificultades, Mafrico S.A. decidió mejorar los procedimientos para salvaguardar la integridad de sus empleados y a su vez cumplir con las exigencias del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y el Estado junto al Ministerio de Relaciones Laborales. Esto permitió que Mafrico pueda certificarse como empresa, al cumplir con todos los parámetros que exige la ley.

La empresa buscó prevenir problemas futuros, que afectarían al área financiera al asumir gastos producto de no tener procesos de control adecuados en el área de producción, servicio de asistencia técnica, talento humano y de no cumplir con lo solicitado por el IESS.

Mafrico S.A. pudo mejorar sus procesos con la implementación de un nuevo departamento de seguridad industrial, cumpliendo con los parámetros establecidos por el IEES y del Ministerio de Relaciones Laborales, reduciendo el porcentaje de accidentes, satisfaciendo la necesidad latente y minimizando los gastos a largo plazo por los controles internos implementados.

### *Explicación del caso*

El 27 de octubre del 2010, el Estado, a través del Ministerio de Relaciones Laborales, le informó a Mafrico S.A. que se iba a realizar una auditoría, basada en una resolución “SRAT” (Sistema de Auditoría y Riesgo de Trabajo), en la que se indican todos los parámetros legales que debe cumplir una empresa respecto al departamento de Seguridad y Salud Ocupacional.

Mafrico analizó cada punto de la resolución y se percató de que no contaba con un departamento de seguridad que pueda organizar y controlar cada proceso de la producción que se ejecutaba con el respectivo cuidado. Uno de los problemas que se evidenció fue que los empleados desconocían el uso adecuado de cada uno de los accesorios e implementos que utilizaban a diario para sus labores como gafas, gorros, limas, etc., o no utilizaban las protecciones en actividades que demandaban mayor cuidado para garantizar su integridad.

Anualmente tenían aproximadamente siete accidentes, algunos graves y otros leves, debido a la falta de control y de implementación de procesos adecuados para cada actividad como:

- Levantamiento de equipo, bultos y otros.
- Operación de maquinarias.
- Contactos eléctricos.

Para el área de producción estos accidentes representaban horas perdidas de trabajo, por lo que se generaba un retraso en la fabricación de los paneles de refrigeración. También se incurría en gastos administrativos, ya que en caso de un accidente, y dependiendo del tipo de circunstancia, tenían que hacer atender al empleado en los hospitales. En el caso de que el incidente fuese responsabilidad del patrono, representaría para el empleador multas cuantiosas y más costos de indemnización, gasto que evidentemente no se considera en los presupuestos de la empresa.

## *Soluciones y alternativas planteadas*

Al cumplir con los parámetros exigidos por el IEES y conocer los procesos, como la necesidad de crear un Departamento de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, la gerencia tuvo que analizar, medir e implementar soluciones para mejorar los procesos en la empresa y a la vez cumplir con las normas exigidas al momento en que se realicen las auditorías.

Durante el año 2011 se sostuvieron reuniones en las que se buscaron asesores que cumplan con el perfil de la persona que tenía que estar a cargo del departamento, también para determinar los costos en los que se incurriría al implementar un departamento y verlo como una inversión en lugar de un gasto, y establecer una cultura dentro de la empresa para, de esta manera, salvaguardar la salud y la vida de los empleados y que, al mismo tiempo, garantice que realicen sus actividades de forma eficiente y eficaz.

## *Implementación de estas soluciones*

Entre los cambios positivos que se hicieron se encuentran los siguientes:

- Se realizó un diagnóstico de la situación de la empresa para determinar los procesos que necesitaban mejorara, para el cumplimiento de la normativa.
- Se encontró que Mafrico tenía que nombrar un Comité Paritario encargado de instruir al personal en la utilización de cada uno de los equipos de protección, vigilar el cumplimiento de las medidas de protección, higiene y seguridad y llevar un control de cada uno de los implementos que se entregaban al personal.
- Se creó una política en la cual la empresa provea las mejores condiciones de Seguridad y Salud ocupacional para todo el personal, se dio a conocer a todos los trabajadores y se la expuso en lugares estratégicos.
- Se elaboró un manual de funciones en el que se indica el uso adecuado de cada una de las herramientas, las correctas posturas, entre otras funciones.
- Se implementó el Sistema Nacional de Prevención de Riesgos.
- Se lleva un registro de cada uno de los accidentes para poder determinar el grado de efectividad y el nivel de implementación de las normas.

- Se realiza un cronograma anual para las capacitaciones y simulacros que se deben realizar.

Al implementar el departamento de seguridad industrial, se palparon los siguientes beneficios casi inmediatamente:

- Se redujo el número de accidentes, ya que constantemente se realiza una inspección de las actividades basados en la norma.
- Se tiene un personal preparado y capacitado ante cualquier siniestro que se presente.
- Se cumple con las normativas exigidas por el Estado.
- Se minimizan gastos.

En este caso se destaca que las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar toman un rol importante en la actividad interna y de gestión de las empresas. La implementación de un Departamento de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional es de suma importancia para minimizar gastos, cuidar la integridad del personal y sobre todo cumplir con las normativas que exigidas por el Estado.

## *Entrevista a MAFRICO*

*Entrevistado (a): Mauricio Moyano*

*Cargo: Gerente*

*Fecha: Agosto 2014*

### *¿Qué es ser gerente?*

Gerente es la persona que está a cargo de la dirección o coordinación de la empresa, o bien de una parte de ella, como es un departamento o un grupo de trabajo. Es quien ordena en muchas direcciones, por lo cual mi tarea es básicamente de tipo administrativa.

Estamos encargados de utilizar eficientemente todos los recursos a disposición a fin de obtener el máximo posible de beneficio de los mismos. En otras palabras, maximizar la utilidad productiva de la empresa.

### *¿Cuán importante es la planificación dentro de la empresa?*

Es muy importante ya que es un esfuerzo consciente para preparar una compañía para las altas y bajas que puede experimentar. El primer paso de la planificación es establecer una meta realista para la empresa, ya sea a corto o largo plazo. Después de que una meta se haya establecido, la organización debe entonces presentar una estrategia realista para alcanzar ese objetivo. La planificación también requiere que yo establezca un calendario realista para alcanzar esas metas. Una vez que el plan es implementado entonces es necesario monitorear el progreso para asegurar que la organización está en buen camino.

### *¿Qué es la organización de la empresa y el recurso humano?*

La organización de la empresa corresponde al proceso de organización de los talentos, humanos, financieros o materiales, de los que dispone Mafrico para alcanzar los objetivos deseados.

La organización del recursos humano tiene un papel fundamental a la hora de planificar y programar los planes de desarrollo profesional para los empleados y de seleccionar el personal adecuado, de forma interna o externa, para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

### *¿Cómo asume usted su rol de gerente?*

El gerente enfoca su papel dentro de la organización, agregando a sus funciones tradicionales las responsabilidades y tareas inherentes a esta condición, por ejemplo: seleccionar colaboradores, evaluar su desempeño y entrenarlos, solo por nombrar algunas. Uno de los aspectos que compone dicho rol es ayudar a crecer a sus colaboradores.

El gerente es una persona que, a más de cumplir su rol de jefe, lleva adelante otra función respecto a sus colaboradores: ser guía y consejero en una relación orientada al aprendizaje. Lo asume de manera deliberada, debe desear hacerlo y está convencido de los resultados a obtener. Un jefe y líder debe estimular en cada persona, su capacidad de cumplir sin sentirse obligado. También:

- Tiene la capacidad de conducir a otros.
- Conduce a otros en un proceso.
- “Conduce a los demás a alcanzar un propósito definido”.

La excelencia es una manera permanente de hacer las cosas bien, con una mejora continua, con actitud y voluntad de servir. En ese sentido, en el rol de un gerente, referido al manejo de personas, se tiene que tener presente:

- Se trata al personal como seres humanos y con respeto.
- Se explica todo lo que deben hacer y lo que no también, para que no haya malos entendidos.
- Se les deja cierto grado de libertad en cuanto a toma de decisiones sin perjudicar el producto final y sin entorpecer las tareas entre compañeros.
- Se les inculcan buenos valores, incluso para que lo apliquen en sus hogares y en la vida cotidiana.
- Se trata de educar a los trabajadores en la medida de las necesidades de la empresa (entre más conozcan del puesto es mejor para todos).

### *¿Cómo lograr una armonía con el equipo de trabajo?*

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual. Alcanzar

y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos difíciles de reunir en un solo individuo.

Este estilo participativo en la toma de decisiones, de responsabilidad individual y colectiva, hace que los gerentes tengan el reto de no ser vistos como un juez inalcanzable, sino como un coach que interactúa con sus empleados para la consecución de un objetivo común: el éxito de la organización. Es importante, que dentro de las normas básicas de un trabajo en equipo, esté la valoración de cada uno, el respeto a la individualidad y el compañerismo.

El mecanismo para crear un buen ambiente en cada uno de los grupos, es crear una conciencia de trabajo y disciplina en la labor, sin que ellos se sientan forzados o atados. La idea es que en cada equipo de trabajo, el líder y sus compañeros estén convencidos de su tarea. Nosotros revisamos los siguientes parámetros al crear grupos de trabajo:

- Se forman varios equipos de trabajo, de acuerdo a las necesidades, es decir, por secciones de acuerdo a la línea de producción.
- De los grupos formados se escogen a los más responsables y hábiles en sus tareas.
- No declinar en la búsqueda de encontrar la mejor relación con los trabajadores, intercambiar ideas, dejarlos participar, pero todo siempre con respeto.

En su rol de gerente, ¿cuál es su principal función en la búsqueda de la satisfacción dentro del equipo de trabajo?

Para cualquier jefe siempre será mejor contar con personal capacitado, y con ganas de hacer bien su trabajo. Dicho lo anterior, la principal función de un jefe es instruir, capacitar, enseñar, con el fin de contar siempre con un buen equipo de trabajo.

*¿Cuál ha sido su recompensa más gratificante en su rol de gerente?*

Al comienzo hay que equilibrar las cosas para después exigir el cumplimiento, al ritmo de los planes y programas. Hay que compensar muchos aspectos humanos en la vida de los trabajadores, como escuchar sus problemas, y a partir de eso construir aprendizajes más académicos. Es muy gratificante.



Ser jefe es un gran desafío, dirigir a personas con diferentes formas de pensar es todo un proceso de aprendizaje y mucho trabajo, en el que tienes que reflexionar intencionadamente en cosas que uno generalmente no hace. Revisar todos los aspectos que involucra ser jefe es muy gratificante y permite mejorar aquellos que uno pasa por alto, se hace consciente de las buenas decisiones y acciones que realiza todos los días. Se siente bien saber que haces bien tu trabajo y que el resto lo sepa. Ser jefe es difícil, es un camino lleno de desafíos y dificultades, pero que deja muchas recompensas personales.

*¿Cuál ha sido su experiencia o situación de la que aprendió una gran lección en su puesto de trabajo?*

Los seres humanos siempre estamos en constante aprendizaje y los jefes no somos la excepción. Pero algo que siempre hay que tener en cuenta es que nunca hay que asumir que todos saben o entienden la tarea encomendada o el trabajo a realizar, por lo tanto hay que estar alerta a los errores que se presenten para poder corregir a tiempo.

*Entrevistado (a): Mariel Costa León*

*Cargo: Departamento de RRHH*

*Fecha: Agosto 2014*

*¿Cómo influye el talento humano y la capacidad intelectual dentro de la empresa?*

El talento humano del personal dentro de Mafrico es el eje central para el logro de los resultados. El talento humano influye de acuerdo a las aptitudes o capacidades de desempeño que tiene cada individuo, por ello es muy necesaria la capacitación del personal, para adaptarse a la innovación y cambios que produce el mundo con su tecnología.

*¿Cuán importante es la selección y evaluación del personal dentro de la empresa?*

La selección del personal es muy importante ya que se requiere siempre contar con el mejoramiento de la organización, planificación y control de los recursos humanos. La evaluación del desempeño brinda claridad a los trabajadores sobre los objetivos y funciones que se deben alcanzar, mejora el clima y ambiente de trabajo, incremento de la motivación y productividad de los trabajadores y existe una mayor integración para optimizar el recurso humano, ya que se toman medidas correctivas formativas y de procesos con el afán de mejorar procesos.

La evaluación del personal constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado y tiene las siguientes ventajas:

- Permite determinar en qué aspectos debemos enfocarnos para que haya mejora en el desempeño.
- Sirven de retroalimentación a la alta dirección.
- Favorecen la aplicación de las políticas de compensación que pueden ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos y tomar decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones.
- Se identifican necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado, se puede plantear un plan de desarrollo de la carrera profesional de cada empleado.



### *Preguntas para analizar*

1. A medida que las exigencias de las entidades de control crecen, describa ¿qué retos tuvo Mafrico para afrontar estos cambios?


2. ¿Cómo soluciono Mafrico los problemas de control y seguridad de sus empleados?


3. ¿Cómo afectaban a Mafrico los accidentes laborales?


4. ¿Qué beneficios trajo a Mafrico implementar un departamento de seguridad industrial y salud ocupacional?



5. ¿Cómo afectaron las decisiones que tomó la gerencia de Mafrico a la motivación y rendimiento del personal?


6. ¿Cuál es el rol del departamento de recursos humanos en situaciones como ésta?


7. A través del nuevo departamento de seguridad, ¿cómo integró en su cultura organizacional mayor preocupación por temas de seguridad y salud en la empresa?






## DESAFÍOS DEL LÍDER







## Liderazgo en la dirección de empresas

Mucho se habla del liderazgo pero no en todas las empresas se aplica. No se trata de hablarlo sino de hacerlo y hay una gran brecha entre esos dos puntos. En una organización se requiere un dirigente que lleve a los demás hacia un objetivo, pero el mercado exige dirigentes enfocados en desarrollar a su equipo, que dejen a un lado el egoísmo para pulir al máximo el potencial de cada uno de sus miembros. Parece una tarea sencilla pero pueden intervenir los intereses profesionales y el celo laboral, al punto de que en ciertas ocasiones se centraliza las decisiones y operaciones con la finalidad de demostrar la importancia de ciertos cargos o para no perder el absoluto control y la dependencia de los demás hacia ellos.

La etapa del monopolio de la información se ha terminado, el mundo está globalizado, y así también el monopolio de la toma de decisiones está quedando atrás, ya que causa mucho retraso y burocratización de los procesos, trae como consecuencia ineficiencia y poca productividad, insatisfacción del cliente y pérdidas monetarias para la organización. Actualmente hay una tendencia a: la conformación de equipos autodirigidos, la toma de decisiones más horizontales, contar con personas que solucionen problemas, jefes que enseñen a tener iniciativa, coordinadores que eleven propuestas y gerentes que lideren organizaciones.

### *Objetivos de aprendizaje*

Conforme estudie este escenario de aprendizaje, concéntrese en los siguientes objetivos de aprendizaje.

1. Explicar la diferencia entre poder y autoridad.
2. Definir qué es el liderazgo.
3. Comprender las características del gerente líder.
4. Explicar las funciones del gerente líder.
5. Conocer los hábitos que fortalecen el liderazgo y la administración.

# LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

*Si te sigue uno, tienes alguien de confianza; si te siguen todos, es porque tú generas confianza.*

## *¿Qué dice la literatura sobre la comunicación?*

A menudo se piensa que administración y liderazgo son lo mismo; sin embargo, hay una gran diferencia. El administrador trabaja para alcanzar las metas y el líder alcanza metas mediante sus habilidades interpersonales y la forma en que motiva a su equipo de trabajo (Madrigal, 2009).

La motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta (Robbins y Coulter, 2010).

El liderazgo de una persona significa la capacidad, habilidad, consistencia y valor para ser seguida por un conjunto de otras personas, para el logro de un fin común y de beneficio para todos los que participan en este esfuerzo; derivando en una gestión eficiente (Ministerio de Trabajo, 2006).

El gerente debe, en el empeño de su ejercicio profesional, saber utilizar la motivación con todo su alcance, repercusiones, usos que le produzca resultados positivos. Saber identificar el tipo de motivación que se requiere, de acuerdo al comportamiento organizacional, le proporciona a la gerencia una buena integración de su equipo de trabajo y que se manifieste un clima organizacional idóneo (López, 2004).

El proceso de dirección consiste en realizar actividades mediante la aplicación de energía física, intelectual e interpersonal para ofrecer productos, servicios e ideas. No todo puede preverse o planearse. Sin embargo, en la mayoría de los casos hay un plan, explícito o implícito, que sustenta la ejecución de cualquier actividad. La naturaleza de las actividades varía mucho de un caso a otro. Todo depende del tipo de organización, los objetivos, la competencia de las personas, la disponibilidad de recursos y de otros factores (Amaru, 2009).

## PODER FRENTE A AUTORIDAD

Para comprender de forma práctica las características de la aplicación de poder y la autoridad en la gestión y dirección de empresas, veamos la tabla 1.

**Tabla 1.** Comparativo entre poder y autoridad en la dirección.

Poder en la dirección	Autoridad en la dirección
Hay la concepción de tener más para poder llegar a ser más.	La comunidad por iniciativa propia, decide ser manejada por los mejores.
Individualismo.	Participativo.
Expresa la fuerza en sus acciones.	Expresa el ideal con acciones coherentes.
El poder se pierde por la presencia de otro poder más grande.	La autoridad se concede a otros por méritos.
Se fortalece la creencia de tener la razón y de una línea de pensamiento unidireccional.	Se fortalece en el trabajo en equipo, la apertura y la empatía.
Se impone.	La autoridad por democracia se ejecuta.
Rechaza las opiniones diferentes.	Convergen y se consensua las ideas.
Se impone, en función la estructura jerárquica.	Une y motiva con base en acuerdos.
Puede inspirar temor.	Generalmente inspira respeto.
Los colaboradores podrían rechazar su mando aunque no lo manifiesten frontalmente.	Las personas lo siguen y lo defienden.

## ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?

*Solo se da lo que se tiene.*

El **liderazgo** es el conjunto de habilidades, actitudes y competencias que una persona desarrolla y que le permiten influir en un grupo determinado, para obtener los resultados que desea con base en la persuasión, entusiasmo y compromiso. La gran pregunta que se plantea es ¿el líder nace o se hace? Hay personas que nacen con talentos, con una personalidad carismática y sociable, lo que les da ventaja (en algunas circunstancias) sobre aquellos cuya naturaleza es más conservadora y reservada; sin embargo esto no significa que aquellos que no nacieron con estas características no puedan desarrollar competencias, es más, incluso podrían llegar a ser mejores líderes que quienes de manera innata tienen esos talentos.

Hay personas que poseen habilidades innatas pero también hay quienes adquieren habilidades en el camino como producto del medio, de la experiencia, de los buenos hábitos y de la perseverancia para desarrollar una competencia. Se puede desarrollar el liderazgo pero hay que saber identificarlo, mediante la detección de aquellas virtudes que son necesarias para una determinada actividad y además se requiere perseverancia para crear competencias en esa área.

En una organización es importante descubrir líderes y, sobre todo, desarrollarlos para que sean quienes influyeran positivamente al personal. No es lo mismo tener un buen organizador del equipo de ventas que tener a un gerente liderando las ventas de su empresa. Es crucial detectar aquellos colaboradores que tienen iniciativa y no hay que obstaculizar su actitud proactiva, porque tal vez estaríamos privándonos de descubrir un nuevo elemento, con mucho potencial, dentro del equipo humano que trabaja con nosotros.

Aquellas personas que, dentro de la empresa, tienen la capacidad para convocar, gestionar, promover, incentivar a otros, además de buenos índices de rendimiento, productividad y eficiencia, son trabajadores que la organización debería considerar en apoyar para su desarrollo.

La alta gerencia y el departamento de recursos humanos deben estar atentos, ya que estos talentos deben ser detectados a tiempo para moldearlos y formarlos y que, de esa manera, desarrollen competencias que les sirvan, a ellos mismos y a la organización, en el presente y futuro. De esa forma, se les da la oportunidad de crecimiento y el establecimiento de una relación en la que se ponga de manifiesto el ganar-ganar.

La selección interna funciona en este tipo de situaciones. Cuando se genera una vacante existe la posibilidad de que los empleados de la empresa apliquen para crecer y desarrollarse profesionalmente en ella; cuando no existen candidatos internamente, se le debe buscar fuera de la empresa. Esta técnica es realmente muy buena y habría que apostarle el 100%. El problema surge cuando la empresa no ha identificado candidatos al interior de la empresa o no ha desarrollado sus potencialidades.

Cubrir vacantes internamente es vital porque el empleado ya conoce la empresa, se le permite desarrollarse profesionalmente, siente que es importante, se motiva; por otro lado, la empresa invierte menos en selección de personal y en capacitación de nuevos elementos. Esta persona podría dar soluciones con base en su experiencia en cargos que le precedieron.

La empresa puede desarrollar a sus futuros líderes al detectarlos desde los cargos bases de la organización, capacitándolos para que desarrollen sus habilidades y permitiéndoles demostrar de lo que son capaces. Así, se conocerá cada área de la empresa y fortalecerá su experticia en cada cargo en el que adquiera nuevas responsabilidades. Contratar un nuevo elemento externo solo debería ser una solución cuando internamente no se han establecido los mecanismos pertinentes para desarrollar futuros candidatos y esto debería considerarse como una debilidad.

El liderazgo se demuestra, no se habla de él ni de si se lo tiene o no. La mejor forma de demostrarlo es a través de acciones. Los gerentes que actúan son aquellos que conocen lo que hay que hacer y cómo hacerlo. Esto es percibido por los subordinados, quienes se dan cuenta cuándo su líder es de fiar o cuándo está de más haberle puesto simplemente la etiqueta de líder o jefe. Por lo general al momento de contratar a una persona para un cargo gerencial entre los requisitos que se detallan se solicita experiencia en el campo, que sea comprobable y mínima de por lo menos cinco años.

Es evidente que la llegada de los currículos de diferentes aspirantes no se hará esperar; a mayor población en una ciudad, se tendrá más probabilidades de conseguir a alguien que cumpla con los requisitos. Pero hay una peculiaridad en esta búsqueda de perfiles y

es que se solicita competencias en la praxis profesional, pero no se enfatiza la necesidad de competencias comunicativas, colaborativas y sociales de la persona, de tal manera que cuando ingresa un nuevo colaborador podría llegar a tener dificultades para adaptarse a la cultura organizacional de la empresa.

Al seleccionar personal para un alto cargo en la escala jerárquica, la búsqueda debe enfocarse en conseguir a un profesional con experiencia, valores, de buenas relaciones interpersonales y capacidad de influenciar positivamente al equipo de trabajo. Uno de los liderazgos más efectivos es el transformacional, aquel en el que el líder tiene la capacidad de cambiar la escala de valores, actitudes y creencias de los colaboradores, además de fomentar un ideal y hacer que este forme parte de los mismos miembros como una creencia y algo por lo que hay que luchar.

Cada persona es única e irreplicable y es lógico que cada líder también lo sea, no podremos encontrar nunca el estándar en una contratación; por lo tanto, es importante tener claro el rol del gerente líder en la empresa, su nivel de influencia y trato con las personas, para determinar las características y las competencias idóneas para cada tipo de cargo y de responsabilidades. Tener una clara definición y descripción del cargo es fundamental, así como también tener claro qué se desea del gerente en todo ámbito (humano, social, productivo, numérico y de resultados), de tal manera que esa sea la base para la contratación y para el desarrollo interno de prospectos para gerentes de la empresa.

## CARACTERÍSTICAS DEL GERENTE LÍDER

*La diferencia entre parecer y ser, se evidencia en nuestras acciones.*

A pesar de que hay muchas teorías y tipos de liderazgo, vamos a resumir las características principales que debe poseer un líder desde el punto de vista empresarial:

- Alta capacidad de comunicación, sabe transmitir lo que desea comunicar.
- Alta capacidad de persuasión.
- Posee una inteligencia emocional desarrollada en mayor proporción que otras personas por sus habilidades para resolver problemas y negociar con personas.
- Posee capacidad para establecer metas y plantear objetivos claros, medibles y alcanzables.
- Sabe delegar y controlar.
- Conoce las fortalezas de su equipo así como sus debilidades.
- Tiene iniciativa, es proactivo, está siempre informado y hace propuestas.
- Alto compromiso con sus ideales y responsabilidades.
- Busca crecer y hace crecer a su equipo.
- Detecta oportunidades, potencializa capacidades y se controla ante adversidades.



## FUNCIONES DEL GERENTE LÍDER

*Las palabras se escuchan y se olvidan, las acciones dejan huellas que se siguen.*

Todo gerente que es bueno, por lo general es porque también se rodea de un buen equipo, razón por la que es importante dedicar tiempo a la creación y formación de un excelente equipo de trabajo. Para el líder, desarrollar su equipo no es una pérdida de tiempo sino su mejor inversión. Para contar con equipos de alto rendimiento, el líder debe poseer habilidades así como haber desarrollado las siguientes competencias:

- 1. Comunicar:** El gerente debe saber comunicarse con sus seguidores y detenerse para cerciorarse de que se haya comprendido el mensaje, también debe aplicar métodos de retroalimentación y tener una escucha activa con cada uno de los miembros de su equipo de trabajo.
- 2. Organizar y delegar:** El gerente es el que organiza las áreas de trabajo, delega responsabilidades y asigna tareas. Aunque parezca una labor sencilla realmente se requiere de mucha experiencia y conocimiento. El líder debe conocer a cada miembro de su equipo para realizar con éxito esta actividad; delegar de acuerdo a las fortalezas y habilidades de las personas será crucial para el logro de sus índices de desempeño y de las metas.
- 3. Integrar y conciliar:** Debe tener una gran habilidad social, saber sobrellevar tensiones en el grupo y diluir con facilidad situaciones de conflicto con la finalidad de lograr un grupo en armonía, que trabaje en equipo y se apoye entre sí. Saber tener tacto con las personas y valores ayudan mucho en este tipo de competencias.
- 4. Dirigir:** El buen gerente es el encargado de orientar el rumbo de acción de todos y para ello es necesario que sepa tener claro lo que quiere, cómo lo quiere y los beneficios que va a lograr para todos con la estrategia planteada. Es de vital importancia que los miembros del grupo sientan confianza y seguridad en cada paso que dan.
- 5. Controlar:** El buen gerente nunca descansa, confía en las personas pero no deja de monitorear, controlar y evaluar el logro de las metas y el avance de su equipo para

ver cambios en el camino, con el fin de ajustar detalles y, de ser necesario, mudar de estrategia a tiempo.

- 6. Motivar:** El gerente debe ser un motivador, no solo con su forma de ser y carisma, sino también del valor que le da al trabajo de sus empleados, tanto en el aspecto moral como en el económico, para que el equipo sienta que su esfuerzo es recompensado de manera recíproca. De esa forma se logra compromiso, entrega y confianza con la empresa.

## HÁBITOS QUE FORTALECEN EL LIDERAZGO Y LA CORRECTA ADMINISTRACIÓN

*Si hoy entrenas con disciplina, mañana jugarás con estrategia.*

Los buenos líderes y grandes administradores, han logrado ser efectivos y productivos por su buen ejercicio profesional y la aplicación de hábitos que les han permitido aprovechar oportunidades que, por lo general, tienen mucho que ver con la disciplina de cada persona.

Entre los principales y mejores hábitos que debe desarrollar un buen líder y administrador están:

- Nunca aplicar un plan A sin tener listo el plan B.
- Diferenciar entre lo que es prioridad y lo que es urgente.
- Ser conscientes de que el tiempo no es renovable.
- Levantarse temprano y organizar su agenda diaria.
- Ganar tiempo cuando el resto lo desperdicia.
- Descansar lo necesario para recuperar fuerzas.
- No descuidar sus aficiones y vida personal.
- Reflexionar cada decisión, circunstancia y suceso.
- Ser imparcial y profesional al evaluar las críticas recibidas.
- Planificar su vida personal y profesional le permitirá equilibrar su estabilidad emocional.
- Tomar decisiones en los momentos adecuados.
- Seguir sus instintos con base en la experiencia, no solo seguirlos.
- No olvidar que no lo sabemos todo, siempre hay que actualizarse.

- No descuidar la salud.
- Para delegar hay que saber a quién se le dan las responsabilidades, y para ello hay que capacitarlos.
- Corregir en el camino puede evitar grandes errores, daños y/o pérdidas.
- Hacer, evaluar y corregir. Volver a hacer, a evaluar y retroalimentar para corregir.
- Actuar bajo la premisa ganar-ganar.



ESCENARIO DE  
APRENDIZAJE # 3





# # 13 CARTIMEX

## *Introducción al caso de estudio*

Cartimex es una empresa tecnológica reconocida en el mercado por su constante propuesta innovadora. Es una organización estable y es considerada como la mejor competidora del mercado, por sus productos de calidad y garantía. Cartimex quería obtener más ingresos por su constante participación en el mercado, que iba en aumento, por la comercialización y distribución a mayoristas.

Los gerentes de estas áreas mecanizaron el problema y expresaron su solución con un material estratégico que fue llevado a los socios mayoristas, propusieron crear un organismo que satisfaga estos inconvenientes, a través de asesoría técnica y reparación de los productos que tenían fallas para que así no sean devueltos sino que, una vez solucionado el problema, sean entregados nuevamente al adquiriente. Esto llevaría ya no a una devolución o pérdida sino a un nuevo método en el que el cliente sea atraído a la compra por obtener garantías y calidad.

La situación fue expuesta al gerente general y sus socios. Se organizaron reuniones para crear este tipo de organismo, lo que devino en el nacimiento de SERVITECH, que fue aceptada por todos para beneficio y crecimiento de la empresa. Esta organización fue todo un éxito, pues las nuevas mercaderías egresadas que contenían –como en toda mercadería– fallos, contaban con soporte técnico.

Adicionalmente, SERVITECH realizaba el mantenimiento y actualización de sistemas informáticos de acuerdo al avance tecnológico en el mundo de las telecomunicaciones: ofrecía los servicios que esperaban obtener como potenciales consumidores. Estos estaban dirigidos a los clientes de Cartimex pero, como la demanda crecía, ya no solo atendía a sus clientes fijos sino también a particulares que habían comprado sus equipos de cómputo en otras instituciones.

Los buenos resultados de la creación de esta nueva empresa generó más atracción de clientes, mayoristas y minoristas, las ventas se incrementaron y, consecuentemente, atrajeron más ganancias para la empresa.



## *Explicación del caso*

Las ventas de Cartimex crecieron paulatinamente pero, por fuerzas mayores, la asociación quería obtener más lucro; tanto así que en el año 2001 Cartimex creó lazos de comercialización con empresas asiáticas, y adquirieron productos tecnológicos como: discos duros, laptops, CPUs, entre otros componentes de cómputo. Es allí donde se originaron inconvenientes en el fallo de mercaderías.

Las constantes ventas de productos asiáticos fueron totalmente agradables a la vista del cliente por sus cómodos precios e imagen innovadora; esto generó ganancias a la empresa ya que nuevos clientes, minoristas o mayoristas, buscaban satisfacer sus necesidades con artículos de menor precio pero con calidad. Esto no fue así. La mercadería asiática era de buena calidad, venía con daños de fábrica.

La situación se tornó caótica al ver las constantes devoluciones y fallos de los artículos vendidos a los usuarios finales. Algunos exigían el reembolso de su dinero ya que se sentían inconformes con el producto que, al adquirirlo, le habían aseverado su eficacia. Es así que el departamento de ventas y el de marketing se reunieron para buscar una solución a este inconveniente que estaba afectando no solo a la imagen de la empresa sino también se manifestaba en las pérdidas que se generaban por estas devoluciones.

## *Soluciones y alternativas planteadas*

Los departamentos de ventas y marketing lograron detectar estos inconvenientes inoportunos, que producían un detonante a los resultados de ingresos de la empresa ya que la mercadería asiática era devuelta y el cliente se alejaba de la compra de los productos de Cartimex.

Las principales soluciones que aplicaron fueron:

- Eliminación de compra a determinados proveedores asiáticos.
- Realizar un control a toda la mercadería comprada a estos proveedores para solventar estos fallos.
- Crear un departamento o área que dé servicio técnico a la mercadería que regresara por fallos.

Asimismo, dieron a conocer al gerente general lo que estaba sucediendo en la empresa y le presentaron los debidos soportes para ratificar que la situación generaba pérdidas a la empresa. El gerente convocó a una junta general para informar a sus socios del problema, advirtiéndole que si no se tomaban medidas preventivas podría devenir, en un futuro próximo, en pérdidas cuantiosas para Cartimex S. A.

### *Implementación de las soluciones*

En la junta general de accionistas se examinaron los puntos o alternativas expresadas por el gerente general y después de largas horas de análisis las resoluciones fueron expuestas:

- Cesar la compra a esos proveedores y relacionarse con empresas que en realidad brinden una buena calidad y garantía de los productos.
- Los productos ya obtenidos por la empresa serían vendidos en remates a usuarios finales que se beneficien con ellos.

La creación de un departamento o área que realice soportes técnicos no fue aceptada porque no podría cubrir todos los requerimientos de los clientes afectados, en vista de las ventas que realiza la empresa.

En su lugar, se tuvo la necesidad de crear, ya no un departamento sino una compañía originada por Cartimex que llevaría por nombre Servitech y sería la encargada de proporcionar los siguientes servicios:

- Contrato de mantenimiento
- Redes inalámbricas
- Cableado estructurado
- Eliminación de virus
- Mantenimiento de PC
- Actualización de PC
- Asesoría técnica
- Configuración de redes

Esto ya no conllevaría a una reestructuración de la empresa sino a la creación de otra, por lo que no afectaría a ningún funcionario o departamento de Cartimex. En la actualidad Servitech es una empresa dependiente de Cartimex.

Los resultados de esta nueva empresa fueron buenos y aceptados por los gerentes de Cartimex. Los principales beneficios fueron:

- Cartimex fue catalogada como una de las mejores empresas competitivas.
- Gran oportunidad de incursionar en el ámbito de servicios informáticos.
- Incremento de utilidades de la empresa, que conllevó a la satisfacción de sus empleados.
- Atracción de más clientes.
- Minimización de las insatisfacciones por parte de los clientes.
- Se generó más empleo, la creación de la empresa benefició a la comunidad.

Estos resultados fueron muy interesantes para poder cumplir con cada uno de los objetivos a corto plazo, definidos por la empresa para poder cumplir con los objetivos de estrategia general.

Las empresas competitivas de hoy en día deben tener la habilidad de responder a las necesidades y oportunidades que se presenten en sus mercados y saber aprovecharlas. De esta forma Cartimex S. A. identificó la oportunidad de incursionar en el ámbito de los servicios informáticos creando a Servitech, una empresa encaminada a la atención y satisfacción de sus clientes.

Como, por lo general, los servicios tienen cualidades de experiencia y credibilidad más elevadas, los consumidores sienten un mayor riesgo en su adquisición, esto tiene varias consecuencias:

- Los consumidores de servicios confían más en la recomendación oral que en la publicidad de compañías de servicios
- Confían más en el precio, en el personal que los atiende y en las indicaciones físicas para juzgar la calidad del servicio.
- Son leales al proveedor de servicio cuando quedan satisfechos.





### *Preguntas para analizar*

1. ¿Cómo afecta la cultura organizacional de una empresa, a la innovación que exista en la misma?


2. ¿Qué reflexión nos deja el liderazgo e innovación que ha tenido la empresa Cartimex en el mercado ecuatoriano?


3. ¿Cuán importante es el liderazgo para el logro de las metas que se ha planteado la empresa?


4. ¿Cómo cree que tuvo que influir el gerente en sus empleados para poder lograr los resultados que se obtuvieron?


5. ¿Qué dificultades, en cuanto a calidad, se presentaron a Cartimex en el camino?


6. ¿Cuán importante es el trabajo en equipo para el logro de las metas?


7. ¿Cómo lograron que una marca tome protagonismo en el mercado?


8. ¿Qué conclusiones podemos sacar de este caso de estudio?


# # 14 ITALMODE

## *Introducción al caso de estudio*

Italmode es una empresa de diseño y confección de trajes de baño. Desde sus inicios fue reconocida por la calidad de sus productos por cuanto tuvo alta demanda, tanto en el mercado nacional como internacional.

Entre los años 2001 y 2006 la empresa tuvo una considerable disminución en las ventas por el ingreso de artículos asiáticos sin control al mercado local, los que tenían precios muy bajos pero eran de baja calidad. Esto los obligó a que redujeran su personal y cambiaran el tipo de producción, enfocándose solo en la elaboración de diseños exclusivos bajo pedido y no a la fabricación en serie.

## *Explicación del caso*

Italmode confecciones es una empresa que desde sus inicios en 1975 tuvo un crecimiento gigantesco dentro del mercado nacional e internacional, en países como Italia, Inglaterra, Estados Unidos y Perú. Durante varios años, la fabricación de trajes de baño le permitió tener ventas muy altas, gracias a su alta calidad y diseños atractivos.

En el año 2001 las ventas comenzaron a disminuir considerablemente; la empresa se encontraba en una preocupante situación porque estaba perdiendo espacio dentro del mercado nacional sin saber la causa de este bajón comercial. Por esta situación, la diseñadora y gerente general de la empresa, convocó a una junta con su equipo de gerentes, administrativo, comercial y financiero, para poder conocer los motivos. Después de varias horas de reunión, la junta gerencial decidió llevar a cabo un nuevo estudio de mercado para identificar las causas del problema.

Después de un estricto y laborioso estudio de mercado se dio a conocer que la disminución de ventas a nivel nacional era causada por la introducción de productos importados desde China, con bajos aranceles y bajos controles. Estos eran los de menor precio del mercado, los más accesibles para los consumidores, lo que hacía que fuera casi



imposible competir con ellos, ya que en el mercado nacional se prefieren los precios antes que la calidad de los productos.

Luego de recibir este informe, la gerente distribuyó esta información a su equipo gerencial, y pidió que buscara alternativas para poder afrontar el inconveniente de las ventas en el mercado nacional, ya que este era el más importante para la empresa, pues representaba el 65 % de los ingresos de la institución.

### *Soluciones y alternativas planteadas*

Una vez que el equipo gerencial contó con la información de la causa del problema, se dedicó a buscar las mejores alternativas para la empresa, con el fin de superar los inconvenientes lo más pronto posible.

Después de una semana agitada, se organizó una reunión gerencial para estudiar las estrategias a seguir. Se plantearon tres opciones:

- La primera, bajar la calidad del producto para poder regresar al mercado con precios más bajos y competitivos.
- La segunda, cambiar la línea de negocio dirigiéndola hacia un mercado exclusivo mediante la especialización del producto para trabajar solo bajo pedido, con diseños únicos, calidad de las prendas y disminución de la producción que, a pesar de proporcionarles ingresos altos, repercutiría en la reducción del personal.
- Y la tercera opción, se proponía abandonar el mercado nacional y dedicarse únicamente a las exportaciones.

Contando con este planteamiento sobre la mesa, se analizaron las tres alternativas:

La primera se cotejó considerando que la empresa, desde sus inicios, siempre fue reconocida por la alta calidad de su producto, no por su precio, ya que esa era una de las políticas de la empresa, por lo tanto, la empresa perdería su identidad.

La segunda alternativa se analizó tomando en cuenta que la empresa siempre produjo diseños originales, por lo cual, el diseño exclusivo no sería ningún inconveniente. Además, contemplando que no se eliminarían las exportaciones, tampoco sería un problema la producción por pedido, el único inconveniente con esta opción era la reducción de personal.

La tercera alternativa se analizó minuciosamente. Se estudió la posibilidad de renunciar a un mercado que representaba el 65 % de los ingresos, por tanto, se concluyó que no era factible dejarlo para dedicarse a las exportaciones, que representaban solo el 35 % de los ingresos.

Después de estudiar la viabilidad de cada una de las propuestas y compararlas, la junta gerencial tomó la decisión de poner en práctica la segunda de ellas, ya que esta no iba en contra de la política de la empresa y no abandonaba el mercado nacional sino que llevaría a la compañía a otro nivel del mismo mercado.

### *Implementación de las soluciones*

La transición inicial fue algo difícil ya que con la disminución de personal hubo pagos de liquidaciones y gastos de capacitación pues, los empleados, debían ajustarse al cambio de la nueva línea de negocio, lo que generó algunas pérdidas por ser un mercado nuevo para la empresa.

Una vez que el personal fue capacitado, Italmode creó su propia firma de diseño exclusivo, la firma Aracely de Bucco, con ella, y sus nuevos diseños, la empresa se relanzó al mercado exclusivo. Al poco tiempo volvía de a poco a posicionarse en el mercado gracias al esfuerzo y sacrificio de todos los que hacen Italmode Confecciones y sus diseños originales.

Italmode pudo tomar un lugar en el mercado, se recuperó de sus pérdidas y logró tener buenos ingresos. Los trajes de baño con la marca Italmode y la firma Aracely de Bucco han sido reconocidos como la mejor marca de traje de baño del país; los ha llevado a ser la marca oficial de trajes de baño del certamen Miss Ecuador. Además, son utilizados en diferentes eventos de belleza, como: Miss Continente Americano, Reina Mundial del Banano, Reina de Mi Tierra, entre otros. Para la empresa, el mayor logro y honor alcanzado ha sido que las candidatas a Miss Universo 2004 hayan usado sus trajes de baño en el desfile que hicieron en el Palacio de Cristal de Guayaquil.

En el año 2006 la compañía tomó la decisión de volver a aumentar la producción utilizando ciertos diseños para regresar al mercado comercial, con lo cual ya tiene distribuidos sus diseños comerciales en diferentes tiendas del país. Esto se logró gracias al esfuerzo, capacidad y preparación de los que conforman Italmode Confecciones, que siguió adelante a pesar de las dificultades con un espíritu de equipo.

## *Entrevista a ITALMODE*

*Entrevistado (a): Homero Rivas Triviño*

*Cargo: Gerente Financiero*

*Fecha: Agosto 2014*

### *¿Qué es ser gerente?*

Ser el gerente lleva un grado de responsabilidad muy grande, ya que eres el responsable del éxito y fracaso de la empresa, por lo cual siempre debes estar preparado para afrontar cualquiera de las situaciones.

### *¿Cuán importante es la planificación?*

Es lo más importante dentro del proceso administrativo de nuestra empresa, porque establece hacia dónde queremos llegar y, como siempre, tomando en cuenta las dificultades que puedan haber en el proceso.

### *¿Qué es la organización de la empresa y el recurso humano?*

El recurso humano es el elemento más importante para el éxito de nuestra empresa, porque es la base de nuestra organización, con la que contamos para llevar a cabo las metas y objetivos planteados.

### *¿Qué es lo más complejo al realizar las actividades de dirección de la empresa?*

Lo más complejo es llevar una comunicación eficiente entre los miembros de la empresa, desde el empleado que se encuentra en el nivel más bajo jerárquicamente hasta el más alto, todos deben de tener claro los objetivos y procesos de la compañía.

### *¿Cómo asume su rol de control como gerente?*

Con la mentalidad de que lo mejor para la empresa es lo mejor para mí, y con la responsabilidad de que bajo mi dirección hay personas que laboran para tener un sustento para su familia, eso me motiva a no fallar y buscar salir adelante.

### *¿Cómo lograr una armonía con el equipo de trabajo?*

Cada cierto tiempo invitar a los empleados y sus familias a eventos de

integración, ya que deben sentirse en familia para lograr una armonía dentro de la empresa.

*¿Cuál ha sido su recompensa más gratificante como gerente?*

Cumplir los objetivos trazados gracias a la gran colaboración de los empleados, tomando en cuenta que sin ellos nosotros los gerentes no podemos avanzar dentro de una organización.

*¿Cuál ha sido su experiencia o situación de la que aprendió una gran lección para su gerencia?*

Cuando hicimos el gran esfuerzo para levantar la empresa haciendo sacrificios con un cambio de línea de negocio.



### *Preguntas para analizar*

1. ¿Qué características de los diseños de Italmode captaban la atención de sus clientes?


2. ¿Cuál fue la causa por la que la empresa disminuyó sus ventas desde el año 2001 hasta el 2006?


3. ¿Cuáles fueron las alternativas planteadas en la junta gerencial y a su vez la solución estratégica para la recuperación de la empresa en el mercado?


4. Si fueras parte del comité directivo de Italmode ¿qué otra solución habrías planteado?


5. ¿Cuál fue la estrategia de Italmode Confecciones para afrontar la guerra de precios de la competencia? ¿Está de acuerdo?


6. ¿Cuál fue la manera creativa e innovadora que logró Italmode Confecciones para que volviera a posicionarse en el mercado nacional?


# # 15 NESTLÉ

## *Introducción al caso de estudio*

Este caso de estudio tiene como finalidad analizar un proceso de desarrollo en la innovación de maquinarias, a través de la revisión de los pasos que se han tomado para que se realice de la mejor manera, con la implementación de herramientas administrativas.

El estudio se centra en la rama de la planificación y se apoya en otras herramientas como el control, organización y dirección; sin estas herramientas no se habría podido resolver el conflicto.

La empresa compró una nueva maquinaria mezcladora, lo cual conlleva una gran inversión. Para poder realizar la compra se siguió una serie de pasos en el tiempo esperado.

Se realizó un estudio sobre cómo la innovación puede llegar a ser un problema para una empresa si no se planifica a tiempo el reemplazo de una maquinaria, pues es posible que la capacidad de la máquina existente no sea suficiente para producir y abastecer las ventas proyectadas.

El equipo que se proyectó comprar fue una máquina mezcladora para la línea culinaria, la cual ayudaría en el proceso de mezcla de ingredientes para la creación de productos. Su función sería abastecer la demanda interna y si se necesitara modificar o crear algún producto, esta máquina tendría la capacidad de hacerlo.

La compra de una nueva máquina implica otros aspectos que se deben tomar en cuenta: la capacitación de personal, adecuación de instalaciones y un control eficaz para su correcta instalación.

Los operarios debieron ser capacitados para manejar correctamente la máquina, debido a que la tecnología era diferente a la de la máquina antigua y una manipulación errónea de la nueva podría conllevar a riesgos de seguridad, tanto para los trabajadores como para la empresa, además de darse pérdidas económicas.



## *Explicación del caso*

La empresa Nestlé, en agosto de cada año, realiza reuniones en las que se revisa la capacidad de las líneas de producción y se las compara con las ventas proyectadas (cabe recalcar que la visión de Nestlé para sus proyecciones es de tres años). En estas reuniones participan el gerente de producción y el departamento de finanzas y se estudian los movimientos de producción realizados durante un período para determinar su eficiencia y observar si existen problemas en algún proceso.

En agosto de 2012 se observó que la capacidad de producción de la mezcladora en el área culinaria no podría abastecer las ventas proyectadas para el 2015; de no ser solucionado, esto se convertiría en un problema grave porque la empresa tendría pérdidas económicas. Los departamentos involucrados tomaron la decisión de pedir financiamiento para adquirir una maquinaria nueva que cubra las necesidades requeridas para las proyecciones de ventas e incluso, la innovación de productos. La empresa que financia los proyectos de la fábrica Nestlé-Ecuador es Nestlé S. A. Suiza, que maneja un capital de inversión y estudia proyectos de las distintas sucursales en el mundo para así escoger los que consideren más rentables y necesarios y decidir financiarlos.

Si el proceso de planificación y las acciones requeridas no se realizan rápidamente, el proceso de compra de la nueva maquinaria, que es de un promedio de dos años, demoraría.

## *Soluciones y alternativas planteadas*

Los gerentes de producción, finanzas y analistas se reunieron en agosto de 2012, como lo hacen anualmente, para realizar el análisis de producción de las fábricas de Ecuador. Observaron que las ventas proyectadas para el 2015, comparadas con la capacidad de producción de la máquina mezcladora, no iban a poder ser abastecidas, por tanto, buscaron alternativas para la solución del futuro problema. A continuación se detallan las principales:

- Realizar un estudio de aumento de capacidad de la mezcladora anterior.
- Retrasar el plan de financiamiento para verificar que en realidad se cumplieran las ventas proyectadas y luego pedir el financiamiento.

- No actuar ante la situación de no poder abastecer la demanda futura y correr el riesgo de tener pérdidas en la línea de negocio.

### *Implementación de las soluciones*

- Después de que los gerentes detectaron que la máquina mezcladora no podría abastecer la cantidad de producto requerido para el año 2015, se tomó la decisión de comprar una nueva máquina, lo que necesitó un proceso de planificación que duró aproximadamente dos años.
- En este proceso intervinieron los directores de ventas, financiero, técnico y el de *supply*.
- Se estudió a los proveedores y el tiempo de entrega de la máquina, con todos los trámites que se debían realizar, para determinar el tiempo que llevaría llevar a cabo este proyecto. Se estimó que este tiempo sería de diez meses: seis para la entrega de la maquinaria, uno para el traslado, uno de desaduanización y dos de instalación.
- Debido a que Nestlé está implementando políticas de medio ambiente, la fábrica estudió el aspecto ambiental en el uso de la nueva máquina, para determinar que esta no afecte a la ecología del país.

Al implementar estas soluciones se obtuvieron los siguientes resultados:

- En el 2013 se envió un análisis de capacidad en el que se demostró que para el 2015 la fábrica no tendría la capacidad de producción requerida. Este análisis fue enviado a Suiza, junto con la solicitud para el financiamiento de la compra de la nueva máquina. El departamento financiero y técnico de Nestlé Suiza realizó el estudio pertinente y aprobó la inversión para la compra de la máquina mezcladora.
- Se realizó el estudio de los posibles proveedores de la máquina, analizando todos los puntos clave, como son: tecnología, capacidad, ubicación geográfica del proveedor y costo.
- Se escogió el proveedor del equipo y en 2014 se realizó la compra. La máquina ingresó a la fábrica en julio de ese año.
- Desde julio hasta septiembre del 2014 se realizó la instalación de la máquina, para su posterior prueba.

- En el 2015 la máquina estuvo lista para ser puesta en marcha y producir la cantidad necesaria, ya sea que la demanda aumente o se cree un nuevo producto, pues el mercado siempre está innovando.
- Una vez que la nueva máquina entró en funcionamiento, la máquina obsoleta fue dada de baja y se procedió a chatarrizar.

Los resultados que se esperaban obtener fueron:

- Llegar a la cantidad de producción requerida, innovar o crear productos sin necesidad de comprar una máquina nueva. Que esta innovación ayude a la rentabilidad del negocio, que los clientes queden satisfechos al recibir la cantidad de producto requerido en el tiempo estimado y que estos sean de buena calidad y, sobre todo, que se pueda cubrir el financiamiento en el tiempo determinado.
- Que la empresa NESTLÉ siga actualizándose en tecnología y siga siendo líder en el mercado de alimentos, para así avanzar hacia el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo.

Con este caso podemos observar que el mercado cada día tiene más necesidades y le gusta innovar y, si una empresa no tiene una visión clara y una buena planificación, no podrá avanzar en el camino de convertirse en una empresa líder.

Si la fábrica de Nestlé Guayaquil no hubiera detectado la obsolescencia de su máquina actual para una producción proyectada, la empresa no habría podido realizar una buena planificación futura y, seguramente, no hubiera podido abastecer la demanda del producto a sus clientes, lo cual afectaría en lo económico y en el crecimiento de la empresa.

Si una compañía tiene personal capacitado y una buena gerencia que solucione los problemas a tiempo, marchará en un constante crecimiento. En este caso, es visible que existe una buena planificación por parte de los directivos, una organización ideal por parte del personal, un control constante por parte de los jefes de cada área, tanto del personal directamente responsable como del proceso de producción. Todo esto se debe a un buen proceso administrativo.

## *Entrevista a NESTLÉ*

*Entrevistado (a): Sr. Friedrich Witschi*

*Cargo: Gerente de fábrica*

*Fecha: Agosto 2014*

### *¿Qué es ser gerente?*

Ser gerente significa ser responsable de su propio trabajo y del trabajo realizado por el personal a cargo. El gerente es la persona que debe dar solución a los problemas, su mente está enfocada en el negocio para hacerlo más productivo.

### *¿Cuán importante es la planificación?*

Es importante para una organización crear un plan para afrontar situaciones que afecten a la empresa, tanto externa como internamente. Por medio de la planificación se puede determinar si la empresa necesitará financiamiento para algún proceso futuro, ya sea por innovación de productos, cambios de maquinarias o cualquier otro acontecimiento que se pueda dar. La planificación nos permite prever sucesos futuros.

### *¿Qué es la organización de la empresa y del recurso humano?*

La organización de recursos humanos busca acoplar a las personas con el proceso productivo de la empresa para que este sea eficaz. Para esto, se debe realizar un correcto proceso de selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función de sus labores.

La maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valerosos sus conocimientos.

### *¿Qué es lo más complejo al realizar las actividades de dirección de la empresa?*

Hay dos temas que son complejos:

- Tener a las personas capacitadas incluyendo al personal nuevo, puesto que hay trabajadores que se van de la compañía y los nuevos deben acoplarse inmediatamente al ritmo de trabajo. Se los debe capacitar con respecto a las

máquinas que utilizan, ya que si hay un mal manejo de las mismas pueden ocurrir accidentes. Es importante tener la gente adecuada para un buen desarrollo en el proceso.

- Asegurar tener todos los materiales para poder desarrollar los productos; ya que si falta un solo material no se podrá concluir la producción y esto conllevaría a problemas con los clientes al no poder cumplir la demanda requerida del producto, y todo esto ocasionaría pérdida para la empresa tanto en dinero como en clientes.

#### *¿Cómo asume su rol de control como gerente?*

Lo asume a través de indicadores claves:

- El apego al plan de producción, que el porcentaje de producción.
- Confiabilidad: Medir porcentualmente la utilización de los equipos. Si el porcentaje es por debajo del promedio se revisa cuál es el motivo por el que no se trabaja a su máxima capacidad.
- Control y seguridad: Medir cómo las personas trabajan, para que no ocurran accidentes y se desempeñen de manera segura.
- Calidad: Medir los lotes producidos versus lotes liberados sin fallas para el consumo. Indica si la limpieza del equipo se ha dado de manera correcta.

#### *¿Cómo lograr una armonía con el equipo de trabajo?*

Se da por dos aspectos claves: El respeto y la confianza.

La confianza va alineada a lo que es la comunicación. El respeto es aceptar las diferencias y, aunque cada persona tiene su perspectiva, un buen líder ve las situaciones desde otro aspecto. El respeto se gana con el ejemplo. Un buen líder practica lo que predica.

#### *En su rol de gerente ¿cuál es su principal función en la búsqueda de la satisfacción del cliente?*

Se puede resumir en tres palabras: cajas, calidad y tiempo. Si yo le entrego a mi cliente la cantidad de cajas de productos que me pide, con la mejor calidad y en el tiempo que me pide, mi cliente quedará satisfecho con nuestro trabajo.

*¿Cuál ha sido su recompensa más gratificante como gerente?*

Algunas muy positivas, por ejemplo cuando alguien de tu equipo se desarrolla profesionalmente, significa que has logrado potenciar a la gente que trabaja contigo. Al final uno busca trabajar con gente capacitada y emprendedora.

Asegurar la continuidad de la fábrica. Por ejemplo, si recibimos inversión de Suiza significa que cumplimos y que estamos realizando un buen trabajo, porque estamos cumpliendo las metas establecidas y recibimos la confianza en nuestro trabajo.

*¿Cuál ha sido su experiencia o situación de la que aprendió una gran lección para su gerencia?*

Cuando las cosas van bien es relativamente fácil observar que todo marcha en orden. Por lo contrario, cuando se presenta un problema es cuando verdaderamente observas la calidad de equipo de trabajo que te rodea, de qué madera está hecha la gente, ya que es muy satisfactorio ver que el equipo se une para encontrar una solución en conjunto y no buscar culpables sino, más bien, encontrar soluciones positivas. En momentos de crisis, tener un equipo que tiene respeto y confianza ayuda a sobrellevar el problema con eficiencia.



### *Preguntas para analizar*

1. ¿Cómo puede un gerente promover la innovación desde la producción?


2. En el caso de estudio, el proceso de desarrollo en la innovación de maquinarias ¿qué herramienta administrativa se implementa para resolver el conflicto?


3. ¿Qué nos enseña el caso NESTLÉ respecto a una buena planificación de la producción para que la empresa crezca a ritmo adecuado?


4. ¿Qué tipos de estudio tuvo que realizar la gerencia de producción de NESTLÉ para la aprobación de la adquisición de una nueva maquinaria?





5. Si usted fuera gerente de Nestlé ¿cómo habría solucionado el problema de la maquinaria en caso de que la matriz de Nestlé no hubiera financiado la compra?


## Referencias

- Aktouf, O. (2012). *Administración, tradición, revisión y renovación*. Mérida Yucatán, México: Pearson Educación.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración*. México D.F., México: Pearson.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (11ª ed.). Juárez, México: Pearson Educación.
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar*. Madrid, España: Paraninfo.
- Gardner, H. (Winter, 1998). A Reply to Perry D. Klein's "Multiplying the problems of intelligence by eight." *Canadian Journal of Education*, 23(1), 96–102. Recuperado de [https://www.jstor.org/stable/1585968?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/1585968?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Gil, M. y Giner de la Fuente, F.. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa* (9ª ed.). Madrid, España: ESIC.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona, España: Kairós.
- Hill, C. y Jones, G. (2008). *Administración Estratégica* (8ª ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Koontz, H. y Heinz, W. (2007). *Elementos de Administración, un enfoque internacional* (7ª ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Liderazgo. (s.f.). En *wikipedia*. Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>
- López, A. (28 de abril de 2002). Teorías de motivación laboral. En *gestiopolis* [Blog]. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/motivmv.htm>
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas* (2ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Ministerio de trabajo. (2006). *Desarrollando capacidades emprendedoras & empresariales*. Lima, Perú: Petrobras.
- Münch, L. (2010). *Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Temprana, I. R. (4 de abril de 2014). La dirección de comunicación empresarial. En

*gestiopolis* [Blog]. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/la-direccion-de-comunicacion-empresarial.htm>

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración* (10ª ed.). Juárez, México: Pearson Educación.

Robbins, S. y De Cenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración* (3ª ed.). México D.F., México: Pearson Educación.





### **Franklin Gallegos Erazo**

Ingeniero Comercial y Gestión Empresarial (ESPOL), Diplomado en Marketing (Universidad de Guadalajara), Magíster en Administración de Empresas, con especialización en Marketing (Universidad de Guayaquil). Actualmente es candidato a Doctor en Administración Estratégica Empresarial, en la Universidad Católica Pontificia de Lima, Perú. Ha desarrollado su carrera profesional en el área administrativa, de servicios y comercial. Fue Gerente Comercial Zonal en Confiteca; Gerente Nacional de Ventas en Nutec; Gerente Administrativo en Comermedios; Gerente Comercial en Frenoseguro. La docencia la ejerce desde el 2008, impartiendo clases en varias instituciones de educación superior, entre ellas, Ecotec, Universidad de Guayaquil y Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, de la cual es actualmente Docente-Investigador de la Carrera de Administración de Empresas. Ha escrito varios artículos académicos con enfoque en las líneas de Desarrollo Estratégico Empresarial y Emprendimientos Sustentables.



### **Karina García Hinojosa**

Ingeniera Comercial (Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil). Magíster en Ciencias de la Educación con mención en Investigación Educativa (Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil). Magíster en Administración de Empresas con mención en Administración Estratégica (Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil). Candidata a Doctora en Educación (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima). Se ha desempeñado como Asesora Académica en el área de Inglés de Grupo Editorial Santillana y Grupo Macmillan. Conferencista internacional, ha presentado ponencias en México, Chile, República Dominicana, Venezuela, Honduras, Guatemala y Cuba. Formadora de formadores, ha dictado capacitación docente en universidades nacionales y extranjeras. Como Evaluadora Externa del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior del Ecuador (CEAACES), ha participado en varios procesos de acreditación de Universidades e Institutos Tecnológicos en el Ecuador. Actualmente es docente de la Carrera de Administración de Empresas, de la Facultad de Administración de la ULVR y rectora del Centro Educativo "Miraflores".