

A decorative border made of small dots, forming a large rectangle that frames the central text.

ESTRATEGIAS DE CREACIÓN EMPRESARIAL

LUIS CARLOS PALACIOS ACERO

TERCERA EDICIÓN

Palacios Acero, Luis Carlos, autor

Estrategias de creación empresarial / Luis Carlos Palacios Acero -- Tercera edición --
Bogotá : Ecoe Ediciones, 2022
312 páginas. -- (Ciencias empresariales. Emprendimiento)

Incluye datos curriculares del autor -- Incluye glosario -- Incluye bibliografía

ISBN 978-958-503-380-1 -- 978-958-503-381-8 (e-book)

1. Nuevas empresas 2. Emprendimiento 3. Administración de empresas

CDD: 658.11 ed. 23

CO-BoBN - a1096934



Área: Ciencias empresariales

Subárea: Emprendimiento

ECOE
EDICIONES



© Luis Carlos Palacios Acero
luiscarlospalacios@hotmail.com

► Ecoe Ediciones S.A.S.
info@ecoeediciones.com
www.ecoeediciones.com
Carrera 19 # 63C - 32, Tel.: 601 919 80 02
Bogotá D.C., Colombia

Primera edición: Bogotá, noviembre 2011
Segunda edición: Bogotá, diciembre 2015
Tercera edición: Bogotá, enero del 2023

ISBN: 978-958-503-380-1
e-ISBN: 978-958-503-381-8

Directora editorial: Claudia Garay Castro
Coordinadora editorial: Paula Bermúdez B.
Corrección de estilo: Andrés Delgado
Diagramación: Denise Rodríguez
Carátula: Wilson Marulanda Muñoz
Impresión: Multi-impresos S.A.S.
Calle 76 # 24 - 37
Bogotá D.C. Colombia

*Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.*

Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	xxv
CAPÍTULO 1. EMPRENDIMIENTO	1
1.1 Cualidades personales	1
1.2 Disciplinas para el cambio	3
1.2.1 Dominio personal.....	4
1.2.2 Modelos mentales	4
1.2.3 Construcción de una visión compartida.....	5
1.2.4 Aprendizaje en equipo	6
1.2.5 Pensamiento sistémico.....	7
1.3 Destrezas del empresario.....	8
1.3.1 Personalidad	9
1.3.2 Conocimientos	9
1.3.3 Características	9
1.4 El empresario exitoso.....	10
1.5 Actividades del empresario.....	11
1.5.1 Planear las estrategias del proyecto de empresa.....	12
1.5.2 Organizar los recursos	14
1.5.3 Conocer el mercado	15
1.5.4 Suministrar los activos.....	15
1.5.5 Controlar los recursos.....	15
1.5.6 Asumir riesgos controlados.....	17
1.6 Guías para el empresario exitoso	17
1.7 Perfil del empresario	18
1.8 Definición del negocio.....	19
1.9 Visión global del negocio	20
1.9.1 Investigación y preparación	20

1.9.2 Creación del negocio	20
1.9.3 Mercadeo y ventas.....	21
1.9.4 Posventa.....	21
1.10 Claves para emprender su propio negocio.....	21
1.11 Ejercicios.....	22
CAPÍTULO 2. GENERACIÓN DE IDEAS	23
2.1 ¿Qué es la imaginación?	23
2.2 La creatividad.....	25
2.3 La innovación.....	30
2.4 Cómo nacen las ideas	32
2.5 Valoración de las ideas.....	35
2.6 Ejercicios.....	36
CAPÍTULO 3. LA EMPRESA	37
3.1 ¿Qué es una empresa?.....	37
3.2 Ubicación y tamaño	38
3.3 Tipos de empresa.....	38
3.3.1 Formas jurídicas societarias en Colombia.....	40
3.4 Nombre o razón social.....	42
3.5 Misión	44
3.6 Visión	45
3.7 Principios y valores del negocio.....	45
3.8 Políticas	46
3.9 Objetivos.....	46
3.10 Constitución de la empresa	47
3.10.1 Evolución de las empresas.....	48
3.10.2 Manuales de organización.....	51
3.10.3 Especificación y descripción del cargo.....	51
3.11 Ejercicios.....	52
CAPÍTULO 4. PLAN DE PRODUCCIÓN	55
4.1 ¿Qué es la producción?.....	55
4.2 El plan de producción.....	57
4.3 Responsabilidades de la producción	57
4.4 Importancia de la producción	58
4.5 Factores de producción	59
4.6 Objetivos de la producción	60
4.7 Bienes de producción.....	60
4.8 Sistemas de producción.....	61
4.8.1 Sector primario de producción.....	61
4.8.2 Sector secundario de producción.....	62
4.8.3 Sector terciario de producción.....	65
4.9 Diseño y fabricación de productos.....	65
4.10 Factores requeridos en el desarrollo de productos	67
4.10.1 Mercado.....	67
4.10.2 Producto.....	69

4.10.3 Producción.....	70
4.10.4 Economía	70
4.11 Costos de producción	70
4.12 Clasificación de sistemas de costeo	72
4.12.1 Costeo real, retrospectivo, histórico, resultante o efectivo.....	72
4.12.2 Costeo estándar, prospectivo o predeterminado.....	72
4.12.3 Costeo normal.....	73
4.12.4 Costeo basado en actividades (ABC)	73
4.12.5 Costeo por órdenes, proyecto o trabajo	73
4.12.6 Costeo por procesos	73
4.12.7 Costeo absorbente	73
4.12.8 Costeo directo	74
4.12.9 Costeo relevante.....	74
4.12.10 Costeo basado en atributos	74
4.12.11 Costeo target costing.....	74
4.12.12 Costeo estratégico.....	75
4.13 Operaciones de producción.....	76
4.14 Ejercicios.....	77
CAPÍTULO 5. MERCADEO Y VENTAS	79
5.1 Investigación de mercado	79
5.2 Beneficios de la investigación de mercados	81
5.3 ¿Qué investigar?.....	82
5.4 Métodos de investigación.....	83
5.5 Objetivos de marketing	84
5.6 Tipos de información.....	84
5.7 Tendencias del mercado.....	85
5.8 Competitividad	85
5.9 Tamaño y nicho del mercado	85
5.10 Marketing mix	87
5.10.1 Producto.....	87
5.10.2 Política de precio.....	88
5.10.3 Plaza	89
5.10.4 Promoción	90
5.10.5 Personas.....	91
5.10.6 Presencia.....	91
5.10.7 Proceso	91
5.10.8 Programación	92
5.10.9 Política	92
5.11 Ejercicios.....	93
CAPÍTULO 6. FINANZAS	95
6.1 Estructura económica y financiera.....	95
6.2 Gastos iniciales.....	96
6.3 Fuentes de capital	97
6.3.1 Fuentes personales de financiamiento.....	97
6.3.2 Fuentes de financiamiento externo.....	98

6.3.3	Financiamiento de socios	101
6.4	Previsión de ventas	101
6.4.1	Previsión mensual de ventas	102
6.4.2	Cuenta de resultados previsional.....	102
6.5	Punto de equilibrio.....	103
6.6	Presupuesto de inversión.....	104
6.7	Ciclo de producción del producto	105
6.8	Ciclo de caja.....	106
6.9	Periodo de maduración medio con relación a las ventas.....	106
6.10	Balance general	107
6.11	Estado de pérdidas y ganancias.....	109
6.12	Análisis financiero.....	111
6.12.1	Razones financieras	111
6.13	Ejercicios.....	117
CAPÍTULO 7. PLAN DE NEGOCIO	119
7.1	¿Qué es un plan de negocio?.....	119
7.2	Procedimiento de elaboración	124
7.3	Resumen ejecutivo	124
7.4	Estructura del órgano de administración.....	124
7.5	Área jurídico-mercantil.....	125
7.6	Área económica	126
7.7	Área de marketing.....	126
7.8	Área de ventas	128
7.9	Área de producción.....	129
7.10	Área de recursos humanos	130
7.11	Área contable y financiera	131
7.12	Gerencia del negocio	131
7.13	Plan estratégico.....	133
7.14	Ejercicios.....	134
CAPÍTULO 8. ADMINISTRACIÓN DEL NEGOCIO	135
8.1	Planeación.....	135
8.1.1	Fundamentos de planeación	136
8.1.2	Niveles de planeación	142
8.1.3	Formulación de objetivos	148
8.1.4	Administración por objetivos	150
8.2	Organización.....	155
8.2.1	Principios de la organización	156
8.2.2	Diseño organizacional.....	158
8.3	Dirección.....	161
8.3.1	Estilos de dirección.....	163
8.3.2	Función de la dirección.....	166
8.3.3	Grupos y equipos	168
8.3.4	Autoridad	170
8.3.5	Formas del mando	171
8.3.6	Delegación.....	172

8.3.7 Comunicación	173
8.3.8 Negociación	176
8.3.9 Liderazgo	179
8.3.10 Motivación	186
8.4 Control	190
8.4.1 Fundamentos de control	191
8.4.2 Objetivos del control	191
8.4.3 Tipos de control	192
8.4.4 Principios del control	192
8.4.5 Alcance del control	193
8.5 Ejercicios	199
CAPÍTULO 9. CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	201
9.1 Calidad	201
9.1.1 Gerencia de la calidad total (TQM)	202
9.1.2 Control y gestión de la calidad	206
9.2 Productividad	207
9.2.1 Importancia de la productividad	209
9.2.2 Factores en el incremento de la productividad	210
9.2.3 Medición de la productividad	214
9.3 Ejercicios	216
CAPÍTULO 10. SERVICIO AL CLIENTE	217
10.1 ¿Qué es el servicio al cliente?	217
10.2 Objetivos del servicio al cliente	220
10.3 Personal de servicio al cliente	222
10.4 Servicio al cliente y lealtad	222
10.5 Proceso de satisfacción del cliente	223
10.6 Ciclo del servicio al cliente	227
10.7 Plan de atención al cliente	227
10.8 Comunicación con el cliente	229
10.9 Estrategias de servicio al cliente	230
10.10 Sistemas de servicio al cliente	232
10.11 Servicio al cliente y motivación	233
10.12 Calidad del servicio al cliente	234
10.13 Ejercicios	238
TALLERES	241
Pretaller	241
Taller 1: El modelo FODA	242
Taller 2: Manejo de los cambios	243
Taller 3: Potencial empresarial	244
Taller 4: Empleado o empresario	245
Taller 5: Motivaciones del empresario	246
Taller 6: Generación de ideas	247
Taller 7: Evaluación de la idea	248
Taller 8: Generación y evaluación del nombre de la empresa	250

Taller 9: Ubicación y objeto de la empresa	252
Taller 10: Métodos de investigación.....	255
Taller 11: Objetivos de mercadeo.....	256
Taller 12: Segmento de mercado	257
Taller 13: Política de producto.....	258
Taller 14: Definición del producto	259
Taller 15: Calidad del producto y ciclo de vida.....	260
Taller 16: La marca.....	261
Taller 17: El empaque.....	262
Taller 18: Gama de productos.....	263
Taller 19: Complementos del producto.....	264
Taller 20: Cliente objetivo.....	265
Taller 21. Precio, descuentos y condiciones de pago.....	266
Taller 22: Venta.....	267
Taller 23: Canal de distribución	268
Taller 24: Promoción.....	269
Taller 25: Presupuesto de marketing.....	270
Taller 26: Financiamiento personal	271
Taller 27: Estados financieros	272
Taller 28: Presentación del plan de negocios.....	273
Taller 29: Servicio al cliente.....	276
CASOS DE ESTUDIO	277
Guía para evaluar una solución de casos	278
Caso 1: Desafíos de la administración	280
Caso 2: Visión de la administración	281
Caso 3: Ambiente de las organizaciones	282
Caso 4: Globalización.....	283
Caso 5: Invención y reinención de las organizaciones.....	284
Caso 6: Cultura organizacional	285
Caso 7: Planeación.....	287
Caso 8: Formulación de objetivos.....	288
Caso 9: Toma de decisiones.....	289
Caso 10: Administración estratégica	290
Caso 11: Fundamentos de organización	292
Caso 12: Diseño departamental	293
Caso 13: Diseño departamental	294
Caso 14: Fundamentos de dirección.....	296
Caso 15: Comunicación y negociación en las organizaciones	297
Caso 16: Liderazgo en las organizaciones.....	298
Caso 17: Motivación en las organizaciones.....	299
Caso 18: Control	301
Caso 19: Calidad y productividad.....	303
GLOSARIO	305
BIBLIOGRAFÍA	309

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Descubriendo emprendedores	xxv
Figura 2.	El proceso de creación de empresa	xxvii
Figura 3.	Cualidades personales	2
Figura 4.	Valoración personal	2
Figura 5.	Disciplinas para el cambio	3
Figura 6.	Dominio personal	4
Figura 7.	Modelos mentales.....	5
Figura 8.	Visión compartida.....	5
Figura 9.	Aprendizaje en equipo.....	6
Figura 10.	Vínculos de compromiso.....	6
Figura 11.	Pensamiento sistémico	7
Figura 12.	Destrezas del empresario.....	8
Figura 13.	Actividades del empresario.....	8
Figura 14.	Personalidad del empresario.....	9
Figura 15.	El empresario exitoso.....	10
Figura 16.	Actividades del empresario	11
Figura 17.	Actividades del empresario.....	12
Figura 18.	Decisiones empresariales	13
Figura 19.	Factores del proyecto empresarial.....	13
Figura 20.	Organización de recursos empresariales.....	14

Figura 21. Rendimiento de la inversión.....	16
Figura 22. Guías del empresario	17
Figura 23. Diferencias entre empleados y empresarios.....	18
Figura 24. Perfil del empresario	19
Figura 25. El negocio	19
Figura 26. Etapas para iniciar un negocio	21
Figura 27. Imaginar	23
Figura 28. La imaginación	24
Figura 29. Radio de acción de la imaginación	24
Figura 30. Tipos de imaginación	24
Figura 31. Imaginación según sus aplicaciones	25
Figura 32. Desarrollo de nuevos materiales	26
Figura 33. La creatividad.....	27
Figura 34. La creatividad vista a través del tiempo.....	28
Figura 35. Mapas conceptuales	29
Figura 36. Creatividad empresarial	30
Figura 37. Proceso de innovación.....	31
Figura 38. Innovación abierta	31
Figura 39. Innovación y competitividad.....	32
Figura 40. Nacimiento de las ideas	34
Figura 41. Ciclo de vida de un proyecto	35
Figura 42. La empresa	37
Figura 43. La empresa como persona jurídica	38
Figura 44. Tipos de empresas según su actividad.....	39
Figura 45. Tipos de empresa.....	39
Figura 46. Nombre de la empresa	44
Figura 47. Misión.....	44
Figura 48. Visión.....	45
Figura 49. Políticas.....	46
Figura 50. Objetivos.....	47
Figura 51. Constitución de la empresa.....	48
Figura 52. La empresa más pequeña	50
Figura 53. Inicio de la descentralización	50
Figura 54. Empresa directoral	51
Figura 55. Actividades de las compañías	52
Figura 56. Producción	55
Figura 57. Equilibrio.....	56
Figura 58. Información tecnológica	56

Figura 59. Plan de producción	57
Figura 60. Responsabilidades de la producción.....	58
Figura 61. La riqueza de un país	58
Figura 62. Naturaleza de la producción	59
Figura 63. Factores de producción.....	59
Figura 64. Objetivos de la producción	60
Figura 65. Bienes de producción.....	61
Figura 66. Sistemas de producción	61
Figura 67. Producción por extracción.....	62
Figura 68. Producción agropecuaria	62
Figura 69. Producción continua.....	64
Figura 70. Ejemplo de producción intermitente.....	64
Figura 71. Sector terciario de producción	65
Figura 72. El precio.....	66
Figura 73. Fabricación de un producto nuevo	66
Figura 74. Nacimiento de nuevos productos.....	67
Figura 75. Factores en el desarrollo de nuevos productos.....	68
Figura 76. El mercado	68
Figura 77. Estrategia publicitaria	69
Figura 78. Ventajas en producción del nuevo producto	70
Figura 79. Economía del nuevo producto	70
Figura 80. Sistemas de costeo	75
Figura 81. Investigación de mercados	79
Figura 82. Información de clientes potenciales	80
Figura 83. Investigación de mercados	80
Figura 84. Toma de decisiones	81
Figura 85. Consumidores y competidores.....	82
Figura 86. Sistemas de investigación	83
Figura 87. Objetivos del marketing	84
Figura 88. Tipos de información.....	84
Figura 89. Tendencias del mercado	85
Figura 90. Las 9 'P'	86
Figura 91. Marketing mix	87
Figura 92. Tipos de productos.....	88
Figura 93. El precio.....	88
Figura 94. Distribución	89
Figura 95. Promoción.....	90
Figura 96. Interfases con el cliente.....	91

Figura 97. La presencia.....	91
Figura 98. Elementos financieros.....	96
Figura 99. Gastos iniciales	97
Figura 100. Fuentes de capital	97
Figura 101. Fuentes de financiación.....	97
Figura 102. Fuentes de financiamiento	99
Figura 103. Proceso de financiamiento.....	100
Figura 104. Punto de equilibrio	104
Figura 105. Ciclo de producción.....	106
Figura 106. Ciclo de maduración.....	106
Figura 107. Balance general.....	108
Figura 108. Estructura del balance general.....	109
Figura 109. Estado de pérdidas y ganancias.....	110
Figura 110. Estructura del estado de pérdidas y ganancias.....	110
Figura 111. Estructura de control.....	113
Figura 112. Modelo de diagnóstico de gestión.....	114
Figura 113. Razones de liquidez	115
Figura 114. Valor de la organización	116
Figura 115. Plan de negocio.....	120
Figura 116. Componentes del plan de negocio.....	121
Figura 117. Premisas del emprendedor.....	121
Figura 118. Modelo del plan de negocios	122
Figura 119. Plan de negocio.....	123
Figura 120. Sistema empresarial	125
Figura 121. Requisitos legales.....	125
Figura 122. Viabilidad global.....	126
Figura 123. Plan de negocios/plan de marketing.....	127
Figura 124. Estrategias de ventas	128
Figura 125. Plan de producción	130
Figura 126. Gestión de recursos humanos	131
Figura 127. Indicadores financieros	132
Figura 128. La cadena de valor (Michael Porter).....	132
Figura 129. Plan estratégico.....	133
Figura 130. Ejecución estratégica integral	134
Figura 131. Factores en la planeación moderna	135
Figura 132. Esencia de la administración moderna	136
Figura 133. La planeación en el ciclo administrativo.....	137
Figura 134. Proceso de planeación	138

Figura 135. Planes según su plazo.....	139
Figura 136. Planes según sus funciones	140
Figura 137. Planes según su ámbito.....	140
Figura 138. Clasificación de planes según su filosofía	141
Figura 139. Criterios para evaluar planes	142
Figura 140. Los tres niveles de planeación.....	143
Figura 141. Horizonte temporal de la planeación	143
Figura 142. Símbolos usados en flujogramas verticales.....	144
Figura 143. Símbolos usados en flujogramas de bloques	144
Figura 144. Diagrama de flechas.....	144
Figura 145. Eficacia y eficiencia	149
Figura 146. Pasos en la APO.....	150
Figura 147. Proceso de la APO.....	151
Figura 148. Jerarquía de los objetivos.....	152
Figura 149. Los tres grandes objetivos de las organizaciones	152
Figura 150. El poder	154
Figura 151. Bases de organización	155
Figura 152. La organización como parte del proceso administrativo.....	155
Figura 153. Niveles de organización.....	156
Figura 154. Diseño organizacional	157
Figura 155. Principios de organización.....	157
Figura 156. Reglas de organización	158
Figura 157. Los cinco factores que afectan el diseño organizacional.....	159
Figura 158. Diseño organizacional	159
Figura 159. División del trabajo.....	160
Figura 160. Tipos de organización.....	160
Figura 161. Dirigir	161
Figura 162. Dirección	162
Figura 163. Supuestos de la dirección	163
Figura 164. Malla gerencial.....	165
Figura 165. Integración de variables organizacionales y humanas.....	167
Figura 166. Diferencias entre el trabajo individualizado y en equipo	168
Figura 167. Diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo.....	169
Figura 168. Tipos de autoridad	170
Figura 169. Predominio del mando.....	171
Figura 170. Flujos del mando	171
Figura 171. Las actividades administrativas y la comunicación.....	173
Figura 172. Proceso de comunicación en las organizaciones	174

Figura 173. Bases de poder individual y organizacional.....	179
Figura 174. Estilos de liderazgo.....	181
Figura 175. Patrones de liderazgo.....	183
Figura 176. Comportamientos de liderazgo.....	185
Figura 177. Jerarquía de necesidades de A. Maslow.....	186
Figura 178. Ciclo de motivación.....	187
Figura 179. Teorías de contenido de la motivación.....	188
Figura 180. Enriquecimiento vertical y horizontal.....	189
Figura 181. Modelo de expectativa.....	190
Figura 182. Control.....	190
Figura 183. El ciclo administrativo.....	191
Figura 184. Usos del control.....	191
Figura 185. Objetivos del control.....	192
Figura 186. Tipos de control.....	192
Figura 187. Principios del control.....	193
Figura 188. Alcance del control.....	193
Figura 189. Proceso de control.....	194
Figura 190. Tipos de estándares.....	197
Figura 191. Proceso de transformación y cadena de valor.....	203
Figura 192. Método tradicional de medir la calidad.....	205
Figura 193. Método Taguchi.....	205
Figura 194. Gestión de calidad.....	206
Figura 195. Principales factores que determinan la productividad del trabajo.....	208
Figura 196. Escenarios de productividad.....	208
Figura 197. Productividad.....	210
Figura 198. Crecimiento de la productividad.....	211
Figura 199. Competitividad.....	212
Figura 200. Crecimiento de la productividad.....	213
Figura 201. Productividad y competitividad.....	213
Figura 202. Calidad en la cadena productiva.....	214
Figura 203. Medida de la productividad.....	216
Figura 204. Dimensiones del servicio al cliente.....	218
Figura 205. Impacto del servicio al cliente.....	219
Figura 206. Triángulo del servicio al cliente.....	219
Figura 207. Características personales para la atención al cliente.....	221
Figura 208. Lealtad del cliente.....	223
Figura 209. Forma de medir la lealtad al cliente.....	223
Figura 210. Factores de la satisfacción del cliente.....	224

Figura 211. Métodos para medir la satisfacción del cliente.....	225
Figura 212. Momentos de verdad	226
Figura 213. Ciclo de servicio al cliente	227
Figura 214. Plan de servicio al cliente	228
Figura 215. Identidad corporativa	229
Figura 216. Satisfacción del cliente	230
Figura 217. Factores claves para el buen servicio al cliente.....	231
Figura 218. Gestión de servicio al cliente	232
Figura 219. Creación del sistema de servicio	233
Figura 220. Tipo de hábitos de consumo.....	233
Figura 221. Calidad en el servicio al cliente	235
Figura 222. Costos de la calidad del servicio al cliente	236
Figura 223. Información para encontrar fortalezas.....	237
Figura 224. Empresas con valor agregado	238
Figura 225. Constructivismo.....	279

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	FODA personal.....	3
Tabla 2.	Nacimiento de las ideas	33
Tabla 3.	Tipos de sociedades	43
Tabla 4.	Organización.....	49
Tabla 5.	Formato para levantar información del cargo.....	52
Tabla 6.	Tipos de producción	63
Tabla 7.	Sistemas de costeo de inventarios	72
Tabla 8.	Componentes del costo	76
Tabla 9.	Necesidades de personal.....	77
Tabla 10.	Presupuesto de ventas.....	101
Tabla 11.	Presupuesto por líneas de producto.....	101
Tabla 12.	Presupuesto por meses	102
Tabla 13.	Resultados provisionales	103
Tabla 14.	Presupuesto de inversiones	104
Tabla 15.	Planeación conforme con los niveles organizacionales.....	142
Tabla 16.	Datos para elaborar el PERT.....	145
Tabla 17.	Diagrama Gantt.....	147
Tabla 18.	Deseos del personal.....	149
Tabla 19.	Tipos de objetivos.....	153
Tabla 20.	Organizaciones y beneficiarios.....	153

Tabla 21.	Beneficios y problemas de la APO.....	154
Tabla 22.	Organización flexible.....	156
Tabla 23.	Estilos de dirección.....	164
Tabla 24.	Los estilos de la malla gerencial.....	166
Tabla 25.	Teoría Z y administración japonesa.....	167
Tabla 26.	Factores que afectan positiva o negativamente la cohesión grupal.....	169
Tabla 27.	Sistemas de comunicación en las organizaciones.....	174
Tabla 28.	Eficiencia y eficacia en la comunicación en las organizaciones.....	174
Tabla 29.	Cómo obtener la retroalimentación.....	175
Tabla 30.	Los diez principios de las buenas comunicaciones.....	175
Tabla 31.	Actuación antes, durante y después de la reunión.....	176
Tabla 32.	Cómo lograr que una reunión funcione bien.....	176
Tabla 33.	Tácticas clásicas de negociación.....	178
Tabla 34.	Fuentes de poder.....	179
Tabla 35.	Rasgos de personalidad del líder.....	180
Tabla 36.	Estilos de liderazgo.....	182
Tabla 37.	Orientaciones del líder.....	182
Tabla 38.	Modelo de liderazgo eficaz de Fiedler.....	184
Tabla 39.	Los cinco principios de liderazgo visionario.....	184
Tabla 40.	Papeles del líder relacionados con las tareas y las personas.....	184
Tabla 41.	Cambio.....	185
Tabla 42.	Beneficios de la normalización.....	196
Tabla 43.	Ventajas y desventajas del estándar.....	196
Tabla 44.	Clasificación de los medios de control.....	198
Tabla 45.	Ejemplo de un servicio: tomar café.....	220
Tabla 46.	Las claves del servicio al cliente.....	235