

CASO PRÁCTICO 5: EL LIDERAZGO.

ACTIVIDAD 1:

Antonio Romero es el jefe de un equipo de trabajo que se dedica a la fabricación de puertas y ventanas de todo tipo de materiales, siendo la joya de la empresa la carpintería metálica. Es una persona que se ha hecho a sí misma. Está contento con los resultados que obtiene, aunque su jefe no piensa lo mismo que él.

No ve un buen clima en su equipo, aunque estos ya tienen alguna experiencia en el desempeño del trabajo, y ha observado que las personas del equipo no progresan lo que debieran en el trabajo, hay fallas en la calidad que han suscitado las quejas de algunos clientes. Se lo han transmitido a Antonio, pero este ha restado importancia a dichos problemas. Él lo va a arreglar de manera inmediata:

Llamará a cada trabajador a su despacho dejándoles claro cuáles son sus obligaciones y responsabilidades y avisándoles de las consecuencias de no seguir los procedimientos establecidos.

A partir de ahora les pondrá objetivos a cada uno que permitan llegar a los cero defectos en los acabados. Asimismo, les va a controlar muy de cerca para ver los resultados a corto plazo. Si persisten las quejas de los clientes tomará medidas disciplinarias que podrán llegar al despido.

Transcurridos unos meses el jefe de Antonio le llamó a su despacho para preguntarle si era consciente del estilo que estaba aplicando con los empleados y si pensaba seguir con esos criterios de funcionamiento.

A lo cual Antonio respondió que sí, argumentando que: ***"siempre que había habido problemas he actuado de esa manera, y que no se me pasa por la cabeza cambiar esta estrategia. De esta manera, creo que soy íntegro conmigo mismo y sincero con usted y cuando los colaboradores se dan cuenta que lo tienes claro, se someten perfectamente a las directrices para conseguir los objetivos marcados"***.

Tras la reunión, el jefe de Antonio se quedó pensativo, reflexionando acerca de la actuación de Antonio. No estaba conforme con los métodos utilizados por Antonio ni que fueran los adecuados para liderar al personal. No obstante, finalizó tramitando el informe negativo de un trabajador al departamento de Recursos Humanos.

CUESTIONES:

- ¿Qué estilo estaba aplicando Antonio con su equipo?

- ¿Qué estilo estaba aplicando el jefe de Antonio con Antonio?

- ¿Cuál crees que sería el estilo de liderazgo más eficaz desde la perspectiva del caso práctico? Argumenta tu respuesta.

- ¿Qué crees que ocurrirá cuando se produzca algún acabado defectuoso?

ACTIVIDAD 2:

Fred Smith, el atípico empresario que fundó FedEx:

En 1970 se le ocurrió la idea de crear una empresa de servicio de paquetería que ofreciera servicios durante la noche. Lo que al principio pareció una locura a todo el mundo, obligar a cambiar los ritmos biológicos a los empleados, descansando de día y trabajando de noche, hizo que 13 años después su empresa FedEx se convirtiera en líder del sector, con aproximadamente 1.000 millones de dólares de facturación anual.



Las capacidades intuitivas y carismáticas de Fred Smith como líder hicieron posible su éxito. Su espíritu decidido e innovador lo llevaron a seguir su instinto pese a las críticas.

Fred Smith optó por darle la vuelta a su humilde negocio y comenzar a poner en práctica su programa de logística, planificando él mismo las rutas, repartiendo geográficamente sus almacenes (plataformas) y negociando con sus clientes las ventajas de realizar los servicios. Así, con su nuevo modelo de negocio, junto con su personalidad empática y familiar, lo hacen uno de los líderes más queridos por sus empleados, a quienes trata con el mismo respeto indistintamente del eslabón jerárquico en el que se encuentren.

Su lema es "Gente-Servicio-Utilidades", quedando clara la importancia que da al valor humano por encima del material, tratando de simplificar cualquier dificultad a su plantilla de trabajadores para que sus servicios se cumplan en tiempo y forma.

CUESTIONES:

Ø ¿Qué estilo de dirección aplicó Fred Smith?

ACTIVIDAD 3:

Jack Welch, el hombre que llevó General Electric a lo más alto:

Elegido el mejor ejecutivo del siglo XX por [Fortune](#), Welch no sólo fue CEO de General Electric Co. durante 20 años, sino que ha aprovechado sus conocimientos sobre liderazgo para escribir sobre las claves del éxito.

Durante sus años de mandato, realizó reestructuraciones integrales y drásticas, con ello dinamizó los procesos para eliminar la burocracia que tanto dinero hacía perder a la empresa.

Cada año, Jack Welch premiaba con bonos al 20% de la plantilla más productiva. Por contrapartida, despedía al 10% con peores resultados. Este método se hizo notar ya que en cinco años el personal se vio mermado en más de 100.000.

Ésta es sólo una de las reglas para el liderazgo que el poderoso ejecutivo enumera en su libro "*Winning*". El resto pueden resumirse en preceptos como los siguientes:

- Preocuparse por cultivar las relaciones con los subordinados tanto como con los superiores.
- Tener el coraje de tomar decisiones impopulares, ya que las decisiones éticas no siempre son las que gustan a todo el mundo.
- Tener siempre presente que el cargo no define a la persona, y que hay que mantener la sencillez y la humildad en todo momento.

"LEADERS AREN'T JUST BORN...
THEY'RE MADE." - *Jack Welch*



CUESTIONES:

Ø ¿Qué estilo de dirección aplicó Jack Welch?

ACTIVIDAD 4:

Howard Schultz, el humilde emprendedor que expandió Starbucks al mundo entero.



Proveniente de una familia de clase baja, durante su juventud Howard Schultz descubrió una pequeña empresa de café que de la que se enamoró. Dicha empresa se caracterizaba por sus diferentes formatos de café e innovación en la estética de sus locales y servicios. Sin embargo, cuando el bueno de Howard quiso aportar algunas ideas como vender expreso italiano o nuevos formatos para tomar en tienda o para llevar, los fundadores se negaron limitándolo a sus tareas encomendadas.

Fue entonces cuando fundó su propia cadena: *Il Giornale*. Poco tiempo después compraría Starbucks y comenzaría a construir su imperio.

Además de ser el encargado de llevar las cafeterías de estilo italiano a Estados Unidos (y posteriormente al mundo entero), Howard Schultz es famoso por ser uno de los jefes mejor valorados por sus empleados.

Hay numerosos ejemplos que hacen a Howard Schultz un líder muy particular. Hace unos años decidió contratar a 10.000 veteranos de guerra como personal, siendo consciente de lo difícil que era para ellos incorporarse al mercado laboral. También es de las pocas empresas que pagan las matrículas de la universidad a su plantilla.

Una de las cosas que más motiva a este CEO es conseguir que su empresa perdure cuando él ya no esté al mando, y afirma que todas las decisiones se han de tomar, a fin de cuentas, en consenso y con el corazón.

En 2008, y debido a la acusada crisis que hubo a nivel mundial, Starbucks estuvo a punto de quebrar. Howard Schultz decidió un día cerrar todas sus tiendas de Estados Unidos durante unas horas para dar una charla motivacional a todos sus gerentes norteamericanos, tras reunir diferentes puntos de vista dando voz a los empleados y fijar nuevos objetivos. Así fue como este bache sirvió para que Starbucks saliera mejor parado que

nunca, puesto que logró triplicar sus ganancias y llegar a tener 945 millones de dólares en beneficios.

CUESTIONES:

Ø ¿Qué estilo de dirección aplicó Howard Schultz? ¿Y sus jefes?

ACTIVIDAD 5:



Kurt Lewin. – Padre de la Teoría de Campos. Fue un psicólogo alemán nacionalizado estadounidense, y es reconocido actualmente como uno de los pioneros de la psicología social y organizacional enfocadas en el liderazgo.

Test de Liderazgo (Kurt Lewin)

Lea los siguientes enunciados. Marque la **A** si está de acuerdo, y la **D** si está en desacuerdo.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina. A / D
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son. A / D
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados. A / D
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda. A / D
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. A / D
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados. A / D
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina. A / D
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa. A / D
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella. A / D

10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo. A / D 27
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. A / D
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo. A / D
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre. A / D
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación. A / D
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él. A / D
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas. A / D
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres. A / D
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados. A / D
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado. A / D
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal. A / D
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado. A / D 28
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario. A / D
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos. A / D
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados. A / D
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato. A / D
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva. A / D
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias. A / D
28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados. A / D
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos. A / D

30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol. A / D
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes. A / D
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas. A / D
33. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal. A / D

Anexo 2: Evaluación del Test de Liderazgo (Kurt Lewin)

Aquí abajo ponga un círculo en las preguntas que conteste "de acuerdo" y sume el número de círculos de cada columna.

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

El Estilo 1 es el "autoritario";

El 2, el "democrático";

El 3, el "diplomático".

VEA CUÁL PREDOMINA Y EN QUÉ PROPORCIÓN.