

**LIDERAZGO Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO: PARA UN
GERENTE COMPETITIVO DEL SIGLO XXI**

**Caso: CASPTONE 2013 INCAE BUSINESS SCHOOL, Una experiencia
internacional de formación mundial**

JOSE R. LOPEZ AMARIS.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

MBA PROFESIONAL

CARTAGENA de Indias, D.T y C, 25 de Septiembre de 2013

**LIDERAZGO Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO: PARA UN
GERENTE COMPETITIVO DEL SIGLO XXI**

**Caso: Una experiencia internacional de formación mundial a través de
seminario CAPSTONE, INCAE BUSINESS SCHOOL.**

JOSE R. LOPEZ AMARIS

TRABAJO DE GRADO

TUTOR:

Juan Carlos Robledo

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

MBA PROFESIONAL

CARTAGENA de Indias, D.T y C, 25 de Septiembre de 2013

TABLA DE CONTENIDO

JUSTIFICACIÓN

MARCO TEORICO

1. ANTECEDENTES DE LA FORMACIÓN EN CAPSTONE 2013 INCAE BUSINESS SCHOOL Costa Rica

1.1 Formación como MBA Universidad Tecnológica de Bolívar

1.2 Camino al proceso de formación Internacional: Experiencia PRE CAPSTONE

2. FORMACIÓN ACADEMICA Y TEORICA SOBRE LIDERAZGO

2.1 Concepto

2.2 Formación sobre liderazgo en CAPSTONE 2013

2.4 Aprendizaje experiencial y lecciones aprendidas sobre liderazgo

3. FORMACIÓN ACADEMICA Y TEORICA SOBRE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

3.1 Concepto

3.2 Formación sobre Formación de equipos de alto desempeño en CAPSTONE 2013

3.3. Aprendizaje experiencial y lecciones aprendidas sobre

4. EQUIPOS DE RELACIONAMIENTO INTERNACIONAL EN CAPSTONE 2013

4.1 Aprendizaje cultural y multidisciplinario dentro y fuera del aula

CONCLUSIONES

ANEXOS

JUSTIFICACION

La formación de un Gerente en el siglo XXI, debe estar enmarcada en una formación holística desde el ser humano, donde pueda ser competitivo en un mundo cada vez más globalizado. Las exigencias de un mundo tan cambiante como el nuestro y en un mercado con clientes cada vez más exigentes inducen a que los estilos gerenciales de hoy en día estén cada vez más enfocados en una visión global.

Las experiencias internacionales y el conocimiento de otras culturas son dos factores determinantes en un proceso de fortalecimiento de competencias y habilidades gerenciales para los gerentes de hoy, lo cual permite un aprendizaje no solo teórico sino experiencial que conlleva a la aplicación de esto en el quehacer diario de un líder. La experiencia CAPSTONE COURSE 2013, programa cursado en la mejor escuela de negocios de Latinoamérica INCAE BUSINESS SCHOOL, permite adquirir nuevos conocimientos para el fortalecimiento del papel del gerente de hoy, obtener referentes de culturas similares a la propia sobre aplicación de teorías y conceptos, desarrollar relaciones internacionales y afianzar temáticas fundamentales para el desarrollo de un profesional: *Liderazgo y la formación de Equipos de Alto Desempeño*.

Estas dos últimas variables anteriormente expuestas son en las que estará enmarcada la siguiente monografía, exponiendo a través de los lentes como estudiante MBA de la Universidad Tecnológica de Bolívar, la experiencia vivida y los conocimientos adquiridos durante esta vivencia internacional del CAPSTONE COURSE.

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

Conceptualización de la Formación Gerencial

Los gerentes del Siglo XXI necesitan una formación calificada, que permita afrontar los diferentes cambios que se presentan en un entorno cambiante como el de hoy. Las teorías sobre la gerencia de empresas han pasado desde el método científico de Taylor (1911) y un estilo dinámico, creativo lo que según Hernández (2002), constituyen algunos de los lineamientos del perfil del gerente, en el cual se destacan elementos basados en la personalidad del gerente, considerando el liderazgo como un elemento muy importante de la gerencia.

Un gerente debe ser un líder que tiene como misión principal administrar y proponer un orden establecido dentro de la organización, controlar y coordinar los procesos. Es muy importante en todo este proceso que líder guie de manera estratégica a sus seguidores (Castañeda, 1995) y que tenga una amplia perspectiva para abordar todas las dimensiones de la organización.

Para que el gerente de hoy pueda desarrollar estrategias competitivas para las organizaciones, es indispensable tener un proceso de formación gerencial, la cual debe ser competitiva, que según el enfoque de Robbins y Finley (1999) se define en el enfoque en los resultados.

La formación gerencial exige la participación de diferentes criterios, donde no solo es importante la actitud del gerente, sino el desarrollo de diferentes disciplinas para proporcionar al líder los conocimientos y destrezas necesarias para actuar en determinado momento y de manera general en todo los procesos que conlleven a cumplir los objetivos (Villegas, 1991).

Adicionalmente a lo anterior, la formación gerencial debe hacerse de una manera holística (Barrera, 2002), que permita la participación de una serie de elementos y

fenómenos organizacionales complejos propios de la realidad organizacional (Morin, 1994), que a postre conlleven a que el gerente tenga una combinación efectiva de cualidades y destrezas para responder a todo tipo de problemas específicos.

De manera general existe en el mundo actual una necesidad de formar a la gerencia, en función de adecuarlos al cambio organizacional que se requiere (Ferrer, 2002), entendiendo que la educación en el ámbito gerencial es de vital importancia incluyendo los aspectos humanísticos que el gerente necesita para relacionarse con otros (Castañeda 2005).

En el marco de la formación gerencial también se han identificado los sistemas de información como un elemento estratégico de dicha formación, los cuales se componen de cinco elementos importantes (O'Brien, 2001): humanos, hardware, software, datos y redes; y dentro de los sistemas de información están incluidos los sistemas gerenciales los cuales deben ser manejados de manera estratégica por parte de los líderes.

Al respecto de la formación gerencial, también se plantea la necesidad de mejorar la calidad de la educación superior mediante métodos más efectivos (Castellano, 2002), y desde allí comenzar el proceso de formación gerencial de los líderes y prepararlos para afrontar las organizacionales en un mundo cada vez más competitivo.

La formación gerencial tiene varias características que deben ser fundamentales en cualquier tipo de formación que realice un líder que permita cumplir con el objetivo final de dicha formación que consiste en que la organización tenga un gerente calificado. Por lo tanto la formación gerentes tiene las siguientes características esenciales:

- **Profundidad:** Las temáticas desarrolladas en cualquier proceso de formación gerencial deben tener un nivel de profundidad conceptual para que el líder obtenga un conocimiento real del concepto a desarrollar.
- **Adaptabilidad:** La formación del líder debe ser flexible y adaptable fácilmente a todos los contextos organizacionales.
- **Practicidad:** Entendiendo que los gerentes necesitan aplicar en la realidad los conocimientos adquiridos, donde se puedan comparar casos, implementar estrategias y llevar a la realidad los conceptos.

Hasta este punto queda claro la importancia de la formación gerencial para el líder de hoy y sus elementos más importantes, lo que nos permite establecer cuáles son los procesos más relevantes y característicos que se deben tener en cuenta en la formación gerencial.

De acuerdo al contexto y las aproximaciones conceptuales a la formación gerencial expuestas anteriormente se puede definir la formación gerencial como el proceso de consolidación del líder de una manera holística en los diferentes aspectos tanto personales como organizacionales, a través de ilustraciones académicas y de aprendizaje experiencial que conlleven a ser un gerente integral y competitivo capaz de enfrentar los cambios de un entorno cada vez más cambiante.

1. ANTECEDENTES DE LA FORMACIÓN EN CAPSTONE 2013 INCAE BUSINESS SCHOOL Costa Rica

1.1 Formación como MBA Universidad Tecnológica de Bolívar

Ingresar a realizar estudios de formación a nivel de maestría, permite el fortalecimiento de las habilidades gerenciales en todos los aspectos estratégicos y tácticos del desarrollo de un gerente. Adicionalmente ayuda al mejoramiento en capacidades de negociación, prospección y direccionamiento en las empresas de hoy.

El camino a la excelencia está inmerso en todos los valores agregados que genera la exploración de las temáticas, las clases y los docentes que tiene el MBA y que conllevan a la postre a la construcción de un perfil competitivo del ser humano. Todo esto enmarcado en un enfoque del conocimiento y el SER, factores fundamentales para llevar al éxito a las empresas globales.

El ingreso a la Universidad tecnológica de Bolívar a realizar una formación como Magister en el MBA profesional, es el inicio de una formación de talla mundial, que se termina de afianzar en el CAPSTONE 2013, en el INCAE.

La experiencia de participar en el MBA de la UTB, permite el fortalecimiento de los ámbitos más trascendentales en la habilidad gerencial, temáticas financieras, de mercado, jurídicos, de marketing, negociación, logística, teoría administrativa, gerencia, estrategia, entre otras, que logran cambiar la visión y el estilo de ejercer el papel de Gerente dentro de la organización.

El MBA Profesional de la UTB tiene como principal objetivo aumentar las capacidades de los especialistas en diferentes áreas de formación, a través de la generación de habilidades para liderar procesos en las diferentes dimensiones de la empresa, enfocándose en la visión de la alta gerencia.

La metodología utilizada en la formación de la UTB es muy completa, y permite que el docente sea un facilitador y que el estudiante interactúe en la clase a través de estrategias didácticas y pedagógicas como los estudios de caso, exposiciones, trabajos en grupo, juegos gerenciales, entre otras.

Todo lo anterior es importante para formar a sus estudiantes y los prepara para enfrentarse a los desafíos de la internacionalización. A través de las diferentes metodologías y dinámicas que caracterizan las clases, permiten que los estudiantes se encuentren al nivel de los demás estudiantes de MBA de grandes universidades del mundo.

Adicional a todo el conocimiento adquirido en la formación MBA, gracias a las alianzas estratégicas que tienen la UTB con las mejores escuelas de negocios de Latinoamérica, se complementa dicha formación con el otorgamiento de becas parciales para participar en un encuentro internacional donde se dieron cita más de 190 estudiantes MBA de Latinoamérica para vivir una experiencia académica, cultural, social, económica e inolvidable en la mejor escuela de negocios de Latinoamérica INCAE BUSINESS SCHOOL.

1.2 Camino al proceso de formación Internacional

El MBA de la Universidad Tecnológica de Bolívar, se caracteriza por enfatizar a los estudiantes la importancia de la formación internacional, y como las experiencias internacionales fortalecen al profesional del siglo XXI.

Es por esto, que la Universidad tiene muchos convenios con Universidades internacionales, que permitan la realización de intercambios, dobles titulaciones, rutas, entre otras actividades en diferentes países del mundo. Y es en los posgrados de la UTB una de estas oportunidades, la opción de participar en un programa seminario CAPSTONE que realiza el INCAE BUSINESS SCHOOL, una de las mejores escuelas de negocios de Latinoamérica.

El INCAE BUSINESS SCHOOL es una escuela de negocios latinoamericana, fundada en 1964 como Instituto Centroamericano de Administración de Empresas. Se ubica en dos campus: el campus Francisco de Sola en Nicaragua y el campus Walter Kissling Gam en Costa Rica.

La escuela ofrece un programa residencial de MBA, en dos modalidades distintas: MBA bilingüe y MBA 15 meses; además un MBA Ejecutivo, y Programas Ejecutivos en las modalidades de In-Company y Seminarios. También publica libros de negocios, casos de estudio, y edita INCAE Business Review. Actualmente cuenta con 271 estudiantes en los programas de MBA, 143 en los programas de MBA Ejecutivo y una facultad de 49 profesores. Adicionalmente a esto, esta escuela ofrece programas para estudiantes internacionales como lo es el CAPSOTNE COURSE, programa donde se reúnen estudiantes de maestrías de toda Latinoamérica a profundizar durante una semana temas liderazgo y habilidades gerenciales.

Los estudiantes de la UTB tienen la oportunidad de participar en un programa de becas parciales apoyado por la UTB gracias al convenio que tienen con el INCAE. Por lo tanto, los estudiantes deben diligenciar un formulario de inscripción y la UTB respalda todo el proceso de inscripción apoyando la gestión de los estudiantes para su visita a Costa Rica, ciudad sede principal del INCAE donde se realiza el seminario.

Las becas otorgadas son generalmente por el 30% del valor total del programa y el estudiante solo debe asumir los gastos de tiquetes aéreos. Dicho programa cubre no solo el curso, sino material académico, alojamiento, alimentación completa y unas salidas tanto empresariales como de esparcimiento que hacen parte del programa.

Desde el momento que es solicitada la beca comienza un proceso de acompañamiento de parte de la UTB para la preparación para el viaje. De igual

forma en el momento que es aceptada la beca, el INCAE dispone de un equipo logístico altamente capacitado que paso a paso lleva al estudiante a culminar el proceso del viaje sin ningún problema.

Antes del inicio del curso, el INCAE envía toda la documentación necesaria para la preparación: instrucciones, condiciones, material de estudio, información sobre la ciudad, contactos, alojamiento, programa, etc. Lo que es reforzado por teleconferencias, correos electrónicos, y otras ayudas electrónicas que hacen sentir al estudiante desde antes de la llegada ya parte del programa con una orientación y proceso logístico perfecto.

Todo lo anterior permite que la experiencia sea realmente completa, porque desde antes de llegar, el programa permite conocer previamente a personas de otras culturas, los futuros compañeros de clase a través de redes sociales, grupos de interés, salas de encuentro virtual y poder así, comenzar el proceso de formación previamente a la llegada al INCAE.

2. FORMACIÓN ACADÉMICA Y TEORICA SOBRE LIDERAZGO

Dentro del programa CAPSTONE, se encuentran una serie de temáticas de diferentes áreas que todas aportan a la formación gerencial, y al fortalecimiento de competencias de manera estratégica, sin embargo uno de los temas más relevantes por los que se caracteriza el programa es el Liderazgo, no solo vivido desde el aula de clases sino también fuera de la misma, tanto a nivel de teoría y metodología como a nivel vivencial, en la convivencia misma con equipos de trabajo, de estudio, amigos y demás relaciones desarrolladas, lo cual permite al participante trabajar mucho sobre este tema, analizarlo desde diferentes puntos de vista y tener un verdadero aprendizaje sobre liderazgo, vivirlo y luego aplicarlo en sus ámbitos personales y laborales.

Es por lo anterior que este capítulo hace referencia al tema de liderazgo de manera específica, como eje central del ser humano para ejercer su rol como gerente no solo de la empresa, sino del hogar, de la familia, de grupos y redes en general, ya que es un concepto central para el desarrollo de otras competencias en el Ser, en el Hacer, en el Sentir, en el Transmitir, pilares necesarios para dirigir empresas a la vanguardia del siglo XXI.

2.1 Concepto

La definición de liderazgo, ha sido un tema de discusión desde muchos años atrás, donde diferentes autores han presentado diferentes posturas, lo que ha desarrollado diferentes teorías y corrientes que a continuación se explican algunas de ellas, para tener una visión amplia del concepto de liderazgo.

Se encuentran unas primeras teorías basadas en el comportamiento, las cuales miran rasgos de la personalidad, ((Kart Lewin, Lippit y White), analizando los comportamientos y rasgos de los líderes y como influencia esto, en los diferentes estilos de liderazgo.

Para Kart Lewin¹, existen tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático. (HELMS, 2006, pág. 226), **El liderazgo autoritario** hace referencia a una persona independiente, que toma decisiones de manera unilateral, con una dirección específica sobre su equipo, puede ser abiertamente hostil y resulta efectivo cuando se deben tomar decisiones rápidas, con equipos que soportan el trabajo bajo presión. Por otro lado **el liderazgo liberal**, promueve la participación activa de todo el grupo, existe total libertad para actuar, y no interviene en actividades directamente. Este estilo es pertinente cuando son equipos altamente

¹ psicólogo alemán nacionalizado estadounidense. Se interesó en la investigación de la psicología de los grupos y las relaciones interpersonales. 1980-1947.Reconocido como el padre de la Psicología Social moderna. Autor de varios libros como "Una teoría dinámica de la personalidad" (1935), Principles of topological and vectorial psychology"(1936), "Teoría del campo y experimentación en psicología social"(1939), "Psychological Problems in Jewish Education"(1946), entre otros

capacitados. Por último, **el estilo democrático**, promueve el trabajo en equipo, comparte los planes, las ideas y los pone a consideración del mismo, reconociendo la calidad de cada miembro pero debe tener cuidado con reconocer que hay tareas que el líder debe hacer solo. A estos estilos mencionados anteriormente también realizaron aportes Lippitt y White (1938) quienes participaron en un estudio llamado “el liderazgo y la vida en grupo” desarrollado por la dirección de Lewin (1940). También encontramos otra corriente Max Weber (1905) quien identificó 3 tipos de liderazgo. **El carismático**, donde el líder se distingue y lo identifican con atributos o condiciones naturales del mismo, y por eso lo siguen; **el líder tradicional** el cual es de tipo heredado, ya sea por la costumbre del cargo o por una herencia familiar, y **el líder legal** que asciende a través de elecciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre otros.

Otro enfoque interesante sobre liderazgo es el planteado por el autor Peter Ducker (1943) donde se enfoca en que el liderazgo debe y puede aprenderse, aunque existen líderes innatos. Mientras que Jhon Kotter (2006) identificó que un buen líder debe tener conocimiento del entorno de la empresa, del sector, de la organización, adicionalmente cultivar valores personales y motivación. Asimismo afirmo en varias de sus obras y artículos que la mayoría de esos valores y actitudes se aprenden a lo largo de la carrera que desarrolla el líder.

Luego de analizar las posturas anteriormente expuestas, se puede concluir, que el líder debe tener tanto valores y actitudes intrínsecas en él como ser humano, como también debe aprender del medio que lo rodea, conocer, estudiar y formarse para obtener competencias que le permitan ser un buen líder.

2.2 Formación sobre liderazgo en CAPSTONE 2013

La formación adquirida sobre liderazgo en el marco del programa se da desde el aula de clases, de manera transversal en diferentes temáticas y módulos dados

dentro del mismo, ya que este concepto está inmerso en el desarrollo de muchos otros que implican ejercer liderazgo.

Durante todo el seminario se ven varias clases donde el concepto del liderazgo es esencial y permite una adhesión del tema de manera sistemática, además es un concepto en el cual todos los docentes hacen énfasis para la formación de alta gerencia. De manera general en el proceso de formación se adquieren habilidades de liderazgo en las clases de: negociación, liderazgo y actitud de servicio, liderazgo y relaciones con la economía para gerentes y administradores, planeación estratégica, estrategia financiera, entre otros. Sin embargo para efectos de precisar el proceso de formación sobre liderazgo en el Capstone, se analiza de manera más profunda las enseñanzas adquiridas en las clases anteriormente mencionadas.

La clase de negociación, está caracterizada por el aprendizaje sobre un proceso de negociación específico que es la negociación desigual, la cual es definida por el profesor Julio Sergio Ramirez Arango así "...Es una negociación en la cual el poder de negociación de las partes está muy desbalanceado a favor de una de ellas y este hecho es reconocido por ambas partes. El desbalance es tan grande que la parte dominante generalmente está en posibilidad de imponer su solución a la parte dominada y ésta percibe muy pocas posibilidades de cambiar el posible acuerdo. A veces podría simplemente negarse a llegar a un acuerdo y vivir con las consecuencias de esa negativa".

De acuerdo a este concepto anterior, en la clase se hace relevancia sobre el liderazgo que debe ser ejercido en una negociación por las partes para dominar la misma y poder salir victorioso del proceso, liderarla en la medida de influir sobre el otro, sobre el entorno y sobre las decisiones que se toman. En una negociación se puede tener una posición superior o inferior, y es importante saber qué tipo de liderazgo ejercer dependiendo de la posición en la que se encuentre, teniendo en

cuenta que cualquiera de las dos que sea la posición, es primordial identificar los principios que guíen a cada parte a un acuerdo de común beneficio para ambos.

Adicional a esto, en la clase se aprende el papel que juega el nivel de liderazgo de cada persona dentro de la negociación para tener mayor poder y siempre tener la capacidad para obtener el mayor valor posible.

Por otra parte, en la clase de *liderazgo y actitud de servicio*, liderada por el profesor German Pestana², especialista en temas de liderazgo y formación de gerentes y equipos de alto desempeño, se hace énfasis en varios temas a mencionar. Primeramente la concordancia entre el liderazgo y las relaciones, entiendo esto como la importancia de que un buen líder debe relacionarse con todos los eslabones de la cadena y con todos los niveles de la organización, resaltando aquí el valor de la comunicación y el respeto, dos temas fundamentales que debe tener un buen líder. Adicionalmente, en esta clase se hace referencia a la importancia de que el líder debe entender que su principal objetivo debe ser servir, ser un ente servicial con sus colaboradores, con su comunidad, con su familia y consigo mismo. La actitud de servicio que tenga una empresa con sus clientes tanto internos como externos depende de manera sustancial de la concepción que tenga el líder del servicio, y de la cultura que se tenga en la organización.

El aprendizaje de esta clase también está relacionado con la importancia de la visión del líder, ya que entre más clara y amplia tenga la visión, más estratégica será su mirada de cada persona dentro de la organización, potencializando a cada miembro del equipo de acuerdo a su perfil y logrando, no el mínimo esfuerzo permitido sino el máximo nivel posible.

² Sociólogo. Magister en Administración de la University of Souththen California y Ph.d con énfasis en organizaciones de la misma universidad. Consultor en USA, India, Japón, Corea, entre otros.

En esta clase se realiza una reflexión muy importante sobre el Ser, partiendo de la premisa que un líder tiene que conocerse mucho a su mismo, y antes de establecer el norte y la visión de un equipo y de una empresa, debe saber cuál es su propia visión. El facilitador de la clase realiza cuestionamientos personales donde cada participante tiene la oportunidad de explorar en diferentes dimensiones de la vida y responder dichos cuestionamientos. ¿Para qué nos esforzamos tanto?, es una de las preguntas claves de la clase, haciendo referencia a donde está la felicidad de cada uno, cual es el principal motivador de la vida de cada uno, cual es el combustible y donde está la pasión para hacer las cosas.

También se realiza una dinámica para reforzar este tema, donde se incentiva a resolver la pregunta, ¿Qué me importa?; esta dinámica se realiza colocando puntuaciones a todas las dimensiones de la vida del ser humano, física, laboral, familiar, profesional, material, espiritual, social, religiosa, y así, cada participante tiene la oportunidad de identificar como esta su vida y a que dimensiones les está dando mayor importancia. Esta actividad contribuye de manera positiva el proceso de formación gerencial, porque impulsa al gerente a conocerse a sí mismo, a mantener siempre una balanza entre lo personal y lo laboral, impulsando a tener una integralidad como ser humano, para siempre proyectarse ante su equipo, su familia y la sociedad como un mismo ser.

Además de la importancia del papel del líder en la organización, en la clase de *liderazgo y relaciones con la economía para gerentes y administradores*, se ve reflejado también la importancia de la relación del líder con el entorno. En esta clase la principal lección está enmarcada en la importancia de todo líder de conocer su entorno cercano y su mercado. De tener toda la información tanto económica, política, cultural, social, económica, demográfica, entre las demás variables que influyen en la organización para poder estar preparado para la toma de decisiones.

Adicionalmente a esto, el mundo está enmarcado por las relaciones, y es relevante que un líder esté relacionado con las personas correctas y las entidades correctas. Un buen líder tiene la capacidad de mantener y fortalecer relaciones estratégicas que conlleven a hacer más competitiva la empresa y el líder mismo. Esto se vislumbra en la clase a través no solo de la teoría, sino también de los casos de éxito que se muestran, donde empresas con buenos líderes han logrado sacar adelante grandes proyectos, porque han tomado las decisiones correctas y han tenido las relaciones indicadas.

En la clase de *planeación estratégica*, también se habla de liderazgo, en la medida que un líder con las características idóneas es capaz de desarrollar una eficiente planeación estratégica. La enseñanza en esta clase está caracterizada por como un buen líder aporta al desarrollo de la planeación. Un líder con una visión clara tiene el espectro abierto para vislumbrar a la organización y proyectarla. Un buen líder debe mantener canales de comunicación directo con los diferentes niveles de la compañía lo que le permite tener retroalimentación de todo el equipo para tenerlo en cuenta para la planeación. Adicionalmente, el liderazgo influye en la planeación porque el líder es quien debe realizar el proceso, y tomar decisiones, por lo tanto dependiendo de qué tan bueno sea así será el norte de la compañía.

También es importante hacer referencia al concepto que se aprende en la clase sobre planeación estratégica, expuesta como una herramienta fundamental de todo gerente y definida como un método que respalda un conjunto de conceptos del pensamiento estratégico que abarcan varias acciones a mencionar: priorización del Qué hacer, una visión sistémica, una visión de procesos, de futuro, compromiso con la acción y con los resultados, flexibilidad y estabilidad.

Otro concepto fundamental del que se hace referencia en las clases es el de planeación y administración financiera, donde el líder juega un papel primordial en la forma estratégica de administrar los recursos. Es importante que las empresas tengan un total liderazgo de la parte financiera, permitiendo tomar decisiones

estratégicas sobre inversiones, endeudamiento, y tener la claridad para las acciones que se tengan que tomar en la marcha. El gerente debe manejar los recursos de la compañía con el objetivo de incrementar su valor, para esto todo líder debe tener los conocimientos y las destrezas para entender los indicadores económicos y poder entender las alarmas que estos generan.

Todo lo anterior permite concluir que el liderazgo es la característica que todo gerente debe tener de manera intrínseca dentro de sí para tener las habilidades de manejar holísticamente una compañía, y poder llevar a la empresa a tener reales ventajas competitivas.

2.4 Aprendizaje experiencial y lecciones aprendidas sobre liderazgo

Durante el Casptone es importante resaltar que a través de la metodología del seminario se logran aprender con las experiencias vividas dentro y fuera del aula lecciones sobre el concepto en estudio.

Durante las clases la metodología de estudio de casos en grupos de trabajo, permiten ver el concepto en el desarrollo de los estudios. Estos grupos de trabajo son seleccionados por el equipo logístico del INCAE y son los mismos grupos durante la duración del programa, por lo tanto se crean roles dentro de este grupo que se termina convirtiendo en un equipo de trabajo. Entre estos roles, el papel de un líder que claramente pone en práctica lo que se ve en la teoría, como ejercer influencia sobre el equipo, tener más conocimiento de las temáticas, capacidad de análisis, de escucha, alto skill comunicacional para socializar en clase los pensamientos de todo el equipo, entre otros aspectos.

La experiencia de convivir con este equipo todos los días, tener discusiones, tener límites de tiempo para desarrollar las tareas, cumplir objetivos, etcétera, muestran la importancia de tener un buen líder. En los equipos donde se tienen buenos líderes se caracterizan por desarrollar más eficientemente los casos, tener mejor

comunicación, mientras que los grupos contrarios se caracterizan por mostrar desorganización, no cumplimiento de objetivos, entre otros aspectos negativos.

Lo anterior deja una lección sobre la importancia de ejercer un buen liderazgo en una organización, y que es importante que el líder tenga todas las características necesarias que se ven en la teoría para en la práctica poder ejercer un buen papel para direccionar un equipo.

Por otro lado, en las clases de negociación se realizan simulaciones de negociaciones reales entre dos o más compañeros de clase donde se puede estar en posiciones dominantes o posiciones inferiores, viendo siempre que el dominante es el compañero con más características de liderazgo que permite influir claramente en los demás negociantes y lograr mayor valor.

Adicionalmente en el aula de clase, también siempre se vislumbra un líder, quien toma la vocería siempre, quien es propositivo para desarrollar actividades, quien comunica al profesor inconformidades, y claramente también se ve reflejado en este personaje, las características mencionadas a lo largo de este capítulo.

Sin embargo, no es solo en el aula o en una empresa, donde se ejerce liderazgo y se aprende sobre el concepto. Durante el programa los asistentes viven en casas con cuatro cuartos, y en cada cuarto duermen dos personas. Dichos participantes se conocen el día que inicia el programa y también se vive la experiencia del líder de la casa que expone normas para cumplir, ideas de convivencia, convoca reuniones para tratar temas específicos, y siempre se caracteriza por estar delante de los procesos y llevar la voz de todos los miembros donde deba.

Todas esas experiencias vividas fuera del aula son muy enriquecedoras en el proceso de formación y hacen resaltar el concepto, la aplicabilidad y el desarrollo de destrezas y habilidades gerenciales de cada uno de los participantes en cada actividad que desarrollan fuera y dentro del salón de clases, aportando

adicionalmente a esto, la interculturalidad que caracteriza el programa y los diferentes ámbitos de formación profesional de cada asistente.

3. FORMACIÓN ACADÉMICA Y TEORICA SOBRE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Gran parte de la formación académica del curso está especializada en los equipos de trabajo y como llevar a esos equipos a ser equipos de alto desempeño dentro de las organizaciones.

Esta visión va muy de la mano con el concepto del liderazgo para poder lograr el alto rendimiento en los equipos y alcanzar los objetivos deseados. Todo esto implica un trabajo desde el ser, donde se tenga conciencia real y conocimiento de sí mismo, partiendo de ahí para generar cambios en la organización que permitan el cumplimiento de los objetivos.

3.1 Concepto

El concepto fundamental que se aprende en esta clase parte de la premisa de que el resultado final del trabajo en equipo es muy superior a la sumatoria de los esfuerzos individuales de cada uno de sus miembros.

El profesor German pestana define los equipos de alto desempeño como *Un equipo que alcanza resultados extraordinarios, crecientes y sostenibles.*

Los equipos de trabajo dentro de las organizaciones pueden estar concebidos como simples grupos, donde no hay un trabajo mancomunado, ni estratégico. Luego estos grupos se pueden convertir en equipo, donde si existe un trabajo más unido y siguen todos un mismo fin. Sin embargo el ideal de toda organización es que esos equipos se conviertan en familias, es allí donde está el alto desempeño,

el máximo rendimiento posible y se ve reflejado en los resultados que comienza a obtener la organización.

3.2 Formación sobre Formación de equipos de alto desempeño en CAPSTONE 2013

El proceso de formación sobre equipos de alto desempeño en el seminario Casptone está caracterizado por una metodología muy dinámica y un formador excelente que permite que el aprendizaje sea muy ágil.

La primera parte de la clase, comienza con una película donde se evidencia como el trabajo en equipo de un equipo de hockey logra transformar la vida de cada uno de sus jugadores, y obtener resultados que a la vista de los demás eran imposibles. Todo esto acompañado por el papel de un coach, que como líder direcciona al equipo a su máximo rendimiento. La analogía con la película permite realizar una serie de reflexiones iniciales sobre la importancia de conocerse a sí mismo y conocer a cada miembro del equipo de manera profunda para poder llevarlo al éxito.

Adicionalmente a esto, la clase se caracteriza por la enseñanza de metodologías para la construcción de los equipos de alto rendimiento. Como primera medida el modelo para llegar a esto comienza con diez fundamentos que se necesitan tener así:

1. Visión y Objetivos claros:
2. Roles Definidos
3. Comunicación clara y abierta
4. Toma efectiva de decisiones
5. Participación balanceada
6. Diversidad valorada
7. Conflictos gestionados
8. Clima positivo

9. Relaciones cooperativas

10. Liderazgo participativo

Es importante saber cómo está el equipo frente a estos 10 fundamentos, evaluando con una escala del uno al cinco, donde uno es muy malo y cinco es excelente, con el fin de hacer un diagnóstico que permita iniciar el proceso hacia el alto desempeño.

La visión y objetivos claros, hace referencia a que es importante que el equipo sepa para donde va, que tenga clara la visión, ya que cuando se tienen definidos objetivos, crean compromiso y alineamiento a la consecución de los mismos. Además promueven la unidad del equipo y sirven como parámetro para evaluar el éxito. De manera general la visión es un motivador para el equipo, inculcar en todos que siempre hay que ser soñador, pero un soñador diurno, que es ideal para hacer esos sueños realidad.

Con respecto a **los roles definidos**, la formación se caracteriza por hacer énfasis en la importancia de que cada miembro del equipo tenga claro que hace, cada quien debe tener claro cuál es su papel dentro del equipo, y así que se convierta en dueño de su rol. Entonces, cuando los roles están definidos, cada quien valora, respeta, apoya y reconoce el rol del otro, teniendo en cuenta que es importante diferenciar los dos tipos de roles que se pueden dar. Los roles de tarea, que son los que se relacionan con las tareas operativas (coordinar, ejecutar...) y los Roles de relación de contribuyen a la cohesión del equipo (motivar, resolver...).

Una comunicación clara y abierta, es fundamental para un equipo de alto desempeño, ya que la calidad de la conversación es directamente proporcional a la calidad del desempeño, resaltando que la comunicación debe ser asertiva. La asertividad es definida por el profesor German Pestana como *La expresión directa, honesta y adecuada de sus ideas, sentimientos, necesidades o derechos, sin*

inquietudes improcedentes. Adicional a esto, es importante que no existan chismes, que se desarrollen “cogidos camerino”, entendiendo esto como espacios donde abiertamente se dicen las cosas, lo que se habla allí, allí se queda, no se habla de nadie que no esté en el momento y una serie de reglas, relacionadas a las que se ven en los camerinos de los equipos de futbol. Ver ANEXO 1

El facilitador de este curso en el seminario, hace muchas analogías sobre los equipos de futbol, y como asociar las reglas del juego en los equipos de trabajo, esto debido a que el docente es motivador de la selección de futbol de Costa Rica y logro llevarlos a clasificar en los mundiales de Trinidad (2001) y Corea del Sur y Japón (2002).

Otro de los fundamentos es la **toma efectiva de decisiones**, donde es importante que exista claridad sobre quien puede decir que, que haya empoderamiento en la toma de decisiones con una alta capacidad técnica y criterio para decidir y adicionalmente productividad para resolver conflictos.

Los cuatro fundamentos expuestos anteriormente son los básicos de la pirámide y el soporte que debe estar fortalecido para comenzar sobre eso a crear el equipo de alto rendimiento. El docente se caracteriza por hacer énfasis en que si estos cuatro fundamentos no están bien en la empresa no es posible emprender un camino hacia el éxito.

Luego de tener estos fundamentales definidos, hay otro de suma importancia para seguir en el camino de la formación de los equipos. **La participación balanceada** es importante, que promueve el sentido de pertenencia, y conlleve a la gestión real de las tareas, donde estén puedan ser medibles individualmente, y donde el líder sea un coach, un mentor, un catalizador.

También se hace referencia a la **diversidad valorada** como sexto fundamento, que suscita que la diversidad genera energía, que se debe tener respeto con las

diferencias de criterio, y que en esas diferencias es donde se encuentra el complemento real para el equipo. Luego se presenta la **gestión de conflictos** como eje fundamental de los equipos, ya que siempre van a existir conflictos interpersonales, sin embargo, las divergencias deben ser concebidas como positivas y tiene que estar el compromiso del equipo por encima de dichas diferencias.

El **clima positivo** permite mantener buenas relaciones interpersonales, que exista una rendición de cuentas verticales y horizontales, donde exista una cultura de creatividad y mente abierta para asumir nuevos retos, con un ambiente lúdico y que exista siempre el buen sentido del humor. En este fundamento el aprendizaje final es el lema ¡Uno para todos, todos para uno!

El clima positivo debe estar acompañado de unas **relaciones cooperativas**, ya que es primordial que exista una actitud de servicio siempre entre las áreas, que exista una aceptación de la necesidad del conocimiento, habilidades y experiencias de los otros. En este fundamento el docente hace énfasis en un valor no negociable: La Cooperación.

Finalmente encontramos el **liderazgo participativo**, que implica que deben existir líderes en todos los niveles de la organización, que es importante un líder en la cabeza de la compañía, pero que la participación permite que si el líder está ausente el desempeño se mantiene. Sin embargo el rol del líder es fundamental para motivar, debe ser un coach, siempre un ejemplo de desempeño, y fomentar el potencial del equipo, no ser el protagonista.

Luego de analizar los fundamentos para la formación de equipos de alto desempeño, en el curso se exponen las etapas del desarrollo de dicho equipo y un ejercicio de liderazgo situacional. El desarrollo del equipo esta explicado en una serie de etapas que van madurando y levando al equipo a la cima. A continuación se mencionan las etapas:

1. Creación “ el equipo inmaduro”
2. Tormenta “el equipo fraccionado”
3. Normalización “el equipo participativo”
4. Realización “el equipo eficaz”
5. Letargo “el equipo dormido”

Durante la primera etapa de **creación**, los participantes tienen muchas expectativas y como están en un proceso de adecuación es normal que los participantes sientan desconfianza e inquietudes, se depende de la autoridad y la jerarquía y cada uno intenta hacer su puesto y tener su posición en el equipo; en la segunda etapa de **tormenta**, el equipo comienza a experimentar desfase entre el deseo y la realidad, comienzan a sentir insatisfacción por depender de la autoridad, y se pueden tener sentimientos de incompetencia y confusión. Es normal que las etapas donde se comienzan a dar cambios los equipos sientan debilidad, ya que están compuestos por seres humanos que son sensibles al cambio y a la inestabilidad, y se pueden dar reacciones negativas hacia los líderes y otros miembros del equipo.

Cuando se pasa a la tercera etapa de **normalización**, el grupo desarrolla confianza para resolver desacuerdos y valorar las diferencias, se disminuye la insatisfacción y se resuelven las discrepancias entre las expectativas y la realidad, por lo tanto hay más armonía, confianza y apoyo, generando autoconfianza de los miembros, por lo que se vuelven más abiertos, se comparte la responsabilidad y se utiliza un lenguaje de equipo. Esta fase como su nombre lo indica hace que se normalicen sentimientos para pasar a la quinta fase de realización. En esta fase los miembros tienen entusiasmo por participar en las actividades del equipo, se colabora y se trabaja interdependientemente con todo el equipo y se genera confianza para llevar a cabo las tareas y cumplir objetivos. Es aquí cuando se comienza a tener liderazgo compartido y a obtener muy altos niveles de rendimiento.

Estas cuatro fases generan un aprendizaje muy importante para el participante del curso, porque indica como paso a paso se puede llegar a pasar de un grupo sin rumbo a un equipo edificado, que es el ideal de toda compañía. En este punto el facilitador hace mucho énfasis en la habilidad del líder y como debe el gerente ser participativo, motivador, para lograr mantener al equipo en esta fase y no decaer, como lo muestra la etapa cinco que es el **letargo**, fase que puede venir después del éxito sino se cuida, cayendo en el autocomplacencia, operando de manera casi automática, y se puede caer en una rutina donde no se preocupa el equipo por innovar sino por mantener una estabilidad.

En este punto el facilitador recalca la importancia de que los equipos y el líder tengan la habilidad de adaptarse al cambio, que puedan adaptarse a nuevos entornos para evitar la desintegración.

Lo anterior expuesto es de vital importancia en la formación gerencial, y se constituye como una temática expuesta en el curso que cautiva al participante, ya que la teoría expuesta es transmitida con materiales dinámicos, ejercicios y talleres que hacen fácil la aplicabilidad del concepto.

En todas las etapas de la clase se utilizan herramientas para dinamizar el aprendizaje, a mencionar, en la evaluación de los equipos de alto desempeño para comenzar el proceso de transformación, el docente realiza una práctica real de evaluación donde cada participante puede realizarla del caso real de su empresa, permitiendo ver efectos directos de lo que se está dando en el aula. Ver anexo 2

Adicionalmente, el aprendizaje se hace muy valioso, porque la clase se caracteriza por múltiples lecturas de fabulas con enseñanzas gerenciales, casos muy cercanos a la vida misma familiar, personal, que conlleva al participante a realizar una reflexión consigo mismo, con sus habilidades gerenciales y generar un plan de acción propositivo de la vida no solo laboral sino personal.

3.3. Aprendizaje experiencial y lecciones aprendidas sobre EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO fuera del aula de clases.

La vivencia de seminario CAPSTONE, permite desde el inicio del programa compartir con demás personas que comienzan siendo un grupo y con el pasar de los días y las actividades se van convirtiendo en equipos solidos de alto rendimiento.

Comenzando por la experiencia de la convivencia en las casas donde viven los participantes, donde el primer día se conocen 8 desconocidos de diferentes culturas, formaciones, principios y valores y comienzan siendo un grupo que solo convive y comparte mínimamente lo que les toca. Lo anterior conlleva a una serie de diferencias, rivalidades, imposiciones, entre otros aspectos que se desarrollan naturalmente en un grupo. Lo interesante es que se vislumbra que al aparecer un líder del grupo que comienza a direccionar acciones, acuerdos, motivar a los demás a hacer cosas, actividades, que promueve las actividades de socialización e integración, ese grupo comienza a consolidarse y a tener más confianza, mas cohesión, más respeto del uno hacia el otro, y así se va fortaleciendo la relación hasta el punto que se generan buenas ideas, y se construyen cosas interesantes, lo que permite ver la aplicación fuera del aula de la importancia de un líder y de convertir a grupos en equipos que generen resultados.

En otro ámbito del seminario se realizan actividades de integración donde por equipos se deben desarrollar actividades. En el caso puntual para hacer análisis del concepto, durante una integración se dividen grupos y se les colocan tareas específicas para desarrollar. Es de notar que durante las primeras actividades el grupo no esta tan unido, cada miembro trata de imponer su idea, no hay roles definidos de quien hace que, siempre toma alguien la vocería y ejerce autoridad sobre los demás, entre otras variables. Sin embargo, en la medida de que se fortalece la confianza, que los grupos comienzan a aplicar lo aprendido en el aula,

y que fijan roles específicos para hacer tareas, se fortalece la confianza, se mejora la comunicación, el grupo comienza a convertirse en un equipo, en donde en la actividad final se nota el fortalecimiento y la cohesión.

Las principales lecciones aprendidas sobre equipos de desempeño en el marco de la clase con el profesor Pestana, están dadas en 3 pilares fundamentales. El primero, referente al conocimiento del ser humano, a encontrar la felicidad y el equilibrio como líder y gerente en todas las dimensiones de la vida. Segunda lección: se necesita desaprender para aprender, evaluar el estado actual del equipo de trabajo para tomar acciones prácticas y medibles que generen cambios inmediatos. Y una tercera lección: los jugadores ganan partidos, los equipos ganan campeonatos.

4 .LA EXPERIENCIA DE RELACIONAMIENTO INTERNACIONAL EN CAPSTONE 2013

En este capítulo se describe la travesía del seminario de manera general, describiendo en detalle la experiencia vivida, resaltando como en cada actividad se refleja un aprendizaje para la formación de líder para ser un gerente competitivo del siglo XXI. Sin lugar a dudas, la experiencia internacional del Capstone en Costa Rica, se convierte en una experiencia de vida, caracterizada por muchos matices que unidos resumen una semana de fortalecimiento personal, social, académico y cultural inolvidable.

4.1 Aprendizaje cultural y multidisciplinario dentro y fuera del aula

La experiencia comienza con la llegada a la portería principal del INCAE Business School y el portero hace entrega de un paquete marcado con el nombre de cada participante donde le hace entrega de la llave de la casa donde habitara con 7 personas más durante una semana que es la duración del curso. La entrada al INCAE se convierte en una sensación de paz y armonía, porque es un campo

cubierto de árboles y zonas verdes, con una temperatura muy agradable, y un paisaje muy colorido que trasmite un ambiente perfecto para desarrollar una actividad académica.

En el campus hay 38 casas para solteros, y un área de casas para casados. En cada casa se alojan 8 personas del mismo sexo, y duermen en parejas en los cuartos, cada participante con su espacio para dormir, estudiar y colocar sus pertenencias. Desde la llegada a la casa es un proceso internacional que comienza al encontrarse con los demás participantes de diferentes nacionalidades, y se puede analizar diferentes maneras de saludar, de vestir, existen diferentes significados de las palabras e interpretación de gestos y movimientos, lo que permite comenzar a conocer otras culturas y aprender a interrelacionarse con ellas.

La primera noche en el INCAE, se realiza una cena de bienvenida, en un coliseo central, donde están ubicadas varias mesas con diez puestos cada una, y comienza el conocimiento con las demás personas, el intercambio de conocimientos, la valoración de los diferentes países, universidades de procedencia, y un primer acercamiento con quienes serán los compañeros de vida durante una semana.

Ese primer acercamiento permite al participante aprender a relacionarse con otros que no conoce, a poner en práctica las habilidades para generar relaciones, para entrar a ser parte de grupos particulares y poder participar de manera activa e identificar perfiles, gustos y preferencias que permitan luego, crear estrategias mejores de relacionamiento para futuras creaciones de valor.

En el primer día de clases los 190 participantes son divididos en dos sesiones, haciendo dos grupos de trabajo para desarrollar las clases. La logística de los materiales, las ayudas audiovisuales, y demás material se caracteriza por estar siempre en perfectas condiciones, dándole a cada estudiante lo que necesita para

la clase. En el aula casa puesto de estudio en marcado con el nombre de cada participante y permite que los compañeros de puesto sean de diferentes nacionalidades y profesiones.



Interior Casas para solteros



Fachada Casas para solteros



Cena de Bienvenida Capstone. Sentados estudiantes de Colombia y Ecuador.



Primera noche en el campus después de la cena, rumbo a las casas,

En el aula también se desarrolla un relacionamiento bastante fructífero, porque los conocimientos de cada participante fluyen de tal manera que se complementan todos los participantes y el facilitador. En el aula convergen muchas culturas, sectores de desempeño, profesiones, y visión de formaciones de las universidades de procedencia. También en el aula se analiza la variable de comunicación, ya que permite aprender a conocer lenguajes e interpretaciones de los diferentes países presentes en el mismo espacio.

Las clases de manera general están caracterizadas por ser participativas, dinámicas, con la metodología del estudio de casos, juego de roles, juegos gerenciales, simuladores, talleres, ejercicios y la parte magistral del facilitador. Dicha metodología permite mucho la interacción de los participantes, el intercambio de ideas y conocimientos.

Esta experiencia en el aula permite de manera general que el participante desarrolle habilidades de relacionamiento, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, planeación, disciplina, responsabilidad, entre muchas otras que aportan de manera positiva a la formación gerencial.

Luego también existen espacios de relacionamiento, entre bloques de clases donde hay recesos que llaman a la conversación e intercambio de información que puede servir a la postre para alianzas, visitas, acuerdos, amistades.



Imagen de aula de clase



Puestos marcados dentro del aula de clase

Al terminar las jornadas de clase, son asignadas lecturas para el día siguiente, donde los participantes se reúnen en grupos a departir, compartir puntos de vista, desarrollar actividades en grupo e intercambiar también información cultural. De igual manera se desarrollan actividades lúdicas dentro del programa que permiten conocer tanto los participantes, como también culturas empresariales del país Costarricense. Un día del programa los participantes son llevados a una ruta empresarial que permite conocer una empresa, su proceso organizacional, y la visión del gerente de la compañía. Lo cual es una actividad muy productiva en el proceso de formación que permite ver la aplicabilidad de la teoría en un caso específico.



Visita Empresarial Café Britt.

Adicionalmente a todas las actividades académicas y empresariales, en marco del programa se desarrolla una actividad de integración donde en equipos interdisciplinarios se desarrollan actividades, pruebas, retos que hacen que el aprendizaje del concepto se ponga en práctica, sobre todo liderazgo y trabajo en

equipo. Adicionalmente, se pone a prueba todo el equipo en general desarrollando actividades lúdicas donde los 190 participantes deben desarrollar actividades de coordinación y cooperación, poniendo a prueba muchos de los conceptos vistos en el aula.



Desarrollo de Actividades Equipo Elefantes.



Estudiantes MBA Universidad Tecnológica de Bolívar.



Equipo Elefantes, diferentes nacionalidades, actividad de integración

Finalmente, el programa termina con una ceremonia de graduación, donde participan todos los asistentes, y además se realiza una cena y fiesta de despedida que permite la integración de los asistentes de diferentes nacionalidades, se pueden analizar las prácticas sociales de diferentes países, las formas de relacionamiento, las costumbres de los diferentes países, y se convierte en un gran aprendizaje sobre el conocimiento de las prácticas de cada país, pudiendo esto servir para procesos de negociación futuros. El programa finaliza con una visita a un lugar turístico de Costa Rica, país caracterizado por sus grandes paisajes y destinos eco turísticos.



Entrega de diplomas



Cena de graduación



Volcán poas

CONCLUSIONES

Para los gerentes del siglo XXI, es necesario desarrollar habilidades que le permitan conocerse a sí mismos, tener la capacidad de conocer su entorno y a su equipo de trabajo en todas las dimensiones, con el fin de identificar las mejores prácticas que pueda realizar para ser un verdadero líder y poder potencializar su equipo de trabajo y direccionar su empresa hacia el éxito.

Para lograr lo anterior, los gerentes deben iniciar procesos de formación académicas y experienciales que les permitan obtener dichas habilidades y desarrollarse en un mundo cada vez más competitivo de una manera sobresaliente.

Las experiencias internacionales y de interrelación con personas de diferentes culturas, comunidades y procedencias de formación ayudan de manera precisa y oportuna a tener una visión global del mundo, de las relaciones y de la forma de actuar y liderar procesos, personas y empresas. Por lo anterior, el desarrollo del MBA de la Universidad Tecnológica de Bolívar, se presenta como una gran oportunidad de formación a los profesionales que quieren potencializar sus habilidades y convertirse en verdaderos líderes del mundo empresarial, ya que con todo el aprendizaje que se obtiene en dicho programa, acompañado con las experiencias internacionales de formación como el Capstone 2013, en el INCAE BUSINESS SCHOOL de Costa Rica, se logran consolidar muchos conocimientos y aptitudes que a la postre conllevan a los participantes, a desenvolverse como verdaderos líderes y gerentes competitivos del siglo XXI.

ANEXOS

ANEXO 1.

Códigos de camerino.

El acceso al camerino es restringido a aquellos que sus miembros permiten y el comportamiento de todos está regido por normas, algunas de las cuales son universales en el mundo del fútbol. ¿Cuáles son sus códigos y qué pasaría si se practicaran también en los equipos de gerentes, familias y organizaciones en general?

El secreto: Lo que allí se habla y sucede allí se queda; esto garantiza que todos puedan expresar en forma asertiva sus opiniones, discrepancias, agrados y molestias. Se considera desleal comentar con terceros los temas tratados en el camerino.

Pase lo que pase, todo pasa: Los desacuerdos son normales en todo ambiente humano. Entre compañeros con espíritu competitivo no son extrañas las amenazas verbales o intentos de agresión física debido a la adrenalina y a la falta de manejo de la inteligencia emocional. Pero la disculpa es la norma y no se vale conservar rencor luego de un estrechón de manos; incluso no es necesario decir una palabra, darse la mano es suficiente contrato de reconciliación.

El pasado es pasado: Los jugadores nunca hablan mal de un extécnico o excompañero, pues saben que podrían volver a encontrarse en un camerino. Se respeta a quienes hayan compartido antes ese recinto. Además, la capacidad para “pasar” la página es extraordinaria. Por eso se adaptan a nuevos entrenadores si éstos tienen tacto para introducir cambios e imprimir su propio sello.

El jefe es el jefe: La crítica del jugador al técnico actual no es aceptable pues prevalece el código de lealtad y disciplina sin importar el agrado personal hacia el entrenador.

Respeto a la jerarquía: Los jugadores jóvenes pasarán por varias etapas antes de tener la misma influencia y poder que los más experimentados. Aunque se supone que todos son iguales, el código exige respeto a los capitanes y a la trayectoria de cada jugador.

El camerino pertenece a los jugadores: Normalmente hay dos camerinos; uno de jugadores y otro del cuerpo técnico y se respetan entre ellos. Aunque el técnico es el gran jefe, los jugadores suelen reunirse sin su presencia para conversar sus asuntos con total privacidad, preguntarles qué hablaron es visto como intromisión. Los técnicos ponen reglas y tienen mucho poder, pero los jugadores son los dueños de su “territorio”. Esto crea responsabilidad por parte de todos, especialmente de los líderes, que no esperan que el técnico haga y decida todo.

Si en los equipos y empresas se practican estas reglas de oro, agregándoles valores, liderazgo, visión de desarrollo integral, calidad de relaciones y jugadores con hambre de éxito en su vida, entonces se tiene un código más: ¡Se sale del camerino a ganar, sólo a ganar y disfrutar!

Autor: GERMAN PESTANA

ANEXO 2.

Evaluación del Equipo

Modelo Lencioni

Este cuestionario es una herramienta de diagnóstico para evaluar la susceptibilidad de su equipo a cinco disfunciones que podría padecer. Al final del cuestionario se explica cómo procesar e interpretar los resultados. No necesita anotar su nombre en este documento.

Instrucciones: Utilice la escala abajo indicada para señalar cómo se aplica cada afirmación a su equipo. Es importante evaluar honestamente las afirmaciones y no pensar demasiado las respuestas.

3 = habitualmente

2 = a veces

1 = casi nunca

- _____ 1. Los miembros del equipo discutimos los problemas con mucha apertura, sin temores, precauciones o cautelas
- _____ 2. Los miembros del equipo nos señalamos, entre nosotros, los problemas, las deficiencias y las conductas improductivas de cada uno.
- _____ 3. Los miembros sabemos en qué están trabajando los otros y cómo contribuye cada uno al bien colectivo del equipo y de la empresa.
- _____ 4. Los miembros del equipo nos disculpamos en el acto y con toda sinceridad cuando decimos o hacemos algo inadecuado o posiblemente perjudicial para el equipo de trabajo.
- _____ 5. Los miembros estamos dispuestos a sacrificar algunos logros, metas y preferencias personales por el bien de la organización y del equipo.
- _____ 6. Nosotros reconocemos y confesamos abiertamente nuestras debilidades y errores.
- _____ 7. Nuestras reuniones de equipo son dinámicas y productivas, nada aburridas.
- _____ 8. Los miembros del equipo nos marchamos de las reuniones confiados en que nuestros compañeros están comprometidos por completo con las decisiones que se acordaron, a pesar de haber tenido desacuerdos iniciales.
- _____ 9. La moral o estados de ánimo se deterioran significativamente cuando no se logran las metas del equipo

- ___ 10. Durante las reuniones, los asuntos más importantes y difíciles se ponen abiertamente sobre la mesa para ser resueltos.
- ___ 11. A los miembros del equipo les preocupa seriamente no defraudar a sus compañeros
- ___ 12. Los miembros nos conocemos a un nivel personal y nos sentimos cómodos conversando sobre aspectos de nuestras vidas individuales.
- ___ 13. Los miembros del equipo terminamos los debates con resoluciones claras y específicas y la decisión de actuar.
- ___ 14. Nosotros nos desafiamos unos a otros en ideas sobre planes futuros y otros aspectos de la organización.
- ___ 15. Los miembros del equipo no tenemos prisa en destacar nuestras contribuciones particulares pero sí señalamos las de los demás sin pérdida de tiempo.

Puntuaciones

Combine sus puntuaciones de las afirmaciones anteriores como se indica a continuación.

Disfunción 1	Disfunción 2	Disfunción 3	Disfunción 4	Disfunción 5
Ausencia de confianza	Temor al conflicto	Falta de compromiso	Evitación de responsabilidades	Falta de atención a los resultados
Afirmación 4 ___	Afirmación 1 ___	Afirmación 3 ___	Afirmación 2 ___	Afirmación 5 ___
Afirmación 6 ___	Afirmación 7 ___	Afirmación 8 ___	Afirmación 11 ___	Afirmación 9 ___
Afirmación 12 ___	Afirmación 10 ___	Afirmación 13 ___	Afirmación 14 ___	Afirmación 15 ___

Total _____	Total _____	Total _____	Total _____	Total _____

Una puntuación **8 ó 9** indica que la disfunción no es un problema en el CE.

Una puntuación **6 ó 7** indica que la disfunción puede ser un problema.

Una puntuación **3 a 5** indica probablemente que hay que afrontar la disfunción.