



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

“LIDERAZGO ESTRATÉGICO PARA LOGRAR EQUIPOS DE TRABAJO

EFICACES EN LA EMPRESA PALMESANO”

Alumnas: Juárez, Ivana Victoria

Piazza, Giulia

Tutor TFG: Dolgonos, Adrián



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA -
Liderazgo estratégico para lograr equipos de trabajo eficaces en la empresa Palmesano

DEDICATORIA

Este Proyecto de Grado está dedicado a nuestras familias y amigos quienes nos acompañaron en este hermoso trayecto universitario compartiendo cada logro alcanzado junto a nosotras.

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer en primer lugar a Dios por acompañarnos en todo momento y brindarnos la sabiduría necesaria para llegar a esta hermosa etapa de nuestra carrera universitaria.

Agradecemos también a nuestras familias y amigos por invertir en nuestro crecimiento como personas inculcando valores, responsabilidad y apoyo incondicional.

Asimismo queremos dar gracias al Profesor Adrián Dolgonos quien como Tutor de Trabajo Final de Grado nos brindó un constante apoyo y dedicación, guiándonos y ayudándonos siempre con la mejor predisposición.

Conjuntamente agradecemos a todas las personas de la empresa Palmesano por abrirnos sus puertas y tomar un papel fundamental en el desarrollo de este Proyecto Final.

Por último y no menos importante, no podemos dejar de agradecer a todos los Profesores y Directivos del Centro Regional Universitario Córdoba (IUA) quienes nos formaron como estudiantes, personas y profesionales compartiendo sus conocimientos y experiencias con nosotros.

RESUMEN

Este Proyecto Final de Grado analiza el accionar de los mandos medios del área de producción de la empresa Palmesano en base a los conocimientos y habilidades que estos poseen, para ser guiados a través de un proceso de formación hacia una nueva forma de ejercer su función como verdaderos líderes estratégicos, dejando atrás la mera visión de jefe.

Se llevó a cabo la recolección de información a través de diferentes instrumentos metodológicos, que acompañados con el marco teórico planteado, brindaron los datos necesarios para llevar a cabo el análisis y la propuesta de intervención de este trabajo.

Con la misma se buscó realizar un cambio cultural, replanteando objetivos del área y vinculando estos con los objetivos de la empresa, apuntando a lograr un trabajo sinérgico no solo dentro del área de producción, sino también con equipos interdisciplinarios, integrados por los líderes del área de producción de la empresa Palmesano, el equipo de recursos humanos, calidad y representantes de la cúpula directiva.



INFORME DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

Facultad de Ciencias de la Administración
 Departamento Desarrollo Profesional
 Lugar y fecha:

Liderazgo estratégico para lograr equipos de trabajo eficaces en la empresa Palmesano

Integrantes: Juárez, Ivana Victoria – Licenciatura en Recursos Humanos.

Piazza, Giulia – Licenciatura en Recursos Humanos.

Profesor Tutor del PG: Dolgonos, Adrián.

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores

Presidente: **Buteler, Constanza.**

1er Vocal: **García, Isabel.**

.....

Resolución del Tribunal Evaluador

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
2	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	2
3	SITUACIÓN PROBLEMA	3
4	OBJETIVO GENERAL.....	3
5	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
6	JUSTIFICACIÓN	4
7	ALCANCE DEL TRABAJO.....	4
8	MARCO TEÓRICO.....	5
8.1	El líder	5
8.2	El liderazgo.....	6
8.3	Estrategia	7
8.4	Liderazgo Estratégico	8
8.5	¿Cómo Desarrollar el Liderazgo Estratégico?.....	11
8.6	Equipos de trabajo	12
8.7	Eficacia.....	14
8.8	Comportamiento de los líderes eficaces	14

8.8.1	Liderazgo centrado en el trabajo y liderazgo centrado en el empleado	14
8.9	Modelo de Liderazgo Situacional - Hersey & Blanchard.....	15
8.9.1	Estilos de liderazgo	16
8.9.2	Situaciones posibles en el liderazgo situacional.....	17
8.9.3	Grado de desarrollo profesional (liderazgo situacional)	18
9	MARCO METODOLÓGICO.....	24
9.1	Instrumentos y procedimientos.....	24
9.2	Análisis de datos	28
10	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	38
10.1	Reunión informativa inicial	39
10.2	Programa de formación para líderes eficaces en Palmesano	40
10.3	Seguimiento post programa de formación	56
10.4	Aspectos de mejora y beneficios.....	58
11	BIBLIOGRAFÍA.....	61
12	ANEXOS.....	63
12.1	Entrevista de acercamiento exploratorio.....	63
12.2	Entrevista de acercamiento exploratorio-Área de producción y supervisores.....	64
12.3	Test de Liderazgo Situacional - Hersey y Blanchard.....	65
12.4	Recuadro de resultados de test de adaptabilidad de liderazgo	72
12.5	Tabla de relevamiento de visita guiada.....	73

12.6	Cuestionario de descripción de puesto.....	74
12.7	Cuestionario de detección de necesidades de capacitación	76
12.8	Programa de Formación	78
12.9	Encuesta final de satisfacción	79
12.10	Análisis de efectividad del programa de formación	80
12.11	Bitácora de reunión	81

1 INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un tema muy importante en la actualidad, debido a que los líderes son los principales responsables de guiar a sus seguidores, además de ayudar a alcanzar las metas establecidas. En la sociedad se puede percibir que existen muchos tipos de líderes que encaminan a sus seguidores para lograr objetivos en común.

En el contexto de las pequeñas y medianas empresas, en su mayoría familiares, empiezan a tomar mayor valor variables como el trabajo en equipo, la motivación, el clima organizacional y el desarrollo humano.

Convertir la figura de jefe autoritario a la de líder es un desafío que están asumiendo varias organizaciones.

Este proyecto de grado demostrará cómo es la situación respecto al rol que cumplen los supervisores con relación a sus grupos de trabajo dentro del área de producción en la industria alimenticia Palmesano.

2 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La industria alimenticia Palmesano se encuentra ubicada en la ruta nacional N° 9 Km 502 de la ciudad de Bell Ville, la cual se dedica a la fabricación de golosinas y chocolates. Su historia se remonta desde el 25 de mayo de 1991 y su trayectoria continúa hasta ahora volcada en un espíritu de emprendimiento y comercialización logrando un crecimiento que llevó a que actualmente la organización cuente con una dotación de 163 colaboradores.

Misión de la empresa:

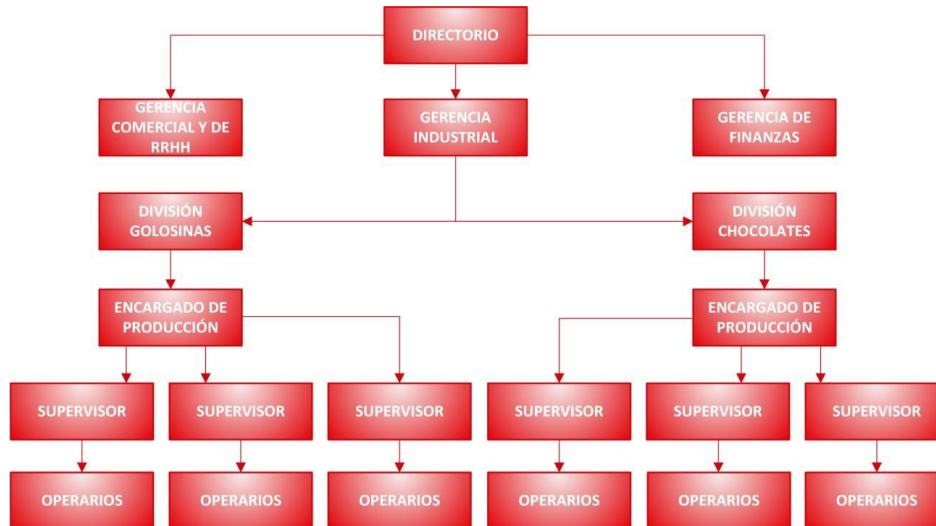
Somos comprometidos con la excelencia para superar desafíos, logrando un crecimiento armónico evolucionando como personas, y permanentemente generando contextos laboriosos de superación.

Visión de la empresa:

Ser la empresa que produce satisfacciones de alto placer con la distinguida calidad de lo que ofrecemos, generando pertenencia por nuestro liderazgo congruente.

A continuación, se presentará el organigrama de la organización.

Tabla 1. Organigrama de la empresa Palmesano



3 SITUACIÓN PROBLEMA

A través de una entrevista con la Encargada del área de Recursos Humanos se obtuvo información referente a la falta de capacitación y criterios de conducción de los mandos medios en el área de producción, es por ello que la situación problema sería que “Los mandos medios del área de producción de la empresa Palmesano, no cuentan con la visión de liderazgo necesaria para conducir sus grupos de trabajo”.

4 OBJETIVO GENERAL

Formular una propuesta de intervención que permita adecuar las competencias de los colaboradores del nivel medio de producción para lograr un liderazgo estratégico.

5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Analizar la capacidad operativa de los supervisores involucrados en el área de producción para dar base a la creación de un programa de capacitación.

Establecer los perfiles de los liderazgos que se buscan en esta organización.

Determinar qué tipo de competencias son necesarias para desempeñar el rol de supervisor dentro del área de producción de la empresa.

Utilizar las estrategias de la empresa para establecer objetivos claros en los equipos de trabajo.

Alentar a la empresa a invertir en el desarrollo humano de sus colaboradores.

Fomentar un ambiente de cooperación y resolución de problemas, en lugar de un ambiente de competición.

6 JUSTIFICACIÓN

Los motivos por los que este proyecto de grado busca investigar qué es un líder y cómo se construye el mismo, dentro de la empresa Palmesano, surgen de la necesidad de ésta en cuanto a obtener una visión de liderazgo dentro del área de producción, que permita generar un trabajo en equipo de forma eficaz. Es por ello, que a través de este proyecto se busca contribuir a la solución del problema por medio de una propuesta de mejora dentro del área anteriormente mencionada, aportando así a la empresa nuevos enfoques de trabajo y algunos lineamientos para lograrlos.

7 ALCANCE DEL TRABAJO

De acuerdo al tema y organización escogida para llevar a cabo el proyecto final de grado, el alcance que va a tener el mismo es organizacional, debido a que los estudios van a estar relacionados concretamente con el entorno específico de la empresa en cuestión.

Además, se realizará un análisis de la capacidad operativa de los supervisores involucrados en el área de producción, que permitirá observar en primera instancia qué se podría cambiar y/o mejorar, para adecuar las competencias de los colaboradores del nivel medio de producción y así lograr un liderazgo estratégico.

Por otra parte, en lo que respecta al alcance geográfico, el proyecto se realizará en la empresa “Palmesano”, ubicada en la ciudad de Bell Ville, Córdoba, Argentina.

En cuanto a la factibilidad del estudio, se dispone de recursos humanos (personal de la empresa) y materiales que permitirán llevar a cabo el mismo, como también se cuenta con la posibilidad de ingresar al contexto donde se realizará la intervención.

8 MARCO TEÓRICO

Es imprescindible conocer los conceptos teóricos con que se trabajará, los cuales constituirán los basamentos de esta investigación.

8.1 El líder

El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás, es la referencia dentro de un grupo. El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que ocupa, una persona puede ser jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser líder sin ser jefe. El jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica. El líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral". Lo que caracteriza al líder es su habilidad para conducir equipos, su visión de futuro. El líder anticipa los cambios, se adelanta a los competidores. En las metas que plantea el líder, persigue tanto el bien

de la empresa como el particular de cada uno de sus miembros. Consigue así que las personas se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y luchen por ellas con todo el empeño. El líder representa para el resto del grupo, un auténtico ejemplo de dedicación, de entusiasmo y de coraje. Para ser líder hay que tener unas cualidades personales que no todo el mundo posee. Algunas personas poseen esas cualidades de manera innata, aunque también se pueden adquirir a través del aprendizaje y de la experiencia. (Anónimo, 2014)

8.2 El liderazgo

El liderazgo es el conjunto de habilidades directivas con las que cuenta una persona para influir en un grupo.

Según Chiavenato Idalberto (1993), liderar es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

El líder, es aquella persona integral, con habilidades para ejercer control, que inspira a un grupo de personas con el fin de lograr un objetivo en común y que es determinado por los objetivos de la organización y que promueve conductas en pro del alcance de los objetivos y a su vez influenciando él. (Givens, 2008)

Por otra parte, Drucker, citado por Stech, define al líder como comunicador, motivador y facilitador de desarrollo de los miembros de su grupo, además, él menciona que el líder debe tener la función de integrar la información que emite y recibe por parte de los subordinados, superiores y colegas. (Reyes-Jácome y Rodríguez, 2011)

El estudio del liderazgo cuenta ya con una larga historia tanto en psicología social como organizacional. Diversos son los enfoques teóricos que intentan explicar y definir el liderazgo: algunos de ellos se han centrado en las características del líder, mientras que otros han puesto el acento en los seguidores; algunos se han centrado en la interacción líder seguidores, mientras que otros lo han hecho en las características de la situación como determinante de los estilos de liderazgo. (Figuroa, 2004)

A pesar de esta diversidad de enfoques teóricos, en general existe acuerdo en resaltar en el estudio del liderazgo, la capacidad de los líderes de influir sobre sus seguidores. En este sentido, la definición de liderazgo está ligada a la noción de poder. Mintzberg, H. (1991) define el poder como la capacidad de causar un efecto en el comportamiento de las organizaciones, de conseguir que determinadas cosas se hagan, influyendo sobre las acciones y decisiones que se toman en las mismas.

De acuerdo con esta definición, el poder se puede ejercer tanto en las decisiones como en las acciones, siendo los líderes agentes de influencia social caracterizados por el ejercicio del poder en los equipos y departamentos que conforman las organizaciones.

8.3 Estrategia

Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado. (Diccionarios Oxford, 2014)

Las estrategias se definen como programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de

objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. (H. Koontz, 1991).

Según Chandler (2003) Estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo, y la elección de las acciones y asignaciones de los recursos necesarios para conseguirlos.

8.4 Liderazgo Estratégico

En un mundo cada vez más complejo, incierto y turbulento, las empresas deberían centrarse más en sistemas de liderazgo que atraigan, desarrollen y seduzcan talentos que actúen como líderes en cascada y con autonomía de decisión, más que en sistemas basados en los líderes en el top de la cadena de decisión. Es por esto que en este contexto, el concepto de liderazgo estratégico, se convierte en algo muy importante para las empresas debido a su elevada eficacia. (Leadership Agenda, 2014)

El liderazgo estratégico se orienta a resultados ya que la mayor parte de los enfoques existentes (es decir los tradicionales), están orientados a características individuales u organizativas. El liderazgo estratégico parte de los resultados que se desean lograr hacia los conceptos, mientras que los planteamientos tradicionales se basan en los conceptos, esperando o asumiendo que los resultados surjan en consecuencia. En el enfoque tradicional el concepto de liderazgo es un fin en sí mismo, una construcción teórica. En el liderazgo estratégico, los conceptos son sólo instrumentales y por tanto, bastante flexibles. Lo que interesa son los resultados de las empresas, no la confirmación de los resultados teóricos. (Leadership Agenda, 2014)

Los modelos, por definición, tienen siempre fallos, y por eso deben ser solamente referencias y no un fin en sí mismo, tal como sucede con muchas de las propuestas tradicionales. Este enfoque basado en la teoría y alejado de la realidad se mantiene porque muchas de las personas que trabajan en este sector saben bien poco del negocio, de la productividad, de la competitividad, de obtener logros y presentan dificultades para combinar conceptos y realidad del día a día de las empresas. (Leadership Agenda, 2014)

El liderazgo estratégico es un concepto estratégico. Se puede ver el liderazgo no en abstracto o como un objeto de estudio y de teorización, sino como un concepto estratégico, como el proceso competitivo más importante de una empresa. Siendo este el proceso más importante de una organización, por ser una fuente de alimentación de todos los demás, entonces, la verdadera búsqueda de diferenciación y de ventaja competitiva pasa por la diferencia y éxito en los procesos de liderazgo de la empresa. Las mejores empresas a largo plazo son aquellas que tienen un mejor liderazgo a lo largo del tiempo. Son aquellas que desarrollan líderes de forma sistematizada. El concepto de liderazgo estratégico se asienta en tres características importantes: alineación, orientación al liderazgo en sí mismo y estilo o marca de liderazgo. (Leadership Agenda, 2014)

En la alineación entre Estrategia, Organización y Liderazgo, el liderazgo estratégico parte de la alineación entre objetivos estratégicos de la organización, cultura y lagunas percibidas de la organización y competencias y sistemas de liderazgo. Estos tres factores tienen que estar totalmente alineados para alcanzar la máxima eficacia. Los objetivos estratégicos deben amoldar todo el esfuerzo de desarrollo del liderazgo. Cuando la estrategia cambia, se modifican también

las necesidades de liderazgo. Las características de la organización, en relación con la cultura existente y con lagunas que son percibidas por los colaboradores de la organización deben también determinar el tipo de liderazgo que debe ser desarrollado y ejercido. (Leadership Agenda, 2014)

Los líderes son importantes, pero el liderazgo lo es todavía más, el liderazgo estratégico presta atención previamente al desarrollo del liderazgo en cada organización y sólo después al desarrollo de líderes en concreto. Su enfoque principal e inicial son los sistemas de liderazgo de la organización que atraen, desarrollan y seducen a líderes de todos los niveles de la organización. Este sistema perdura tras la salida del líder y compensa los errores de la cima de la cadena de decisión. El desarrollo de líderes es importante, pero solamente dentro de este sistema de desarrollo de liderazgo congruente. (Leadership Agenda, 2014)

Es muy fácil concentrar la atención en la celebridad, en el carisma, en el encanto de un líder. Pero eso es insuficiente y a veces, perjudicial. La evidencia de los últimos años y, en particular, el patrón de decisiones que de forma incremental ha llevado a crisis financiera que ha demostrado que el desempeño de las empresas depende menos del líder de la empresa (de un individuo), y más del liderazgo (de un sistema regulado), en la empresa y en la sociedad. El mito del líder héroe, o líder celebridad, concentrado en la imagen, da lugar al concepto del líder auténtico, cuyo principal fin son los resultados de la empresa, la atracción de talento, la motivación y la gestión de equipos, lo que depende fuertemente de la construcción de sistemas de liderazgo en las organizaciones. (Leadership Agenda, 2014)

En cuanto al estilo o marca de Liderazgo, el liderazgo estratégico se concentra en la definición de un estilo o de una marca de liderazgo propia para cada empresa u organización. Cada empresa u organización es única y, por eso, deberá tener su propio estilo de liderazgo, tal y como hemos comentado recientemente. El estilo de liderazgo deberá resultar de la alineación entre la estrategia de la empresa, las características organizativas (cultura y lagunas percibidas) y los sistemas de liderazgo. (Leadership Agenda, 2014).

Dave Ulrich (2007) presentó el concepto de “leadership brand” o “marca de liderazgo”, que es muy similar al concepto de estilo de liderazgo empresarial que se está defendiendo. La marca de liderazgo es algo que está alineado con la marca de la empresa, junto con los clientes de ésta. El “brand de liderazgo” existe y ocurre cuando el conocimiento, las capacidades y los valores de los líderes son aplicados para el desarrollo de las competencias y los procesos de la organización y también de las decisiones y los comportamientos de sus colaboradores, los cuales se centran en la propuesta de valor de la organización para sus clientes y para las expectativas de dichos clientes. La “marca” de liderazgo es así la extensión de la marca de la empresa junto con sus clientes. Este concepto tiene la ventaja de cambiar el enfoque del concepto de liderazgo de dentro de la empresa hacia fuera, donde es más relevante y más afecta a los resultados de la empresa u organización. (Leadership Agenda, 2014)

8.5 ¿Cómo Desarrollar el Liderazgo Estratégico?

La mayor parte de los enfoques de liderazgo están orientados hacia los individuos. Trabajar el individuo no es lo mismo que trabajar la organización como un todo. La mayor parte de las acciones de formación enfocadas al individuo y no a la organización son dinero perdido, a la

espera de que además den resultados. En muchos casos, el individuo debidamente estimulado por la acción de formación sale de la organización, más tarde o más temprano, porque ésta no acompaña su nuevo estado de espíritu y de desarrollo. El desarrollo eficaz del liderazgo debe estar basado en Programas de Desarrollo de Liderazgo (PDL), debidamente alineados con los objetivos estratégicos a conseguir, en un adecuado análisis organizacional y en la definición de un estilo o marca de liderazgo adecuado a la organización. Una vez plasmada esta definición, deberá efectuarse una evaluación de las personas de la empresa que abarque el PDL, diseñando una vía de liderazgo que identifique las necesidades de liderazgo de la empresa para el futuro.

El desarrollo del liderazgo debe estar basado en PDI (Planes de Desarrollo Individuales), y PDE (Planes de Desarrollo de Equipos), formación sistemática, así como en proyectos concretos de gestión del cambio (aprendizaje activo) y, en ciertos casos, en el “coaching”. Cabe destacar la existencia de aplicaciones informáticas de soporte para el desarrollo del liderazgo en los portales internos, esto es fundamental en las grandes organizaciones. (Leadership Agenda, 2014)

Es tiempo de cambiar la perspectiva sobre los factores competitivos del siglo XXI. Hoy en día cada vez más el éxito de las empresas y de las organizaciones depende de líderes capaces de atraer, desarrollar y seducir el talento, es decir, de sistemas de desarrollo de liderazgo compatibles con la estrategia diferenciadora de las empresas y que desarrollen las competencias que sus clientes más valoran. (Leadership Agenda, 2014)

8.6 Equipos de trabajo

“La inteligencia obtenida por un equipo es muy superior a la simple suma de las inteligencias individuales de sus miembros”. (Colombo, 2003)

Trabajar en equipo implica mucho más que reunir a un grupo de personas y asignarles una tarea.

Otra definición establece que un equipo de trabajo es un conjunto de empleados que trabajan con una meta específica, interactúan para compartir información sobre los mejores procedimientos o prácticas y toman decisiones que alientan a los integrantes del equipo a rendir hasta el máximo de su potencial. La ventaja principal de los equipos de trabajo está en que las decisiones a las que llega el grupo tienden a ser superiores, en relación a las decisiones tomadas individualmente. Además, los gerentes deben estar dispuestos a renunciar a parte de su autoridad y delegarla en el equipo, para asegurar de este modo que el enfoque tenga legítimas posibilidades de triunfar. A algunos gerentes les resulta difícil ceder ese control. (Colombo, 2003)

Se puede decir entonces, que un equipo de trabajo es un grupo de individuos que voluntariamente interactúan, comparten actividades de trabajo y fundamentalmente la responsabilidad por los resultados. De allí que el trabajo en equipo resulta una actividad desafiante e integradora que además puede involucrar a individuos de diversas áreas y niveles de la organización o aún de su entorno. En este ámbito cada uno aporta información, conocimientos y experiencia desde su propia perspectiva. Por ello, esta modalidad de trabajo exige ciertas acciones y comportamientos particulares de los participantes, tales como opinar, escuchar, negociar, consensuar, integrarse, ceder, aceptar. Actitudes no tan comunes en muchas de nuestras organizaciones. (Colombo, 2003)

8.7 Eficacia

El término eficacia deriva de la voz latina “*efficacia*”, la cual quiere decir “cualidad de hacer lo que está destinado ser”. El Diccionario de la Real Academia Española (1952) define la palabra eficacia como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Por lo tanto, se puede decir que la eficacia es aquella capacidad o cualidad para lograr, obrar o conseguir algún resultado en particular, gozando de la virtud de producir el efecto deseado.

En el ámbito empresarial y la economía, eficacia es un término muy utilizado, y a lo largo del tiempo grandes personajes de estos ámbitos han plasmado sus propias aportaciones sobre un concepto para la palabra eficacia, donde muchos acuerdan que eficacia es la adquisición de los objetivos trazados previamente; por su lado otros manifiestan que el término es simplemente la realización de las cosas correctamente, con el simple propósito de lograr o alcanzar las metas previstas. (Concepto definición, 2009)

8.8 Comportamiento de los líderes eficaces

El comportamiento del liderazgo puede ser estudiado mediante el análisis de lo que hacen los líderes respecto a la terminación de la tarea y el mantenimiento del esfuerzo de la gente que la realiza. (Gibson, Ivancevich, Konopaske, Donnell 2006)

8.8.1 Liderazgo centrado en el trabajo y liderazgo centrado en el empleado

El líder centrado en el puesto se enfoca en terminar las tareas y utiliza una supervisión cercana para que los subordinados los realicen usando los procedimientos especificados. Este líder confía en la coerción, recompensas y poder legítimo para influir en el comportamiento y

desempeño de sus seguidores. Los líderes que mostraban este estilo de liderazgo al parecer consideraban que la preocupación por las personas era un lujo que no siempre se podían dar.

El líder centrado en los empleados se enfoca en la gente que realiza el trabajo y cree en la delegación de la toma de decisiones y en ayudar a sus seguidores a satisfacer sus necesidades mediante la creación de un ambiente de trabajo de apoyo. Los líderes centrados en los empleados se preocupaban por el avance, crecimiento y el logro personal de sus seguidores. Dichos líderes enfatizaban el desarrollo individual y grupal con la expectativa de que el resultado natural sería un desempeño eficaz del trabajo. (Gibson, et al., 2006)

8.9 Modelo de Liderazgo Situacional - Hersey & Blanchard

Conceptos claves

Conducta de tarea: Hersey y Blanchard (1972) la definen como: el grado en que el líder inicia una comunicación descendente, explicando lo que ha de hacer cada uno de sus colaboradores, indicando también, cuándo, dónde y cómo se ha de realizar la tarea.

Conducta de relación: Indica el grado en que el líder inicia una comunicación bilateral proporcionando apoyo socioemocional, reconocimiento y facilitando el trabajo.

Madurez de los colaboradores: La madurez se refiere siempre a una tarea específica, de forma que cada profesional presenta diferentes grados de madurez para las distintas actividades que lleva a cabo. Se entiende por tal a la capacidad para fijarse metas altas pero alcanzables (motivación de logro, MI), voluntad (v) y habilidad (h) para tomar responsabilidades (R) y educación (Ed) y/o experiencia (Ex) de un individuo o grupo. Representada en forma de función sería: $Madurez = f(MI, (h,v), R, (Ed,Ex))$. (Gibson et al., 2006)

8.9.1 Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo vienen dado por la conducta del jefe según la percepción de los colaboradores.

Simplificando los estudios realizados para identificar los estilos de liderazgo situacional (en la práctica hay tantos estilos como situaciones se pueden imaginar) se puede decir que son cuatro, cada uno de los cuales resulta de la combinación de dos componentes, que son:

- El comportamiento rector, que consiste en decirle al colaborador qué tiene que hacer, cuándo, dónde y cómo, controlando todo el proceso. Las tres palabras claves de este componente son estructurar, controlar y supervisar. Es el componente correspondiente a la conducta de tarea.

- El comportamiento seguidor o de apoyo, que consiste en decirle al colaborador cuál es la meta a lograr y luego ayudar y apoyar, escuchar sus sugerencias, animarlos a asumir riesgos y apreciar su trabajo bien hecho. También son tres las palabras claves de este comportamiento: escuchar, facilitar y elogiar. Es el componente correspondiente a la conducta de relación.

Tabla 2. Comportamiento de apoyo y comportamiento directivo

COM POR TA MIEN TO DE A PO YO	(elevado)	Elevada relación y escasa tarea S3 APOYAR	Elevada tarea y elevada relación S2 INSTRUIR
	comportamiento de relación	Escasa relación y escasa tarea S4 DELEGAR	Elevada tarea y escasa relación S1 DIRIGIR
	(escaso)	comportamiento de tarea (escaso) ————— (elevado)	
		COMPORTAMIENTO DIRECTIVO	

Cuatro estilos de liderazgo situacional:

-Estilo S1: Dirigir. El líder imparte órdenes específicas y supervisa de cerca el cumplimiento de las tareas. El comportamiento del líder es poco animador y muy rector.

-Estilo S2: Instruir. El líder, como en el caso anterior, manda y controla el cumplimiento de las tareas, pero además explica sus decisiones, pide sugerencias y fomenta los progresos. El comportamiento del líder es muy rector y muy animador.

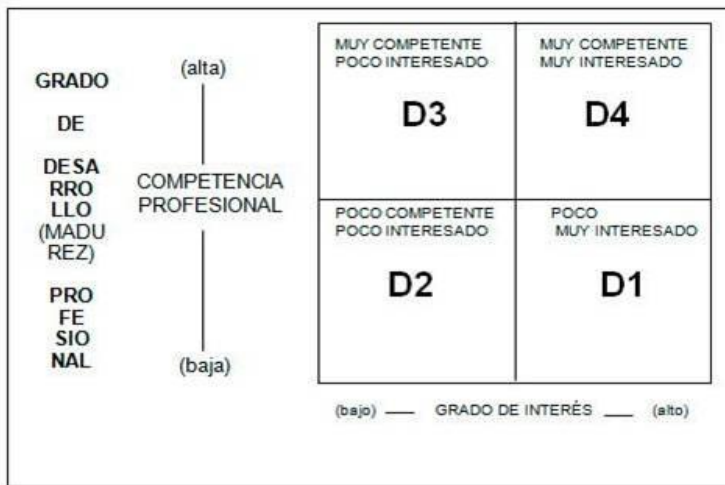
-Estilo S3: Apoyar. El líder facilita el trabajo de sus colaboradores y apoya sus esfuerzos, con el propósito de que el trabajo sea llevado a cabo. Al mismo tiempo, comparte con ellos la responsabilidad de la toma de decisiones. El comportamiento del líder es muy animador y poco rector.

-Estilo S4: Delegar. El líder entrega a sus colaboradores las atribuciones y responsabilidades necesarias para la toma de decisiones y la solución de problemas. El comportamiento del líder es poco rector y poco animador. (Gibson et al., 2006)

8.9.2 Situaciones posibles en el liderazgo situacional

De igual manera que se ha hecho para establecer los cuatro estilos de liderazgo situacional, para diagnosticar la situación del entorno y la madurez profesional de los colaboradores, se utilizan dos variables: la competencia profesional, derivada de los conocimientos, las habilidades (aptitud) y la experiencia; y el interés por el trabajo, consecuencia de la seguridad en sí mismo y la motivación. Se consideran cuatro combinaciones posibles de competencia profesional e interés por el trabajo, para diagnosticar la situación. Estas cuatro situaciones se denominan "grados de desarrollo profesional".

Tabla 3. Grado de desarrollo profesional y grado de interés



(Gibson et al., 2006)

8.9.3 Grado de desarrollo profesional (liderazgo situacional)

Nivel D1 de desarrollo profesional. Es el nivel más bajo de desarrollo profesional. Corresponde al colaborador poco competente y muy interesado. Son los jóvenes y los nuevos. Se sienten capaces de aprender todo, y tienen motivos suficientes para sentirse vinculados. Sin embargo, carecen de experiencia. Nivel D2 de desarrollo profesional. El segundo nivel de desarrollo profesional se caracteriza porque el colaborador ha adquirido alguna competencia, pero ha perdido algo de interés. La euforia del primer empleo o del nuevo empleo, cedió antes de conseguir un alto nivel de competencia profesional. Nivel D3 de desarrollo profesional. Si el profesional aguanta en el segundo nivel ya descrito, consigue mejorar su competencia profesional, alcanzando los niveles superiores de la misma, pero está desmotivado y le falta interés por su trabajo. Se encuentra en el nivel 3 de desarrollo profesional. Nivel D4 de desarrollo profesional. Este es el más alto nivel de desarrollo profesional, que se produce cuando

el colaborador, habiendo alcanzado una competencia profesional alta, consigue sus primeros éxitos profesionales importantes, que potencian su motivación y le hacen sentirse muy involucrado. En la práctica, cuando se diagnostica el estilo de liderazgo profesional, se puede encontrar que los líderes obtienen puntuaciones en más de un estilo. Lo habitual es que puntúan más en uno de los estilos que en los demás. Por tal motivo es de interés analizar las diadas de estilos (Dominante y de Apoyo) más características. (Gibson et al., 2006)

1. Perfil del Estilo 1- 3 (Dirigir-Apoyar) También se le conoce por estilo de Teoría X - Teoría Y, porque estos directivos ven a sus colaboradores o como encajables en la Teoría X de Mac Gregor, o en la Teoría Y. Es decir: perezosos, acomodaticios e irresponsables o activos, creativos y automotivados, tratando a los primeros de forma activa (Dirigir) y dando apoyo socio emocional a los segundos (Apoyar). Un directivo con este estilo tiende a ser eficaz con colaboradores de grado D1 de desarrollo profesional, y moderadamente eficaz los de grados D3 y D4. Los directivos con este estilo, que clasifican a las personas en dos grupos: me agradan/no me agradan, hacen muy poco para potenciar el desarrollo o madurez profesional de los colaboradores que no les agradan, manteniéndoles en el nivel D1, aplicándoles el estilo S1, ya que al no ser competentes en la aplicación del estilo S2, no les permiten madurar. A los que les agradan les aplican el estilo S3, con tendencia a estabilizarlos en este nivel de desarrollo D3, no delegando en ellos atribuciones y responsabilidad, por su escasa capacidad para utilizar el estilo S4 (delegar). (Gibson et al., 2006)

2. Perfil del estilo 1- 4 (Dirigir-Delegar) También, los directivos con este estilo predominante tienen cierta relación con la teoría X-Y, pero clasifican a sus colaboradores no en función de si

les agradan o no, sino en función de la buena o mala relación humana y profesional que existe con ellos. Estos directivos consideran que, si una persona es competente, se le puede dejar sola (S4-delegar), pero si es incompetente, ellos deberán dirigirla (S1-dirigir) supervisando estrechamente sus actividades. Un directivo con este estilo obtendrá éxito en aquellas situaciones que requieran poco tiempo para resolver grandes problemas. Puede realizar intervenciones disciplinarias de entrar y salir en la situación y es capaz de ilusionar a las personas para que lleguen a niveles altos de madurez, pero, en la práctica, no sabe completar adecuadamente el ciclo de maduración progresiva que lleva de D1 a D4, al no ser competente en los estilos S2 y S3.

3. Perfil del estilo 1-2 (Dirigir-Instruir) Es característico de ingenieros que han llegado a supervisar a otros ingenieros, pero son reacios a renunciar a su "condición de ingenieros"; de vendedores que llegan a ser jefes de ventas y todavía les gusta vender ellos mismos; de profesores que llegan a directivos, pero que todavía quieren dirigir las actividades de los alumnos; de médicos que dirigen a otros médicos pero que no quieren renunciar a su "condición de médicos". Estos directivos piensan que "nadie puede hacer las cosas mejor que yo". Este estilo de dirección tiende a ser eficaz con niveles de madurez y desarrollo D1 y D2, pero son incapaces de desarrollar humana y profesionalmente a sus colaboradores, llevándolos a su más alto potencial. Frecuentemente se ven desbordados por las crisis o la presión y la falta de tiempo. Esta situación solamente podrán evitarla si aprenden a utilizar los estilos S3 y S4 adecuadamente. (Gibson et al., 2006)

4. Perfil del estilo 2-4 (Instruir-Delegar) Los directivos con este perfil tienen, normalmente, un estilo básico S2 y un estilo de apoyo S4. Parece ser característico de mandos que todavía no se sienten seguros y precisan del apoyo de la dirección para desarrollar una relación personal con sus colaboradores en un entorno caracterizado por comunicación bidireccional y apoyo socio emocional. Cuando delegan, su elección puede no ser adecuada a la situación. La razón por la cual estos directivos tienden a fracasar en el proceso de delegación es que deben hacer un salto brusco del estilo S2 (apoyo socio emocional y dirigir) al S4 (delegación). Al no pasar por una fase S3 de apoyo socio emocional de sus colaboradores, que aumente su confianza en sí mismos para el logro de los resultados, estos se sienten totalmente desamparados tras la delegación. En consecuencia, este salto brusco S2-S4, los colaboradores lo perciben como un castigo (desamparo), más que como un premio (aumento de confianza), que es lo que se lograría con el S3. (Gibson et al., 2006)

5. Perfil de estilo 3-4 (Apoyar-Delegar) Este perfil es característico de directivos de alto nivel, muy eficaces en el logro de metas organizacionales, que cuentan con un equipo de colaboradores competente y maduro que precisa una pequeña dirección desde lo alto. Estos directivos son muy capaces de modificar el grado de apoyo socio emocional que se precise (conducta de relación), pero no se sienten a gusto si tienen que aplicar una estrecha supervisión a sus colaboradores. Este perfil es adecuado para colaboradores con moderado y alto nivel de madurez y desarrollo. Pero puede tener problemas con colaboradores de bajo desarrollo y madurez o inexpertos en su actual trabajo, que requieren, en principio, más supervisión. Cuando se utiliza el estilo S3 (apoyar) como primer estilo (por ejemplo, al empezar en un nuevo puesto directivo logrado por

promoción interna), se establece con los colaboradores un tipo de relación que dificulta el uso posterior de mayor conducta de tarea (que requieren los estilos S1 y S2).

El estilo de liderazgo más apropiado a cada situación de madurez o desarrollo dependerá:

El estilo Dirigir (S1) sirve y es eficaz con colaboradores poco competentes en la actividad que deben realizar, pero con elevado grado de interés y entusiasmo (D1). Se trata de colaboradores que necesitan que se les diga lo que tienen que hacer y se les supervise su tarea.

El estilo Instruir (S2) es eficaz con colaboradores poco competentes y sin interés (D2). Necesitan dirección y supervisión, porque todavía no dominan bien la realización de sus tareas, pero además necesitan también apoyo socio emocional y apreciación de su trabajo para ganar seguridad, y participación en las decisiones para que se sientan involucrados y mejoren su interés.

El estilo Apoyar (S3) es eficaz con los colaboradores muy competentes en la realización de sus actividades, pero desmotivados e inseguros (D3). No es necesario decirles lo que tienen que hacer, pero hay que apoyar sus iniciativas para mejorar su motivación y potenciar así su interés.

El estilo Delegar (S4) es eficaz con los colaboradores muy competentes y muy interesados (D4) porque son capaces de actuar por cuenta propia, sin ayuda exterior y sin supervisión directa y además tienen gran interés en hacerlo.

Tabla 4. Adaptación de estilos de liderazgo

ADAPTACION DEL ESTILO DEL JEFE AL NIVEL DE DESARROLLO Y MADUREZ DEL COLABORADOR	
NIVEL DE DESARROLLO DEL COLABORADOR	ESTILO MAS ADECUADO DE LIDERAZGO DEL JEFE
<p>D1 Poca competencia profesional Mucho interés por el trabajo</p>	<p>S1: DIRIGIR Muy rector Poco animador</p> <p><i>Estructurar, supervisar</i></p>
<p>D2 Poca competencia profesional Poco interés por el trabajo</p>	<p>S2: INSTRUIR Muy rector Muy animador</p> <p><i>Orientar y ayudar</i></p>
<p>D3 Mucha competencia profesional Poco interés por el trabajo</p>	<p>S3: APOYAR Poco rector Muy animador Escuchar, facilitar, apreciar</p>
<p>D4 Mucha competencia profesional Mucho interés por el trabajo</p>	<p>S4: DELEGAR Poco rector Poco animador Traspasar la responsabilidad de decisiones cotidianas</p>

(Gibson et al., 2006)

9 MARCO METODOLÓGICO

Este proyecto de grado se guió siguiendo un modelo de intervención dentro de la empresa Palmesano, donde la población especialmente involucrada se encuentra en el nivel medio de la organización y corresponde a la línea de supervisores del área de producción. Se llevó a cabo un estudio de tipo explicativo, en el cual se buscó conocer por qué suceden ciertos hechos a través de la delimitación de las relaciones causales existentes o, al menos, de las condiciones en las que ellas se producen.

A partir de los datos relevados y tomando en cuenta la información brindada por la organización, del funcionamiento del área de producción, se llevó a cabo un proceso de análisis de esta, el cual contribuyó a la elaboración de una propuesta mejoradora de la situación analizada dentro de la empresa.

9.1 Instrumentos y procedimientos

Se utilizaron herramientas de recolección de datos, tanto cualitativas como cuantitativas.

Se realizó una serie de visitas a la empresa Palmesano con el fin de concretar entrevistas con la responsable de RRHH de la misma y familiarizarse con el contexto en el cual se manejan las actividades dentro de la organización; estas entrevistas fueron realizadas de forma no estructurada, siguiendo respuestas abiertas y teniendo como guía la identificación de la problemática inicial. (Ver anexo 12.1 y 12.2)

Tomando conocimiento de los avances realizados por parte de la empresa, es que se decidió enfocar el análisis de este proyecto en identificar los diferentes grados de adaptabilidad de los

supervisores de la empresa para analizar así la efectividad organizacional, usando como herramienta el Test de liderazgo situacional de Hersey & Blanchard. (Ver anexo 12.3)

La herramienta consta en el planteo de doce situaciones hipotéticas en las cuales cada individuo debe elegir entre cuatro acciones posibles a tomar en cada caso particular. En base a las respuestas arrojadas por el test se puede estimar el nivel de adaptabilidad que tiene la persona. El test fue aplicado a doce colaboradores (todos pertenecientes al nivel medio) de diferentes áreas de la empresa, con el objetivo de tener un paneo general de la organización para luego focalizar el análisis en el área de producción específicamente. Los resultados obtenidos se plasmaron sobre tablas de doble entrada, donde se detalla la respuesta por cada situación planteada en el test. Esta tabla consta de dos columnas, la primera corresponde al rango de estilo de liderazgo y la segunda a la adaptabilidad de los diferentes estilos. (Ver anexo 12.4)

Para el procesamiento de la información de la Columna I se tuvo en cuenta que:

Sub columna (1): las elecciones de acciones alternativas describen un comportamiento alto en tarea y bajo en relacionamiento.

Sub columna (2): las elecciones de acciones alternativas describen un comportamiento alto en tarea y alto en relacionamiento.

Sub columna (3): las elecciones de acciones alternativas describen un comportamiento alto en relacionamiento y bajo en tarea.

Sub columna (4): las elecciones de acciones alternativas describen un comportamiento bajo en relacionamiento y bajo en tarea.

Se registraron los totales asociados con cada uno de los estilos básicos de liderazgo en los cuadros provistos en la parte inferior de cada tabla.

Para el procesamiento de la información de la Columna II se copiaron las elecciones señaladas en la Columna I en la Columna II, y luego:

Sub columna (A): se sumaron los espacios marcados, se colocó el resultado en (a), se multiplicó por “0” y se colocó el resultado en el espacio provisto más abajo.

Sub columna (B): se sumaron los espacios marcados, se colocó el resultado en (b), se multiplicó por “1” y se colocó el resultado en el espacio provisto más abajo.

Sub columna (C): se sumaron los espacios marcados, se colocó el resultado en (c), se multiplicó por “2” y se colocó el resultado en el espacio provisto más abajo.

Sub columna (D): se sumaron los espacios marcados, se colocó el resultado en (d), se multiplicó por “3” y se colocó el resultado en el espacio provisto más abajo.

Finalmente, se sumó los resultados obtenidos, y el total de estos representan la Adaptabilidad de Estilo de cada colaborador. En cuanto a la validez del instrumento se recuerda que los propios autores reconocieron que este había sido diseñado como una herramienta de apoyo a la formación del personal como en este caso.

Por otra parte se realizó una visita guiada a la empresa Palmesano teniendo como objeto el área de producción de la empresa y como objetivo conocer el funcionamiento de la misma, para luego plasmar sobre una planilla las características del tipo de actividad, el tipo de trabajo de las sub áreas, el método y sistema de producción y algunas cuestiones en cuanto al personal. (Ver anexo 12.5)

Por medio del área de RRHH se pudo obtener la descripción de puestos del cargo de Supervisores donde a través de una planilla se delimitó y definió las diferentes funciones, responsabilidades, requisitos, condiciones y ubicación jerárquica del puesto. (Ver anexo 12.6)

A través de un cuestionario realizado por personal del área de recursos humanos se pudo detectar las necesidades de capacitación para el puesto de supervisor de la empresa Palmesano.

Dentro de estos cuestionarios se detallaron cinco competencias básicas con sus respectivos elementos, los cuales cumplieron la función de indicadores de medición. Luego se calificó la importancia de cada elemento de competencia en una primer columna denominada "A" y el nivel de competencia de la persona con relación a los requisitos del puesto en una segunda columna denominada "B". Se utilizó una escala de 3 niveles en cada caso (Ninguna=1; Poca= 2 y Mucha=3). En una tercera columna denominada "C" se calculó la diferencia del puntaje de "A" menos "B". Este valor representó la medida de importancia de la capacitación requerida. (Ver anexo 12.7)

A partir de los cuestionarios descriptos anteriormente se elaboró un procesamiento de datos. Para ello se tomaron las diferentes competencias básicas requeridas discriminando cada indicador de las mismas. Luego se tomó en cuenta el resultado obtenido en la columna "C" (que representa la medida de importancia de la capacitación de las competencias) de cada supervisor para realizar una sumatoria que evidencie el indicador que refleja mayor necesidad de capacitación. Posteriormente se realizaron gráficos representativos de cada competencia básica con dichas sumatorias calculadas. El cuadro utilizado fue adaptado de "Guía de Capacitación

Laboral". Consejo de Capacitación y Formación Profesional. Provincia de Santa Fe, Argentina, 2001.

9.2 Análisis de datos

En base a la información relevada se destaca que a través de una serie de actividades desarrolladas a cargo de la responsable de RRHH de la empresa Palmesano, los supervisores del área de producción, tanto de la planta de golosinas como la de chocolates, pudieron iniciar un proceso de cambio en cuanto a la visión de líder. Entre algunas cosas, la responsable de RRHH expresó las dificultades comunicacionales que suceden en la relación supervisor-colaborador, de las cuales pudo identificar el temor al riesgo, las barreras personales y de origen mental (mecanismos de defensa), percepción selectiva y barreras de la recepción. Esto se daba en el momento en que el supervisor intentaba transmitir una orden a sus colaboradores, imponiendo miedo a través de una imagen de jefe autoritario generando en las personas temor y limitando también la comprensión de lo solicitado o esperado por parte de ellos. Como consecuencia se obtuvo una distante relación laboral entre jefe-colaborador en donde el temor supera al respeto que realmente se debería generar.

Si bien estas barreras van variando entre emisor y receptor, nos centraremos en las atinentes a los supervisores como emisores.

Teniendo en cuenta los datos relevados en la visita guiada realizada en la empresa se observó que tanto en la planta de producción de golosinas, como en la planta de producción de chocolates se realiza una actividad sistemática y rutinaria, la cual se desarrolla en tres sub áreas de producción. El método de producción industrial utilizado es de tipo continuo con un sistema de

producción en masa siguiendo la línea de montaje del producto y teniendo particular cuidado en la organización del flujo de materiales utilizados. El proceso inicia con la colocación de la materia prima en las maquinarias y concluye cuando los productos finales se encuentran empaquetados, embalados y listos para ser guardados en el depósito de la empresa para su posterior distribución. En cada sub área de trabajo, los operarios realizan una rotación de puestos lo cual contribuye a la formación de colaboradores polivalentes, fortaleciendo así aspectos referentes a un mejor desempeño laboral, a la diversidad de las tareas dentro del sector y a la seguridad de las personas en su puesto. Por otra parte, con la rotación de puestos de trabajo se busca evitar las graves consecuencias que pueden llegar a producir los errores provenientes de la fatiga laboral y/o falta de atención en la tarea. En cuanto a los supervisores, durante cada jornada de trabajo, es su responsabilidad recorrer cada sub área controlando y coordinando el trabajo de su grupo y el logro de los objetivos planteados.

El puesto de supervisor del área de producción de la empresa tiene como superior inmediato al encargado del área de producción. Dentro de las finalidades del puesto se encuentran las de coordinar y controlar que se ejecute el plan de producción en tiempo y forma, respetando los criterios de calidad y seguridad. Las tareas y funciones del puesto de supervisor son mantener una comunicación diaria con el encargado, informándole lo acontecido durante la jornada laboral, recibir al personal y asignarle el puesto siguiendo la planificación estipulada para el día, comunicar y coordinar la producción del día a cada operario, realizar un seguimiento en la producción para cumplir con el objetivo propuesto, educar y controlar que los operarios utilicen los elementos de seguridad, trabajar en equipo con calidad, recibir sugerencias y tomar

decisiones, controlar y educar para mantener el orden y la limpieza de la fábrica, informar por escrito al supervisor del siguiente turno lo acontecido y lo pendiente en la jornada laboral, detallando causas de lo no realizado, llevar un registro escrito y firmado con la producción de cada turno y las novedades diarias, sancionar al operario respetando el reglamento de sanción notificando a la encargada de RRHH, aportar ideas y mejoras.

Dentro de sus responsabilidades se encuentran el cumplimiento de la producción diaria, en un ámbito ordenado respetando y haciendo respetar las normas de seguridad e higiene estipuladas; y la coordinación del personal organizando al mismo en los puestos, según las habilidades de cada uno. Son requisitos indispensables del puesto el manejo de Pc, la utilización de OFFICCE, EXCEL, haber alcanzado el nivel secundario, terciario o universitario a fin con el área, contar con capacidad de análisis y reflexión, ser capaz de coordinar equipos de trabajo y poseer una disponibilidad horaria full time.

Analizando la información relevada en las entrevistas personales con la responsable del área de recursos humanos y en relación con lo que la descripción del puesto de supervisor requiere se puede comparar la situación real con la situación ideal planteada en dicha descripción.

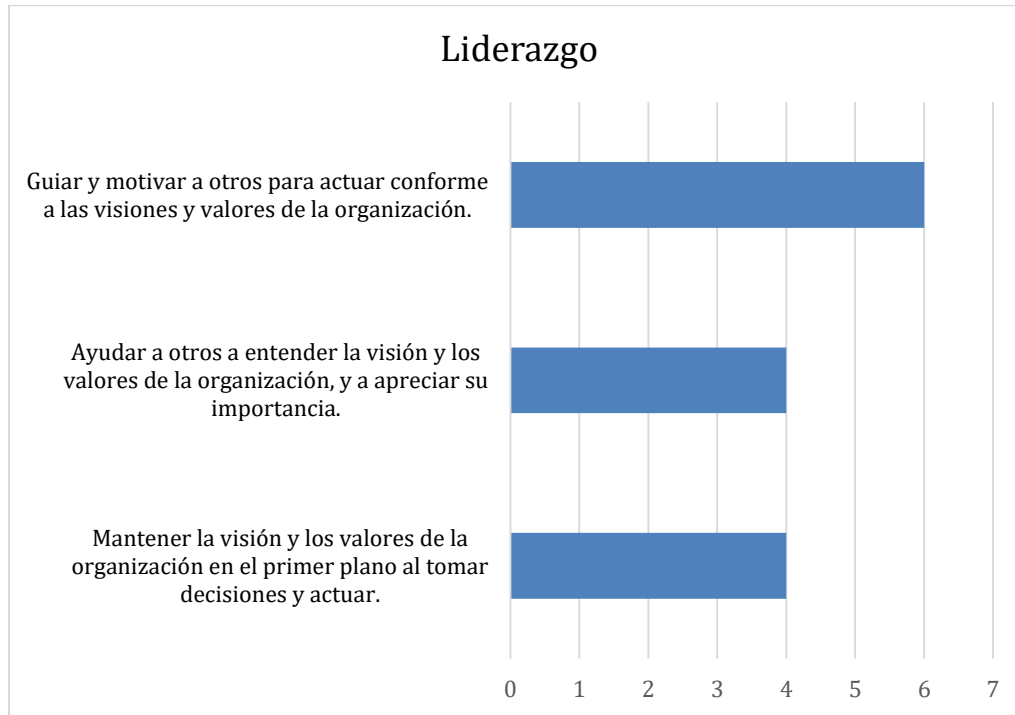
Tomando en cuenta que si bien se respetan los criterios de calidad y seguridad establecidos por la gerencia existen falencias en cuanto al tiempo destinado para realizar las actividades que demanda la producción en sí, y que, en cuanto a las tareas se puede presenciar una ausencia de delegación de responsabilidades a asignar a cada colaborador, a los punteros y a los responsables de línea; además se percibe una carencia de empatía y falta de comunicación con los colaboradores en general, con una escasa habilidad de manejo de grupos de trabajo; en

consecuencia no se estarían cumpliendo en su totalidad las finalidades y tareas descriptas del puesto, dificultando así el alcance de los objetivos de producción estipulados.

Tomando los datos obtenidos en el test de adaptación aplicado en el área de producción de la empresa, de un total de cinco supervisores pertenecientes a la misma se pudo observar que el estilo de liderazgo primario predominante es el de vender y los estilos de liderazgo secundarios predominantes son el de participar y nuevamente el de vender. Lo que significa que basándonos en la teoría de liderazgo situacional de los autores Hersey y Blanchard (1972) en primer lugar los supervisores del área de producción se centran mayormente en la actividad de su grupo haciendo menor foco en las relaciones, y en segundo lugar apelan a una mayor relación con su grupo dejando menor atención en la tarea desarrollada. En cuanto al nivel de adaptabilidad, que refiere a la medida en que el estilo puede ir variando, cuatro de cinco supervisores reflejaron un grado moderado de adaptabilidad, para ir adecuando su accionar según la situación lo requiera. Es aquí donde se hace evidente la necesidad de capacitación y reflexión en lo que es ser un líder y la importancia de la flexibilidad/adaptación hacia los objetivos tanto del área como de la organización.

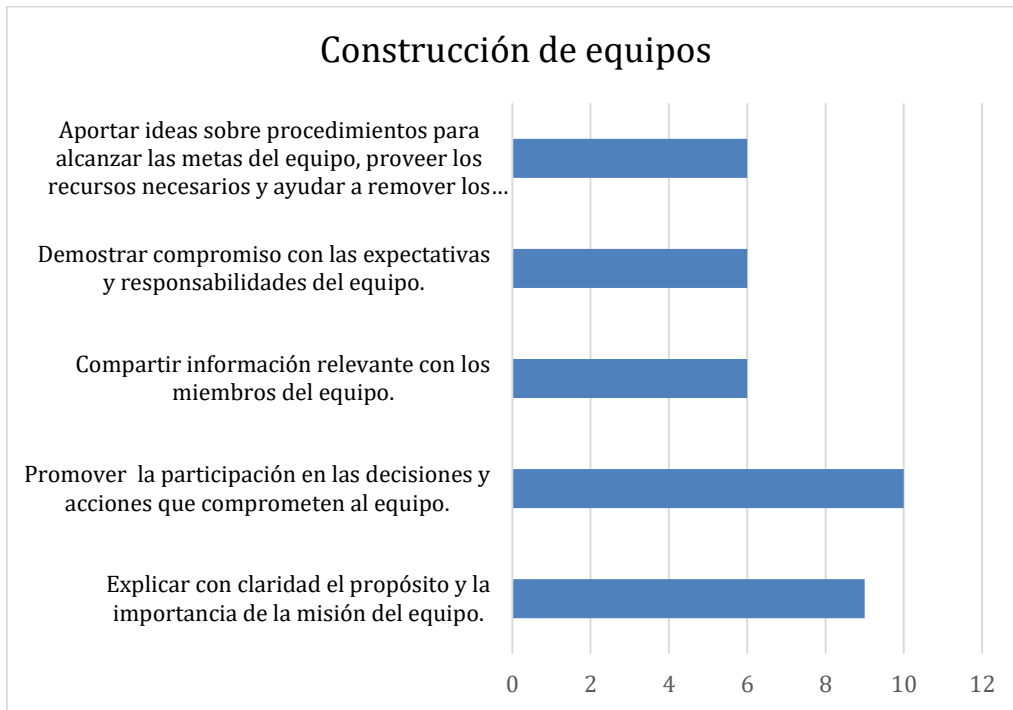
A través del procesamiento de la información recolectada se detectó la necesidad de capacitar a todos los supervisores del área de producción de la empresa Palmesano en la gestión de equipos de trabajo, el manejo de responsabilidad y autoridad, la delegación de tareas, la comunicación y organización de tiempos de trabajo, plasmando este análisis en los gráficos 1, 2, 3, 4, 5 y en la tabla 5 de este proyecto.

Gráfico 1. Cálculo de necesidades de capacitación: Liderazgo



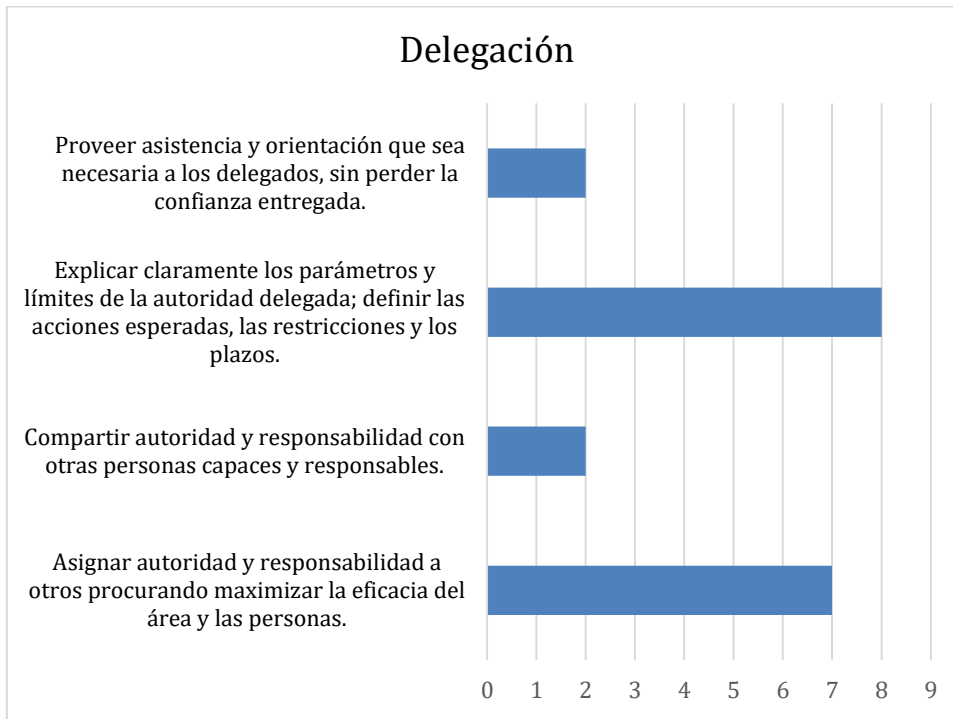
En base a una sumatoria de los datos recogidos se pudo detectar que en cuanto a la competencia Liderazgo la necesidad de capacitación apunta hacia la motivación y transmisión de valores y visión organizacional, destacando la importancia de capacitar en estos temas.

Gráfico 2. Cálculo de necesidades de capacitación: construcción de equipos



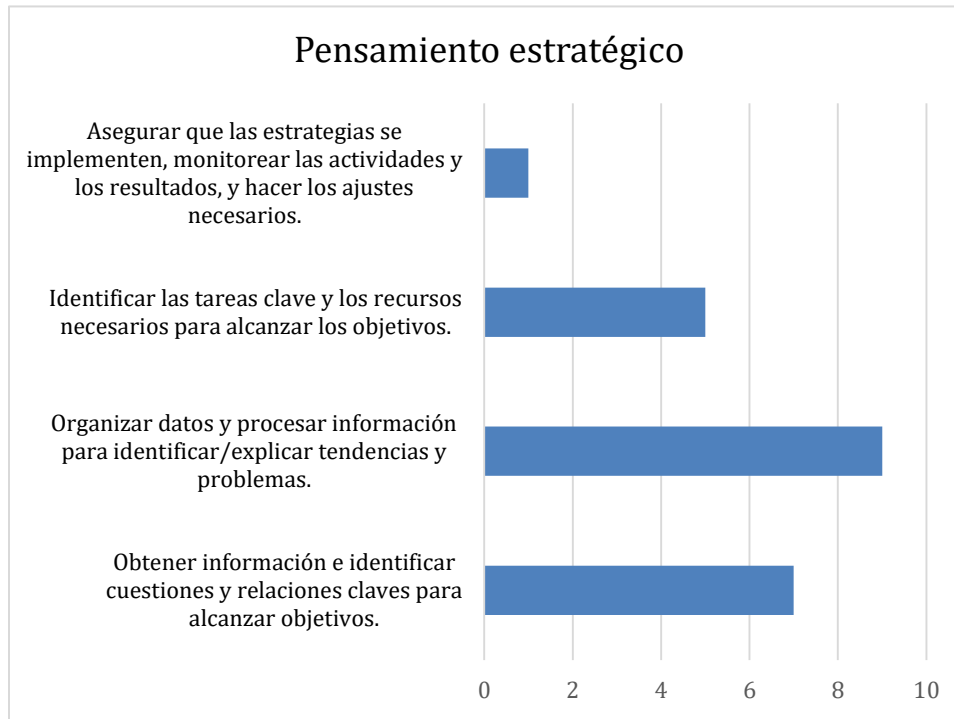
En base a una sumatoria de los datos recogidos se pudo detectar que en cuanto a la competencia Construcción de equipos la necesidad de capacitación apunta hacia promover la participación en decisiones y acciones, y en explicar con claridad la importancia de la misión del equipo, destacando la importancia de capacitar en estos temas.

Gráfico 3. Cálculo de necesidades de capacitación: Delegación



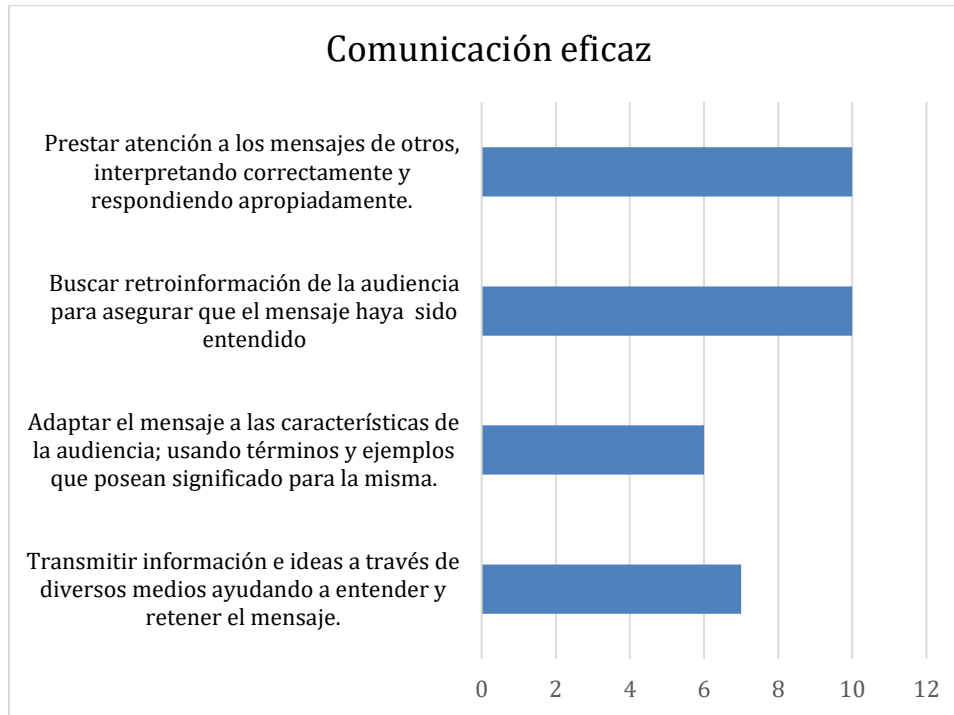
En base a una sumatoria de los datos recogidos se pudo detectar que en cuanto a la competencia Delegación la necesidad de capacitación apunta hacia explicar parámetros y límites de autoridad, definir acciones esperadas, restricciones y plazos, como así también asignar autoridad y responsabilidad a otros; destacando la importancia de capacitar en estos temas.

Gráfico 4. Cálculo de necesidades de capacitación: Pensamiento estratégico




En base a una sumatoria de los datos recogidos se pudo detectar que en cuanto a la competencia Pensamiento estratégico la necesidad de capacitación apunta hacia organizar datos y procesar información para identificar tendencias y problemas, y obtener información para identificar cuestiones y relaciones claves para el alcance de objetivos; destacando la importancia de capacitar en estos temas.

Gráfico 5. Cálculo de necesidades de capacitación: Comunicación eficaz



En base a una sumatoria de los datos recogidos se pudo detectar que en cuanto a la competencia Comunicación eficaz la necesidad de capacitación apunta a prestar atención a los mensajes de otros, interpretando correctamente y respondiendo apropiadamente a los mismos, y de igual manera, buscar retroinformación de la audiencia para asegurar que el mensaje haya sido entendido; destacando la importancia de capacitar en estos temas.

Tabla 5. Necesidades de capacitación en la empresa Palmesano

		Análisis de la necesidad de capacitación								
						Fecha: 5/11/2017				
Puesto:	<input type="radio"/>	No se Entrena / No sabe				<input type="radio"/>	Personal a Entrenar / a Capacitar			
SUPERVISOR	<input checked="" type="radio"/>	Trabaja / Conoce				<input checked="" type="radio"/>	Trabaja y Soluciona Problemas / Domina			
	<input type="radio"/>	Trabaja, Soluciona Problemas y Enseña								
Tarea-Conocimiento / Persona	SUPERVISOR 1	SUPERVISOR 2	SUPERVISOR 3	SUPERVISOR 4	SUPERVISOR 5	No se Entrena / No sabe	Personal a Entrenar / a Capacitar	Trabaja / Conoce	Trabaja y Soluciona Problemas / Domina	Trabaja, Soluciona Problemas y Enseña
Gestión de equipos de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0	0	0	0	0
Responsabilidad y autoridad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0	0	0	0	0
Delegación de tareas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0	0	0	0	0
Comunicación asertiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0	0	0	0	0
Organización de tiempos de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	0	0	0	0	0
No se Entrena / No sabe	0	0	0	0	0					
Personal a Entrenar / a Capacitar	0	0	0	0	0					
Trabaja / Conoce	0	0	0	0	0					
Trabaja y Soluciona Problemas / Domina	0	0	0	0	0					
Trabaja, Soluciona Problemas y Enseña	0	0	0	0	0					
Personal Disponible para Trabajar	0	0	0	0	0					

10 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Teniendo en cuenta lo analizado en el marco metodológico de este proyecto, y en base a las competencias requeridas contrastando con las exigencias reales existentes, se sugiere trabajar en un cambio interno que busque alinear a los supervisores a una nueva modalidad de trabajo en equipo tomando en cuenta las nociones básicas de liderazgo, y así, lograr eliminar el concepto existente de “jefe autoritario”, para ello, se requerirá de un cambio cultural-organizacional en todo su aspecto.

Por otra parte, destacando que se cuenta con un total apoyo del nivel directivo de la empresa, cabe mencionar que la incorporación de la responsable de recursos humanos formó parte del puntapié inicial de este proceso de cambio cultural, en donde se fue trabajando desde la cúpula directiva estos aspectos culturales para que luego los lineamientos producidos bajen a través de todos los niveles de la organización; es decir que los directivos de la empresa Palmesano presentan un claro compromiso y aceptación en cuanto a las implementaciones y mejoras que se deseen realizar dentro del área de producción de la misma, con el fin de obtener un funcionamiento sinérgico que pueda ser trasladado de forma progresiva a la organización en su totalidad.

Para lograr esto, inicialmente, se propone implementar un programa de formación a los supervisores del área de producción de la empresa Palmesano en el cuál puedan identificar sus fortalezas y debilidades en cuanto a la forma de ejercer su función dentro del área de trabajo. El tema troncal de este programa consistirá en descubrir el concepto y la función de liderar transformando a su vez la visión de grupo de trabajo hacia la de equipo de trabajo para luego

descubrir las características del mismo y así adecuar un estilo de liderazgo según lo requieran las diferentes situaciones que se presentan en su accionar, utilizando como herramientas la delegación de tareas y la comunicación, y reconociendo cuáles son aquellos factores que influyen en la motivación de sus seguidores.

10.1 Reunión informativa inicial

Con el fin de introducir a los directivos de la empresa Palmesano en lo que refiere al programa de formación detallado a posterior, se propone llevar a cabo una reunión de carácter informativo entre éstos y el área de recursos humanos, previo al inicio del programa.

- Duración: 30 minutos.
- Instalaciones y recursos adicionales: Sala de reunión de la empresa Palmesano, proyector de imágenes.
- Temas a tratar:
 - Objetivos del programa de formación.
 - Metodología utilizada para desarrollar el programa de formación.
 - Contenido del programa de formación.
 - Reportes y seguimiento del programa de formación

La presentación y el desarrollo de los temas estarán a cargo de la responsable del área de recursos humanos, seguidamente se procederá a evacuar cualquier tipo de dudas que puedan llegar a surgir en cuanto a la implementación y desarrollo del programa, y por último se invitará a los directivos de la empresa (o bien solo a uno de estos en representación) a participar de la apertura del programa de formación (módulo 1) compartiendo unas palabras de aliento a los

participantes del programa, y del cierre del mismo (conclusión) con el fin de que los participantes perciban el interés y apoyo por parte de sus superiores.

Por otra parte, se sugiere que el área de RRHH realice una serie de reportes mensuales con respecto al avance del programa de formación, para que de esta manera, la cúpula directiva se mantenga informada de los avances alcanzados y de las gestiones de apoyo necesarias para con los participantes del programa (mandos medios).

10.2 Programa de formación para líderes eficaces en Palmesano

Objetivo: alinear al colaborador a una modalidad de trabajo en equipo, profundizando las nociones básicas de liderazgo, el rol de un líder y la eliminación de barreras entre el líder y sus seguidores. Se buscará generar un espacio que invite a reflexionar y poner en evidencia el accionar actual para orientar al personal a tomar un estilo de liderazgo adecuado. (Ver anexo 12.8)

Destinatarios: supervisores del área de producción de la empresa Palmesano.

Metodología: curso presencial, con contenidos teórico-prácticos y talleres vivenciales.

Contenido: el programa se desarrollará a través de siete módulos.

Módulo 1: Equipos de trabajo para un liderazgo

- Fecha estimada: 06/10/18.
- Hora estimada: 9:00 hs.
- Responsable de capacitación: Área de recursos humanos.
- Metodología: Enfoque práctico vivencial.

- Duración: 45 minutos.
- Instalaciones y recursos adicionales: Sala de reunión de la empresa Palmesano, pizarra, fibrones, borrador.
- Introducción

“La inteligencia de un equipo es muy superior a la simple suma de las inteligencias individuales de sus miembros”. Colombo, M. (2003). Trabajo en Equipo.

Trabajar juntos hacia una meta específica, compartir responsabilidades, objetivos y dinámicas, interactuar con los pares, son algunas de las características que hacen a la actividad en equipo en un ambiente de trabajo.
- Actividad grupal: ubicarse todos sentados en ronda, leer nuevamente la frase citada en la introducción, y luego debatir sobre la misma. Seguidamente con la ayuda del capacitador, identificar diferencias entre trabajo en grupo y trabajo en equipo. Por último, crear entre todos los participantes una definición propia de trabajo en equipo.
- Desafío final del módulo: observar a los colaboradores del área de producción como parte de un equipo que trabaja hacia un mismo fin: alcanzar los objetivos de producción establecidos, de la mejor manera y de la forma más rápida logrando productividad y realización tanto laboral como personal.

Módulo 2: El rol del líder y la influencia de este en los equipos de trabajo

- Fecha estimada: 20/10/18.
- Hora estimada: 9:00 hs.
- Responsable de capacitación: Área de recursos humanos.

- Metodología: Enfoque práctico vivencial.
- Duración: 45 minutos.
- Instalaciones y recursos adicionales: Sala de reunión de la empresa Palmesano, pizarra, fibrones, borrador.
- Introducción

Toda persona que tiene a su cargo un equipo de trabajo tiene el gran desafío de guiar e influenciar sobre el desempeño de este, utilizando las herramientas adecuadas para lograrlo.

- Actividad grupal: Responder a través de lluvia de ideas la pregunta ¿Qué es un líder?

En base a las respuestas, imaginar la siguiente situación: En el equipo de fútbol “X” el director técnico (DT) diagrama el estilo de juego de acuerdo al oponente con el cual se enfrentará su equipo y de acuerdo a las diferentes características que posee cada jugador del equipo que dirige. Los jugadores, conforme a las indicaciones recibidas, se esforzarán por lograr el objetivo que todos tienen en conjunto, que es ganar el partido. ¿Qué función cumple el DT? ¿Qué sucedería si el DT no tuviera en cuenta las capacidades que posee su equipo? ¿Y si desconociera las condiciones del contrincante? ¿Se podría ganar el partido si el DT simplemente le exigiera a su equipo que lo haga sin brindarle una estrategia de juego? ¿Cree Ud. que el DT es un líder? ¿Qué es un líder? ¿Cree que usted como supervisor de producción de esta empresa, podría guiar a su equipo de trabajo hacia el objetivo de la misma forma que un DT guía a su equipo?

- Desafío final del módulo: se deberá diagramar una estrategia de trabajo para guiar a sus colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos de producción.

Módulo 3: Responsabilidad, autoridad y poder en el liderazgo

- Fecha estimada: 03/11/18.
- Hora estimada: 9:00 hs.
- Responsable de capacitación: Área de recursos humanos.
- Metodología: Enfoque práctico vivencial.
- Duración: 45 minutos.
- Instalaciones y recursos adicionales: Sala de reunión de la empresa Palmesano, pizarra, fibrones, borrador.
- Introducción

Dentro del liderazgo existe una gran diferencia entre la responsabilidad, la autoridad y poder. Un líder es responsable sobre su equipo debido al cargo que ocupa de por sí, este cargo le otorga un grado de poder jerárquico; en cuanto a la autoridad, la misma es delegada por los seguidores de este líder, y no es impuesta por el cargo.

- Actividad grupal: Imaginar la siguiente situación A: en la escuela “X” la maestra de matemáticas explica a sus alumnos los temas, les da ejercicios, escucha sus dudas y las responde, ella se muestra interesada por sus alumnos, y sus alumnos la escuchan y la respetan porque reciben ese interés y dedicación demostrada; Situación B: por otra parte, en la misma escuela, la maestra de lengua castellana llega al aula, les dicta una consigna y los deja que trabajen sobre la misma exigiendo la resolución al final de la

clase sin darles el apoyo necesario, en esta clase los alumnos se distraen, hablan entre sí, y se les dificulta cumplir con la actividad impuesta demostrando una falta de interés, cuando la maestra de lengua solicita la actividad realizada la mayoría de los alumnos no la ha completado.

¿Qué diferencia hay entre la maestra de matemáticas y la maestra de lengua castellana? ¿Cómo creen que se sintieron los alumnos con cada maestra? ¿Con qué maestra se habrán sentido más conformes los alumnos? ¿En qué materia habrán obtenido mejores resultados?

En ambos casos, las dos maestras ¿Tenían las mismas responsabilidades y poder? ¿Y la misma autoridad? ¿Qué entienden por poder y por autoridad? ¿Qué diferencia hay entre estas?

Como líderes tienen responsabilidad sobre su puesto de trabajo y sobre sus colaboradores, al mismo tiempo tienen poder para ejercer la función de guiar a su equipo conforme a los objetivos de producción; el uso adecuado de estas dos cualidades de un líder hará que las personas reconozcan su función como tal asignándole voluntariamente la autoridad para influir en sus acciones.

- El desafío final de este módulo es ejercer el poder que su puesto le otorga de manera responsable, de modo tal que su autoridad sea debidamente reconocida.

Módulo 4: Canales y barreras de comunicación al liderar un equipo

- Fecha estimada: 17/11/18.
- Hora estimada: 9:00 hs.

- Responsable de capacitación: Área de recursos humanos.
- Metodología: Enfoque práctico vivencial.
- Duración: 45 minutos.
- Instalaciones y recursos adicionales: Sala de reunión de la empresa Palmesano, pizarra, fibrones, borrador, bloques plásticos de encastre.
- Introducción

Todas las relaciones, incluyendo las relaciones laborales, conllevan a la comunicación; en el ambiente de trabajo las personas se relacionan con sus pares, las mismas transmiten a otras mensajes (formales o informales) que son recibidos y luego respondidos, generando quizás otro intercambio de información.

- Actividad grupal: En esta actividad se necesitan dos participantes, ambos se sientan dándose la espalda uno al otro. El participante 1 recibirá un objeto realizado con bloques de construcción, al participante 2 se le darán los bloques de construcción desarmados. Seguidamente el participante 1 deberá describir el objeto procurando brindar los detalles necesarios para que su compañero pueda reconstruir el objeto. Se dejarán cinco minutos para que ambos puedan lograr el objetivo. Al finalizar ambos deberán tener el mismo objeto idénticamente armado. ¿Podrían haber utilizado palabras diferentes? ¿Cuáles fueron los diferentes puntos de vista? ¿Cómo fue la comunicación entre los participantes? ¿Cuáles fueron las barreras que impedían la comunicación? ¿De qué forma puede verse reflejado este caso en el día a día laboral?

- El desafío final para este módulo es asegurar que el mensaje se haya comunicado, pero a la vez corroborar que se haya recibido de forma adecuada, de lo contrario identificar aquellas barreras que obstaculizan una comunicación eficaz.

Módulo 5: Comunicación y delegación de tareas de un líder

- Fecha estimada: 01/12/18.
- Hora estimada: 9:00 hs.
- Responsable de capacitación: Área de recursos humanos.
- Metodología: Enfoque práctico vivencial.
- Duración: 45 minutos.
- Instalaciones y recursos adicionales: Sala de reunión de la empresa Palmesano, pizarra, fibrones, borrador, hojas y lapiceras.
- Introducción

En varios momentos, el líder tendrá la posibilidad de concederle a un colaborador la realización de una tarea otorgando la autoridad para hacer la misma. Para llevar esto a cabo, es importante comunicar lo requerido claramente y de forma adecuada.

- Actividad grupal: Se le entregará a cada participante una hoja y una lapicera, seguidamente se les asignará una serie de consignas que deberán ir dibujando. Al finalizar se comparará cada dibujo, demostrando las diferentes formas de interpretación de cada persona y la importancia de las diferentes perspectivas en la comunicación. En esta actividad tenemos delegación (dictado de consigna) comunicación (interpretación de la consigna) tarea específica (dibujo de la consigna).

Consignas:

- a) Dibujar un objeto con dos ruedas, trasladable, que pueda llevar personas.
- b) Dibujar una casa para cinco personas.
- c) Dibujar algo que tenga alas, que pueda volar.
- d) Dibujar un aparato rectangular, que entre en un bolsillo, que tenga una pantalla, que tenga 3 teclas y que pueda sacar fotos.

Es importante manejar una comunicación clara y específica para evitar que el mensaje sea recibido de forma ambigua por las diferentes personas. En los tres primeros casos la consigna es tan general que las percepciones obtenidas pueden ser muy variadas, por el contrario, en el caso “d” se buscó dar especificaciones más claras, con lo cual se espera obtener resultados similares.

- Desafío final del módulo: identificar con claridad lo que voy a delegar para poder transmitirlo de la misma manera y lograr que la interpretación sea la esperada, acompañando el proceso con un seguimiento adecuado, sin delegar la responsabilidad final.

Módulo 6: Motivación de los colaboradores de un equipo de trabajo

- Fecha estimada: 15/12/18.
- Hora estimada: 9:00 hs.
- Responsable de capacitación: Área de recursos humanos.
- Metodología: Enfoque práctico vivencial.
- Duración: 45 minutos.

- Instalaciones y recursos adicionales: Sala de reunión de la empresa Palmesano, pizarra, fibrones, borrador, hojas y lapiceras.

- Introducción

La motivación en la empresa se dirige a conseguir que los empleados y el equipo alcancen un alto grado de excelencia en su trabajo. Para que esto se produzca, es necesario que se generen en los miembros del equipo unas determinadas sensaciones sobre su trabajo por medio del feedback.

El líder del equipo es la persona responsable de transmitir esas sensaciones. A través de la comunicación proporciona el feedback necesario para motivar:

- Mostrar objetivos realistas y alcanzables.
- Admitir los errores como algo natural en las personas.
- Realizar críticas de modo constructivo y comentarlas en equipo.
- Transmitir optimismo.
- Esperar lo mejor de los demás miembros del equipo.
- Transmitir serenidad.
- Valorar las metas conseguidas de los demás.

El trabajo en equipo no sólo tiene su máximo exponente en la comunicación del grupo, sino que esta depende también del comportamiento de cada uno de sus miembros individuales. Cada miembro debe estar seguro del resto, discutir las ideas, fomentar las normas del grupo.

- Actividad grupal: Voluntarios para formar un grupo.

Objetivos: Mostrar la importancia de crear la motivación en el grupo. Pensar maneras de despertar el interés y la inquietud de los participantes ante una tarea determinada.

Pasos a seguir:

1- El Capacitador pedirá, sin dar ninguna explicación, tres (3) voluntarios para realizar una actividad.

2- Cuando haya salido el número de voluntarios requeridos, preguntar al resto por qué no salieron.

3- Preguntar a las personas que se ofrecieron voluntarias por qué lo hicieron.

4- Reflexionar, en grupo, sobre las inquietudes y los temores que pueden experimentar las personas ante una situación determinada. Además, es importante reflexionar sobre qué estrategias se pueden utilizar para motivar a que las personas se presten como voluntarios a realizar una actividad.

- Desafío final del módulo: Es normal que sin saber qué actividad van a realizar y sin ningún tipo de motivación por parte del capacitador, no se presenten voluntarios. Por ello, hay que concientizar al grupo sobre qué herramientas se pueden utilizar para crear un clima participativo dentro de su equipo de trabajo.

Módulo 7: Modelo de liderazgo situacional de Hersey & Blanchard

- Fecha estimada: 29/12/18.
- Hora estimada: 9:00 hs.
- Responsable de capacitación: Área de recursos humanos.

- Metodología: Enfoque teórico-práctico.
- Duración: 90 minutos.
- Instalaciones y recursos adicionales: Sala de reunión de la empresa Palmesano, pizarra, fibrones, borrador, proyector de imágenes, hojas y lapiceras.
- Introducción

Para los autores Hersey y Blanchard (1972) no hay un estilo correcto de liderazgo, sino que para cada situación se deberá encontrar el que resulte óptimo, y entendiendo que el líder es quien conociendo la madurez del colaborador deberá adecuar su acción según lo exija dicha situación, el estilo del líder variará modificando su comportamiento de acuerdo con los niveles de dirección en cuanto a relación o tarea con el colaborador.

Estos autores, proponen cuatro estilos de liderazgo para cuatro posibles situaciones en las que los colaboradores podrían llegar a encontrarse dentro de su recorrido dentro de la empresa.

Conceptos claves:

- Conducta de tarea: el grado en que el líder inicia una comunicación descendente, explicando lo que ha de hacer cada uno de sus colaboradores, indicando también, cuándo, dónde y cómo se ha de realizar la tarea.
- Conducta de relación: indica el grado en que el líder inicia una comunicación bilateral proporcionando apoyo socioemocional, reconocimiento y facilitando el trabajo.
- Madurez de los colaboradores: la madurez se refiere siempre a una tarea específica, de forma que cada profesional presenta diferentes grados de madurez para las distintas

actividades que lleva a cabo. Se entiende por tal a la capacidad para fijarse metas altas pero alcanzables, voluntad y habilidad para tomar responsabilidades y educación y/o experiencia de un individuo o grupo.

Simplificando los estudios realizados para identificar los estilos de liderazgo situacional (en la práctica hay tantos estilos como situaciones podamos imaginar) podemos decir que son cuatro, cada uno de los cuales resulta de la combinación de dos componentes, que son:

1. El comportamiento rector, que consiste en decirle al colaborador qué tiene que hacer, cuándo, dónde y cómo, controlando todo el proceso. Las tres palabras claves de este componente son estructurar, controlar y supervisar. Es el componente correspondiente a la "conducta de tarea".
 2. El comportamiento seguidor o de apoyo, que consiste en decirle al colaborador cuál es la meta a lograr y luego ayudar y apoyar, escuchar sus sugerencias, animarlos a asumir riesgos y apreciar su trabajo bien hecho. También son tres las palabras claves de este comportamiento: escuchar, facilitar y elogiar. Es el componente correspondiente a la conducta de relación.
- Estilos de liderazgo situacional
1. "Estilo S1: Dirigir. El líder imparte órdenes específicas y supervisa de cerca el cumplimiento de las tareas. El comportamiento del líder es poco animador y muy rector."

2. "Estilo S2: Instruir. El líder, como en el caso anterior, manda y controla el cumplimiento de las tareas, pero además explica sus decisiones, pide sugerencias y fomenta los progresos. El comportamiento del líder es muy rector y muy animador."
3. "Estilo S3: Apoyar. El líder facilita el trabajo de sus colaboradores y apoya sus esfuerzos, con el propósito de que el trabajo sea llevado a cabo. Al mismo tiempo, comparte con ellos la responsabilidad de la toma de decisiones. El comportamiento del líder es muy animador y poco rector. "
4. " Estilo S4: Delegar. El líder entrega a sus colaboradores las atribuciones y responsabilidades necesarias para la toma de decisiones y la solución de problemas. El comportamiento del líder es poco rector y poco animador."



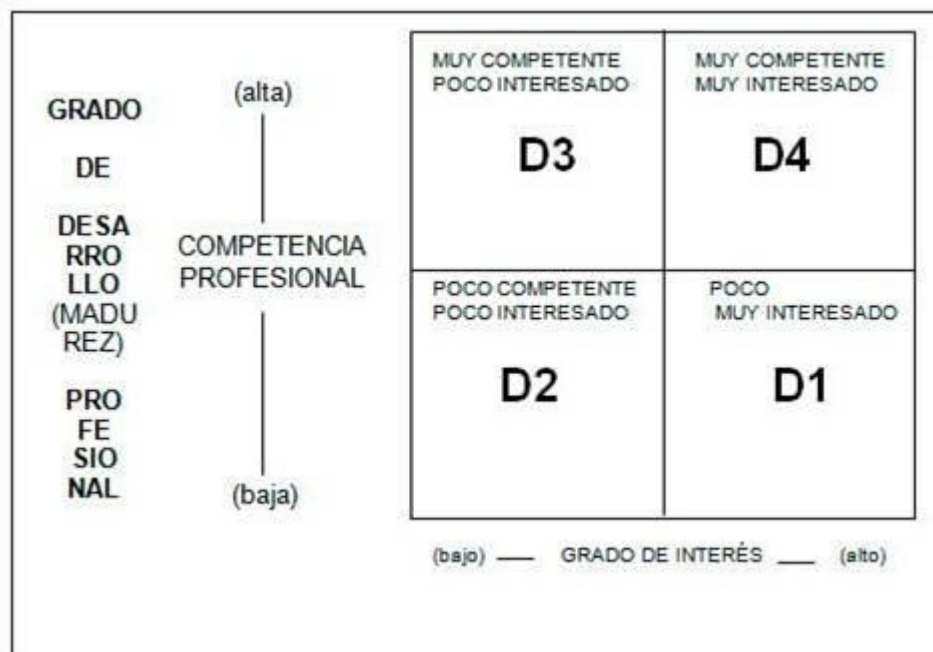
- Situaciones posibles en el liderazgo situacional.

De igual forma que se ha hecho para establecer los cuatro estilos de liderazgo situacional, para diagnosticar la situación del entorno y la madurez profesional de los colaboradores, se utilizan dos variables: la competencia profesional, derivada de los conocimientos, las habilidades (aptitud) y la experiencia; y el interés por el trabajo, consecuencia de la seguridad en sí mismo y la motivación. Se consideran cuatro combinaciones posibles de competencia profesional e interés por el trabajo, para diagnosticar la situación. Estas cuatro situaciones se denominan "grados de desarrollo profesional".

- Grado de desarrollo profesional (liderazgo situacional).
 1. Nivel D1 de desarrollo profesional. Es el nivel más bajo de desarrollo profesional. Corresponde al colaborador poco competente y muy interesado. Son los jóvenes y los nuevos. Se sienten capaces de aprender todo, y tienen motivos suficientes para sentirse vinculados. Sin embargo, carecen de experiencia.
 2. Nivel D2 de desarrollo profesional. El segundo nivel de desarrollo profesional se caracteriza porque el colaborador ha adquirido alguna competencia, pero ha perdido algo de interés. La euforia del primer empleo o del nuevo empleo, cedió antes de conseguir un alto nivel de competencia profesional.
 3. Nivel D3 de desarrollo profesional. Si el profesional aguanta en el segundo nivel ya descrito, consigue mejorar su competencia profesional, alcanzando

los niveles superiores de la misma, pero está desmotivado y le falta interés por su trabajo. Se encuentra en el nivel 3 de desarrollo profesional.

4. Nivel D4 de desarrollo profesional. Este es el más alto nivel de desarrollo profesional, que se produce cuando el colaborador, habiendo alcanzado una competencia profesional alta, consigue sus primeros éxitos profesionales importantes, que potencian su motivación y le hacen sentirse muy involucrado. En la práctica, cuando se diagnostica el estilo de liderazgo profesional, se puede encontrar que los líderes obtienen puntuaciones en más de un estilo. Lo habitual es que puntúan más en uno de los estilos que en los demás.



- Actividad grupal: a través de las siguientes situaciones, y teniendo en cuenta la información teórica aportada, se propone identificar qué estilo de liderazgo sería el más apropiado.
 - Situación I: En el área de Producción de la empresa “X” el nivel de experiencia y capacidad de los colaboradores es suficiente para realizar las tareas asignadas, pero les faltan instrucciones o directrices para llevarlas a cabo. El líder facilita la comunicación y potencia la colaboración mediante el intercambio de ideas entre todos, logrando un entendimiento común que les permite siempre saber cómo actuar.
 - Situación II: En el Instituto Militar “X” los soldados muestran una actitud apática, insegura o inexperta, el oficial de rango que se encuentra liderando a estos soldados es quien toma las decisiones mediante órdenes e instrucciones claras, sin que le preocupe en ningún momento su motivación.
 - Situación III: En la Facultad de Ingeniería, el Profesor titular le pide al Profesor Ayudante que prepare la clase y luego la dicte a todos los alumnos.

Conclusión del programa de formación

Al finalizar el desarrollo del último módulo del programa, el capacitador junto con los participantes elaborarán una conclusión basada en diferentes opiniones aportadas por estos últimos tomando como guía las siguientes preguntas:

¿Qué es lo que más destaca de este programa de formación?

¿En qué situaciones se vio más identificado?

¿Qué herramientas considera que este curso le brindó para llevar adelante sus tareas diarias?

¿Cómo llevaría a la práctica lo aprendido?

Una vez concluido el programa de formación, cada participante deberá completar una encuesta final de satisfacción (Ver anexo 12.9) la cual permitirá al equipo de formación obtener el feedback necesario para un propio proceso de mejora continua, a su vez el capacitador deberá completar junto con el equipo del área de RRHH y el responsable de Producción una evaluación de la eficacia del Programa de Formación impartido (ver anexo 12.10). Tanto la encuesta final de satisfacción como la evaluación de eficacia deberán realizarse dentro de los siete días posteriores al cierre del programa para luego ser archivados por la responsable del área de RRHH.

10.3 Seguimiento post programa de formación

Una vez finalizado el programa de formación se podrá destacar que durante el recorrido del mismo los participantes podrán identificar qué es un equipo de trabajo, qué es un líder y cómo influye la función de este en un equipo, entendiendo la diferencia entre lo que significa responsabilidad, autoridad y poder. Además podrán identificar canales y barreras que se presentan en la comunicación, con lo cual la manera de transmitir una idea y delegar una tarea será más provechosa; por último entenderán la importancia de motivar a los seguidores y de adaptarse a las diferentes situaciones y escenarios que se presenten para poder ejercer un estilo de liderazgo adecuado. Es por ello que seguidamente se propone alinear formalmente los objetivos de la empresa con los del área de producción, reformulando estos últimos, es decir, que los supervisores teniendo en cuenta los nuevos conocimientos adquiridos y las nuevas estrategias en cuanto a liderazgo de equipos, vuelvan a replantear los objetivos del área conjuntamente con la gerencia de las áreas de Producción, Calidad y Recursos Humanos, pensando en no solo la

obtención de un resultado (Cantidad de cajas que deben salir) sino utilizando una perspectiva más amplia e integral con el fin de lograr una alineación entre objetivos estratégicos de la organización, cultura organizacional, competencias y sistemas de liderazgo en su quehacer diario. Estos factores al alinearse ayudarán a alcanzar la máxima eficacia. El logro de una forma de liderazgo estratégico se dará de la mano de un proceso de formación y desarrollo de cada líder, buscando diferenciar lo que es un líder como individuo a lo que es un sistema de liderazgo estratégico en la organización.

Por otra parte, para lograr transmitir de forma clara estos objetivos estratégicos, el líder deberá prestar especial atención a las barreras comunicacionales que puedan llegar a presentarse. De esta forma el líder podrá guiar a sus colaboradores de una manera más eficiente, tratando de evitar generar malentendidos o emociones desenfocadas dentro de la relación líder-colaborador.

Reuniones periódicas a nivel equipo de trabajo

En este caso, se sugiere la coordinación de reuniones periódicas de equipos de trabajo, las mismas se proponen con una dinámica trimestral, de forma tal que el líder pueda retroalimentar a su equipo sobre las actividades realizadas, los objetivos planteados y el cumplimiento de estos dentro de cada período. Este tipo de reunión podrá ser de carácter meramente informativo o bien se podría optar por una reunión participativa, en donde el líder escuche aquellas inquietudes y sugerencias de su equipo de trabajo. Se recomienda que este tipo de reunión sea planificada, organizando los temas a tratar, los tiempos de participación, y finalizando con la elaboración de un sumario o bitácora de reunión para registrar una síntesis de todo lo tratado; en esta bitácora se

incluirán nombre del encargado, fecha, hora, lugar, tema y participantes, teniendo en cuenta que la misma será archivada por el área de RRHH para su seguimiento. (Ver anexo 12.11)

Por último, se propone utilizar el mismo sistema de reuniones trimestrales entre los diferentes líderes del área de producción de la empresa Palmesano, acompañados por el equipo de las áreas de RRHH, Calidad y un representante de la cúpula directiva; con el objetivo de analizar a través de equipos interdisciplinarios el desarrollo general del área, apuntando a una mejora continua de la misma.

10.4 Aspectos de mejora y beneficios

Como se mencionó anteriormente, la finalidad de formar líderes estratégicos para la conformación de equipos de trabajos eficaces permitirá a los individuos que integran el Área de Producción de la empresa Palmesano acceder a los recursos y capacidades de los demás, tanto en la dirección líder-colaborador como en la dirección colaborador-líder, facilitando alcanzar metas propias y del área. Asimismo, a través de este proceso de formación, se sentarán bases para auxilio y cooperación posterior, estableciendo confianzas mutuas, y favoreciendo las relaciones humanas de manera de lograr una visión estratégica en conjunto. Esto permite una mejor administración, distribución, uso y mantención de los recursos, logrando eficacia a la hora de llevar a cabo las tareas.

Beneficios a Nivel Líder

El líder estratégico podrá dar un mejor provecho a los recursos (tanto humanos como materiales) con los que cuenta para el desarrollo de las tareas dentro del área de Producción,

reanalizando procesos, identificando puntos débiles, distribuyendo las tareas de acuerdo a las necesidades planteadas, guiando, dirigiendo y conduciendo a su equipo de forma consciente y planificada.

Beneficios a Nivel Colaborador-Equipo

Los colaboradores al formar un equipo de trabajo y verse contenidos bajo un buen uso del liderazgo podrán incrementar el nivel de satisfacción con el puesto y la tarea realizada, con el consiguiente aumento de la productividad. Además, el trabajo colaborativo ayudará tanto al individuo como al equipo a alimentar la confianza y el desarrollo, influyendo también en la autoestima del colaborador, mejorando las aptitudes comunicacionales y permitiendo a la vez el logro de metas individuales y organizacionales, obteniendo también un mejor clima laboral.

Beneficios a Nivel Área de Producción

El Área de Producción tendrá una perspectiva de trabajo en conjunto, con resultados que irán más allá del cumplimiento de un número, sino que más bien el logro de los objetivos se deberá a causa de un resultado del accionar sinérgico entre los recursos materiales de la misma y los recursos humanos con sus cualidades, conocimientos y habilidades. Además, al lograr un trabajo en equipo de forma eficaz se obtendrá un aumento de la productividad, mejorando también la calidad del trabajo realizado, reduciendo tiempos del proceso de producción.

Beneficios a Nivel Empresa

A nivel general este cambio cultural permitirá trabajar en un proceso de mejora continua de la organización, fortaleciendo los valores de la misma y abordando de forma progresiva hacia un



proceso de transformación integral, que no solo abarque el área de Producción, sino que dándole el seguimiento correspondiente pueda influir en todas las áreas y niveles de la empresa.

De esta forma se da por finalizado este Proyecto de Grado.

11 BIBLIOGRAFÍA

- Colombo, Marcelo (2003) Experiencia de trabajo en equipo en el sector público; Sitio Web; Villa Constitución.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2007). *Leadership brand*. *Harvard Business School Press, Boston*.
- Julián Pérez Porto y María Merino (2009) Definición de eficacia ¿Qué es Eficacia? - Su Definición, Concepto y Significado. Sitio Web Definición.de;
- Diccionarios Oxford (2014) Estrategia – definición de estrategia en español. Oxford University Press; Oxford
- Figuroa, L. A. (2004) Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional. Ciencias Sociales Online; Universidad de Viña del mar; Chile
- Gibson, J. L. D., Ivancevich, J. H., Konopaske, Donnelly, J. H., y Jesus, R. (2006) Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. McGraw-Hill; Interamericana.
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging Leadership Journeys*
- Henry Mintzberg (2014) El poder en la organización., Editorial Ariel S.A.; Barcelona
- H. Koontz (1991) Estrategia, planificación y control Relación; McGraw-Hill; Interamericana
- Idalberto Chiavenato (2002) Gestión del talento humano. McGraw-Hill; Interamericana.
- Kenneth J. Mussnug y Aaron W. Hughey (1997) “Trabajar en grupo” Revista Gestión Volumen 2; Consultora Multiplica; Quito.
- Leadership Agenda. (2014) Liderazgo estratégico, Sitio web; Santarem.

Real Academia Española (2016) Diccionario de la lengua española. Edición del tricentenario;
Madrid

Reyes Jácome, Laura., & Lara Rodríguez, Gustavo (2011) The integral leadership in
organizations. Avances en Psicología Latinoamericana.

Sánchez, J. (2002) Psicología de los grupos. Madrid: Mcgraw Hill; Interamericana.

Wikipedia, la enciclopedia libre 2011 Planificación estratégica

William B. Wherther, Kaith Davis. Administración de recursos humanos: el capital humano
de las empresas. Sexta edición. Mcgraw Hill; Interamericana.

12 ANEXOS

12.1 Entrevista de acercamiento exploratorio

Preguntas que se realizaron durante la entrevista:

1. ¿A qué se dedica la empresa Palmesano?
2. ¿Cuáles son la misión y visión de la empresa? ¿Todas las personas que forman parte de la empresa están al tanto de las mismos?
3. ¿Con cuántos empleados cuenta la organización?
4. ¿Cuántos empleados en el área de Recursos Humanos hay y qué funciones cumplen?
5. ¿Se coordinan las tareas de recursos humanos o son independientes?
6. ¿Se llevan a cabo programas de capacitación y desarrollo? ¿Con qué frecuencia?
7. ¿Generan los resultados deseados?
8. ¿Se retroalimenta al empleado en cuanto al desempeño en sus tareas, resultados, logros?
9. ¿Cuenta la organización con sistemas de incentivos remunerativos o no remunerativos como premios por logros, reconocimientos, pagos extras, etc.?
10. ¿Cómo se lleva a cabo el reclutamiento?
11. ¿Qué aspectos se tienen en cuenta a la hora de reclutar? ¿Y a la hora de seleccionar?
12. ¿Hay mucha rotación de personal en la empresa?
13. ¿En cuanto al ausentismo, cuentan con un indicador que permita medir el mismo?
14. ¿Hay alguna mejora que ustedes vean que es necesaria o algún problema que detecten en el área de Recursos Humanos?

12.2 Entrevista de acercamiento exploratorio-Área de producción y supervisores

Preguntas que se realizaron durante la entrevista:

1. ¿Cómo está compuesta el área de producción?

A continuación nos centraremos en el puesto de supervisor del área de producción

2. ¿A quién responde el puesto de supervisor dentro del área de producción de la empresa?
3. ¿Cuál es la finalidad del puesto de supervisor dentro del área de producción de la empresa?
4. ¿Cuáles son las tareas del puesto de supervisor dentro del área de producción?
5. ¿Cuál es la responsabilidad del supervisor dentro del área de producción de la empresa?
6. ¿Cuáles son los requisitos necesarios para ocupar el puesto de supervisor?
7. ¿Cuáles son las condiciones económicas con las que cuenta el puesto de supervisor?
8. Teniendo en cuenta el desempeño de las personas que ocupan el puesto de supervisor en la empresa, ¿generan los resultados deseados en cuanto a la finalidad requerida por el puesto?
9. ¿Y en cuanto a las tareas requeridas por el puesto?

12.3 Test de Liderazgo Situacional - Hersey y Blanchard

Para cada situación, señale la actuación que considere más adecuada.

SITUACIÓN 1

Últimamente sus subordinados no responden de forma habitual a sus charlas amigables y a su conocida preocupación por el bienestar de ellos. Su rendimiento está bajando ostensiblemente.

Actuaciones posibles:

- a. Acentuar el empleo de procedimientos uniformes y la necesidad de cumplimiento de las tareas.
- b. Mostrarse dispuesto al diálogo pero no forzarlo.
- c. Hablar con los subordinados y definirles objetivos.
- d. Deliberadamente no intervenir.

SITUACIÓN 2

El rendimiento de su grupo está aumentando ostensiblemente. Usted se ha asegurado de que todas las personas fueran conscientes de sus responsabilidades y del nivel de rendimiento que se espera de ellos.

Actuaciones posibles:

- a. Establecer una interacción amigable, pero continuar asegurándose de que todos los miembros son conscientes de sus responsabilidades y del nivel de rendimiento que se espera de ellos.
- b. No hacer nada nuevo.

- c. Hacer lo que pueda para que el grupo se sienta importante y comprometido.
- d. Resaltar la importancia de los plazos y tareas.

SITUACIÓN 3

Los miembros de su grupo tienen un problema que son incapaces de resolver por sí mismos.

Usted normalmente los deja trabajar solos. El rendimiento del grupo y las relaciones interpersonales son buenas.

Actuaciones posibles:

- a. Trabajar con el grupo y resolver el problema entre todos.
- b. Dejar que el grupo trabaje solo.
- c. Actuar rápida y firmemente para corregir y reorientar.
- d. Animar al grupo a que trabaje en el problema y apoyarlo en sus esfuerzos.

SITUACIÓN 4

Usted está estudiando un cambio. Sus subordinados tienen una buena capacidad de realización y respetan la necesidad de cambio.

Actuaciones posibles:

- a. Permitir que el grupo participe en la elaboración del cambio, valorando sus aportes.
- b. Anunciar cambios e implementarlos con supervisión estrecha.
- c. Permitir que el grupo establezca su propia dirección.
- d. Incorporar las recomendaciones del grupo pero dirigir usted el cambio.

SITUACIÓN 5

El rendimiento de su grupo ha ido bajando en los últimos meses. Los integrantes del grupo se muestran indiferentes con los objetivos acordados. En ocasiones anteriores la redefinición de roles y responsabilidades había ayudado. Continuamente era necesario recordarles que terminasen sus tareas a tiempo.

Actuaciones posibles:

- a. Permitir que el grupo establezca su propia dirección.
- b. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se cumplan los objetivos.
- c. Redefinir roles y responsabilidades y hacer una supervisión cuidadosa.
- d. Permitir que el grupo participe en la determinación de roles y responsabilidades, prestándole el apoyo necesario.

SITUACIÓN 6

Usted ha sido promocionado rápida y eficazmente. Su antecesor controlaba todo muy estrechamente. Usted quiere mantener la productividad, pero le agradecería humanizar el entorno.

Actuaciones posibles:

- a. Hacer lo posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.
- b. Resaltar la importancia de plazos y tareas.
- c. Deliberadamente no intervenir.
- d. Conseguir que el grupo participe en las decisiones, pero vigilando que se logren los objetivos.

SITUACIÓN 7

Usted está considerando un cambio de estructura que será nuevo para su grupo. Los miembros del mismo le han hecho sugerencias sobre la necesidad del cambio. El grupo es productivo y ha mostrado flexibilidad en sus trabajos.

Actuaciones posibles:

- a. Definir el cambio y supervisar cuidadosamente.
- b. Participar con el grupo en el desarrollo del cambio, permitiendo a los miembros organizar la implementación.
- c. Estar dispuesto a hacer cambios como los sugeridos manteniendo el control de la implementación.
- d. Dejar que el grupo tome la iniciativa.

SITUACIÓN 8

Las relaciones interpersonales y el rendimiento del grupo son buenos. Usted cree que tiene lagunas en la dirección del grupo y se siente algo inseguro.

Actuaciones posibles:

- a. Dejar al grupo solo.
- b. Discutir la situación con el grupo e iniciar usted los cambios necesarios.
- c. Iniciar acciones que lleven a los subordinados a trabajar de una forma bien definida.
- d. Ayudar al grupo en la discusión de la situación sin ser excesivamente directivo.

SITUACIÓN 9

Su jefe ha dispuesto que asuma la dirección de un equipo de trabajo que está muy retrasado en la elaboración de las recomendaciones de cambio que se le encargaron.

El grupo no tiene claros sus objetivos. La asistencia a las sesiones ha sido muy baja y terminaron en “charlas sociales”. Sus integrantes tienen potencial para hacer una buena contribución.

Actuaciones posibles:

- a. Dejar que el grupo trabaje a solas su problema.
- b. Incorporar las recomendaciones del grupo vigilando que se cumplan los objetivos.
- c. Redefinir objetivos y supervisar cuidadosamente.
- d. Permitir la participación del grupo en el establecimiento de objetivos, valorando las buenas contribuciones.

SITUACIÓN 10

Sus subordinados, normalmente capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo adecuadamente a su actual nivel de exigencia.

Actuaciones posibles:

- a. Permitir la participación del grupo en la redefinición de niveles de exigencia, prestando el apoyo necesario.
- b. Redefinir los niveles de exigencia y supervisar cuidadosamente.
- c. Evitar el enfrentamiento sin ejercer presión; dejar la situación sola.

- d. Pedir sugerencias al grupo, incorporándolas y vigilando que los nuevos niveles de exigencia se logren.

SITUACIÓN 11

Usted ha sido promocionado a un nuevo puesto. El jefe anterior estaba desligado de los asuntos del grupo. El grupo ha resuelto adecuadamente su trabajo y su control. Las relaciones dentro del grupo son buenas.

Actuaciones posibles:

- a. Iniciar acciones que lleven a los subordinados a trabajar de una forma bien definida.
- b. Involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, resaltando las buenas contribuciones.
- c. Discutir con el grupo el rendimiento pasado y examinar usted la necesidad de nuevas prácticas.
- d. Continuar dejando al grupo solo.

SITUACIÓN 12

Informaciones recientes indican algunas dificultades internas entre sus subordinados. El grupo tiene un buen nivel de rendimiento. Los miembros han mantenido eficazmente sus objetivos a largo plazo. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien calificados para su trabajo.

Actuaciones posibles:

- a. Intentar aplicar su solución con los subordinados y examinar la necesidad de nuevas prácticas.

- b. Permitir que los miembros del equipo resuelvan sus dificultades.
- c. Actuar rápida y firmemente para reorientar y corregir.
- d. Participar en la discusión del problema y proporcionar ayuda a los subordinados.


12.4 Recuadro de resultados de test de adaptabilidad de liderazgo

Colaborador		COLUMNA I				COLUMNA II				
		Rango de Estilo				Adaptabilidad de Estilo				
		Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia				
		Q1	Q2	Q3	Q4	0	1	2	3	
		(1)	(2)	(3)	(4)	(A)	(B)	(C)	(D)	
SITUACIONES	1	S1								R1
	2	S2								R2
	3	S3								R3
	4	S4								R4
	5	S1								R1
	6	S2								R2
	7	S3								R3
	8	S4								R4
	9	S1								R1
	10	S2								R2
	11	S3								R3
	12	S4								R4
			(1)	(2)	(3)	(4)	(a)	(b)	(c)	(d)
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por :			

12.5 Tabla de relevamiento de visita guiada

Visita guiada a cargo del responsable de higiene y seguridad en el área de producción		
Objeto de la visita		
Objetivo de la visita		
Fecha		
Hora de inicio		
Característica	Observación	Detalle
Actividad sistemática		
Actividad rutinaria		
Actividad supervisada		
Separación de sub áreas de trabajo		
Método de producción		
Sistema de producción		
Personal femenino		
Personal masculino		
Tareas definidas		
Puestos fijos		
Elementos de seguridad		

12.6 Cuestionario de descripción de puesto

	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Versión: 01 Revisión: 00 Fecha: Hoja 1 de 1
---	-----------------------------------	--

NOMBRE DEL PUESTO:

PUESTO INMEDIATO SUPERIOR:

DEPENDENCIA A QUE PERTENECE:

Personas que le reportan – EN TOTAL:

Lugar de Trabajo

Aplicación:

FINALIDAD DEL PUESTO:

TAREAS:

RESPONSABILIDADES:

REQUISITOS DEL PUESTO:

CONDICIONES ECONOMICAS:
RESPONDE A:

12.7 Cuestionario de detección de necesidades de capacitación

Área: Producción


Cargo: Supervisor

Colaborador:

Competencias básicas	A	B	C
<i>Liderazgo</i>			
Mantener la visión y los valores de la organización en el primer plano al tomar decisiones y actuar.	0	0	0
Ayuda a otros a entender la visión y los valores de la organización, y apreciar su importancia.	0	0	0
Guiar y motivar a otros para actuar conforme a las visiones y valores de la organización.	0	0	0
	0	0	0
<i>Construcción de equipos</i>			
Explicar con claridad el propósito y la importancia de la misión del equipo.	0	0	0
Promueve la participación en las decisiones y acciones que comprometen al equipo.	0	0	0
Compartir información relevante con los miembros del equipo.	0	0	0
Demostrar compromiso con las expectativas y responsabilidades del equipo.	0	0	0
Aportar ideas sobre procedimientos para alcanzar las metas del equipo, proveer los recursos necesarios y ayudar a remover los obstáculos.	0	0	0
<i>Delegación</i>			
Asignar autoridad y responsabilidad a otros para tomar decisiones procurando maximizar la eficacia de la organización y las personas.	0	0	0
Compartir autoridad y responsabilidad con otras personas capaces y responsables.	0	0	0
Explicar claramente los parámetros y límites de la autoridad delegada; definir las acciones esperadas, las restricciones y los plazos.	0	0	0
Proveer asistencia y orientación que sea necesaria a los delegados, sin perder la confianza entregada.	0	0	0
<i>Pensamiento estratégico</i>			
Obtener información e identificar cuestiones y relaciones claves para alcanzar objetivos.	0	0	0

Organizar datos y procesar información para identificar/explicar tendencias y problemas.	0	0	0
Identificar las tareas clave y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.	0	0	0
Asegurar que las estrategias se implementan, monitorear las actividades y los resultados, y hacer los ajustes necesarios.	0	0	0
<i>Comunicación eficaz</i>			
Transmitir información e ideas a través de diversos medios ayudando a entender y retener el mensaje.	0	0	0
Adaptar el mensaje a las características de la audiencia; usando términos y ejemplos que posean significado para la misma.	0	0	0
Buscar retroinformación de la audiencia para asegurar que el mensaje ha sido entendido	0	0	0
Prestar atención a los mensajes de otros, interpretando correctamente y respondiendo apropiadamente.	0	0	0
Totales:			


12.8 Programa de Formación

	Programa de Formación	Estado del Curso		Organismo Capacitador RRHH Palmesano	
		E	:		En Ejecución
		P	:		Pendientes
		T	:		Terminado
		N	:		Nulos


Estado	Prioridad	Actividad	Área	Numero de Participantes	Mes Aproximado de Ejecución							
					A	S	O	N	D	E	F	
P	1	Equipos de trabajo.	Producción	5			P					
P	2	El rol del líder y la influencia de este en los equipos de trabajo.	Producción	5			P					
P	3	Responsabilidad, autoridad y poder.	Producción	5				P				
P	4	Canales y barreras de comunicación.	Producción	5				P				
P	5	Comunicación y delegación de tareas.	Producción	5					P			
P	6	Motivación de los colaboradores de un equipo de trabajo.	Producción	5					P			
P	7	Modelo de liderazgo situacional de Hersey & Blanchard.	Producción	5					P			
Total Plan de Capacitación					1	1	1	1	1	1	1	1

7	Cursos Terminados	0	Terminados	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cursos Pendientes	7	Pendientes	0	0	2	2	3	0	0	0
	Cursos en Ejecución	0	Ejecución	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cursos Anulados	0	Anulados	0	0	0	0	0	0	0	0
	TOTAL CURSOS	7	TOTAL	0	0	2	2	3	0	0	0
	Cumplimiento del Plan de Capacitación	0,00 %	Cumplimiento	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
	Cumplimiento del Plan de Capacitación	0,00 %	Solo cursos terminados								
			Cursos terminados (+) en ejecución								

12.9 Encuesta final de satisfacción


	EVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE	FECHA/...../.....
Actividad Evaluada: Programa de formación "Nociones básicas de liderazgo para la empresa Palmesano"		
Tutor responsable:		
Nombre – Apellido (opcional):		
Nota: Coloque una "X" al puntaje que corresponda	(mín.)	Evaluación (máx.)
Evalúe los siguientes aspectos :	1	2
1. Nivel de Satisfacción de sus Expectativas		
2. Importancia de los Temas		
3. Aplicabilidad de la Teoría en la Práctica		
4. Pertinencia y Nivel de los Ejemplos Utilizados		
5. Actividades Prácticas		
6. Medios Didácticos / Apoyo (pizarrón, proyector, etc.)		
7. Calidad del Material Didáctico		
8. Organización del cursado		
9. Puntualidad de Inicio y Finalización de Actividades		
Evalúe al Docente:	1	2
10. Conocimiento del Tema		
11. Nivel con que se trataron los Temas		
12. Contacto con los Participantes		
13. Uso de Medios Didácticos / Apoyo		
14. Cumplimiento del Programa		
15. Las tres (3) cosas que más le gustaron fueron:		
16. Las tres(3) cosas que menos le gustaron fueron:		
17. Otras Observaciones		

12.10 Análisis de efectividad del programa de formación

		Evaluacion de la Eficacia de Capacitación										PALMESANO Revision: 00 Fecha de Rev.:		Cambios:							
Evaluador		Puesto										Fecha									
Tarea- Conocimiento / Persona		Mes de Ejecución	N° de Participan- tes													Evidencia/ Observaciones		Asimilo Contenido	No Asimilo Contenido	No Evaluados	
																			0	0	0
																			0	0	0
																			0	0	0
																			0	0	0
																			0	0	0

Abreviaturas	AC	Asimilo Contenidos
	NO AC	No Asimilo Contenidos - Recapacitar

12.11 Bitácora de reunión

 BITACORA DE REUNION			
Encargado: _____		Hora: _____	
Lugar: _____		Fecha: _____	
Tema: _____			
PARTICIPANTES			
Nombre y Apellido	Nº de Documento	Sector/Área	Firma
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35			
Anotaciones: _____			

