

MexTIC en la búsqueda de nuevos horizontes

Blanca Vázquez, Hugo Estrada, Alberto Reyes.
{blanca.vazquez, hugo.estrada, alberto.reyes}@infotec.com.mx

Sinopsis del caso:

El caso de estudio aborda los desafíos a los que se enfrenta el líder y un grupo de investigación que tienen como reto posicionar a una organización a través de la publicación y documentación de su tecnología en el ámbito gubernamental, académico e industrial en el sector de las TIC.

Temática:

Liderazgo de grupos de investigación de alto desempeño.

Palabras clave:

Trabajo en equipo, liderazgo, manejo de conflictos, planeación estratégica.

Objetivo general de aprendizaje:

Comprender la importancia de la toma de decisiones que un líder debe asumir para una adecuada planeación, organización, dirección y control de un grupo de investigación que tiene como reto posicionar a una organización a través de la publicación y documentación de su tecnología en el ámbito gubernamental, académico e industrial en el sector de las TIC.

Objetivos específicos de aprendizaje:

- Comprender la importancia del trabajo de equipo para el éxito de una empresa.
- Reconocer los estilos de liderazgo de cada uno de los personajes del caso.
- Cuestionar las decisiones estratégicas tomadas para la consecución de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Formular nuevas hipótesis de solución.
- Detectar la importancia de las nuevas herramientas de administración moderna.

Cursos de licenciatura o posgrado dónde se puede usar el caso:

Gestión de las TICS, Administración estratégica, Innovación y desarrollo, Psicología organizacional, Desarrollo Organizacional.

MexTIC en la búsqueda de nuevos horizontes

Transcurría el segundo trimestre del año 2010, cuando Aureliano Rossetti, dueño de la empresa MexTIC, su principal grupo de colaboradores, accionistas y consejo directivo estaban reunidos para discutir las estrategias de acción que tenían que tomar, principalmente por la recesión económica que atravesaba el país y que había ocasionado que las ventas y los principales clientes de MexTIC disminuyeran. El consejo directivo hizo notable que los clientes de MexTIC eran empresas gubernamentales, y que les faltaba incursionar en otros sectores, por lo tanto era necesario definir estrategias de acción para posicionarse en el mercado a través de la promoción de los productos y servicios en otros foros a los que anteriormente habían asistido. Después de una larga discusión, los accionistas y el consejo directivo estuvieron de acuerdo sobre la importancia de formar un grupo con el reto de documentar y publicar los avances tecnológicos en foros especializados, con el objetivo de posicionar a MexTIC en el ámbito académico e industrial como una empresa reconocida por sus avances tecnológicos en el sector de las TIC. Aureliano corroboró la situación por la que atravesaba MexTIC al hojear la revista de negocios más influyente del país y al llegar a la sección de “*Las empresas más innovadoras del año*”, se percató de que su empresa no se encontraba en los primeros 100 lugares. Esta situación generó en Aureliano una motivación adicional para formar un grupo con el objetivo de posicionar a MexTIC en el ámbito académico e industrial.

MexTIC era una empresa que tenía más de 20 años en el mercado. Era una organización financieramente exitosa e innovadora en el sector de las TIC. Su principal aportación era el desarrollo de software de negocios. El fundador de MexTIC era el Ing. Aureliano Rossetti, egresado de una importante universidad del país. Su experiencia, conocimientos y liderazgo le habían permitido desarrollar una empresa que a lo largo del tiempo había obtenido reconocimiento en varios sectores gubernamentales.

El origen de la iniciativa

A los oídos de Andrea Santoro, jefa del área de innovación, llegó la noticia de que buscaban formar un grupo con la misión de documentar y publicar la tecnología desarrollada en MexTIC. Andrea acudió a la oficina de Aureliano, y le formuló algunos cuestionamientos: “*¿Por qué has tomado esta decisión?, ¿Por qué no te acercas al área de investigación de mercado que tiene a su cargo Sofía Villa para realizar esta iniciativa?*” Aureliano guardó silencio por un momento y contó la siguiente historia:

“Hace un par de años, cuando las ventas comenzaron a caer, me di cuenta que la tecnología que nosotros desarrollábamos era desconocida por otras empresas y por otros sectores, en resumen, éramos una empresa local. Yo sabía que contaba con el personal capacitado para el desarrollo, sabía que contaba con la infraestructura disponible para crecer y lo más importante es que allá afuera había un mercado potencial que estaba necesitando lo que nosotros estábamos haciendo. Fue entonces cuando tomé la iniciativa de invertir en el área de investigación de mercado, a cargo de Sofía. Di la orden que se contrataran a economistas que analizaran en mercado y a mercadólogos que desarrollaran campañas de marketing, así como en cada evento en el que participáramos, se contratara un stand para promocionar los servicios y la tecnología de MexTIC. También solicité que

se participara en foros internacionales para dar a conocer nuestra tecnología. Sin embargo, algo falló, los resultados que esperaba nunca llegaron. Nuestros clientes siguieron siendo los mismos, las ventas no crecieron, la tecnología que desarrollábamos no se posicionó ni en la academia ni en la industria. Finalmente, la iniciativa murió. Esta situación que te platico, ya la conocían el consejo directivo y los accionistas. Todos teníamos un poco de temor al tratar de retomar esta iniciativa. Pero han sido los mismos miembros del consejo y los accionistas quienes me dieron las razones necesarias para emprender esta nueva aventura”.

Aureliano continuó con su relato y también recordó que había recurrido después de dicha reunión a Flor Emilia, su esposa que era profesora e investigadora, para que le diera su opinión sobre lo que había pasado. Flor Emilia opinó, basada en su experiencia, que él debía explorar el campo científico. Aureliano recordaba las palabras de su esposa, de tal manera que parecía que las volvía a escuchar: *“Lo que necesitas Aureliano es un grupo de investigación de alto nivel, que tenga la capacidad de consolidar científicamente la tecnología que ustedes desarrollan, el grupo de investigación que formes debe contar con una amplia experiencia en el ámbito científico y capacidad para asumir retos. Sin embargo, no es conveniente contratar a todos los miembros del grupo al mismo tiempo, primero debes buscar un líder que se haga responsable de la creación del grupo”.*

Andrea al salir de la oficina estaba sorprendida ante tan clara explicación entendiéndolo totalmente las razones de Aureliano. Aureliano también le comentó a Sofía, que había asignado a Fernanda de Luca, encargada del departamento del área de desarrollo tecnológico, para encontrar a un investigador que tuviera el reto de documentar y publicar los avances tecnológicos de MexTIC en foros especializados. Acto seguido, Andrea brindó su apoyo a Fernanda en la tarea que se le había asignado, encontrar un investigador para asumir dicho reto.

La reunión

Al pasar de los días, Aureliano convocó a una reunión a los jefes de todas las áreas de MexTIC. En esta reunión figuraba Andrea Santoro (jefa del área de innovación), Bruno Mancini (jefe del área de presupuestos), Sofía Villa (jefa del área de investigación de mercado) y por supuesto Fernanda (jefa del área de desarrollo tecnológico). El motivo por el cual Aureliano había convocado a tal reunión era para anunciarles sobre su iniciativa de formar un grupo de investigación que tuviera el reto de documentar y publicar los avances tecnológicos de MexTIC en foros especializados, con el objetivo de posicionar a la organización en el ámbito académico e industrial como una empresa reconocida por sus avances tecnológicos en el sector de las TIC.

Aureliano describió las metas que tenía que asumir este grupo de investigación: *“a corto plazo tienen que documentar y publicar la tecnología que MexTIC ya ha desarrollado y a mediano plazo, deben realizar publicaciones científicas y presentarlas en congresos nacionales e internacionales para presentar la tecnología desarrollada y sobre todo retroalimentar a MexTIC sobre qué tecnologías están emergiendo y poder desarrollarlas. Mi objetivo va más allá de estas metas, el grupo de investigación debe conseguir que otras compañías a nivel nacional e internacional usen nuestra tecnología. Con esto buscamos*

impactar en el mejoramiento de la infraestructura tecnológica del país. Quiero tener productos realizados en conjunto con otras empresas, y que esto implique la creación de un consorcio que genere tecnología para su aplicación en cualquier institución de tecnologías de información, finalmente quiero que el grupo defina como diversificar las tecnologías desarrolladas en otros dominios diferentes a los que normalmente atiende MexTIC. Para llevar a cabo esta iniciativa, primero se contratará al líder del grupo y posteriormente a los miembros del mismo”.

Aureliano ordenó a Bruno Mancini que no se escatimara en recursos para la contratación del líder del grupo de investigación, a Andrea le pidió su apoyo para que cuando el investigador seleccionado por Fernanda llegara a MexTIC se le dieran todas las facilidades y los recursos necesarios para iniciar inmediatamente con su labor de formalización científica. Fernanda estaba muy nerviosa en esta reunión y como era de esperarse Aureliano le dijo: “*Fernanda, ¿cómo vas con el proceso de selección del investigador que te solicité?, creo que no es necesario decirte que es tu prioridad.*” Fernanda, no dijo nada al respecto sólo sabía que tenía que apresurarse, pero sobre todo su decisión debía ser la más acertada, porque la iniciativa de Aureliano era muy ambiciosa y no podía defraudarlo.

Al escritorio de Fernanda llegó el curriculum de Renata Martinelli, recién egresada de doctorado de la universidad de Harvard. Durante sus estudios de doctorado, realizó varias estancias de investigación en las mejores universidades del mundo, tenía una gran experiencia en el ámbito científico, además que era reconocida por importantes investigadores a nivel mundial y contaba con una serie de publicaciones en congresos y revistas internacionales. Fernanda exclamó en voz alta: “¡Ella es la indicada!”.

Fernanda realizó los procesos necesarios para establecer contacto con Renata y la invitó a formar parte de MexTIC. Renata conoció personalmente a Aureliano quien le indicó las metas a corto, mediano y largo plazo que le exhortaba alcanzar. Renata aceptó gustosa el puesto, aunque era consciente que desconocía muchos aspectos de la tecnología desarrollada por MexTIC y que el reto era muy ambicioso, sin embargo Renata era mujer de retos y sabía que podía con este y muchos más.

El primer día

Renata, fue asignada a tener un espacio de trabajo físico en el área de desarrollo tecnológico, sus primeras semanas de trabajo en MexTIC, fueron extenuantes, debido a que necesitaba conocer a profundidad la tecnología que desarrollaba MexTIC. Renata desconocía muchas temáticas que se estaban desarrollando y a cada persona con la que entablaba una conversación trataba de “*extraer*” todo lo que sabía.

Al paso del tiempo, Renata fue interactuando con el personal adscrito a su área de trabajo, y detectó a tres personas: Giovanni Duarte, Marco Fontana y Gregorio Silvestri; los tres con perfil de investigador y con maestría, por lo que Renata pensó que podía acercarse más a ellos ya que consideraba que eran prospectos para empezar el trabajo de investigación en el área.

Renata se sintió más tranquila al saber que había encontrado tres personas con perfil de investigador, porque esto facilitaría mucho el trabajo de integración en el área y también le permitiría asumir proyectos más ambiciosos que los que hubiera podido emprender sola. Además, sabía por experiencia que no siempre era fácil que todas las partes operativas tuvieran la capacitación adecuada para enfrentar el trabajo de formalización de procesos y métodos debido a la falta de formación en metodologías científicas, las cuales se adquieren formalmente durante el posgrado.

Renata pensó que Giovanni, Marco y Gregorio tenían la ventaja de conocer la tecnología, la empresa y todos esos pequeños detalles de operación que podrían significar el éxito o fracaso de la iniciativa. Para Renata, el trabajo intenso y las buenas intenciones no eran lo único para crear un área de investigación efectiva, consideraba que la formación, disciplina, experiencia y actitud de las personas eran clave para la consolidación de los objetivos que perseguía.

Llegó la serenidad

Después de contar con un panorama general de MexTIC y de largas noches de lecturas, Renata comenzó a sentirse en confianza, porque ahora podía dar opiniones sobre lo que estaba desarrollando en la empresa, sus puntos de vista llegaron a ser muy acertados y comenzaron a ser reconocidos por los demás. En ese momento tenía una visión diferente a la que había tenido en un inicio sobre MexTIC.

Renata estaba muy entusiasmada, al notar que poco a poco sus colegas del área de desarrollo tecnológico acudían a su área de trabajo para solicitarle su opinión sobre ciertas tecnologías, en otras ocasiones le solicitaban que realizara documentos que reflejaran análisis comparativos de lo que se estaba desarrollando y lo que ya existía en el mercado. Algunas veces, Renata con cierta confianza se acercaba a sus colegas y les hacía sugerencias sobre cómo mejorar sus procesos.

Otro aspecto que le dio confianza a Renata es que comenzó a interactuar con Giovanni, Alfredo y Marco en actividades muy puntuales, que tenía como objetivo generar documentos en los que se hiciera explícita las ventajas de los productos de MexTIC con relación a la competencia. Para Giovanni, Alfredo y Marco fue un cambio de aire el ingreso de Renata, debido que sintieron que estaban volviendo a hacer cosas que eran realmente de su interés y emprendieron estas acciones en conjunto con Renata con gran entusiasmo.

Entonces, Renata sugirió convertir esos documentos que habían escrito en un artículo de investigación que pudieran enviar a un congreso internacional. Fernanda accedió y el pequeño grupo de investigación comenzó a trabajar fuertemente para elaborar el artículo y lograr tenerlo listo para enviarlo antes de las fechas que estaban estipuladas por el congreso.

El envío del artículo al congreso fue todo un éxito, fue aceptado y necesitaban prepararse para ir a presentarlo a Suiza. Todos en el área estaban sorprendidos por este logro, algunos comentaron que fue simplemente suerte, pero Renata sabía que el artículo para su aceptación había sido revisado por importantes investigadores, aunado a que el congreso

era relevante para dar a conocer la tecnología desarrollada en MexTIC, y sobre todo era un congreso en donde se reuniría un grupo prestigiado de investigadores.

Con ese resultado, Renata sabía que si solicitaba que Giovanni, Gregorio y Marco trabajaran directamente con ella, se podrían alcanzar en forma más rápida y eficiente sus metas en MexTIC. Así que una mañana, Renata tomó la decisión de hablar con Fernanda para darle a conocer su petición. Fernanda, viendo que el grupo había obtenido un resultado que nadie había logrado, accedió. Con esto quedó formalizado el grupo de investigación en MexTIC.

Formalización del grupo

Fernanda, durante una comida con todo el personal del área, dio a conocer la noticia: *“Hoy tengo el placer de darles a conocer que formalmente se ha creado el grupo de investigación, la líder será Renata y quienes la acompañarán y serán parte de este grupo a partir de hoy serán Giovanni, Gregorio y Marco”*. Esta noticia para todos fue una gran sorpresa, la mayoría no recibió con tanta alegría la creación del grupo de investigación, debido a que sentían que estaban perdiendo personal operativo muy bueno; algunos pensaron que no iba a funcionar este grupo; y otros simplemente no dieron su opinión porque no tenían idea de qué era hacer investigación.

Sin embargo, Renata entendía esta situación como un desafío y a su vez resistía la presión, porque en MexTIC nunca se había integrado un grupo de personas dedicadas a publicar y documentar la tecnología de MexTIC. A pesar de esto, Renata estaba confiada en que a la larga se entendería su papel dentro de la empresa.

Una vez constituido el grupo, los resultados positivos pronto se multiplicaron, así como las responsabilidades. Debido al aumento de responsabilidades, Renata tuvo la necesidad de ampliar el grupo de investigación, por lo cual tomó la iniciativa de platicar con Fernanda y negociar el crecimiento del grupo. Renata, tenía en mente a dos personas: Emilia González y Franco Visconti que habían sido muy buenos estudiantes de una amiga suya. Estos chicos había cursado en forma muy exitosa sus estudios de maestría y Renata pensaba que sería un apoyo excelente para su recién creado grupo de investigación.

¿Aumentar el personal o disminuir responsabilidades?

Renata sabía que la decisión de negociar el crecimiento del grupo era importante, lo cual implicó que tuviera largas noches de desvelo pensando: *“¿Estaré haciendo lo correcto?, ¿acaso este es el momento idóneo para aumentar el personal, o debo esperar un poco más?, pero si espero, ¿qué pasará con Gregorio, Giovanni y Marco, ellos están demasiados agobiados con el exceso de trabajo?, ¿cuál es la mejor decisión que debo tomar?”, o simplemente ¿debo disminuir las responsabilidades del grupo?”*.

El principal miedo de Renata era que si la decisión que tomara fuera incorrecta, podía empezar a tener malos resultados que a la larga podrían significar el fracaso del grupo. Renata tomó en cuenta muchas cosas antes de decidirse por Emilia y Franco; Renata sabía que no sólo se trataba de que fueran muy buenos técnicamente, sino que el factor humano

era clave para el éxito. Renata sabía que si Emilia y Franco no se adaptaban al grupo, no se darían los mejores resultados.

Renata era una mujer que siempre intentaba tomar la mejor decisión, aunque eso implicara tiempo para pensar las cosas, solía profundizar en las ventajas y desventajas que podría traer una decisión. De tal manera, que le siguió dando vueltas al asunto de aumentar el personal.

Cuando volvió al tema de aumentar el personal del grupo, se dio cuenta de que Emilia y Franco tenían ya sus propios planes, entonces Renata tuvo que venderles la idea de las ventajas de trabajar en MexTIC, como una oportunidad de tener un trabajo donde poder explotar todo lo que habían aprendido en su vida como estudiantes en un ambiente propicio para la innovación. Esta estrategia aplicada por Fernanda dio resultados y Emilia y Franco fueron contratados.

Al principio, la adaptación de los nuevos miembros del grupo fue muy buena, tanto en lo profesional como en lo personal. Ahora el grupo estaba formado por: Giovanni, Gregorio, Marco, Emilia, Franco y la líder era Renata. Al aumentar miembros al grupo de investigación, los resultados comenzaron a multiplicarse, de tal manera que ahora asistían a congresos nacionales e internacionales, dando a conocer la tecnología de MexTIC.

Problemas internos

Durante el proceso de contratación de Emilia y Franco, comenzaron los problemas en el grupo de investigación. Marco comenzó a bajar su nivel e incluso comenzó a ausentarse. Al principio, esto no causó estragos en el grupo, debido a que las actividades que no hacía Marco, se las dividían Giovanni y Gregorio, sin embargo al poco tiempo esta situación comenzó a pesar dentro del grupo.

Con el paso de los meses, el desinterés de Marco fue creciendo y se hizo más notorio. Al principio, las actividades que él no hacía se dividían entre todos los integrantes del grupo. El problema comenzó cuando las responsabilidades se multiplicaron, el exceso de trabajo llegó y ya no podían atender ni siquiera sus propias actividades. Aunado a esta situación, Renata era la encargada de seleccionar y definir las líneas de investigación que debían de seguir el grupo y sobre las propuestas de proyectos que debían aceptar. Esta situación a los miembros del grupo no les gustaba porque sentían que no eran tomados en cuenta, sin embargo Renata solía aceptar aquellos proyectos con un mayor impacto para el grupo, y sobre todo que la decisión que tomara estuviera alineada con las metas impuestas por Aureliano.

El grupo de investigación sabía de las responsabilidades que tenía Renata y de las diversas reuniones que debía atender, asistir a eventos y que ocasionalmente debía ausentarse. Muchas veces era poco el tiempo en que todos convivían, y apenas alcanzaba a revisar los avances de los proyectos. Por lo cual, no comentaban lo que pasaba con Marco o a veces lo mencionaban como broma, pero el mensaje no era claro para Renata.

Los proyectos siguieron, así como los artículos científicos y las presentaciones en el extranjero. Los problemas con Marco aumentaban, el grupo estaba muy cansado para seguir

atendiendo las responsabilidades que él no atendía. El exceso de trabajo hizo que algunas veces hubiera discusiones y malos comentarios entre Giovanni y Franco y otras veces entre Gregorio y Emilia. En algunas ocasiones recordaban aquellos tiempos en que el trabajo era algo divertido y pensaban cuándo se había acabado el encanto.

Conflictos entre áreas

Un día fue sorpresa para todos, incluso para Renata, cuando vio llegar a Aureliano al escritorio que tenía asignado y solicitar su apoyo y el de su grupo de investigación para el desarrollo de un proyecto de investigación. Todos en el área comenzaron a murmurar: *“Aureliano, ¿pero qué hace aquí?”*; *“MexTIC cuenta con otras áreas de apoyo, ¿por qué viene a buscar a ellos?”*; *“¿por qué no se acerca al grupo de investigación de mercado a cargo de Sofía?”*.

De esta forma iniciaron los problemas entre Sofía y Renata. Sofía llevaba años laborando en MexTIC y también contaba con su equipo de trabajo, pero ellos no habían tenido tanto éxito en tan corto tiempo, como lo estaba teniendo Renata. Sofía estaba muy molesta por que no podía concebir la idea que de Aureliano se acercara a Renata, una persona que tenía poca experiencia en MexTIC, y que le asignara proyectos o que simplemente buscara a su equipo de investigación.

En la libreta de apuntes que siempre acompañaba a Renata tenía anotado en la primera página las metas que Aureliano, en su primer día de trabajo, le había asignado. Renata era consciente que si quería llegar a las últimas consecuencias y cumplir cabalmente sus metas, tendría que invadir el área de investigación de mercado de Sofía. Dicha situación, era demasiado difícil para manejarla, pero tenía muy claro hacia dónde quería llegar.

Con el paso de los días y de las semanas, Renata comenzó a sentir la presión natural que siente un líder cuando se da cuenta de que lo es. Renata se espantó un poco por no saber si estaría preparada para tomar la mejor decisión cuando hiciera falta, finalmente nadie la había capacitado para ser líder, sin embargo sabía que muchas de las decisiones de un líder no vienen del sentido común ni de los sentimientos, sino del hecho racional de decidir qué es lo que más le conviene al grupo. Aunque temerosa, Renata sabía que el tema de aumentar el personal del grupo, los conflictos internos del grupo y los comentarios que algunas veces no eran buenos, eran desafíos que nunca le había tocado vivir. Renata sabía que si Aureliano se había acercado a ellos, no era suerte, era el resultado de grandes esfuerzos y de un gran grupo de investigación que había formado. Después de mucho pensarlo, Renata era consciente que muchos retos le faltaban por vivir, pero decidió que disfrutaría el proceso, y que tendría que aprender sobre el camino cómo enfrentar los desafíos y tomar las mejores decisiones al respecto.

La cuerda floja

Otro desafío al que Renata se enfrentó fue a consecuencia de que el grupo de investigación que había conformado, era tan unido y solidario, que al interior del mismo, se desarrollaron lazos de amistad, los cuales eran benéficos para el ambiente de trabajo y el resultado del mismo, sin embargo, no parecían ser tan efectivos del todo para Renata. El grupo de investigación comenzó a ver a Renata como una amiga y en muchas ocasiones perdían el

contexto de que ella era la líder del grupo, lo que ocasionaba en Renata una sensación de pérdida de liderazgo y control hacia el grupo, ya que cada uno de los integrantes había logrado un nivel de autosuficiencia que los hacía creer que podían auto dirigirse sin Renata.

Esta situación fue complicada para Renata, lo cual la llevó a reflexionar al hecho de que tenía que tomar decisiones contundentes, las cuales podrían implicar la insatisfacción o la molestia de algunos de los miembros del equipo, sin embargo sabía, que al final del día, ella sería la que tendría que rendir cuentas ante sus jefes, por lo que tomó la decisión de enfrentar el liderazgo del grupo sin sentimentalismos.

Renata reconocía de igual manera el esfuerzo, el trabajo y el nivel de autosuficiencia de cada uno de los miembros del grupo de investigación había alcanzado, lo que la llevó a implementar dos tácticas: cuando notaba esa autosuficiencia de los miembros del grupo, los controlaba más, por temor a perder el liderazgo; por otro lado, cuando se daba cuenta que el grupo más dependía de ella, entonces ejercía menos control.

Sin embargo, la ejecución de estas acciones correctivas provocó en Renata una sensación muy desagradable, ya que sentía un hueco en el estómago cuando debía tomar decisiones que podían lastimar a alguien, era un sentimiento que debía guardarse y *“hacer de tripas corazón”*.

En la reunión anual del comité directivo de MexTIC, se presentaron las estrategias de acción que en los dos últimos años se habían ejecutado en la empresa, y se reconoció los logros que se habían alcanzado con la creación del grupo de investigación y que era dirigido por Renata. En esta reunión se presentaron los reportes del área de ventas, los cuales mostraban por un lado, que algunos clientes antiguos de MexTIC habían dejado de adquirir los productos y servicios que en la empresa se desarrollaban, pero por el otro lado, era notorio que la cartera de clientes de MexTIC había crecido y los más relevante, ahora los productos se utilizaban tanto por empresas nacionales e internacionales en los sectores académico e industrial, los cuales eran sectores que anteriormente MexTIC no incursionaba.

Aureliano y el comité directivo estaban animados por los logros alcanzados por el grupo de investigación, sin embargo, todos sabían que la adquisición de nuevos clientes era lenta y que la inversión que esto requería era considerable. Por tal motivo, Aureliano se preguntaba a sí mismo: *“¿Qué otras alternativas puedo tomar para acelerar la adopción de los productos en los nuevos nichos de mercado y que no impliquen gastos adicionales?”*

Finalmente, Renata también hacía un recuento de los logros y los desafíos a los que se había enfrentado para la consecución de las metas impuestas por Aureliano. Renata sabía que en algunas ocasiones tomó decisiones que, en un inicio, arrojaron buenos resultados, sin embargo, el grupo que dirigía a pesar de ser un grupo de alto desempeño y motivado, no lograba disminuir las cargas de trabajo y constantemente se creaban nuevos conflictos, derivados de las responsabilidades y autosuficiencia que adquiría cada uno de los miembros del grupo en su búsqueda personal de completar las tareas encomendadas por Renata. Esta situación había llevado a Renata a reflexionar y preguntarse: *“¿Qué puedo hacer para gestionar eficientemente las competencias del grupo de trabajo?”*

Para reflexionar

1. ¿Qué tipo de liderazgo detectas en Renata?
2. ¿Qué tipo de liderazgo es el adecuado para dirigir un grupo de alto desempeño?
3. ¿Crees que Aureliano fue demasiado ambicioso al definir las metas de grupo?
4. ¿Cómo priorizaría usted las metas del grupo?
5. ¿Qué plan de acción propone para resolver los conflictos internos generados en MexTIC?
6. ¿Habría otras alternativas diferentes a la creación de un grupo de investigación para dar solución a las demandas de Aureliano? ¿Cuáles?
7. Para lograr las metas impuestas por Aureliano, el grupo debe tener injerencia en otras áreas de MexTIC, ¿Cómo atender estas metas sin generar problemas que afecten el desempeño de esas áreas?
8. ¿Qué tipos de grupos de trabajo detectas en la lectura?

Referencias

- Alorda, Á. G. (2011). *El Talking Manager: Cómo dirigir a personas a través de conversaciones*. Colección Alienta.
- Bennis, W. (2010). *Still Surprised: A Memoir of a Life in Leadership*. John Wiley & Sons.
- Carrascosa, J. (2011). *Trabajar y Competir En Equipo*. Netbiblo.
- JD Roman, M. F. (2008). *Liderazgo y coaching*. LibrosEnRed.
- Maxwell, J. C. (2011). *Las lecturas diarias de Maxwell*. Thomas Nelson Inc.
- Vadillo, M. T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial.