

Digital & Soft Skills Program

Liderazgo y Competencias Directivas

Índice

Esquema	3
Ideas clave	4
2.1. Introducción y objetivos	4
2.2. Competencias Directivas	4
2.3. Estrategia y Pensamiento Estratégico	7
2.4. Business Intelligence	11
2.5. Negociación	13
2.6. Teorías de Liderazgo	16
2.7. Referencias bibliográficas	20
A fondo	22
Test	24

Esquema

TEORÍAS Y ESTILOS DE LIDERAZGO					
RASGOS	COMPORTAMIENTO	CONTINGENCIA	PODER E INFLUENCIA	EMOCIÓN	OTROS
Liderazgo innato	Qué hace un buen líder	Adaptarse a la situación y al contexto	Cuál es la fuente de poder del líder y cómo lo usa	Seis estilos de liderazgo emocional de Goleman, Boyatzis y McKee	Liderazgo transformacional de McGregor Burns
Están obsoletas	Kurt Lewin: - Autocrático - Democrático - Laissez- Faire	- Teoría del Camino a la Meta - Modelo de contingencia de Fielder	- Los 5 tipos de poder de French y Raven - Liderazgo Transaccional	- Visionario - Coach - Afiliativo - Democrático - Timonel - Autoritario	Otros: - Burocrático - Carismático - Servil

2.1. Introducción y objetivos

En este tema vamos a hablar de liderazgo y competencias directivas. Cualquier persona que dirija equipos o que forme parte de un equipo, es decir, casi todo el mundo, necesita desarrollar ciertas habilidades directivas y de liderazgo para poder manejarse dentro de la organización y en la vida en general.

Con ello, se pretenden conseguir los siguientes objetivos:

- ▶ Saber detectar la existencia de competencias directivas en nosotros mismos y en los compañeros.
- ▶ Aprender a desarrollar el pensamiento estratégico y a implementar herramientas de Business Intelligence.
- ▶ Conocer las distintas estrategias de negociación.
- ▶ Comprender las diferentes teorías y estilos de liderazgo para poder adoptarlos.

2.2. Competencias Directivas

Las competencias directivas mejoran el rendimiento individual de un líder. Existen tres áreas donde se puede comprobar si el líder tiene las competencias directivas necesarias.

Son las siguientes:

1. Valores y ética: la integridad y el respeto deben estar detrás de cualquier acción por parte de un líder. Si se tienen estas competencias, se nota en:

- Asumir responsabilidades y no culpar a terceros.
- Respeto por la diversidad de opiniones o creencias. —No abusa de su poder.
- Tolerancia cero ante el comportamiento abusivo por parte de otros.
- Muestra respeto por los demás, sin ser cínico ni agresivo.
- No muestra de favoritismos o parcialidad; es justo.
- Coloca los objetivos del proyecto por delante de las metas personales.
- No deja que sus emociones interfieran a la hora de elaborar juicios.

2. Pensamiento estratégico: la innovación, a través del análisis y las ideas, se debe reforzar con competencias directivas, que favorezcan cualquiera de las siguientes situaciones:

- Análisis:
 - Cuenta con un amplio rango de opinión.
 - No excluye participantes importantes para la estrategia.
 - Actúa sobre las circunstancias.
 - Sensibilidad al contexto.

- Ideas:
 - Tiene visión.
 - Actúa como guía.
 - Diseña respuestas a corto plazo al trabajar bajo presión, teniendo en cuenta las consecuencias a largo plazo.
 - Diseño de planes a largo plazo teniendo en cuenta las consecuencias a corto plazo.
 - Entiende el impacto de la una estrategia demasiado orientada a los detalles o demasiado abstracta.
- Compromiso. Aquí intervienen las competencias directivas orientadas a la movilización de las personas y se nota que se tienen cuando:
 - Se toman decisiones consultadas y con consenso.
 - Existe la implicación necesaria en la comunicación.
 - Muestra self-awareness y se favorece la implicación sin caer en la ira o en el exceso de confianza, con una buena gestión emocional.
 - Se tienen en consideración las opiniones de los demás.
 - Se tratan los temas polémicos.

3. Excelencia en la gestión: este nivel se alcanza cuando se gestionan acciones, personas y finanzas de manera eficaz y eficiente. Se nota en:

- No vacila en la toma de decisiones.

- Es capaz de reconocer malos resultados.
- Gestiona el propio estrés de manera eficaz.
- No tiene reacciones impulsivas.
- No cae en malos hábitos como la microgestión.
- Trato eficaz con los demás.
- Comunicación consistente y retroalimentación útil.
- Afronta las fortalezas y las debilidades, tanto a nivel personal, como de grupo.
- Buenas decisiones asociadas a la inversión de los recursos disponibles.
- Tiene en cuenta los resultados de auditoría o evaluaciones.
- Adecuada gestión del riesgo.

Como se ve de todo este listado, la mayor parte de las competencias directivas están encaminadas a mejorar, favorecer, diversificar e innovar en estrategia para encontrar los mejores retos, mercados, nichos, productos... para el crecimiento de la empresa.

2.3. Estrategia y Pensamiento Estratégico

Definiciones

Andrews (1980): «patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes

para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y la comunidad».

Johnson y Scholes: «la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, la cual le permite lograr ventajas para la organización a través de su configuración de recursos dentro de un ambiente desafiante, satisfaciendo las necesidades del mercado y las expectativas de los stakeholders».

Menguzzato y Renau: «explicita los objetivos generales de la empresa y los recursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de esta en el medio socioeconómico».

Michael E. Porter: «la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos».

Tipos de estrategia

La estrategia puede ser conocida (explícita) o desconocida (implícita).

La implícita surge por accidente, a lo largo del tiempo, y se va adecuando. La explícita implica para su formulación, el desarrollo de un proceso que tendrá que ser acordado por los gestores de la empresa.

Con el objetivo de poder trazar una estrategia explícita para cualquier empresa, trabajaremos el proceso de planificación estratégica.

Visión y misión en la empresa

Están relacionadas, pero no son iguales.

- ▶ **Misión:** la razón de ser de la existencia de una empresa y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos, como la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o propietarios, factores externos o del entorno, recursos disponibles.
- ▶ **Visión:** exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado...

Uno informa de quién es la empresa (a qué se dedica) y otro qué quiere conseguir.

1. Proceso de Planificación Estratégica.

Toda empresa debería seguir un proceso de planificación estratégica, que responda a estas preguntas:

- ▶ ¿Dónde estamos?
- ▶ ¿A dónde queremos ir?
- ▶ ¿Cómo vamos a llegar hasta ahí?

Es decir, cuáles son nuestros objetivos, de dónde partimos y cómo vamos a llegar. La sistematización nos llevará a ejecutar una estrategia consistente, enfocada en la consecución de objetivos.

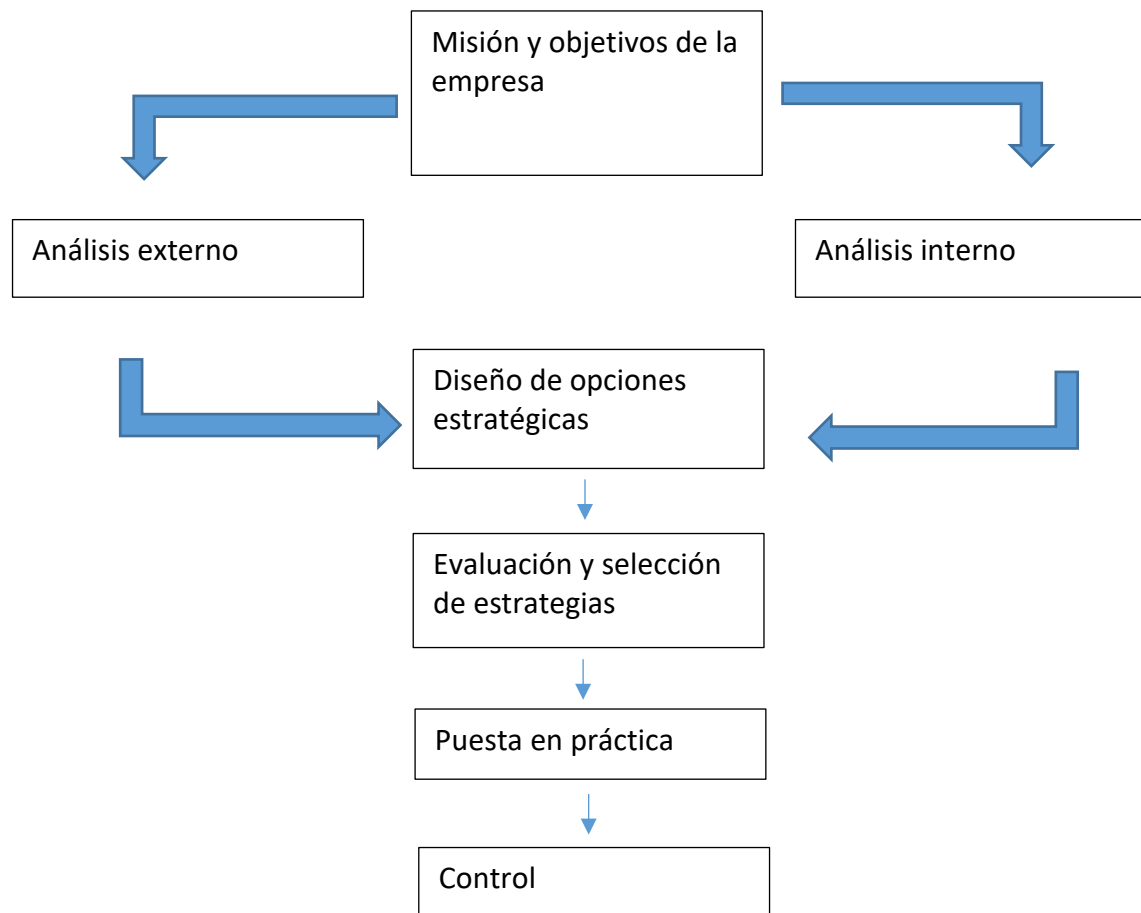


Figura 1. Esquema procesos de Planificación Estratégica.

Partiendo de los objetivos y teniendo en cuenta a qué se dedica la empresa, su misión y su visión, sabremos: ¿a dónde queremos ir?

Luego hay que saber dónde nos encontramos en la actualidad. ¿Dónde estamos?, con un análisis de nuestra situación y un análisis de nuestros competidores en el entorno.

Ahí tendremos un criterio sólido para entender si los objetivos que nos planteamos son factibles o no. Luego, ¿cómo vamos a conseguir esos objetivos? ¿Cómo vamos a llegar hasta ahí?

Hay que evaluar las opciones estratégicas que se nos plantean y decidir la óptima. Es importante revisarla y revisar de manera constante y sistemática todos los pasos al

menos una vez, de forma que podamos ser proactivos y no reactivos contra las adversidades que puedan ocurrir.

Por último, implementar la estrategia. Si queremos tener un pensamiento estratégico diferente, se puede emplear la estrategia del Océano Azul de Chan Kim y Mauborgne, por ejemplo, que es un método sistemático para la búsqueda y creación de «océanos azules», cuestionando el pensamiento estratégico tradicional.

Sea cual sea la estrategia que se elija, siempre va a suponer una toma de decisiones que el líder deberá hacer. Y es que la toma de decisiones es una de las bases de un buen líder. Se hablará más en profundidad sobre la toma de decisiones en otro tema, pero aquí sí vamos a ver las herramientas que el Business Intelligence pone a disposición del líder para favorecer su toma de decisiones y, por tanto, fortalecer su capacidad de liderazgo.

2.4. Business Intelligence

El término Business Intelligence (BI por sus siglas en inglés) hace referencia al uso de estrategias y herramientas que sirven para transformar información en conocimiento, con el objetivo de mejorar el proceso de toma de decisiones en una empresa.

En la era digital, tomar decisiones bien informadas es uno de los factores de diferenciación de las empresas; el BI hace referencia al uso que las empresas hacen de los datos y de la información que tienen sobre mercado, competencia, clientes, proveedores, stakeholders y empleados, y a cómo procesan dicha información para poder tomar decisiones bien informadas.

El reto era en combinar soluciones de Business Intelligence rápidas y fáciles de utilizar por usuarios no técnicos, y que al mismo tiempo proporcionaran información segura y confiable.

Al aumentar exponencialmente las fuentes de datos (Internet y redes sociales, dispositivos IoT, información de dispositivos móviles...) también ha aumentado la complejidad para extraer conocimiento relevante de toda esa información.

Por eso las herramientas de Business Intelligence también cada vez son más sofisticadas, capaces de analizar y procesar infinidad de datos, de infinidad de fuentes y de ayudar a las empresas a extraer conclusiones para mejorar sus cifras de negocio.

Las cuatro grandes ventajas que ofrece el uso de herramientas de BI son:

- ▶ La capacidad de analizar de forma combinada información interna y externa procedente de distintas fuentes y sistemas.
- ▶ Una mayor profundidad de análisis.
- ▶ La posibilidad utilizar series históricas.
- ▶ La capacidad de realizar proyecciones y pronósticos de futuro gracias a toda esa información.

Tipos de herramientas de Business Intelligence

Se pueden distribuir las herramientas de BI en tres categorías:

- ▶ Herramientas para la gestión de datos (del inglés, data management tools): permiten desde la depuración y estandarización de datos de distinta procedencia hasta su extracción, transformación y traslado a un determinado sistema.

- ▶ Las aplicaciones para descubrir nuevos datos (del inglés, data discovery applications): permiten recopilar y evaluar nueva información (minería de datos) y aplicar sobre esa información nueva o sobre las ya disponibles técnicas de análisis predictivo para realizar proyecciones de futuro.
- ▶ Herramientas de reporting: ayudan a las empresas a visualizar la información recopilada y procesada de manera gráfica e intuitiva. También sirven para integrarla en cuadros de mando que midan si se cumplen o no determinados KPI, o pueden incluso generar todo tipo de informes de evaluación de datos.

Hasta aquí, hemos hablado de estrategia, de competencias directivas, de qué es y de para qué sirve el BI, pero, por mucho que entendamos todo esto muy bien, en el ámbito de los negocios si no se tiene desarrollada la capacidad de negociación, habilidad básica para llegar a acuerdos, el líder tendrá una carencia.

2.5. Negociación

Según la RAE, la negociación es:

1. Tratar y comerciar, comprando y vendiendo o cambiando géneros, mercancías o valores para aumentar el caudal.
2. Tratar asuntos públicos o privados procurando su mejor logro.
3. Tratar por la vía diplomática, de potencia a potencia, un asunto, como un tratado de alianza, de comercio, etc.

Distinguimos tres estilos de negociación:

- ▶ **La negociación inmediata:** se intenta lograr un acuerdo dejando de lado las relaciones personales (un ejemplo son las compra-ventas).

- ▶ **La negociación progresiva:** poco a poco, se va generando una aproximación en la relación personal, creándose un ambiente de confianza antes de pasar a los negocios.
- ▶ **La negociación situacional:** se adapta a las circunstancias. Se conocen los detalles de la situación, las habilidades y las debilidades. Es el estilo más ágil y eficaz y se trata de adaptar el estilo según se requiera.

Aparte de los tres estilos mencionados arriba, existen diferentes tipos de negociación que se pueden utilizar a la hora de hacer negocios o llegar a un acuerdo. Cada uno de ellos se puede adaptar a la personalidad, valores y principios del individuo. Aunque alguien se identifique más con alguna técnica en concreto, conviene saber reconocerlas todas para anticiparse a las acciones de otros negociadores.

6 tipos de negociación

1. **Negociación acomodativa:** en este tipo de negociación, el negociador adopta una conducta más sumisa y conciliadora con respecto a la otra parte. En esta técnica lo que prima es la paciencia, esperando recoger los beneficios en el largo plazo, el negociador es consciente de que no se obtendrán los mejores resultados a corto plazo. Es como dejar ganar a la otra parte al principio. Se utiliza cuando se da importancia a la relación con la otra parte o cuando es necesario ganarse su confianza con vistas al futuro.
2. **Negociación competitiva:** es un tipo de negociación agresiva, donde el negociador espera lograr la mayor parte de los beneficios en el acuerdo. Aquí cobra menos importancia la relación con el oponente, pues lo fundamental es obtener el mejor resultado. Existen ciertas circunstancias en las que esta técnica es recomendable, por ejemplo, si solo se va a negociar una vez y no hay necesidad de cuidar la relación con la otra parte o aquellas en las que el precio es lo único que interesa.

3. **Negociación colaborativa:** también conocida como cooperativa o integrativa. Es aquella en la que los dos negociadores salen ganando. Ambos muestran una conducta asertiva con el fin de llegar a un acuerdo que sea beneficioso para las dos partes. Aquí juega un papel importante el desarrollo de la relación con la otra parte. Es un «win-win». Es la técnica ideal para negociar dentro de una organización, evitando los conflictos. Normalmente, se da si ambas partes tienen metas y objetivos comunes.
4. **Negociación distributiva:** con este tipo de técnica de negociación, los integrantes del acuerdo aspiran a obtener el mayor beneficio de cualquier forma. Aquí ya se sabe de antemano que hay un claro vencedor y un perdedor en la negociación. Esta es la técnica de negociación más tradicional. El objetivo último es obtener el máximo beneficio posible de aquello por lo que se está compitiendo. Es típica en las situaciones de «regateo».
5. **Negociación por compromiso:** con este tipo de negociación, se buscará llegar a un acuerdo superficial, pero suficiente para que con lo acordado se logren los objetivos. Las dos partes de la negociación reconocen que puede haber una alguna pérdida, pero que es mejor llegar al acuerdo antes que perderlo todo por completo. La técnica del compromiso conlleva a que ambas partes obtengan más o menos lo que iban buscando al empezar a negociar, así que requiere un alto nivel de confianza entre las partes. Es una negociación ideal para circunstancias en las que hay que actuar con rapidez.
6. **Negociación evitativa:** se utiliza cuando el acuerdo va a resultar contraproducente para una o ambas partes. En este caso, los supuestos beneficios que se obtengan en dicho acuerdo no van a compensar los problemas de llevarlo a cabo. Aquí es cuando el negociador elige no negociar, dándose una situación de perder y perder para las partes. Se opta por la evitativa cuando hay más que perder que ganar con el acuerdo o cuando hay otras alternativas mejores al no alcanzar el acuerdo.

2.6. Teorías de Liderazgo

Hay muchísimas teorías sobre liderazgo, basadas en cosas distintas. Por un lado, hay teorías que se basan en rasgos, qué tipo de personas son buenos líderes. Estas teorías dicen que el liderazgo es innato, que se tiene o no. Como veis, estas son teorías que se han quedado obsoletas.

Después llegaron aquellas basadas en el comportamiento, qué hace un buen líder. En la década de 1930, Kurt Lewin una estructura basada en los comportamientos del líder y definía tres tipos de líderes:

- ▶ **Líderes autocráticos:** toman decisiones sin consultar a sus equipos. Este estilo de liderazgo se considera apropiado cuando se deben tomar decisiones con rapidez, cuando no se necesitan aportaciones y cuando el consenso del equipo no es necesario para el éxito.
- ▶ **Líderes democráticos:** permite al equipo dar su opinión antes de tomar una decisión, aunque la cantidad de aportaciones dependerá del líder. Este estilo es importante cuando el consenso de equipo importa, pero puede ser difícil de gestionar cuando hay múltiples perspectivas e ideas.
- ▶ **Líderes Laissez-faire (dejar hacer):** no interfieren, permiten a los miembros de los equipos tomar sus propias decisiones. Esto funciona bien cuando el equipo es muy capaz, está muy motivado y no necesita mucha supervisión. No obstante, este comportamiento puede surgir porque el líder es vago o está distraído, y así este tipo de liderazgo puede fallar.

Los mejores líderes son aquellos que son capaces de usar diferentes estilos de liderazgo comportamental en las diferentes situaciones y para adaptar el estilo, de puede usar la rejilla gerencial de Blake-Mouton.

Después llegaron las teorías contingentes, que intentan ver cómo la situación, el contexto, influyen en un buen liderazgo. Vienen a decir que no hay un estilo de liderazgo mejor que otro y que depende de la situación. Aquí se incluye la Teoría del camino a la meta o el modelo de contingencia de Fielder.

Otras teorías se basan en el poder y la influencia, cuál es la fuente del poder del líder. Se basan en las diferentes formas en las que los líderes usan su poder e influencia para conseguir que se hagan las cosas y observan los estilos de liderazgo que surgen. La más conocida de estas teorías es la de los cinco tipos de poder de French y Raven. Otro estilo de liderazgo que emplea el poder y la influencia es el liderazgo transaccional, de manera similar a como se hace al liderar con el ejemplo.

Normalmente, la forma más efectiva de liderazgo es el transformacional, que muestran integridad, saben cómo desarrollar una visión robusta e inspiradora del futuro, motivan a sus equipos para lograr esa visión y consiguen crear equipos más fuertes y exitosos. Luego veremos algunas características de este estilo de liderazgo.

Seis estilos de liderazgo emocional: de Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee (2002) en «Primal Leadership». Son seis estilos de liderazgo, cuatro que promueven la armonía y los resultados positivos y dos que pueden generar tensiones en determinadas circunstancias.

Estilos

- ▶ **Líder visionario.** Frase: «ven conmigo», inspiran, saben el objetivo, pero no marcan el camino, animan al equipo a mostrar iniciativa, muy empático. Bueno para la gestión del cambio.
- ▶ **Líder coach.** Frase: «intenta esto», alinea los objetivos personales y los profesionales con los valores de la organización. Empático e inspirador, desarrolla a las personas. Conversaciones profundas. Genera confianza. Bueno cuando alguien del equipo necesita mentoring, pero ojo.

- ▶ **Líder afiliativo.** Frase: «las personas primero». Promueve la armonía, es inclusivo, buen resolovedor de conflictos. Genera confianza. Genial para resolver conflictos.
- ▶ **Líder democrático.** Frase: «¿qué opinas?» Se centra en la colaboración, buscan input de sus equipos, escuchan más que dirigen. Genial para emprender proyectos o para conseguir consenso.
- ▶ **Líder timonel.** Frase: «haced lo que yo hago, ahora». Se centra en el desempeño y en alcanzar metas. Esperan la excelencia. Puede tener un efecto negativo. Bueno si se necesitan conseguir buenos resultados rápido.
- ▶ **Líder autoritario.** Frase: «hacer lo que os digo». Autocráticos, da órdenes, a veces usa amenazas de acciones disciplinarias. Quita libertad y control sobre la vida, lo que puede hacer que la gente se desmotive. Conviene usarlo en momentos de crisis.

El liderazgo transformacional

James McGregor Burns introdujo este término en uno de sus libros en 1978 y fue desarrollado más adelante por Bernard M. Bass en 1985. A pesar de los años, se considera una de las ideas más importantes en el mundo de los negocios.

Cuatro pasos para convertirse en un líder transformacional:

- ▶ Crear una visión inspiradora del futuro (valores, propósito, capacidades, recursos, estrategia de negocio, business plan, misión...).
- ▶ Motivar a las personas para que compren y cumplan esta visión (storytelling, motivación).
- ▶ Gestionar el cumplimiento de la visión (gestión de proyectos y gestión del cambio, objetivos SMART, disciplina, acercamiento a la gente, feedback).

- ▶ Construir una relación aún más fuerte y basada en la confianza con tu gente (Ventana de Johari, vulnerabilidad, confianza, coaching, mentoring, desarrollo profesional).

Estilos específicos de liderazgo (que no entran en otros modelos)

- ▶ **Liderazgo burocrático:** sigue las normas de manera rigurosa y se asegura de que su equipo también. Bueno en riesgos, en contabilidad o en tareas rutinarias, no con creatividad o innovación.
- ▶ **Liderazgo carismático:** similar al transformacional, inspira y motiva a su equipo. Diferencia: el transformacional quiere transformar su empresa, mientras los carismáticos se centran solo en su propia ambición. A veces creen que no se equivocan, se creen invencibles, lo que resulta muy dañino.
- ▶ **Liderazgo servil:** quiere cubrir las necesidades del equipo. Reconocimiento formal como líderes. Íntegros y generosos, pueden crear una cultura organizacional positiva. Ético. A veces pueden sentir que se les deja atrás a favor de otros líderes, sobre todo en situaciones competitivas. No es bueno en situaciones donde hay que hacer una toma de decisión rápida o con fechas límite rígidas.
- ▶ **Liderazgo transaccional:** arranca con la idea de que los miembros del equipo aceptan la idea de obedecer al líder al aceptar el trabajo. La transacción es dinero por completar la tarea. El líder puede «castigar» a los miembros del equipo si no llegan a los estándares. Es bueno al clarificar los roles y las responsabilidades. Juzga a la gente, suelen ser personas que son ambiciosas, que se motivan por recompensas externas y que suelen prosperar. Puede resultar un estilo frío y amoral, y puede hacer que aumente la rotación. Limitaciones al trabajar en cosas creativas.

2.7. Referencias bibliográficas

ANDREWS, K. R., *The concept of corporate strategy*. (Edición revisada). R. D. Irwin (Ed.). USA, Dow Jones, 1980.

ANSOFF, I., *La dirección estratégica en la práctica empresarial*, USA, Addison-Wesley, 1997.

ANSOFF, I., *Implementing Strategic Management*, Prentice-Hall International Edition, 1984.

ABRAHAMSON, J., *The Mission Statement Book: 301 Corporate Mission Statements from America's Top Companies*, USA, Ten Speed Press, 2004.

BASS, B.M., *Transformational Leadership*, USA, Psychology Press, 2005.

CHAN KIM, W. y MAUBORGNE, R., *La estrategia del océano azul*, Barcelona, Breca (Profit Editorial), 2015.

COLLINS, J., y PORRAS, J.I., "Building Your Company's Vision." *Harvard Business Review*, Septiembre/Octubre 1996, pp. 65–77.

COLLINS, J., y PORRAS, J.I., *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. USA, Harper Business, 2004.

DIAMOND, S., *Getting More*, ebook Penguin, 2011.

DURÁN, M., y LARA, M., *Teorías de la Psicología Social. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*. Vol.1(nº2), pág. 23-44, 2001.

Gómez-rada, C. A., *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*. Vol.2(nº2), pág.61-77, 2002.

GLASER, J.E., *The DNA of Leadership*, USA, Platinum Press, 2006.

GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., MCKEE, A., *Primal Leadership*, USA, Harvard Business School Press, 2002.

JOHNSON, G. y SCHOLLES, K., *Dirección estratégica* (7ª Ed.), Londres, Pearson Education, 2006.

MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J., *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona, Ed. Ariel, 1991.

PATTERSON, K., GRENNY, J., *Conversaciones cruciales: nuevas claves para gestionar con éxito situaciones críticas*, España, Empresa activa, 2016.

PORTER, M., *Estrategia competitiva*. México: Ed. Cecs, 1982.

PORTER, M., <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>, HBR, Dic. 2011.

SCHEPS, S., *Business Intelligence for Dummies*, USA, For Dummies, 2007.

La estrategia del océano azul

CHAN KIM, W. Y MAUBORGNE, R., *La estrategia del océano azul*, Barcelona, Bresca (Profit Editorial), 2015.



Durante el temario se ha mencionado por encima la estrategia del océano azul, muy recomendable en el mundo en el que vivimos. Se trata de encontrar océanos azules para no tener competencia y hallar un nicho de mercado único. Es un tipo de estrategia muy interesante en ambientes VUCA. Uno de los grandes ejemplos de buen uso de esta estrategia sería la empresa IKEA.

Los intocables de Eliot Ness

De Palma, B.. (Director). (1987). *Los intocables de Eliot Ness* [Película]. EE. UU.: Paramount Pictures.



Los intocables de Eliot Ness cuenta la historia de la caída de la mafia de Chicago y el ingreso en prisión de Al Capone por evasión de impuestos. Ness y su banda son los encargados de acabar con el crimen organizado. El estilo de liderazgo de Ness y el de Malone son completamente diferentes, pero hacen un tándem óptimo.

Esta película resulta muy interesante para entender diferentes estilos de liderazgo, cómo ejercerlos y, además, comprender la necesidad de la creatividad, la colaboración y el trabajo en equipo.

Accede al tráiler a través del aula virtual o desde la siguiente dirección web:

<https://www.youtube.com/watch?v=TsWXoKO5Svw>

The Leader as Coach

Ibarra, H., Scoular, A., (2019). The Leader as Coach. *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre 2019.

Interesante artículo para comprender las competencias propias del coaching que conviene que un líder desarrolle para dirigir de manera más efectiva a las personas a su cargo. El artículo se basa en que, en un mundo rápido y cambiante, el gestor debe convertirse en una especie de entrenador (coach). También disponible en podcast.

Accede al artículo a través del aula virtual o desde el siguiente enlace:

<https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>

1. ¿Por qué el estilo más efectivo de liderazgo es el transformacional?
 - A. Porque toma decisiones sin consultar a su equipo.
 - B. Porque son personas íntegras y generosas, pueden crear una cultura organizacional positiva.
 - C. Porque muestra integridad, sabe desarrollar una visión robusta e inspiradora y motiva a sus equipos.
 - D. Porque sigue las normas de manera rigurosa y se asegura de que su equipo también.

2. ¿Por qué se dice que la negociación cooperativa es un «win-win»?
 - A. Porque es aquella en la que los dos negociadores muestran una conducta asertiva para llegar a un acuerdo beneficioso para ambos.
 - B. Porque es un estilo de negociación en el que uno siempre gana mucho y el otro no.
 - C. Porque es una negociación que se emplea cuando va a haber grandes ganancias y se gestionan grandes números.
 - D. Porque como cooperan, ambos ganan, sin importar el resultado de la negociación.

3. Relaciona los tipos de negociación con su definición.

Negociación Progresiva	1	A	Intenta lograr un acuerdo dejando de lado las relaciones personales
Negociación Acomodativa	2	B	Se adapta a las circunstancias, se conocen los detalles de la situación. Es un estilo ágil.
Negociación Situacional	3	C	El negociador adopta una conducta más sumisa y conciliadora con respecto a la otra parte. Prima la paciencia
Negociación Inmediata	4	D	Se va generando una aproximación en la relación personal, creándose un ambiente de confianza antes de pasar a los negocios.

4. ¿Cuáles son las tres grandes categorías para distribuir las herramientas del Business Intelligence?

- A. Herramientas para la recopilación de datos, herramientas para el tratamiento de datos y herramientas de elaboración de datos.
- B. Herramientas para la gestión de datos, herramientas para descubrir nuevos datos y herramientas de reporting.
- C. Herramientas de facilitación, herramientas de consultoría y herramientas de crecimiento.
- D. Herramientas de procesamiento de textos, bases de datos y herramientas de reporting.

5. Las tres áreas de competencias directivas que el líder debe desarrollar son:
- A. Valores y ética, pensamiento estratégico y excelencia en gestión.
 - B. Pensamiento analítico, pensamiento abstracto y pensamiento estratégico.
 - C. Gestión de proyectos, pensamiento estratégico y liderazgo.
 - D. Coaching, motivación y gestión de equipos.
6. ¿Qué frase define al líder afiliativo?
- A. «Intenta esto».
 - B. «¿Qué opináis? ».
 - C. «Haced lo que yo os digo».
 - D. «Las personas primero».
7. ¿A qué están encaminadas la mayor parte de las competencias directivas que debe tener el líder?
- A. A paliar conflictos.
 - B. A favorecer la convivencia en el equipo.
 - C. A fortalecer y ensalzar al líder.
 - D. A mejorar, favorecer, diversificar e innovar en estrategia para encontrar los mejores retos, mercados, nichos, productos... para el crecimiento de la empresa.
8. ¿Cuál es la diferencia entre la visión y la misión de la empresa?
- A. No hay diferencia alguna.
 - B. Misión es la razón de ser de la empresa mientras que la visión es hacia dónde se dirige.
 - C. Misión es hacia dónde se dirige la empresa y la visión es la razón de ser de esta.
 - D. Son dos conceptos que se usan de manera indiferente y que dicen cuáles son los valores de la empresa.

9. ¿Qué es la estrategia para Michael Porter?

- A. La dirección y el alcance de una organización a largo plazo, la cual le permite lograr ventajas para la organización a través de su configuración de recursos dentro de un ambiente desafiante, satisfaciendo las necesidades del mercado y las expectativas de los stakeholders.
- B. Patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir.
- C. Consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.
- D. Explicita los objetivos generales de la empresa y los recursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de esta en el medio socioeconómico.

10. ¿Cómo surge la estrategia implícita?

- A. Mediante el desarrollo de un proceso acordado por los gestores de la empresa.
- B. Cada miembro del equipo aporta ideas y luego se ponen en común.
- C. Mediante un proceso de brainstorming.
- D. Por accidente, a lo largo del tiempo.