

Unidad 2: La empresa multinacional

2.1 Motivaciones y mentalidad

2.2 Cultura organizacional

2.3 Mentalidad del ejecutivo

2.4 La estrategia de una multinacional

2.5 El medio ambiente internacional

La empresa debe aplicar la ética empresarial en todas sus actividades: En su gestión, en el servicio ofrece, en la calidad de sus productos y, sobre todo, en la honradez que debe caracterizar todas sus relaciones internas y externas.

Si la empresa actúa aplicando los principios éticos en sus negocios, estos, consecuentemente le generarán beneficios, tales como:

- 1. El aumento de su prestigio, aceptación y preferencia frente a los competidores**
- 2. La fidelidad de sus clientes y proveedores**
- 3. La motivación y mejora en el trabajo de su personal**
- 4. La posibilidad de recibir mayores respaldos financieros**

Ubicación del Negocio

A) La demanda del mercado.

Debe analizarse si en la población o en la zona donde se quiere instalar la empresa existe interés hacia el producto o el servicio que se pretende ofrecer (futuros consumidores) y, además, en qué situación se encuentra la competencia. Hay que hacer, pues, un análisis de mercado completo, definiendo el mercado objetivo

B) Aprovechamiento de materias primas.

Se debe valorar la calidad de las materias que interesen, el coste, y la facilidad para obtenerlas (plazos de entrega, facilidad de pago, etc.).

C) El mercado de trabajo

Es la contratación de los empleados y trabajadores, sus conocimientos técnicos, el costo de nómina, situación social y legal, etc.

D) Las comunicaciones y el transporte.

Se debe tener en cuenta si donde se quiere ubicar la empresa hay medios de transporte utilizables y si, además, es un lugar de fácil acceso para el transporte en general y para la comunicación con otras empresas.

E) Suministros. Se debe tener información sobre la disponibilidad de suministros, como electricidad, agua,..

F) Instalaciones.

G) Legislación aplicable.

Debe conocerse bien la normativa legal y sus restricciones

H) Inversión y financiación.

I) Desarrollo económico de la región

CRECIMIENTO EXTERNO

-La Fusión, como la unión entre varias sociedades para crear una nueva

La fusión por absorción significa que una empresa adquiere (absorbe) otra u otras, a guiándose estas últimas, de forma que el patrimonio es asumido por la primera.

Dependerá de cómo se haga la absorción, si es que a los dueños de la empresa que desaparece se les pagará con dinero o bien con acciones.

-La participación en sociedades se da cuando una empresa compra una parte del capital social de otra con la intención de controlarla, ya sea de manera total o parcial.

-La cooperación de empresas se basa en sus buenas relaciones.

-Estudiar el caso específico de concentración geográfica de empresas, instituciones y universidades.

-Los joint-ventures son acuerdos entre dos o más empresas que aportan capital o algún activo. En general, se realizan entre empresas de diferentes países, cuando una de ellas quiere operar en un país sobre el cual no tiene mucha información. Integración vertical

La **integración vertical ocurre cuando una misma empresa se hace cargo de actividades que tradicionalmente ha delegado a manos de terceros. Para ello, esta puede crear o adquirir otras empresas mediante las cuales pueda autoabastecerse en lo que se refiere al suministro de materiales e insumos, y/o hacerse cargo de algunas o la totalidad de tareas relacionadas con la distribución de los bienes que produce (como lo puede ser tener sus propias bodegas o centros de distribución, realizar el transporte de las mercancías o la venta al consumidor final).**

Dependiendo las actividades de las cuales quiera hacerse cargo la empresa, esta integración vertical puede hacerse hacia atrás (cuando ésta decide convertirse en su propio proveedor en lo que se refiere a insumos o materias primas), y hacia adelante (cuando desea hacerse cargo de tareas relacionadas con distribución y venta de productos por ejemplo al consumidor final o a nivel mayorista si fuera el caso), o compensada; cuando la empresa matriz dispone de subsidiarias que ejercen el rol de proveedoras y asimismo cuenta con otras que le permiten encargarse de la distribución y/o de la venta al consumidor final.

Principales objetivos que persigue la integración vertical.

Sin importar que sea hacia atrás o hacia adelante, cuando se habla de integración vertical en general las empresas buscan tener un mayor control sobre la competencia y sobre las tareas y actividades realizadas por los intermediarios dentro de la cadena de suministros (reduciendo al mismo tiempo su dependencia de estos).

Pero para ser más exactos, algunas cosas que pueden lograr las empresas a través de una estrategia de este tipo son:

- **Reducir considerablemente los costos de producción desde el sector primario y lograr economías de escala en cada filial al eliminar los márgenes que normalmente quedan en manos de terceros.**
- **Asegurar una continuidad del suministro y calidad de los productos que permitan mantener una ventaja competitiva y una oferta diferenciada.**
- **Tener una mayor capacidad de negociación (un grupo de empresas que pertenecen a una misma sociedad o dueños puede conseguir mejores negociaciones al compartir diferentes recursos).**
- **Poder hacer una mejor planeación del trabajo así como tener un mejor control sobre los procesos que permite enfocarse en una mayor generación de valor para el cliente al reducir la dependencia de terceros.**
- **Al compartir recursos humanos y materiales, un grupo de empresas también puede lograr mayor eficiencia al compartir diferentes actividades y poder crear sinergias.**
- **Tener la capacidad de fijar los precios la empresa por sí misma y ejercer un mayor control sobre estos.**
- **Servir directamente a los clientes y al tiempo obtener valiosa información del mercado al estar más cerca del consumidor final.**

Integración horizontal

A diferencia de la integración vertical, la estrategia de integración horizontal ocurre cuando una empresa adquiere, se fusiona o crea otra u otras compañías que realizan una misma actividad; es decir, que producen bienes del mismo tipo o que incluso pueden ser sustitutos, generalmente con el fin de lograr cubrir otros segmentos del mercado y aumentar su participación y poder dentro del mismo.

Principales objetivos que persigue la integración horizontal

Adicionalmente, a través de una estrategia de este tipo, las empresas pueden lograr algunos de los siguientes objetivos:

- **Aprovechar el posicionamiento del que goza una marca dentro de un segmento complementando el portafolio actual de productos (por ejemplo en lugar de crear una marca nueva desde cero)**
- **Aprovechar el acceso a nuevos canales de distribución a los que puede dar acceso la adquisición o fusión con otra empresa.**
- **Lograr un mayor poder de negociación con proveedores.**
- **Ayudar a crear economías de escala y al igual que en la integración vertical permitir una mayor eficiencia al compartirse recursos humanos y tecnológicos.**
- **Gracias a esta estrategia, una empresa puede fortalecer su posición en el mercado así como reducir la rivalidad en la industria.**

A pesar de sus ventajas, las estrategias de integración tienen ciertas desventajas:

Aun cuando pueden ser varias las ventajas que puede representar el implementar una estrategia de integración sea vertical u horizontal, comúnmente estas también pueden traer a las empresas algunos inconvenientes que, o bien las pueden afectar directamente, o en otros casos generar efectos negativos para los consumidores y el mercado.

Así por ejemplo, mientras controlar varias organizaciones con actividades distintas para la dirección de un grupo empresarial pudiera volverse altamente complejo y hasta cierto punto difícil de maniobrar frente a cambios bruscos en una estrategia de integración vertical, en el caso de la integración horizontal una de las consecuencias de buscar tener más control sobre la competencia y tener mayor poder de mercado es sin duda que la organización tienda a convertirse en un monopolio. Por esa razón, más allá de las ventajas que ambas estrategias pueden representar a cualquier empresa, hay que considerar que asimismo estas pueden llevarlas a perder el dominio que pretenden tener sobre diferentes asuntos cuando justamente pueden estar en la búsqueda de todo lo contrario: tener el control sobre diferentes aspectos relacionados con el negocio y el mercado.

-Por otra parte, las **holdings son una forma de organización de empresas según la cual una compañía matriz consigue las acciones y las participaciones de otras empresas.**

EMPRESAS MULTINACIONALES

Las empresas multinacionales son sociedades mercantiles que tienen una gran capacidad productiva o que son el resultado de una concentración y fusión de empresas que buscan nuevos mercados.

Cuantas más necesidades tengan estos mercados, más incentivos habrá para que las empresas se instalen en ellos. Estos mercados están en países distintos a los de origen de las empresas.

•Son empresas que, gracias a los resultados de su conjunto (empresa matriz y filial), se compensan y equilibran. Tienen una gran resistencia en el mercado y, por tanto, de alguna forma, juegan con ventaja respecto al resto de empresas.

Tienen tecnología punta. Se estructuran de tal forma que la matriz se encarga de la fijación de la estrategia a seguir por el grupo, estableciendo la planificación y control del mismo, mientras que las filiales se encargan de las actividades productivas del grupo siguiendo las pautas que le marca la matriz.

Debido a su gran tamaño, están en disposición de conseguir economías de escala en la producción de los bienes y servicios que comercializan.

También gracias a su tamaño, tienen una importancia clave en su sector.

La empresa matriz ejerce el control directo o indirecto de sus filiales por medio de su participación en el capital social de las mismas.

LAS PYMES

Una característica es que por lo general tienen poca formación empresarial. El empresario tiene pocos conocimientos técnicos, los cuales a menudo los ha adquirido en la propia gestión de la empresa. Al gestionarla, se mueve más por impulsos y emoción más que por una formación académica adecuada. Tiene pocos departamentos de asesoramiento (staff).

-Poca capacidad financiera. Les cuesta acceder a los mercados financieros, ya que normalmente se han iniciado en empresas familiares y con pocos recursos de partida, y esto hace que les cueste generar autofinanciación para poder crecer.

Otras características son:

- **Calificación y formación técnica del personal y obsolescencia tecnológica.**
 - **Organización flexible y por tanto, la facilidad de **comunicación** entre el personal de la empresa**
 - **Integración del personal. El personal normalmente está integrado en la empresa, participa de las responsabilidades y esto supone que esté más motivado en su trabajo**
 - **Desarrollo de mercados.**

Alianzas Estratégicas



¿Qué es una Alianza?

La economía que vivimos actualmente, junto con el desarrollo tecnológico y la apertura de nuevos mercados, hace que las empresas tengan que adaptarse a un entorno más dinámico.

La competencia y el liderazgo de ventajas competitivas. Hacen que día a día, la estructura y las estrategias de las empresas se adapten a los mismos. Consecuentemente con esto, han surgido nuevas direcciones para las prácticas gerenciales y organizacionales. La gerencia de recursos humanos, la motivación, la cultura y el liderazgo entre otros.

Se conoce que la estructura de una organización, precede a la estrategia de la misma. Por lo tanto, cuando una organización decide incursionar en nuevos planes y metas corporativas y empresariales, sufre igualmente, de cambios internos para que ésta se beneficie de tal decisión.

Hoy en día, la competencia y la entrada de nuevos competidores al mercado hace que las empresas estén constantemente buscando nuevas oportunidades que les permitan no sólo mantenerse dentro del mercado, sino, competir altamente con sus productos o servicios.

Algunas de las prácticas de las ventajas competitivas son:

- 🏗️ El crecimiento
- 🏗️ la diversificación
- 🏗️ la integración
- 🏗️ la renovación

Estrategia de Integración Corporativa

Dentro de una estrategia de diversificación e integración corporativa se encuentran las alianzas estratégicas que otra cosa que uniones formales entre dos o más empresas que tienen como fin, unir sus fuerzas para lograr un objetivo común del que ambas se beneficien.

La diversificación como la compra o la fundición de otras empresas, en este caso, relacionadas. Y al crecimiento, que se refiere al aumento de las actividades comerciales con la integración vertical y horizontal de otras empresas.

Las alianzas estratégicas son uniones formales entre dos o más organizaciones que tienen como propósito llevar a cabo la formación de sociedades que ayuden a la competitividad y al fortalecimiento de las empresas. También se les conoce como formas de cooperación entre algunos de los entes que directamente influyen en su comportamiento. (Proveedores, distribuidores, clientes, nuevos participantes, entre otros).

Alianzas: Asociaciones entre empresas de concesión de licencias. Acuerdos de abastecimiento. Iniciativas de capital de riesgo. Adquisiciones conjuntas y muchas otras formas de cooperación. Que tienen como objetivo eliminar o reducir en un grado significativo la confrontación entre competidores, proveedores, clientes, nuevos participantes, potenciales, productores de surtido.

Ventaja Competitiva en las Alianzas Estratégicas

Hasta no hace mucho, el ambiente económico y empresarial era muy diferente al que actualmente se presenta. Los mercados estaban protegidos, existían monopolios, la tecnología era escasa y la competencia era poca.

Pero hoy en día, estos aspectos han cambiado radicalmente. La existencia de mercados abiertos, tecnología muy desarrollada y una competencia feroz hace que la estructura, planeación y

organización de las empresas hayan tenido que dar un giro conveniente. La cantidad de productos hacen que el cliente pueda escoger el que le parezca más adecuado. Por eso las empresas deben mantener ventajas competitivas para liderar el mercado en calidad y costos.



Actualmente, aunque las alianzas se han convertido en una fuerte propuesta para el mantenimiento de las empresas, muchas de ellas no prosperan, debido a que sus gerentes confunden las mismas como la solución total de sus problemas y constantemente son éstas quienes los empeoran al no ser parte de la solución.

El problema radica en que muchas veces las empresas ven en las alianzas la panacea a todos sus problemas, y no analizan si existen otras alternativas más apropiadas.

Los riesgos que puede presentar una alianza son básicamente:

- 🚧 La pérdida de control de algunas funciones de la empresa y,**
- 🚧 La desconfianza por el flujo de información hacia el “extraño”.**

La situación más favorable, al realizar alianzas, se presenta cuando una de las dos empresas quiere entrar a un mercado nuevo, así busca un aliado local que conozca ese mercado.

También cuando las dos firmas se unen para crear un nuevo negocio en el que ninguna de las dos posee todas las destrezas requeridas.

Existen 5 elementos clave para tener alianzas exitosas:

- 1. Deben aclararse los objetivos de las partes interesadas para que éstos sean compatibles.**
- 2. Debe existir un acuerdo previo acerca de la administración y el manejo de la alianza.**
- 3. Debe ser administrada por separado y a través de uno de los socios que tenga credibilidad y respeto por ambas partes.**
- 4. Deben tener buenas relaciones entre las empresas conjuntas.**
- 5. Debe existir un acuerdo para resolver desacuerdos, la mejor manera de esto es nombrar un “árbitro”, alguien neutral.**

Para que una alianza sea exitosa, la misma debe agregar valor para los clientes y para los accionistas, pero sobre todo, debe entenderse que una marca no garantiza el éxito, mientras el producto o servicio no sea realmente atractivo. Cuando los objetivos y el poder de los socios están balanceados, su alcance será muy exitoso y también cuando las dos partes tienen intereses alineados y sus destrezas se complementan.

Recomendaciones para tener Alianzas exitosas

- 1. Las alianzas exitosas son posibles, pero requieren claridad en los objetivos y balancear el poder de los socios. Lo más importante de la alianza exitosa es el tiempo que se dedique para prepararla.**
- 2. Las alianzas estratégicas se construyen por partes. Deben tener absoluta claridad frente a sus objetivos y una visión conjunta, con límites, tiempo, toma de decisiones y aportes sociales bien definidos. Es decir, el plan de negocios debe tener una estructura clara y marcada.**

- 3. Las alianzas para países emergentes, como lo es México son igualmente válidas a las anteriores. Aunque presentan otras dificultades que son manejables, tales como:**
- a) La diferencia de mentalidad entre las partes. Una empresa familiar tiene motivaciones y preocupaciones diferentes a una empresa multinacional. Un ejemplo de esto, puede ser que el crecimiento varíe según la empresa, una quiere tener posición en el mercado local mientras la otra quiere tenerlo en el mercado regional.**
 - b) Las empresas multinacionales tienen ingresos muy superiores a las empresas locales. Esto hace que existan diferencias en las decisiones de inversión y de pago de dividendos.**
 - c) Las aportaciones de las partes son muy diferentes. El socio local puede aportar a la sociedad a corto plazo con contactos, por ejemplo, mientras el socio extranjero tiene aportaciones a mayor plazo con redes internacionales, marcas globales, etc y por lo tanto el socio local podría perder con el tiempo valor en la alianza ya que el otro adquiere poder para asumir en forma exclusiva los retos del mercado.**

Entre las empresas más grandes que selecciona por la publicación “*Fortune*”, el número de transacciones que se pueden catalogar como alianzas estratégicas, viene creciendo a un ritmo del 25% anual. Y si se analizan las regiones emergentes como Asia y Latinoamérica, el resultado es que las alianzas son el principal camino utilizado por las multinacionales para acceder a esos mercados. Cerca del 70% los casos, las empresas multinacionales han entrado a Asia por medio de alianzas estratégicas y en América Latina este porcentaje se acerca al 50%.

En síntesis, las alianzas estratégicamente diseñadas y programadas pueden ser una fuente de fortalecimiento y crecimiento de las empresas dentro de un mercado cada vez más globalizado. Y le pueden servir para mantenerse en el mismo.

Sin embargo, no deben olvidarse los intereses y las participaciones a largo plazo de cada una de las partes, ya que de una buena relación y manejo se desata el futuro empresarial de cada organización. Es por esto que “Lo más importante de la alianza exitosa es el tiempo que se dedique para prepararla”.

ESTILOS DIRECTIVOS Y SUS IMPULSORES

COOPERADOR

Tiene como impulsor principal: “COMPLACE”. Es la unión de la actividad y la espontaneidad. Le resulta muy difícil decir que no, pues vive para complacer a los demás aún a costa de sus propias necesidades u objetivos. Busca generalmente quedar bien, aunque sea en contra de sí mismo.

ADICTO AL TRABAJO (WORKAHOLIC)

Tiene como impulsor principal: “SÉ PERFECTO”. Es la unión de la actividad y el autocontrol. No permite ni acepta de sí mismo ni de ninguna otra persona un error. Le molesta el desorden y no le gusta ver nada fuera de lugar, ya que la perfección debe estar por encima de cualquier cosa.

ANALÍTICO

Tiene como impulsor principal: “SÉ FUERTE”. Es la unión de autocontrol y pasividad. Así, su objetivo básico la vida es que los demás no le observe ninguna debilidad ni física, ni emocional, por lo que resiste todo lo que provenga del exterior. Lo “aguanta todo”.

REACTOR

Tiene como impulsor principal: “ESFUÉRZATE”. Es la unión de espontaneidad y pasividad. Siempre intenta hacer o decir algo, pero nunca lo logra; se allega de mucho trabajo y nunca lo termina. Va de un lado a otro sin encontrar jamás le quiere; en muchas ocasiones se evade de la realidad, como si viviera en un “letargo”.

PROMOTOR

Tiene como impulsor principal: **“COMPLÁCEME A MÍ”**. Busca que los demás le complazcan de una forma u otra. Suele ser muy manipulador. Participa de la actividad, pasividad, espontaneidad y autocontrol. A veces puede aparecer como una persona dura porque su segundo impulsor es: **“SÉ FUERTE PARA MÍ”**, con lo que invita, en definitiva, a los demás a ser fuertes y a complacerle para no tener que descubrir sus propias debilidades.

Cada estilo tiene un determinado impulsor, esto es, un conjunto coherente de **comportamientos** que se desarrollan en el transcurso del día. Todo ello se presenta a través de un cuadro de coordenadas: **el eje de las ordenadas indica la secuencia de comportamiento que va de la actividad hacia la pasividad**, y el de las abscisas representan el comportamiento que va de la espontaneidad al autocontrol.

Los estilos se representan de la siguiente forma:



En este último caso, una situación cualquiera puede ser resuelta de la forma más favorable mediante un comportamiento integrado con la situación.

Si a una persona se le quiere hacer recorrer un camino distinto al especificado no le ayudaremos nunca a crecer.

	COOPERADOR	ADICTO AL TRABAJO	ANALÍTICO	REACTOR	PROMOTOR
NIVEL 1	Emociones	Pensamiento	Inacciones	Reacciones	Acciones
NIVEL 2	Pensamientos	Acciones	Pensamientos	Emociones	Pensamientos
NIVEL 3	Acciones	Emociones	Emociones	Pensamientos	Emociones
NIVEL 4	Integración	Integración	Integración	Integración	Integración

Para que usted pueda identificar mejor cada estilo, y al mismo tiempo, el **comportamiento más adecuado para tratar a estos ejecutivos, a continuación se proporciona una guía:**

DIRECTIVO COOPERADOR

Principalmente se rige por emociones.

¿Cómo se comunica?

Tiene facilidad para comunicarse con todo el mundo, desea asegurarse de que todo anda bien. Suele estar atento a los comentarios que puede realizar alguien que no esté satisfecho o contento, para interesarse inmediatamente en él.

¿Cómo toma de decisiones?

Suele tomar decisiones en función de las personas, más que propiamente por la objetividad de las alternativas. Toda decisión a tomar que pueda afectar a personas le resulta particularmente difícil.

¿Cómo comunicarse con él?

Es muy importante darle a entender que se le reconoce como persona, por lo que realmente es, y por lo que ha conseguido profesionalmente. Esto se le puede comunicar verbalmente o no verbalmente; a partir de este momento, con el cooperador se pueden compartir pensamientos.

¿Cómo motivarlo?

El cooperador tiene necesidad de establecer relaciones de persona a persona con sus colaboradores, esto es, sin formalidades. Le gusta disfrutar de las cosas relacionadas con los sentidos y, principalmente, sentir reconocimiento como persona y aprecio por parte de los demás.

Sus puntos fuertes.

Integridad, relaciones humanas, amabilidad, no es conflictivo.

Sus puntos débiles.

Es paternalista, le cuesta fijarse metas, y le cuesta mucho trabajo decirle a alguien que no.

DIRECTIVO ADICTO AL TRABAJO

Se rige por pensamientos.

¿Cómo se comunica?

Le da mucha importancia a la transmisión objetiva de la información.

Usted le debe proporcionar toda la información posible, cuanto más exacta y precisa mejor, generalmente en un solo sentido o dirección. Suele molestarle que otra persona haga preguntas. Puede llegar a repetir una cantidad de veces lo que ha dicho con anterioridad.

¿Cómo toma decisiones?

Se asegura mucho antes tomar una decisión, a veces en exceso, ya que quiere tener todos los cabos bien dotados. Una vez tomada y puesta en práctica, puede cambiar todo el programa porque encontró una decisión mejor.

¿Cómo comunicarse con él?

Es muy importante empezar con pensamientos, indicándole a pensar, o bien proporcionándole información sobre los propios pensamientos. La comunicación debe ser, en una primera etapa, de tipo computadora, es decir, racional. Después de haber hecho esto se puede pasar una relación más personal con él.

¿Cómo motivarlo?

Tiene necesidad de sentirse reconocido por lo que hace y por sus logros personales. Necesita tener estructurado el tiempo, es decir, saber lo que hará en cada momento. También puede tener la necesidad de hacer cosas emocionantes como una válvula de escape.

Sus puntos fuertes.

Rápido, metódico, capacidad de decidir, constante y planificador.

Sus puntos débiles.

Se pierde en los detalles, es autoritario, y tiene una aparente falta de humanidad.

DIRECTIVO ANALÍTICO

Se rige por inacciones

¿Cómo se comunica?

No suele gastar más palabras que las necesarias, comunica las cosas tal como vienen en su cabeza. Busca comunicarse lo menos posible, se aísla la mayor parte del tiempo y la entender a los demás que es así como le gusta estar. No aceptan tipo de broma.

¿Cómo toma decisiones?

Las toma solamente él y también asume todo el riesgo. No comparte con nadie la responsabilidad. A veces puede llegar a hacer daño a la empresa por no querer cambiar una decisión equivocada y perjudicial.

¿Cómo comunicarse con él?

Consiste, en primer lugar, en darle órdenes, pedirle cosas, para pasar después a un plano de computadora racional. Es muy difícil entrar en su mundo personal, el de las emociones.

¿Cómo motivarlo?

Necesita básicamente tener seguridad por encima de todo. Precisa saber con certeza que lo alterno no va a desequilibrar de ninguna manera su equilibrio interno. Como una consecuencia de ello necesita tener el tiempo muy estructurado. Nunca acepta ninguna caricia física.

Puntos Fuertes

Exactitud, precisión, previsión del futuro, profundidad, acepta órdenes.

Puntos Débiles

Desinterés en lo humano, no acepta responsabilidades, no es nada sociable, es excesivamente rígido.

DIRECTIVO REACTOR

Se rige por reacciones.

¿Cómo se comunica?

Le gusta hablar libremente de manera informal; cualquier tema es bueno porque le proporcionó la oportunidad de compartir sus sentimientos y emociones. Puede dejar de lado los temas laborales. Tiene demasiados altibajos.

¿Cómo toma decisiones?

Las decisiones frente a situaciones concretas suele tomar las con rapidez y generalmente de forma impulsiva. Normalmente suele prevalecer más el sentimiento que la propia razón.

¿Cómo comunicarse con él?

Hay que contar con una buena dosis de paciencia, pues puede hacer cosas desagradables para ser rechazados. Lo más importante es que tanto la comunicación verbal como la no verbal se enfocan a manifestar que son aceptados como directivos; después de esto puede pensar. Cuando sea posible, una buena norma es: primero actúa, después reconoce y al final piensa. Nunca intente usted darle órdenes a este tipo de directores.

¿Cómo motivarlo?

Su principal necesidad de sentirse aceptado a este tema enfoca todo su comportamiento. Es muy sensible. Necesita muchas caricias físicas y disfrutar y gozar de las cosas agradables. Siempre pide mucha atención.

Puntos fuertes.

Energía, iniciativa, dinamismo, innovación, fantasía, creatividad, intuición.

Puntos débiles.

Negativismo, falta de planificación, excesivamente voluble, indisciplinado.

DIRECTIVO PROMOTOR

Se rige por acciones.

¿Cómo se comunica?

Tiene una gran capacidad de persuadir a la gente cuando le interesa, por lo tanto, puede escuchar y establecer un buen nivel de comunicación: en definitiva, su fuerte es la seducción. Cuando no esté interesado, parece ausente del tema de la reunión e interrumpe cuando se le da la gana.

¿Cómo toma decisiones?

En primer lugar toma decisiones en función de su interés personal. Si los intereses de él coinciden con las de la empresa, tanto mejor.

¿Cómo comunicarse con él?

Hay que dejar las cosas muy claras, por lo tanto hay que escuchar muy atentamente repetir los conceptos clave que interesa resaltar. Es preciso volvérselo a repetir mirándole fijamente a los ojos y pidiendo que ofrezca una retroalimentación (feedback) clara.

¿Cómo motivarlo?

Necesita básicamente que se le reconozca lo listo que es, lo bien que sabe sobrevivir y lo que hace. Es mejor no intentar intimar con él, es preferible guardar distancia.

Puntos Fuertes.

Impresiona de entrada, de rápido de reacción, empuja a los demás, tiene sentido práctico, es dinámico, de rápido para decidir, y tiene una memoria selectiva.

Puntos Débiles.

Manipula, no se casa con nadie, sus relaciones nunca son duraderas es poco fiable, cambia de postura.

MIS VALORES

Todas las personas somos diferentes, y precisamente en el reconocimiento de esas diferencias reside el éxito personal, y por lo tanto, de todas las organizaciones de las que formamos parte.

Estas diferencias se deben a varios factores: genéticos, sociales, de aprendizaje, laborales, etc., y conforman una serie de valores personales fluyen en todos los ámbitos de nuestra vida. Tenemos paradigmas.

Son las diferencias entre aquello que hacemos bien, aquello para lo que si servimos, y aquello que no hacemos bien y en lo que incluso con la mejor de las voluntades y el máximo esfuerzo, no lograríamos destacar.

En este sentido, debemos entender que los valores son decisiones tomadas a través del cambio que tenemos con nuestro entorno y que se plasman en unas conductas preferidas sobre otras.

Algunos de sus valores los conocemos, pero hay otros que, aunque causan un buen impacto ante los demás, nos resultan desconocidos. Estos son exactamente los valores que debemos descubrir.

La cuestión está en preguntarse ¿A qué le doy valor? Y esto referido tanto mi vida profesional, mi vida personal y al mundo en general.

Existen tres tipos de valores:

- **Valores personales:** A nivel personal podemos responder: felicidad, unidad familiar, etc.
- **Profesionales.** Honradez, prestigio, reconocimiento, etc.
- **Éticos.** Paz, ecología, etc.

Es por demás lógico que cada persona tenga unos valores determinados, pero no todos tienen la misma importancia para él, y pueden no coincidir los valores personales con los valores profesionales.

Nuestros valores los ordenamos ya sea consciente o inconscientemente según su importancia, es decir, tenemos lo que se llama una escala de valores.

Nuestros comportamientos y, sobre todo, estas decisiones están influidos por valores y principalmente por dicha escala de valores.

A veces, los valores pueden estar en conflicto con las circunstancias del entorno, por ejemplo, en el caso de una persona cuyo valor principal es la paz, pero trabaja en una fábrica de armas porque no ha encontrado otro tipo de trabajo.

Un conflicto frecuente entre los directivos es que para ascender a este cargo han tenido que ser muy competitivos, mientras que ahora los valores de la empresa les exigen que sean cooperativos y trabajen en equipo, lo cual es contrario a lo que tuvo que hacer para ascender.

Los valores cambian en el transcurso de nuestra vida. Algunos de ellos se adquieren conscientemente.

Ayuda mucho al directivo en preguntarse y obtener respuestas cálidas acerca de cosas tales como: **¿En esta empresa, a que se le da valor? Con lo cual obtendrá los valores de la organización y podrá alinearse con ellos.**

Un buen ejercicio para conseguir el éxito personal es reconocer y acaso descubrir, cuáles son nuestros valores personales y profesionales, cuales funcionan y nos ayudan y cuáles no nos ayudan y nos dificultan las cosas, con el ánimo de potenciar los primeros, o bien, mantenerlos en un nivel digno y tolerable.

A su vez, encontraremos una serie de aspectos de nuestro personalidad que, aun no siendo tan brillantes como los demás, con un poco de esfuerzo huelen alinearse con los valores organizacionales. Precisamente a ellos deberemos dedicar toda nuestra energía y atención.

Les propongo un sencillo ejercicio para descubrir estos valores como directivo:

- 1. Haga una lista de las cosas a las que usted le da valor.**
- 2. Priorice esta lista.**
- 3. Realice otra lista de lo que le da valor a su empresa.**
- 4. Priorice esta lista.**
- 5. Compare y observe cuáles de estos valores están en concordancia y cuáles no lo están.**
- 6. Rehaga su propia lista en términos de:**
 - a. Valores que debo mantener.**
 - b. Valores que debo minimizar.**
 - c. Valores que debo incorporar.**

7. Elija uno o dos valores de los que usted considere que debe minimizar y de los que debe incorporar. Establezca un plan de acción personal para estos valores.

Este ejercicio puede usted aplicarlo en cualquier aspecto de su vida; elija cuidadosamente sus valores, puesto que con los resultados que usted obtenga tendrá la clave de su desarrollo personal y profesional. No se ha generoso con usted mismo. Esto no es ningún juego.

Afortunadamente siempre queda algo por descubrir, y a ello podremos dedicarnos, a experimentar por simple curiosidad y ver qué es lo que ocurre.

VIDEO DE LOS 7 VENENOS QUE CARACTERIZAN A LOS “MANAGING-DIRECTORS”