



## TRABAJO FINAL DE GRADO

“Plan de desarrollo de competencias para la gestión de niveles altos y medios en una pyme, en un contexto de profesionalización de la empresa”

**Alumnas:**

Giacinti, Julieta

Grasso, María Julia

López Sardi, Lucía

**Tutor:**

Verde Fassa, Julio A.

**Carrera:**

Licenciatura en Gestión de los Recursos Humanos



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y

fecha:.....

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Título del Proyecto de Grado:** Plan de desarrollo de competencias para la gestión de niveles altos y medios en una pyme, en un contexto de profesionalización de la empresa.

**Integrantes:**

- Alumna: Giacinti, Julieta (DNI: 36.354.571)
- Alumna: Grasso, María julia (DNI: 32.495.039)
- Alumna: López Sardi, Lucia (DNI: 36.147.003)

Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos

**Profesor Tutor del PG:** Verde Fassa, Julio A.

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

- Presidente: BELTRAMINO, Nicolás
- Vocal: SINGESER, Olga

**Resolución del Tribunal Evaluador**

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

**Observaciones:**

.....

.....

.....

---

“Plan de desarrollo de competencias para la gestión de niveles altos y medios en una pyme, en un contexto de profesionalización de la empresa”

Giacinti-Grasso-López Sardi



# LEISTUNG

---

Cordoba, 01 de Agosto de 2017

Sres. Instituto Universitario Aeronáutico

A través de la presente autorizamos a las alumnas Giacinti Julieta, Grasso Ma Julia y López Sardi Lucia, a publicar la razón social de la empresa Leistung Ingeniería SRL en su Trabajo de Grado.

Dejando constancia de su intervención en la organización para la realización del proyecto, presentándose en la organización, haciendo un relevamiento y diagnóstico de la situación de la misma.

Saludos cordiales



LEISTUNG INGENIERIA S.R.L.  
ING. RICARDO PAIARO  
SOCIO GERENTE



*El presente trabajo está dedicado a nuestras familias, por el apoyo incondicional que nos brindaron durante todo este proceso de aprendizaje, por acompañarnos, estimularnos a transitar con esfuerzo y dedicación, en esta última etapa de formación académica.*



*Agradecemos a la empresa Leistung Ingeniería S.R.L. que nos abrió las puertas y nos brindó todo el apoyo necesario para realizar este trabajo.*

*A nuestro director de tesis “Licenciado Julio Abel Verde Fassa”, un gran profesional, por su predisposición y colaboración, comprometido con nuestro desarrollo académico y con el presente trabajo, brindándonos todos sus conocimientos y experiencia profesional, siendo parte fundamental en esta última etapa de aprendizaje.*



## RESUMEN

En el Trabajo Final de Grado que se detalla a continuación analizamos la problemática sobre la falta de profesionalización de la gestión de los Niveles Altos y Medios, y el desarrollo de sus competencias, tema que fue elegido en conjunto con la Dirección de la empresa.

Para este trabajo utilizamos diferentes herramientas de recolección de datos, las cuales nos permitieron, a través de su análisis e interpretación conocer la realidad de la organización desde el punto de vista de la Dirección, Niveles Altos y Medios, y de los colaboradores, dichos datos fueron analizados a través de un sólido marco conceptual sobre competencias de gestión, el cual nos permitió comprender lo que estaba ocurriendo en la organización.

A través de los resultados obtenidos de un diagnóstico exhaustivo de los temas involucrados, estuvimos en condiciones de presentar propuestas que permitan mejorar la realidad de la organización, mediante acciones concretas que se establecerán de manera progresiva y consistente.



## ÍNDICE

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO.....	2
INTRODUCCIÓN .....	9
LA ORGANIZACIÓN .....	10
Presentación de la empresa .....	10
ORGANIGRAMA.....	12
PREDIAGNÓSTICO.....	14
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.....	18
OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	20
MARCO TEÓRICO.....	21
COMPETENCIAS.....	21
Gestión por Competencias.....	21
TIPOS DE COMPETENCIAS .....	23
CAPACITACIÓN.....	46
DIAGNÓSTICO .....	48
CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS.....	49
Herramientas de Recolección de datos.....	50
RESULTADOS POR HERRAMIENTA .....	52
ENTREVISTA.....	52
CUESTIONARIOS .....	74
OBSERVACIÓN DIRECTA.....	87
SÍNTESIS.....	93
CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO .....	97
PROPUESTA .....	102
CONCLUSIÓN .....	115



BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA .....	116
DOCUMENTOS .....	117
ANEXOS .....	118
ANEXO I .....	118
ANEXO II .....	121
ANEXO III .....	131
ANEXO IV .....	133
ANEXO V .....	139
ANEXO VI .....	141
ANEXO VII .....	142





## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de intervención está basado en una empresa dedicada a la fabricación y venta de equipos tecnológicos de electro medicina. Llegamos a la misma por medio de una de las integrantes del equipo de este Proyecto de Grado, ya que la empresa pertenece a su familia.

La empresa nos planteó su preocupación por aumentar el nivel de profesionalismo, para lograr una mayor competitividad frente al mercado. Al estar frente a esta necesidad se encuentran con que los Niveles Altos y Medios necesitan estar alineados y formados para ser más competentes en su gestión.

Nos resulta un desafío importante acompañar a la empresa en este proceso de mejora, ya que como futuras Licenciadas de Recursos Humanos contamos con la formación pertinente para poder realizar un diagnóstico de la situación y en base al mismo aportar una propuesta de mejora, sugiriéndoles distintos lineamientos para hacer frente a las necesidades que nos plantea la empresa.



## LA ORGANIZACIÓN

### Presentación de la empresa

Leistung Ingeniería S.R.L., es una industria pyme, cuya fábrica se encuentra radicada en la ciudad de Córdoba Capital, Argentina, siendo su objeto principal la fabricación y comercialización de Equipamiento Electromédico, principalmente en el rubro Respiradores y Equipamiento Ventilatorio para uso medicinal.

La empresa en cuestión nace en el año 1984 momento en el cual, los actuales socios deciden reunirse aportando a la misma sus experiencias en actividades independientes con el objeto de abordar un mercado propicio para el desarrollo de sus actividades profesionales.

Los mencionados socios fundadores, son tres ingenieros, con importante experiencia profesional en distintas áreas.

La empresa se ha posicionado a través del transcurso del tiempo, como una de las industrias electromédicas más importantes del país en su rubro, con características muy innovadoras, ya que continuamente presenta al mercado productos nuevos que van complementando la gama existente. Además, tiene una política de calidad de mejora continua, con estandarización en Normas ISO 9001:2000, con aprobación de Normas de Seguridad Eléctrica, buenas prácticas de fabricación, y cumplimiento de todas las exigencias legales que se le presentan.

La estructura de fabricación se encuentra centralizada en Córdoba Capital. Además, posee una estructura comercial en Capital Federal, desde la cual coordina la política comercial de provincia de Buenos Aires, y una amplia red de distribuidores en el resto del país, para brindar asesoramiento y soporte técnico localizado, ágil y eficiente.

Los recursos humanos con los que cuenta actualmente la empresa, están compuestos por 55 empleados de planta permanente, de los cuales el 40% posee estudios técnicos, y/o universitarios especializados para las tareas que desempeñan, y los mismos son guiados y coordinados por los socios fundadores, y en la actualidad por la segunda generación quienes asumen la dirección en forma



personal de las áreas de Producción, Comercialización, Administración y Finanzas y Recursos Humanos. Debido a este traspaso y al crecimiento de la empresa se están llevando a cabo cambios en la forma de dirigir la organización, intentando profesionalizarla a través de los mandos medios, lo que implica cambios profundos en la forma de gestión de la dirección y de toda la organización.

La empresa aborda el mercado meta, desde tres segmentos diferentes:

- Respiradores de EMERGENCIA (colocados en su mayoría en Ambulancias)
- Respiradores de ANESTESIA
- Respiradores de TERAPIA INTENSIVA

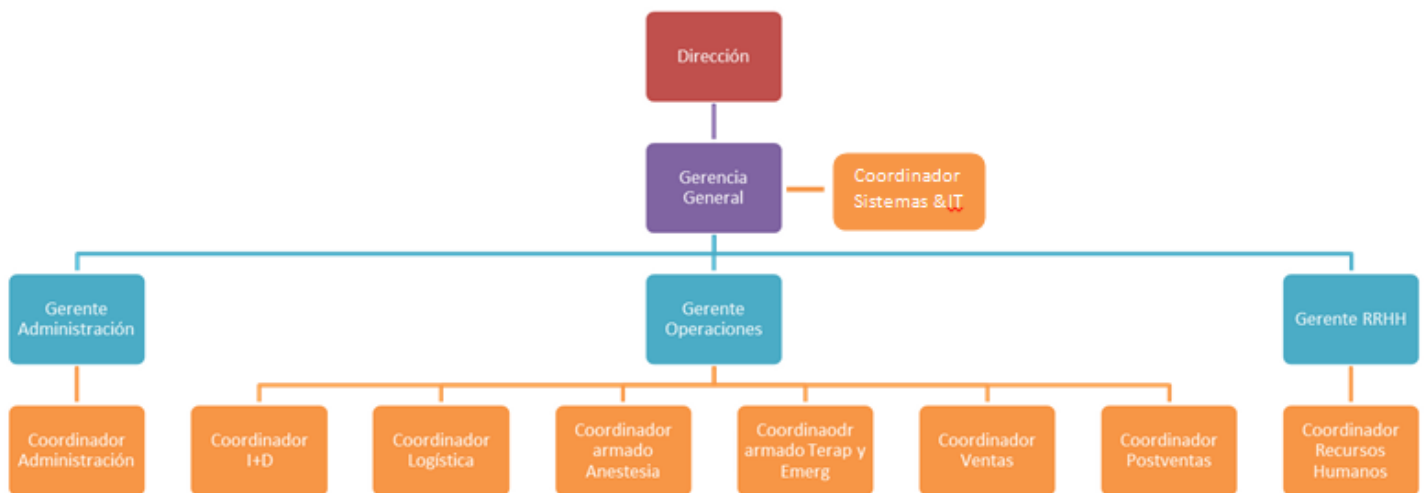
La MISIÓN de la empresa es: desarrollar, fabricar y comercializar tecnología médica, haciendo foco en la innovación y las personas.

La VISIÓN es posicionar la marca Leistung Ingeniería S.R.L., como uno de los referentes mundiales en tecnología médica, en mercados de países en vías de desarrollo.

Los VALORES son:

- Innovación / Creatividad
- Trabajo en Equipo
- Flexibilidad
- Compromiso con la Ética

## ORGANIGRAMA



La Dirección se encuentra constituida por los tres socios fundadores (primera generación) y los tres hijos que pertenecen a la segunda generación (un hijo por socio). Allí se toman las decisiones de tipo estratégicas, que influyen en el largo plazo, de cinco años en adelante.

La Gerencia General es colegiada, formada por los 3 miembros de la segunda generación, que a su vez tienen a su cargo las diferentes gerencias funcionales, las gerencias de Administración, de Operaciones, y de Recursos Humanos.

Los mandos medios son nueve coordinadores, siguiendo el organigrama presentado anteriormente, los detallamos a continuación:

En total son 9 puestos de coordinadores, 8 de ellos con colaboradores a cargo.

- Coordinador de Sistemas & IT, sin colaboradores a cargo.
- Coordinador de RR.HH., con 2 colaboradores a cargo.
- Coordinador de I+D, con 6 colaboradores a cargo.



- Coordinador de Logística (interna y externa): 15 colaboradores a cargo.
- Coordinador de Armado Terapia y Emergencia: 10 colaboradores a cargo.
- Coordinador de Armado de Anestesia: 2 colaboradores a cargo.
- Coordinador de Ventas: 4 colaboradores a cargo.
- Coordinador de Post-Venta: 4 colaboradores a cargo.
- Coordinador de Administración, con 2 colaboradores a cargo.

El *Core* del Negocio lo forman las 4 áreas claves para la organización, que están integradas en una única gerencia, la de Operaciones, para que se pueda llevar a cabo un gerenciamiento integral. Estas 4 áreas claves son las de Producción, Logística, I+D, y Comercial, están bajo el mismo mando ya que conforman un proceso muy importante para la empresa, con las actividades de I+D, Logística Interna y Externa, Ventas y Postventas, y las de Producción (armado de equipos).



## PREDIAGNÓSTICO

En una primera instancia nos reunimos en las instalaciones de la empresa Leistung S.R.L., en donde nos recibió Silvina, quien pertenece a la segunda generación y es miembro de la Dirección. Realizamos un recorrido para conocer la infraestructura de la organización y las distintas áreas en donde se llevan a cabo todos los procesos.

Silvina nos comentó que como consecuencia del traspaso generacional se requirió de una profesionalización de la gestión, y se dividieron las gerencias en tres para tratar de definir los roles: en el caso de Silvina tiene el título de Contador Público y tiene a cargo la Gerencia de Administración, Mauro es Ingeniero Industrial y se desempeña como Gerente de Operaciones, por último, Laura, es Lic. en Recursos Humanos y tiene a su cargo la Gerencia correspondiente a esa área.

Si bien nos decía que trataron de ser concretos y delimitar las funciones de cada gerencia, adjudicándose las mismas de acuerdo a su formación académica, cuentan con escasa formación, y en algunos de ellos, con ninguna preparación en Dirección Estratégica, Management o formación en Habilidades Gerenciales.

A su vez, nos reveló su preocupación sobre el desarrollo de las competencias de los Niveles Medios de la organización (coordinadores). Como pudimos indagar estos conductores han llegado a sus puestos en la mayoría de los casos por diversas razones: por la experiencia que tienen por haber trabajado muchos años en la organización, por ser idóneos técnicamente, es decir por ser los mejores en las actividades que desempeñan o quienes más conocimientos técnicos tienen, o simplemente porque desde la dirección se pensó que era la mejor opción y no teniendo en cuenta competencias y habilidades necesarias para el desarrollo de sus funciones.

Por otro lado, en una entrevista con Laura, gerente de Recursos Humanos y miembro de la segunda generación, nos comentaba que, ante esta preocupación por la falta de profesionalización de la gestión, se han implementado diferentes programas de capacitación para los Niveles Medios (coordinadores). Sin embargo,

---

“Plan de desarrollo de competencias para la gestión de niveles altos y medios en una pyme, en un contexto de profesionalización de la empresa”

Giacinti-Grasso-López Sardi



éstos se realizaron sobre la marcha, sin realizar un previo diagnóstico de las capacidades y habilidades necesarias para una óptima gestión de la organización.

Luego de que las dos gerentes nos solicitaran especial atención en la problemática de la falta de desarrollo de competencias de los Niveles Medios, indagamos sobre aspectos varios, para ampliar el análisis de la situación de la empresa. Para ello pusimos el foco en cómo se gestiona en la organización, a través de las personas que dirigen la empresa, que tienen responsabilidades y toman decisiones, es decir cómo gestionan los Niveles Medios (coordinadores de áreas) y también los Gerentes y Directores (primera y segunda generación). Según la información recolectada podemos hacer un breve mapa situacional, como para poder visualizar otros puntos de interés que se relacionan con la forma de gestión que tiene la organización:

- La estructura organizativa está formalizada, cuentan con un organigrama funcional (detallado en la “presentación de la empresa”).
- La misión, visión y valores de la empresa están redactados, pero no formalizados, por lo que los colaboradores no están interiorizados ni los tienen al alcance.
- Todos los puestos de trabajo cuentan con Descripciones de Perfil de Puestos, con las especificaciones de las actividades que realizan y sus responsabilidades, pero algunos no están completos y la mayoría no están actualizados. Los directores no cuentan con descripciones, el Gerente de Operaciones tampoco, y las descripciones de la Gerencia de Administración y RR.HH. están incompletas. En general las Descripciones de Puestos no se actualizan con una cierta periodicidad.
- Las Descripciones de Perfil de Puestos no se encuentran realizadas en base a competencias, por lo que tampoco están definidas.
- No se encuentran en todos los puestos de trabajo, las especificaciones de los requerimientos de formación, capacitación y entrenamiento de cada uno.



- La Dirección plantea Objetivos Organizacionales para desarrollar posibles escenarios y planes de acción, pero no se encuentran redactados de manera formal, están al alcance de la Dirección y Gerencias, pero no así para los Niveles Medios.
- Los objetivos de cada área, se empezaron a delinear formalmente este año. Laura nos comentó que la situación ideal es que cada coordinador determine los objetivos de su área y se revisen en una reunión, con los 9 coordinadores, más los Gerentes, luego se evalúen en una reunión de cierre cada cuatro meses. En esas reuniones de cierre se evalúa el cumplimiento de los objetivos, a través del uso de indicadores. Ese procedimiento lo está realizando del todo la gerencia de Operaciones. El área de Recursos Humanos y Administración no lo está llevando a cabo por el momento.
- No se realizan evaluaciones de desempeño en la empresa, ni cuentan con la herramienta.
- Las comunicaciones entre los empleados, y con los directivos, se lleva a cabo de manera informal, los colaboradores tienen un gran acceso a los Gerentes y Directores. Los coordinadores trabajan en el mismo espacio físico que sus colaboradores, por lo que la comunicación fluye sin problemas.
- En cuanto a las capacitaciones, no hay un plan efectivo, las mismas se realizan de acuerdo a una necesidad del momento, sin realizar un diagnóstico previo de necesidades de formación o aprendizaje.
- No se cuenta con planes de carrera ni de sucesión interna.





## DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La información recabada está dejando al descubierto la falta de desarrollo de competencias de gestión de los Niveles Altos y Medios, lo que implicaría que no están a la altura del desempeño esperado para el logro de los resultados.

La organización ha crecido a lo largo de los años, atravesando un cambio de generación en la Dirección en donde, si bien, se han producido mejoras en la forma de gestionar es necesario seguir mejorando y desarrollando las competencias de gestión para profesionalizar la empresa y de esta manera poder crecer en un entorno cada vez más competitivo y de constantes cambios. Sería necesario formar en competencias de gestión a todas las personas que lleven a cabo actividades como planificación, organización, control, toma de decisiones, conducción de equipos, entre otras.

Consideramos que como futuras Licenciadas en Recursos Humanos nos es pertinente tratar estos temas ya que poseemos los conocimientos y formación para hacer frente a las demandas que la organización nos plantee y lo que nosotras diagnostiquemos y sugiramos como propuesta de mejora.



## JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Consideramos que la diferencia en las organizaciones contemporáneas está marcada por las personas, es por esto que es de vital importancia formar a los Niveles Altos y Medios en Habilidades Gerenciales para que estén a la altura y puedan hacer frente a un entorno turbulento y cada vez más competitivo, cambiante y globalizado. Por ello es necesario profesionalizar la forma de gestionar para hacer más eficiente la misma y poder sobrevivir, destacarse de la competencia y lograr un crecimiento sostenido en este contexto cada vez más exigente.

Esto puede aportar un valor agregado en la organización ya que permitiría el desarrollo de habilidades, aptitudes y conocimientos a los miembros de la misma, promoviendo elevados estándares de desempeño de manera tal que la empresa pueda lograr sus objetivos y al mismo tiempo una ventaja competitiva sostenible.

Nuestra intervención buscará aumentar el nivel de profesionalismo, con lo cual prevemos que ofrecerá a la organización los siguientes beneficios:

- Aprovechar el desarrollo de Directores, Gerentes, y Coordinadores, para que se encuentren a la altura del desempeño esperado, optimizando el nivel de competencias de los mismos.
- Abordar de manera eficiente las problemáticas o conflictos que se le presenten a la organización.
- Poder tomar decisiones efectivas que aseguren la sustentabilidad de la empresa a lo largo del tiempo.
- Disminuir el nivel de improvisación, a través de la mejora en las actividades de planificación.
- Promover una orientación permanente hacia el logro de resultados en los Niveles Altos y Medios.



- Promover la capacidad analítica de los Responsables de cada Área, incorporando herramientas efectivas de gestión en el cumplimiento de sus objetivos.
- Desarrollar una mayor flexibilidad para poder hacer frente a un entorno dinámico.
- Potenciar los recursos humanos disponibles en los colaboradores directos (hoy poco aprovechado), incrementando tanto su desempeño como su motivación y compromiso.

Todos estos aspectos al destrabarse le darían mayor agilidad, precisión a la gestión, con sus impactos positivos en los resultados, permitiéndole a la organización mejorar las capacidades para el logro de los objetivos organizacionales.



## OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

### Objetivo general:

- Realizar una propuesta de intervención a través de un programa de desarrollo de competencias de gestión para los Niveles Medios y Altos que permita mejorar el desempeño de los mismos.

### Objetivos específicos:

- Diagnosticar la situación existente con respecto al nivel de desarrollo de las competencias de gestión de los Niveles Altos (gerentes) y Medios (coordinadores), definiendo previamente las competencias necesarias para los puestos mencionados.
- Diseñar un Plan de Formación para desarrollar competencias de gestión para Gerentes y Coordinadores.
- Brindar sugerencias para lograr una óptima implementación y correcto desarrollo del Plan de Formación propuesto, para la mejora de las competencias de gestión.
- Formular parámetros de evaluación para poder verificar los resultados durante y después de la implementación del plan propuesto.



## MARCO TEÓRICO

### COMPETENCIAS

#### Gestión por Competencias

La gestión por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez por David McClelland, es un modelo que está cada vez más vigente en las organizaciones, ya que promueve la mejora en el desempeño lo cual es fundamental para el crecimiento de las mismas. Este modelo es el que permite a las organizaciones determinar cuáles serán las capacidades, conocimientos, habilidades, que deberán poseer sus recursos humanos para lograr lo que McClelland llama un desempeño superior, y poder destacarse de la competencia.

La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.

Cada organización posee una estrategia diferente, razón por lo cual sus competencias también lo serán, por esto el modelo de competencias se elaborará en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional teniendo en cuenta la cultura, la misión y la visión organizacional. Es necesario lograr desarrollar un lenguaje común, de competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles.

#### 1.1 ¿Qué son las competencias?

Las competencias están dadas por aquellas características personales que son causales de un desempeño exitoso en el puesto de trabajo. A continuación, expondremos definiciones de distintos autores:

Martha Alles: "(...) las competencias hacen referencia a las características de personalidad, devenidas comportamiento, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y mercados diferentes" (Alles, 2014, p.33).



Spencer y Spencer: "(...) competencia es una característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo u otra situación" (Alles, 2006, p.23).

Norma ISO9001:2015: "(...) capacidad para aplicar conocimientos y habilidades con el fin de lograr los resultados previstos" (Norma ISO9001:2015, 3.10.4).

## 1.2 Tipos de competencias

Siguiendo al autor Lazzati, dentro de las competencias requeridas se distinguen tres categorías: las funcionales o técnicas, las competencias gerenciales y las competencias genéricas. En nuestro caso particular nos interesan sobre todo las competencias gerenciales o de gestión, para enfocar el desarrollo de las mismas en los Gerentes y Coordinadores de la empresa Leistung S.R.L.

- Competencias funcionales o técnicas: son los conocimientos y habilidades relacionados con las funciones de cada área.
- Competencias gerenciales: corresponden a aquellas personas que tienen un rol de gerente, con independencia de su área funcional. Se entiende por gerente a quien es responsable de un área, proyecto o un sector determinado, y que además tiene personas a su cargo, siendo responsable de su desempeño. A su vez, este concepto incluye a las personas que administran recursos financieros, físicos, o intangibles importantes, y aquellas que para cumplir su función ejercen una influencia significativa sobre otros miembros de la organización. Las competencias de gestión que profundizaremos son las siguientes:
  - ✓ Orientación a los Resultados.
  - ✓ Orientación al Cliente.
  - ✓ Autonomía.
  - ✓ Administración del tiempo.



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

- ✓ Flexibilidad.
  - ✓ Predisposición al Aprendizaje.
  - ✓ Comunicación asertiva.
  - ✓ Trabajo en equipo.
  - ✓ Planificación y seguimiento.
  - ✓ Toma de decisiones.
  - ✓ Innovación y mejora.
  - ✓ Negociación.
  - ✓ Conducción y liderazgo.
  - ✓ Delegación y potenciación.
- Competencias genéricas: son aquellas requeridas a todos los miembros de la organización, cualquiera sea su área funcional o nivel jerárquico.

Si bien existen competencias genéricas que pueden estar en todos o algunos niveles jerárquicos, de acuerdo a la posición que se ocupe en la organización van a estar presentes en mayor o menor nivel de exigencia.

## TIPOS DE COMPETENCIAS

### **Orientación a los Resultados.**

Los Gerentes y Coordinadores para poder llevar a cabo una óptima gestión, es necesario que orienten los comportamientos propios y ajenos hacia el logro o superación de los resultados esperados, actuando eficazmente por sobre la rutina y sus complicaciones para lograr su cumplimiento y con sentido de la urgencia ante situaciones importantes.



La gestión gerencial exige la orientación al logro como condición para asegurar un camino en donde se sepa hacia dónde se quiere llegar, cuál es la meta, para poder anticipar una estrategia que aproveche al máximo los recursos necesarios para abordar las tareas de manera segura, que permitan avanzar a la organización siempre para adelante.

La competencia “orientación a los resultados” tiene los siguientes componentes básicos que están contenidos en su definición de manera implícita:

**Planear:** Se refiere a la capacidad de establecer con anterioridad los objetivos que se pretenden alcanzar, y definir los recursos necesarios para la consecución de los mismos.

**Ejecutar:** la capacidad de ejecutar es la puesta en marcha de la decisión, para poder adecuar los recursos y ajustar los procesos.

**Evaluar:** es preciso hacer una revisión de resultados que nos permita contrastar lo planeado contra lo alcanzado.

Las personas dotadas de esta competencia, se hallan orientadas hacia los resultados y poseen una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y sus exigencias, no vacilan en afrontar objetivos desafiantes y en asumir riesgos calculados, recaban la información necesaria para reducir la incertidumbre y descubrir formas más adecuadas de llevar a cabo las tareas en las que se hallan implicados. Buscan información con respecto a sus logros, es decir buscan una retroalimentación.

### **Orientación al Cliente.**

Esta competencia se relaciona con la sensibilidad con la que deben contar las personas que trabajan, por las necesidades y expectativas del cliente interno y externo, trabajando en función de las mismas para brindar respuestas ágiles, cordiales y eficaces, chequeando condiciones de satisfacción y su logro para consolidar la cadena de valor. Reconocer a su propio equipo como un cliente importante.





Las personas que cuentan con esta competencia desarrollan la habilidad para estar al tanto de los intereses del cliente (interno y externo), y también, la capacidad para asumir un compromiso personal para el cumplimiento de los pedidos de los mismos y que ellos manifiesten que sus expectativas han sido satisfechas.

Podemos mencionar algunos comportamientos asociados a esta competencia:

- Conocer y explorar las necesidades del cliente y buscar la forma de satisfacerlas.
- Organizar las actividades teniendo en cuenta que se pueda dar mejor servicio a los clientes.
- Solucionar rápidamente los problemas que se les puedan presentar a los clientes, tanto internos como externos. Mostrar interés por corregir errores.
- Realizar seguimiento de las necesidades del cliente para dar respuestas.
- Escuchar, informar, y derivar los temas en caso de ser necesario.

### **Autonomía.**

Esta competencia implica actuar con decisión e independencia de criterio, asumiendo plenamente las responsabilidades asignadas.

### **Administración del Tiempo.**

Coincidiendo con el autor Rodríguez, se reconoce que el recurso tiempo es fundamental y se debe gestionar eficazmente, reduciendo desperdicios y fuentes de improductividad, asegurando el cumplimiento de plazos establecidos.

Las organizaciones buscan coordinar actividades, establecer ritmos de trabajos, definir prioridades, etc. Esta coordinación de actividades es la coordinación del tiempo.



Desde los estudios de tiempos y movimientos de la Escuela de Administración hasta la actualidad uno de los temas centrales de la investigación es lograr mejorar la utilización colectiva del tiempo de trabajo.

Para lograr una mejor administración del recurso, los Niveles Altos y Medios deben evitar ciertos factores que inciden en la pérdida del mismo, siguiendo al autor Rodríguez podemos mencionar los siguientes:

- El exceso de reuniones, que pueden ser evitadas.
- Exceso de trámites administrativos.
- Estructuras de delegación ineficientes, las cuales provocan que resulte imposible delegar tareas de las que se deberían encargar niveles inferiores.
- Delegación inversa, en donde los subordinados en lugar de asumir responsabilidades, ven más conveniente delegarlas a algún superior.
- Falta de claridad en metas, objetivos y prioridades, que dificulta avanzar de manera organizada al sentido esperado.
- Falta de conocimiento claro acerca de las reales necesidades del cargo que se desempeña, lo que provoca que no se pueda organizar el trabajo en post del cumplimiento de objetivos o metas definidas, si no reaccionar a ciertas demandas del momento.

Por lo cual, para una correcta administración del tiempo, es fundamental elaborar metas claras, objetivos definidos, delimitar áreas de competencias propias y áreas de delegación.

### **Flexibilidad.**

Implica poder ampliar la percepción sobre las situaciones, incorporando otras perspectivas que amplíen la capacidad de acción. Ser flexible permite adaptarse a los cambios y al trabajo bajo presión, cambiando ciertas conductas en post del logro de objetivos cuando se atraviesen dificultades, cambios de diferentes entornos y



condiciones de trabajo, también modificar nuestras necesidades teniendo en cuenta el ambiente y las posibilidades con las que contamos, y poder superar limitaciones que el entorno nos imponga.

A su vez las personas con esta capacidad, logran comprender más y mejor a los demás, reconocer mejor y corregir errores, aceptar más a quien piensa diferente, disminuyendo de esta manera conflictos y discusiones. A su vez, se caracterizan por ser tolerantes, más abiertos y menos rígidos a la hora de hacer cambios en el comportamiento para lograr el éxito en todos los procesos que se lleven a cabo dentro de la organización.

### **Predisposición al Aprendizaje.**

El aprendizaje es el proceso por el cual se produce un cambio relativamente duradero en la conducta como consecuencia de la práctica.

Según los aportes de Gibson, Ivancevich y Donnelly, los cambios en la conducta que caracteriza el aprendizaje pueden ser adaptativos y mejorar la eficacia o pueden ser no adaptativos y resultar ineficaces.

El aprendizaje es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de problemas. También es la capacidad de capitalizar experiencia de los otros, la propia y la del entorno. Se trata de encontrar las formas más convenientes de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo y transmitir a los miembros la cultura del aprendizaje continuo. Implica tener predisposición para analizar de forma crítica las acciones llevadas a cabo y darles sentido. Es la habilidad relacionada con el crecimiento personal y el fortalecimiento de las capacidades personales, aprovechando las oportunidades de aprender de la propia experiencia, de la de otros o de lo que se realiza en el entorno.

### **Comunicación.**

Siguiendo al autor Robbins, se refiere a transmitir la información de forma efectiva (ya sea de manera oral o escrita) adaptando el mensaje al interlocutor, asegurando que el mensaje llegue claro y que el mismo tenga seguridad del resultado esperado.



Mantener una escucha activa, interpretando las ideas y sentimientos del otro. Dar respuesta en tiempo y forma.

#### Direcciones de la comunicación

La comunicación puede fluir en cuatro sentidos:

- **Ascendente:** este tipo de comunicación se da desde los niveles más bajos de la organización a los superiores. Sirve para dar retroalimentación a los mismos, informar acerca del proceso y dar a conocer problemas actuales, metas y o progresos. De esta manera se logra mantener a los niveles medios y altos al tanto de las opiniones que tienen los empleados sobre el trabajo, los compañeros y la organización en general. Como ejemplos podemos mencionar: buzones de sugerencias, reuniones de grupo, y procedimientos de presentación de quejas.
- **Descendente:** comunicación que fluye desde los niveles más altos hasta los más bajos. Los niveles altos y medios se comunican de esta manera para dar instrucciones de trabajo a realizar, informar de políticas y procedimientos, asignar objetivos y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño. Otros medios de comunicación descendente pueden ser manuales y publicaciones formales e informales de la empresa
- **Horizontal:** comunicación que fluye entre funciones del mismo nivel o rango, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización. Este tipo de comunicación ahorra tiempo y facilita la coordinación.
- **Diagonal:** comunicación que fluye entre diferentes funciones y niveles de una organización, es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de canales ascendentes, descendentes u horizontales.



### ***Comunicación interpersonal.***

Coincidiendo con Robbins, la comunicación interpersonal hace referencia a los intercambios de significados entre los miembros de grupos, basándose en tres métodos:

- **Comunicación oral:** es el principal medio de transmisión de mensajes. Al transmitir mensajes cara a cara en un plazo breve, se tiene la posibilidad de recibir una respuesta inmediata y en caso de que el receptor no esté seguro del significado del mensaje, se puede corregir en el momento, logrando evitar que el mismo no llegue distorsionado. Por ejemplo, discursos, encuentros entre dos personas, discusiones en grupo, etc.
- **Comunicación escrita:** es tangible y verificable, tanto el emisor como el receptor tienen un registro del intercambio, si llega a haber alguna duda sobre su contenido, el mensaje puede guardarse indefinidamente para su consulta. Este tipo de comunicación es más meditada, precisa, lógica y clara, ya que al comunicar un mensaje escrito se tiene que ser más cauteloso con el proceso en sí mismo para lograr que el mismo se transmita sin distorsiones y sea comprendido. Sin embargo, no existe una retroalimentación inmediata. Por ejemplo: cartas, correos electrónicos, noticias publicadas en tableros de avisos, etc.
- **Comunicación no verbal:** cuando se transmite un mensaje, el mismo tiene un componente no verbal que aporta tanta o más información que las palabras, ya sea por movimientos corporales, expresiones faciales, entonaciones, distancia física, etc. Esto sirve particularmente para estar pendiente de contradicciones entre los mensajes.



### ***Barreras de la Comunicación.***

Siguiendo lo expuesto por Gibson, Ivancevich y Donelly, en la comunicación se pueden presentar una serie de obstáculos o barreras, que impidan o perjudiquen el transcurso normal de la misma, entre las cuales mencionamos:

- **Filtrado:** ocurre cuando se produce la manipulación de la información por parte del emisor para que el receptor la considere positiva.
- **Percepción selectiva:** los receptores ven y escuchan selectivamente, basados en sus necesidades, motivaciones, experiencias y otras características personales.
- **Sobrecarga de información:** se produce una sobrecarga cuando la información con la que tenemos que trabajar excede las facultades y la capacidad de procesamiento del individuo. Por ejemplo, exceso de correos electrónicos, de llamadas telefónicas, reuniones. Esto provoca que se pierda información y la comunicación sea menos eficaz.
- **Presiones de tiempo:** cualquier presión de tiempo supone una importante barrera negativa para las comunicaciones, muchas veces sucede que los conductores no suelen tener tiempo de comunicarse con frecuencia con todos sus colaboradores; también puede ocurrir que quede alguien fuera del canal formal de comunicación y que debiera estar incluido en el mismo.
- **Lenguaje:** las palabras tienen significados distintos para distintas personas, muchas veces este significado se puede ver influenciado por la edad, la educación, la diversidad cultural que tienen los individuos. No sólo se da cuando las personas provienen de diferentes culturas, en una misma empresa puede darse, que el agrupamiento de los empleados en departamentos crea especialistas, que muchas veces están acostumbrados a hablar con vocabulario técnico. El problema está en que los emisores tienden a suponer que las palabras y términos que utilizan significan lo mismo para el receptor que para ellos, pero esta premisa suele ser incorrecta.



### **Trabajo en Equipo.**

Se refiere a participar y contribuir activamente junto a otras personas con un grado de compromiso demostrado en la consecución colaborativa de una meta común. La suma de los esfuerzos individuales da como consecuencia un desempeño colectivo mayor que la suma de los aportes individuales, es decir, se logra la complementariedad, la coordinación, la comunicación, la confianza y el compromiso.

Coincidiendo con Robbins para trabajar en equipo se deben promover canales de comunicaciones formales e informales, y a su vez, se deben evitar todas aquellas barreras de comunicación que puedan entorpecer la misma. La retroalimentación también ocupa un lugar primordial para lograr el buen desempeño de los equipos.

Por otro lado, el ambiente de trabajo debe propiciar las condiciones en donde se promueva la participación de los integrantes de los equipos.

Entre algunas ventajas que se logran a través del trabajo en equipo podemos mencionar:

- Múltiples habilidades, conocimientos, perspectivas y experiencias de las personas que integran los equipos.
- Mejor utilización del talento del personal.
- Equipos más flexibles que responden mejor a los cambios repentinos del contexto.
- Mayor creatividad y habilidad para solucionar problemas.

### **Planificación y Seguimiento.**

Definir adecuadamente objetivos desafiantes pero realistas, así como las prioridades, acciones, plazos y recursos, y los mecanismos para hacer seguimiento de logros y resultados obtenidos. Monitorear el desempeño en relación a las metas



trazadas, brindando feedback, identificando desviaciones y gestionando los ajustes correspondientes.

Siguiendo a Solana, el planeamiento es la capacidad de fijar cursos de acción a futuro, estructurados orgánicamente y establecidos por los niveles superiores de la organización (aún cuando fueran elaboradas en forma participativa).

El planeamiento no sólo es el medio más idóneo para orientar la conducción de una organización, sino también para viabilizar el control de su gestión.

Es la habilidad que se pone en marcha cuando hay que concurrir las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo y costos eficientes para que se aprovechen del modo más efectivo posible los recursos y se alcancen los objetivos, de modo que se pueda realizar un seguimiento de resultados y logros obtenidos en el plazo pautado.

La planificación se puede dar de manera formal o informal. En esta última, no hay registros estrictos y principalmente el nivel en que los objetivos se comparten con otros miembros de la organización es nulo. Contrariamente, en la planificación formal, se definen objetivos específicos que abarcan un determinado período de tiempo, éstos se presentan por escrito y se comparten con todos los miembros de la organización. En este tipo de planificación, los Niveles Altos y Medios, pautan programas de acciones específicas para el logro de los objetivos, definiendo con claridad la ruta de gestión desde su punto inicial hasta donde desean llegar.

Los autores Robbins y Coulter, señalan que la planificación y el seguimiento establecen un esfuerzo coordinado, muestran una dirección tanto a los Niveles Altos, como a los Medios. Cuando los miembros de la empresa saben hacia donde se dirige la misma, y qué se espera de ellos para alcanzar los objetivos, pueden coordinar sus actividades, colaborar unos con otros y trabajar en equipo. Además, la coordinación entre estos dos procesos ayuda a detectar desperdicios de tiempo y actividades redundantes para poder ser corregidas a tiempo o eliminadas.





### ***Tipos de planes.***

Según su amplitud:

- **Planes estratégicos:** abarcan toda la organización, establecen objetivos generales y posicionan a la misma en función de su ambiente.
- **Planes operacionales:** se especifican los detalles acerca de la forma en que los objetivos tendrán que ser alcanzados.

Según el marco temporal:

- **Planes a corto plazo:** generalmente abarcan un período de un año o menos.
- **Planes a largo plazo:** planes que abarcan un período de más de tres años.

Según su grado de especificidad:

- **Planes Direccionales:** definen guías de tipo general, son flexibles. Planes en los que se establecen lineamientos corrientes, es decir, no obligando a perseguir objetivos o cursos de acción específicos.
- **Planes específicos:** Planes que están claramente definidos y que no dejan ningún aspecto a la interpretación.

Según la frecuencia de uso:

- **Planes de uso único:** se elaboran específicamente para satisfacer las necesidades de una situación que no se repetirá y se crean en respuesta a las decisiones no programadas que toman los conductores.
- **Planes de uso permanente:** son continuos, proporcionan una guía para las actividades que se realizan en forma repetitiva en la organización y se elaboran en repuesta a las decisiones programadas que toman los conductores.

Por último podemos agregar que el grado de compromiso y los objetivos son importantes para la planificación ya que estos segundos, proveen de dirección a todas las decisiones de los conductores y constituyen los criterios frente a los

---

“Plan de desarrollo de competencias para la gestión de niveles altos y medios en una pyme, en un contexto de profesionalización de la empresa”

Giacinti-Grasso-López Sardi



cuales pueden medirse y realizar un seguimiento de los logros obtenidos. Además, el grado de compromiso de los Niveles Altos y Medios va a asegurar que planifiquen con la anticipación justa para cerciorarse de que los compromisos que asuman en el momento vayan a ser cumplidos.

### **Toma de Decisiones.**

Hace referencia a reunir la información necesaria ante una situación a resolver, analizarla adecuadamente, definir y cotejar opciones diferentes. Poder tomar decisiones en lo inmediato pero coherentes con el camino trazado a futuro, minimizando riesgos y optimizando resultados globales.

Los Niveles Medios y Altos pueden realizar distintos procesos para llevar adelante la toma de decisiones:

Siguiendo a Robbins, la toma racional de decisiones, por un lado, es un proceso que requiere de razonamiento para hacer elecciones coherentes y de máximo valor en un contexto de determinadas restricciones.

El modelo de toma racional de decisiones conduce a las siguientes etapas para poder maximizar el proceso y los resultados:

- **Definir el problema:** discrepancia entre estado actual y estado deseado.
- **Identificar los criterios de decisión:** determinar qué es relevante para tomar la decisión.
- **Dar peso a los criterios:** ponderar los criterios identificados para darle la prioridad que convenga en la decisión.
- **Desarrollar alternativas:** concebir alternativas posibles con las que se resolvería el problema.
- **Elegir la mejor alternativa:** analizar y evaluar críticamente las ventajas y desventajas de cada alternativa para compararlas con los criterios fijados anteriormente.



Por otro lado, **la toma intuitiva de decisiones** es un proceso inconsciente por el cual se toman decisiones a partir de la experiencia y el juicio personal de cada individuo.

A su vez, existen diferentes **estilos** a la hora de tomar decisiones. Podemos identificar los siguientes:

- **Estilo directivo:** son individuos con baja tolerancia a la ambigüedad y buscan la racionalidad. Son eficaces y lógicos, se basan en una toma de decisiones con el mínimo de información y con pocas alternativas evaluadas. En este estilo, las decisiones que toman son rápidas y se enfocan al corto plazo.
- **Estilo analítico:** los individuos toleran mayormente la ambigüedad que el estilo anterior. Toman decisiones con mayor información, considerando más alternativas. Se caracterizan como cuidadosos en la toma de decisiones y con más capacidad de adaptarse a situaciones nuevas e inesperadas.
- **Estilo conceptual:** los individuos reúnen datos de varias fuentes y consideran varias alternativas. Tienen mayor facilidad para encontrar soluciones creativas a los problemas.
- **Estilo conductual:** los individuos tienen un gran interés por los miembros de la organización y su desarrollo. Les interesa el bienestar de sus empleados y aceptan sugerencias de los demás. Tratan de evitar conflictos y buscan la aceptación.

### **Innovación y Mejora.**

A través de esta competencia es posible que la persona pueda conocer lógicas y herramientas homologadas de gestión de proyectos y resolución de problemas, e involucrarse a sí mismo y a su equipo en identificar oportunidades y reducir dificultades y riesgos para mejorar el desempeño.



Llamamos innovación a los procesos de tomar una idea creativa y transformarla en un producto, en un servicio, o en un método o proceso útil para la organización. En éstas, para lograr competitividad es clave promover la innovación y la mejora continua, sobre todo en la actualidad en donde el entorno cambia constantemente, y en donde es necesario adaptarse y llevar adelante procesos de cambio. Por ello muchas organizaciones fomentan la innovación y la mejora, esto se puede lograr promoviendo activamente la capacitación y desarrollo de sus miembros, a fin de que sus conocimientos se mantengan actualizados.

Coincidiendo con Robbins y Coulter, las organizaciones innovadoras también son aquellas que ofrecen algún grado de seguridad en el empleo para aliviar el temor a ser despedidos por cometer errores, de esta manera se motiva a las personas a pensar y llevar adelante oportunidades nuevas que se presenten, o soluciones innovadoras. Se estimula a los individuos a ser promotores del cambio. También a nivel organizacional, promoviendo mayor flexibilidad en la estructura, mejorando las comunicaciones, fomentando la interacción entre sectores y personas, y pudiendo tener mayor acceso a recursos. Es necesario que a nivel cultural haya mayor tolerancia al riesgo, alentando a los colaboradores a experimentar, y mayor tolerancia al conflicto, en donde se acepte la diversidad de opiniones.

### **Negociación.**

Siguiendo a Robbins, la negociación implica identificar los conflictos actuales o potenciales. Se trata de poder tomar distancia emocional, diferenciando puntos de vista de aspectos personales, y resolverlos efectivamente conduciendo negociaciones exitosas, estableciendo acuerdos constructivos y viables, cuidando no deteriorar las relaciones a futuro con los otros implicados.

Esta capacidad permite identificar las posiciones propias y ajenas, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios.



### ***Teoría de la negociación.***

La teoría de la negociación en la actualidad cuenta con ciertos lineamientos para guiar a las personas en su proceder. Entre los cuales se menciona:

- Utilizar la inteligencia, razonar.
- Localizar el problema, redefinirlo las veces que sea necesario y proponer múltiples soluciones creativas y planificadas.
- Fijar la atención en resolver problemas reales.
- Evitar estrategias en las que sólo nuestra parte salga beneficiada, pero a su vez, no negociar a cualquier costo.
- Proponer estrategias justas y equitativas para ambas partes.
- Intercambiar información, tener escucha activa.
- La comunicación efectiva es fundamental en este proceso.
- Detectar los puntos en los que hay total incompatibilidad y aquellos en los que se tiene el mismo interés.
- Guiarse por criterios objetivos
- Diseñar alternativas y soluciones variadas que sean sustentables a largos plazo.
- Buscar resultados que posibiliten buenas relaciones futuras, y a la vez futuras negociaciones.

### ***Modelos y escuelas de negociación.***

Las diferentes formas de negociar y sus respectivas metodologías se pueden agrupar en dos grandes ramas:



- **Negociación cooperativa:** se rige por el principio fundamental “ambas partes ganan”, en donde es fundamental tomarse el tiempo y espacio para negociar, intercambiando la información necesaria y manejar el poder que cada una de las partes posee en beneficio de un arreglo consensuado. Se trata de aumentar las ventajas y satisfacción sin perjudicarse mutuamente. Esta forma se denomina “ganar-ganar”, donde las concesiones mutuas son la regla y las partes concluyen la negociación sintiendo que han obtenido un beneficio aceptable.
- **Negociación competitiva:** en este tipo de negociación sólo una de las partes gana, la otra pierde. Las reglas del comportamiento consisten en no intercambiar información, no confiar en la otra parte y en hacer la menor cantidad de concesiones posibles para lograr ganar posiciones para el beneficio propio. Asimismo, se evitan y demoran las concesiones, que son importantes en la negociación, ya que son consideradas como una debilidad tanto propia como del oponente. Además, se caracteriza por la inexistencia de una relación perdurable, ya que el ganador abandonará la negociación una vez que obtenga su propio y máximo beneficio.

### ***Teoría del Conflicto.***

La teoría del conflicto resulta muy útil para insertarla en el proceso de negociación. La misma no proporciona un conocimiento estático, si no dinámico y evolutivo. No solo importa conocer el inicio y el fin del conflicto, sino también reconocer que el mismo se gestiona, que tiene orígenes, causas, etc. Lo que se busca es satisfacer intereses inmediatos de las partes y también minimizar, prevenir o eliminar los efectos nocivos de los mismos.

El conflicto es considerado como un fenómeno natural, normal y universal de la conducta humana, en que las diferentes partes de una relación perciben objetivos, valores e intereses como opuestos a los suyos. Al hablar de conflicto se deben tener en cuenta distintos elementos que van desde las relaciones entre las partes, sus intereses, metas, cultura, hasta el ambiente en el que se origina y desarrolla.



Frente a la situación del conflicto se pueden tomar diferentes actitudes:

- Competir: cuando se trata de satisfacer los intereses propios, cualquiera sea el efecto en las otras partes del conflicto.
- Colaborar: cuando las partes de un conflicto tienen el deseo de satisfacer los intereses mutuos y buscar el beneficio de todos.
- Evasión: cuando se acepta la existencia de un conflicto, pero prefiere alejarse o suprimirlo. Se ignora y evita a las personas con las que no se está de acuerdo.
- Ceder: es la disposición de una parte en un conflicto a poner los intereses de su oponente antes que los suyos con el fin de mantener una relación.
- Llegar a un acuerdo: situación en la que cada parte de un conflicto está dispuesta a ceder algo y se llega a un resultado que equilibra los intereses. Se aceptan soluciones que dan una satisfacción incompleta de los intereses de las partes.

En la resolución del conflicto se trata de brindar múltiples opciones y oportunidades para las partes, a través del análisis de las relaciones, de la determinación precisa del problema, del relevamiento de la información necesaria, de los costos, de cómo está la situación y de las opciones para resolverla.

### **Conducción y Liderazgo.**

Mediante esta competencia la persona es capaz de generar y lograr compromiso en los demás, orientando, guiándolos hacia el logro de los objetivos, estimulando y permitiendo la participación. Apoyar a los colaboradores en la consecución de sus propios objetivos, compartir los resultados con el equipo, reconociendo y celebrando el éxito colectivo e individual de sus colaboradores.

Coincidiendo con Robbins, se puede definir al liderazgo como la capacidad de influir de manera no coercitiva en un grupo para que consiga sus metas, esta influencia puede ser formal, atribuida a un rango o puesto gerencial; sin embargo,



no todos los líderes son jefes ni todos los jefes son líderes. El liderazgo informal es la capacidad de influir que no es producto de la estructura formal de la organización y es tan importante o más que la influencia formal. Es decir, los líderes pueden surgir dentro de un grupo o ser nombrados formalmente para dirigirlos.

Para que las organizaciones sean eficaces requieren de liderazgo y gerencia sólidos. Un buen líder debe poner en tela de juicio el estado de las cosas, crear visiones de futuro, saber gestionar el cambio, inspirando a sus colaboradores y demás miembros de la organización a superar obstáculos. A raíz de esto el conductor debe lograr formular planes detallados que formen estructuras organizacionales eficientes y que supervisen las operaciones cotidianas.

### ***Teorías sobre el liderazgo.***

#### *Teoría de los Rasgos.*

Esta teoría nos indica que la capacidad de ejercer liderazgo se encuentra en parte determinada por los rasgos de personalidad del individuo, por su carisma personal, su simpatía o idoneidad. Es decir que considera cualidades y características personales que distinguen a los líderes de los que no lo son. Algunos ejemplos de rasgos que distinguen a los líderes de los demás pueden ser: ambición y energía, deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia, conocimiento del trabajo y flexibilidad. Si bien existen rasgos que pueden caracterizarlos, no garantiza su éxito.

#### *Teoría Conductual.*

Esta teoría considera conductas que distingue a los líderes de quienes no lo son. No sólo los rasgos del individuo pueden hacer a un buen líder, decimos que intervienen otros factores, y la capacitación y entrenamiento adquiridos en dicha tarea pueden enriquecer rasgos personales del líder o suplir su carencia; favoreciendo que el estilo de liderazgo se desarrolle de una manera armónica con los rasgos de personalidad propios del individuo.





Esta teoría nos habla de que existen otros factores que condicionan fuertemente el liderazgo como son los factores situacionales, y que el estilo de liderazgo se va modificando según la situación que hay que afrontar. Las variables situacionales importantes son: la estructura de las tareas del puesto, la tarea del grupo y estilo de participación que exige, el grado de tensión de la situación, el grado de apoyo del grupo, la inteligencia y experiencia del líder, las características de los seguidores (motivación, personalidad, experiencia y habilidad), las exigencias de tiempo, el espacio físico, etc. Factores que a simple vista eran secundarios a la acción de liderazgo, pasaron constituir una variable significativa y relevante.

Siguiendo lo expuesto por Robbins, de esta teoría se desprenden varios métodos de análisis de las variables situacionales y han ido ganando más o menos reconocimiento, de las cuales desarrollaremos la Teoría del Liderazgo Situacional.

#### *Teoría del Liderazgo Situacional.*

Está basado en el concepto de que no existe un estilo de liderazgo mejor que los demás, los líderes que son capaces de impactar en forma positiva sobre el rendimiento y la satisfacción son aquellos capaces de adaptar su estilo a la situación. Esta teoría se enfoca en los colaboradores, y en poder y saber escoger el estilo correcto que va a depender de la madurez de éstos. Se enfoca en los colaboradores porque considera que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder; y el concepto de madurez se refiere a la medida en que las personas tienen la habilidad y la disposición de cumplir con una tarea específica.

Mencionaremos cuatro estilos de liderazgo, que van del más directivo al más liberal para lo cual es importante evaluar el nivel de desarrollo de los colaboradores.

Estilo *directivo* y de *control*, es usado cuando sus seguidores no tienen todavía los conocimientos, habilidades, información, claridad de las metas y roles; la gente en general en esta primera etapa de desarrollo se siente muy dependiente y recurre al líder para satisfacer sus necesidades.



Un estilo de *supervisión* se puede ejercer en una segunda etapa del desarrollo de los colaboradores, en donde la persona es capaz, pero hay una falta de compromiso o motivación en el querer hacer las cosas. El líder en esta etapa debe equilibrar la dirección y el apoyo que lleva adelante. Los comportamientos de apoyo pueden incluir una escucha más activa entre los miembros; y en los de dirección puede por ejemplo llevarse a cabo una redefinición de las metas y expectativas para hacerlas más realistas. El líder debe tratar de lograr una menor dependencia y mayor autosuficiencia del grupo.

Estilo de *asesor*, puede darse en una tercera etapa del desarrollo del equipo, en donde se pasa de insatisfacción a resolución, en donde ya se interiorizaron las tareas a realizar, hay más integración del equipo. El líder ya no tiene la necesidad de dirigir al grupo, y adopta un rol de asesor, dándole mayor importancia a apoyar y reconocer los esfuerzos de los miembros del grupo. Lo más difícil de esta etapa por parte del líder es que debe ceder el control sobre las decisiones y confiar en el grupo.

El estilo de *delegación* se da en una cuarta etapa, cuando los colaboradores están capacitados, cuentan con los conocimientos y habilidades, y además cuenta con el compromiso y la motivación para llevar a cabo sus funciones. Aquí, el líder hace un seguimiento de las metas, pero apoyando el funcionamiento autónomo del grupo.

### ***Teorías contemporáneas sobre el liderazgo.***

#### *Teoría del Liderazgo Carismático.*

Según esta teoría los colaboradores hacen atribuciones de capacidades de liderazgo extraordinarias o heroicas cuando observan ciertos comportamientos. Hay ciertas características que se pueden atribuir a un *líder carismático*: tienen una visión, están dispuestos a correr riesgos para materializarlas, son sensibles a las restricciones del ambiente y a las necesidades de sus seguidores, y muestran un comportamiento que se sale de lo ordinario. Cada vez hay más investigaciones que muestran correlaciones entre el liderazgo carismático y la satisfacción, y el



desempeño elevado de los colaboradores, éstos se sienten motivados para empeñar un esfuerzo adicional, y como quieren y respetan a su líder, expresan más satisfacción.

#### *Liderazgo Transformacional.*

Esta corriente de investigación distingue los líderes transformacionales de los transaccionales, y considera que los líderes transformacionales también son carismáticos. Las teorías clásicas del liderazgo se ocupan de los *líderes transaccionales*, que son aquellos que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando roles y tareas. Por otra parte, aquellos que logran que sus colaboradores vayan por más, son los *líderes transformacionales*. Éstos, inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización y que lleguen a tener un efecto profundo y extraordinario en ellos; prestan atención a los intereses y necesidades de desarrollo individual de las personas, modifican la conciencia que tienen sobre los temas y son capaces de inspirarlos para que hagan un esfuerzo adicional por alcanzar las metas del grupo.

#### *Liderazgo Visionario.*

Este tipo de liderazgo visionario tiene la capacidad de crear y articular una visión realista, atractiva y creíble del futuro de la organización que crece y mejora a partir del presente. La visión nutre las emociones y energías de las personas. Las cualidades de un líder visionario son, en primer lugar, la capacidad de explicar la visión a los demás, necesita comunicarla claramente de palabra y por escrito, en lo que respecta a las acciones necesarias y los fines. En segundo lugar, tiene que ser capaz de expresarla a través de su comportamiento. Y la tercera habilidad, que consiste en poder extender la visión a diversos contextos de liderazgo, es la capacidad de ordenar las actividades para que la visión se aplique a diversas situaciones.



### ***Funciones de liderazgo contemporáneo.***

#### *El liderazgo de Equipo.*

La función del líder de un equipo es distinta de la función tradicional que cumplen por ejemplo supervisores de piso. Un buen líder de equipo tiene que aprender habilidades como la paciencia para compartir información, confiar en los demás, ceder autoridad y saber cuánto intervenir. Los líderes eficaces dominan el difícil acto de equilibrar cuándo dejar solo al equipo y cuándo participar. Una de las funciones que tienen es la de ser *enlaces con unidades externa*, por ejemplo, con la dirección, con otros equipos internos, con clientes o proveedores; el líder representa al equipo ante ellas. Otra de las funciones, *solucionan problemas*, ante el pedido del equipo. Y también son *administradores de conflictos*, cuando surgen desacuerdos, ayudan a solucionar conflictos haciendo de mediadores y analizando toda la situación.

#### *Función de Mentor.*

Muchos líderes establecen relaciones de tutorías. Un mentor puede ser un empleado de mayor antigüedad que patrocina y apoya a un empleado menos experimentado. Comprende entrenar, haciendo que sus protegidos ejerciten sus habilidades; también asesorar, como consejeros, brindan apoyo y fomentan la confianza; y patrocinan, es decir, intervienen activamente a nombre de sus protegidos, para que por ejemplo se les asignen cargos, ascensos, recompensas, etc. Los buenos mentores son buenos maestros, presentan ideas con claridad, escuchan bien, y entienden los problemas de sus protegidos, además de compartir sus experiencias.

#### *Liderazgo de uno mismo.*

Hay un conjunto de procesos mediante los cuales, los individuos pueden controlar su conducta. Los líderes eficaces además de practicarlo con ellos mismos, ayudan a sus seguidores a dirigirse a ellos mismos, fomentando en los demás la capacidad de liderazgo y los alientan a que no dependan de sus líderes formales para que los dirijan y motiven. Esto se puede llevar a cabo, a través de, ejemplificar



las acciones o comportamientos del propio líder, alentar a los colaboradores para que fijen sus propias metas, estimular el acto de recompensarse para fortalecer e incrementar las conductas deseadas, crear hábitos de pensamientos positivos, y alentar la autocrítica.

### **Delegación y Potenciación.**

Confiar en el potencial del equipo, y en su capacidad para aprender y desarrollar sus talentos. Distribuir eficazmente la toma de decisiones en los colaboradores adecuados. Delegar con claridad, permitiendo la autogestión de lo delegado.

Siguiendo los aportes de los autores Gibson, Ivancevich y Donnelly, los jefes deciden la autoridad que se debe delegar en cada puesto de trabajo y cada uno de los colaboradores, en este punto autoridad, hace referencia al derecho que permite que una persona tome decisiones sin contar con la aprobación de un superior. Un grado de delegación alto en la toma de decisiones fomenta el desarrollo de gestores profesionales; les da mayor autonomía y satisfacen así sus deseos de intervenir en la solución de los problemas. Esto puede verse beneficiado en cuanto a que incrementa la creatividad de los gestores, que es un factor importante a tener en cuenta en términos de la capacidad de adaptación y desarrollo de la organización y de los conductores.

No es simple el proceso de delegación en la toma de decisiones, muchas veces puede requerir de capacitación para que los colaboradores aprendan a llevarlo adelante; también puede suceder, como un obstáculo, que muchos de los conductores estén acostumbrados a tomar decisiones y se nieguen a delegar esta responsabilidad en sus subordinados, por consiguiente, puede que su rendimiento no sea eficaz, ya que entienden que cualquier delegación de autoridad supone pérdida de control. Lo óptimo sería que las organizaciones puedan encontrar un equilibrio adecuado entre centralización y descentralización.

### 1.3 ¿Cómo se desarrollan las competencias?



El desarrollo de competencias se puede efectuar mediante entrenamiento y capacitación el cual ofrece diferentes opciones. Las acciones para el desarrollo de las competencias puede abarcar: curso formal sobre la competencias a desarrollar, generalmente de tipo práctico; el entrenamiento que se deriva del propio desempeño del puesto ya sea de los resultados de las evaluaciones, de comentarios diarios de los superiores y las indicaciones cotidianas del trabajo que sirven de retroalimentación para el desarrollo de las competencias; el autodesarrollo, siempre que estén difundidas las competencias en relación con cada puesto para que la persona tenga conocimiento acerca de qué se espera de ella.

## **CAPACITACIÓN**

Coincidiendo con Blake, la capacitación consiste en una actividad planeada, basada en necesidades reales de una organización, para producir un cambio en los conocimientos, habilidades y/o actitudes de la persona que trabaja. Su propósito es poner a las personas en condiciones de hacer lo que tienen que hacer, tratando de cerrar la brecha entre lo que uno sabe y puede, y lo que uno mismo y la organización precisan que uno sepa y pueda, logrando el mejoramiento de las aptitudes de los empleados para el desempeño de su profesión o tarea.

La capacitación debe asegurar que la misma responda a necesidades concretas de la organización, que lo que se enseña sea aprendido, que este aprendizaje sea trasladado a la tarea y que el mismo se sostenga en el tiempo.

Es necesario que se le dé a la capacitación un enfoque sistémico, relacionándola con otras áreas y funciones de la empresa, a través de una gestión continua y planificada estratégicamente, con el fin de alinearla a los objetivos corporativos de la organización.

Para elaborar un sistema de capacitación eficiente se deben tener en cuenta las fases que mencionaremos a continuación. A los efectos de nuestro trabajo nos concentraremos en la aplicación de estos elementos a una única actividad que es para seguir la lógica de la formación de los Niveles Altos y Medios.



- Identificación de necesidades: En esta fase se detecta cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben hacerlo de los conocimientos, habilidades, actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel. Esta fase es muy importante, ya que formará parte del diagnóstico de nuestro Trabajo Final de Grado.
- Establecimiento de objetivos de capacitación: Estos objetivos deben estipular los logros que se deseen y los medios de los que se dispondrá.
- Elaboración del Programa: dentro de esta fase se incluye el contenido del programa y la metodología del aprendizaje.
- Implementación del programa: llevar adelante el plan estipulado para lograr los objetivos establecidos, para mejorar y/u obtener aptitudes, conocimientos y habilidades.
- Evaluación de resultados: Determina el nivel de los conocimientos adquiridos en la ejecución del programa, comparando los resultados deseados y obtenidos para verificar el alcance del plan y evaluar la eficiencia del mismo.
- Seguimiento de los resultados de la capacitación. Para asegurar la calidad del sistema en el tiempo.



## DIAGNÓSTICO





## CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

Para la elaboración del diagnóstico utilizamos un método de estudio y diseño de campo no experimental, ya que, se trabajó en el ambiente original de la organización donde coexisten las distintas fuentes examinadas de las que se adquirieron los datos más importantes para luego ser analizados.

El enfoque utilizado en este Trabajo Final, es mixto porque surge de la combinación del enfoque cuantitativo y cualitativo. El primero se basa en la medición numérica y análisis estadístico de los datos, y el segundo usa la recolección de datos sin medición numérica basándose en prácticas interpretativas.

Nuestro tipo de estudio es descriptivo, para lograr un mejor conocimiento de la realidad estudiada, analizando los rasgos y características que le son propias, y por último, correlacional ya que, tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables.

Teniendo como eje de nuestro diagnóstico el nivel de desarrollo de las competencias de gestión de los Niveles Medios y Altos de la Organización, se analizaron estas competencias agrupadas en 4 conjuntos que hacen a la gestión de un conductor.

Los siguientes ejes analizados fueron:

- Las **competencias respecto de la persona y su trabajo, para su propia gestión**. Se analizaron en este grupo: orientación a los resultados, orientación al cliente, autonomía, administración del tiempo, flexibilidad y predisposición al aprendizaje.
- Las **competencias respecto de la persona y su relación con los otros** en el trabajo. En este grupo se analizaron: comunicación asertiva y trabajo en equipo.
- Las **competencias respecto de la persona y su gestión a cargo**, en donde se analizaron: planificación y seguimiento, toma de decisiones, innovación y mejora.



- Las **competencias respecto de la persona y su gente a cargo**. Las competencias analizadas fueron: negociación, conducción y liderazgo, delegación y potenciación.

## HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los instrumentos que utilizamos para la recolección de datos fueron:

➤ **Entrevista semi-estructurada:** realizamos entrevistas al Gerente de Administración, Operaciones, Recursos Humanos y a los nueve Coordinadores. A través de ella definimos algunos aspectos que consideramos importantes para abordar nuestro diagnóstico, utilizamos una guía con ejes centrales para profundizar la información relevante para nuestra Intervención. Como soporte utilizamos elementos para grabar la entrevista y poseer un registro de la misma. Mediante estas entrevistas se pretendía conocer cuáles serían las fortalezas y debilidades en cuanto a las competencias de gestión de los Niveles Altos y Medios mencionados; cómo se relacionaba esa información con los resultados de la empresa y en qué grado estos resultados podrían estar siendo obstaculizados por esta falta de competencias.

➤ **Cuestionario de autoanálisis:** realizamos estos cuestionarios al Gerente de Administración, Operaciones, Recursos Humanos y los nueve Coordinadores: utilizamos este instrumento, con preguntas anteriormente formuladas y definidas de modo tal que los interrogados pudieran seleccionar sus respuestas entre las opciones planteadas. Esta herramienta nos permitió obtener datos de manera sistemática y ordenada para su posterior análisis. Con esta herramienta se pudo analizar por ejemplo, dentro de sus competencias cuáles ellos consideran como fortalezas y debilidades, preguntando en qué grado sienten que las mismas están actualmente desarrolladas.

➤ **Cuestionario a colaborador sobre su conductor directo:** realizamos estos cuestionarios por muestreo de carácter anónimo y de forma aleatoria a 39 colaboradores, que representan el 65% de la totalidad de la nómina de los mimos. A partir de éstos, se presentó el análisis de los resultados obtenidos sobre las



diferentes habilidades y competencias evaluadas sobre los coordinadores y gerentes, estas perspectivas de los colaboradores se utilizaron con el objetivo de aumentar el nivel de confianza de los cuestionarios.

➤ **Observación directa:** este aspecto consiste en percibir de forma activa la realidad actual de la empresa con el objeto de obtener datos que, previamente fueron definidos como de interés para la intervención organizacional. Como observadoras, participamos activamente, utilizando la toma de notas y teniendo acceso a numerosos datos, a partir de los procesos de trabajo, el ambiente del mismo, los colaboradores en situación laboral y participando de reuniones de Niveles Medios y Altos. La observación se llevó a cabo de manera prudente y cautelosa para no generar incomodidad ni influencias negativas en sus puestos de trabajo.



## RESULTADOS POR HERRAMIENTA

A continuación, se expondrán los resultados obtenidos de cada herramienta empleada para la recolección de datos, con su respectivo análisis e interpretación.

### ENTREVISTA

(Ver modelo entrevista en el Anexo I)

#### **TEMA 1: Competencias respecto de la persona y su trabajo, para su propia gestión.**

Datos Obtenidos

Competencia: Orientación a los resultados

*“Nos basamos en indicadores para ir midiendo los resultados”.* Expresó que hace devoluciones a sus colaboradores, sobre los resultados que van obteniendo. Esto lo realiza una vez al mes (coordinador del área I+D).

*“No usamos indicadores para ir midiendo resultados ya que dentro del área se está dando una reingeniería de la misma en donde se están ordenando y determinando el alcance de las funciones”* (coordinadora del área Administración)

*“Nos basamos en indicadores para ir midiendo los resultados, los cuales se van revisando mensualmente y otros diariamente”* (coordinador de Producción).

*“Soy el encargado de facilitar y de procesar la información para que los coordinadores puedan medir su propia gestión y poder establecer indicadores con la misma”* (coordinador del área Sistemas).

*“Utilizamos indicadores para ir midiendo los resultados, trabajamos con fechas en base a los objetivos planteados y que por más que surjan imprevistos siempre se tiene en cuenta el resultado final”* (coordinadora del área Ventas).

*“Utilizamos indicadores: ausentismo, rotación, capacitación”* (gerente Recursos Humanos).



*“Hay que madurar indicadores por procesos que nos definan si vamos bien o vamos mal, básicos, para saber si en el semestre se están consiguiendo los resultados o no. Pero en mi cabeza están todo el tiempo los resultados u objetivos a lograr”* (gerente de Administración).

#### Análisis

Los entrevistados coinciden en que el uso y manejo de indicadores, se da mayormente en aquellas personas que comparten la misma formación académica, y manejan el mismo lenguaje, existiendo un desfase en el uso y aplicación de indicadores. Todos opinaron que los mismos son necesarios para medir la gestión diaria y aquellos que no la miden quisieran hacerlo para mejorarla y definir en qué grado las cosas marchan en el rumbo indicado y esperado.

Por otro lado, todos dijeron trabajar con fechas y plazos para el cumplimiento de objetivos.

#### Competencia: Orientación al cliente

*“Usamos indicadores para medir si el cliente externo está o no satisfecho, al cliente interno el seguimiento se lo hace diariamente”* (coordinadora de Logística).

*“Las devoluciones del cliente tanto interno como externo ocupan un lugar fundamental para ir produciendo mejoras constantes y a su vez para mejorar siempre la imagen de la empresa”* (coordinadora de Administración).

*“Es muy importante escuchar y estar abierto al diálogo con los clientes para lograr producir mejoras teniendo en cuenta ciertas quejas o fallas que puedan ocurrir”* (coordinador Producción).

*“Utilizamos indicadores para poder medir la satisfacción del cliente”* (gerente de Producción).

#### Análisis



Hubo coincidencias entre los entrevistados, en que el cliente siempre es la prioridad, y que se lo tiene en cuenta para producir mejoras. Están abiertos al diálogo, a escuchar al cliente y sus necesidades. La mayoría utiliza indicadores formales para medir la satisfacción del cliente.

Competencia: Autonomía

*“En caso de enfrentar dificultades las resuelvo sola, si necesito ayuda la solicito, pero en el momento porque me gusta que todo se revuelva de manera rápida”* (coordinadora de Logística).

*“Resuelvo de manera autónoma todas aquellas situaciones que están a mi alcance, aquellas que me exceden, busco alternativas para presentarle a mi Gerente y poder decidir y resolver en conjunto con ella”* (coordinadora de Administración).

*“Tengo total libertad en el área para decidir sobre cuestiones que me corresponden y competen”* (coordinadora de Recursos Humanos).

*“Cuando son desarrollos más grandes lo consulto con el gerente de Operaciones, pero si son cosas más generales, decido por mi cuenta”* (coordinador de Sistemas).

*“Trato de resolver los problemas solo, pero consulto con el gerente de Operaciones, cuando tengo que destrabar cuestiones importantes”* (coordinador Post-Venta).

*“Ante alguna situación difícil prefiero consultar con la gerente de Administración o coordinadora de RRHH y resolverla en conjunto”* (gerente de Recursos Humanos).

Análisis

Todos los entrevistados coinciden en que en primera instancia tratan solos de resolver dificultades que se le generan en la gestión diaria, y en caso de que los exceda se acude a los gerentes del área determinada o simplemente a la persona que consideren idónea para ayudarlos.



La mayoría mencionó considerarse autónomos en la toma de decisiones y resolución de problemas. Solo un pequeño número de los entrevistados, expresó que prefería tomar decisiones de manera participativa con sus pares.

Competencia: Administración del Tiempo

*“Actualmente estoy haciendo muchas tareas operativas, ya que no tengo personal con las competencias adecuadas para llevarlas a cabo”* (coordinadora de Logística).

*“Actualmente dentro del área, se están ordenando y emprolijando ciertas tareas que implicaban ciertos desperdicios de tiempo”* (coordinadora de Administración).

*“Las pérdidas de tiempo que se dan dentro del área son por falta de materiales que son fundamentales para la terminación de trabajos”* (coordinador de Producción).

*“Tengo los tiempos en la cabeza, me falta trabajar con algunos indicadores, no lo hago por falta de tiempo, pero cada vez estamos más organizados”* (coordinador de Producción).

*“Se están comenzando a medir tiempos de determinadas actividades para poder establecer objetivos con fechas concretas, de esta manera se van a evitar desperdicios de tiempo”* (coordinador de Post-Venta).

*“Existen tareas que podrían ser eliminadas para evitar desperdicios de tiempo y vio como fundamental la planificación para lograrlo”* (gerente de Operaciones).

Análisis

La mayoría coincide en que los mayores desperdicios de tiempo que tienen, se deben a que se ocupan de tareas operativas que no competen al puesto que ocupan. Concuerdan en que les gustaría poder delegar en sus colaboradores las mismas para poder encargarse de lleno a tareas propias de coordinación.



La mitad coincidió en que es necesario mejorar la planificación y ciertos indicadores para medir la gestión, para no perder tiempo en tareas que no generan valor. Estuvieron de acuerdo en que es importante el establecimiento de plazos para el cumplimiento de las tareas.

#### Competencia: Flexibilidad

El coordinador del área I+D, expresó que cuando tienen algo planeado y se modifica el rumbo, se adapta. Maneja un indicador para medir los proyectos planeados y aquellos que van surgiendo sobre la marcha. Por último, agregó que siempre está a favor de metodologías ágiles y formas distintas de trabajar que puedan brindar mejoras.

*“Prefiero trabajar en base a lo planificado, ya que soy muy autoexigente, pero lo principal es buscar la mejora continua en todos los procesos”* (coordinadora de Logística).

*“Me considero una persona flexible, y más en este periodo de cambios que está pasando la empresa. Regularmente tengo que modificar el orden de producción, de acuerdo a los componentes que tengo en stock”* (coordinador de Producción).

*“Si surge una nueva oportunidad de venta, se cambia el rumbo”* (coordinadora de Ventas).

*“Me adapto a toda circunstancia, no tengo problemas en hacerme cargo de otras tareas que se me pidan, a veces las pido yo”* (coordinador de Post-Venta).

*“Si hay que cambiar el plan sobre la marcha, se re planifica, me divierte. Sin embargo, me molesta cuando hay que improvisar sobre lo que ya está improvisado”* (gerente de Operaciones).

*“Si tengo que cambiar de parecer, ceder, o modificar la forma de hacer las cosas, siempre que sea con criterio no tengo problema en hacerlo, en una Pyme y con escenarios tan inestables, hay que ser flexible”* (gerente Administración).

#### Análisis

---

“Plan de desarrollo de competencias para la gestión de niveles altos y medios en una pyme, en un contexto de profesionalización de la empresa”

Giacinti-Grasso-López Sardi





Los entrevistados coinciden casi en su totalidad en que en caso de tener que modificar aquello que tenían planeado, lo hacen sin problemas y adaptándose a diferentes situaciones. Y solo la minoría afirmó que prefiere trabajar sobre aquello que ya está planificado.

Competencia: Predisposición al Aprendizaje

Datos Obtenidos

*Pedí por iniciativa propia los últimos cursos que realicé, ya que muchas veces necesito academizar los conocimientos”* (coordinador de I+D).

*“Estoy por realizar un curso de Mandos Medios que me propusieron y creo que puede ser muy útil para mejorar mi gestión”* (coordinador de Producción).

*“Actualmente está realizando un curso de Mandos Medios, que yo solicité, ya que me sentía desmotivado e inseguro”* (coordinador de Producción).

La coordinadora de Recursos Humanos, expresó que actualmente está haciendo un curso de Derecho Individual, el cual fue solicitado por iniciativa propia.

*“Hice el curso de Mandos Medios, el cual fue propuesto por la gerencia, me sirvió mucho para mi gestión y las relaciones con mi equipo, fue una motivación muy grande”* (coordinador de Post-Venta).

*“Actualmente estoy realizando un curso de test psicotécnicos, y me interesaba formarme en finanzas para mejorar mi performance gerencial”* (gerente de Recursos Humanos).

*“Estoy muy pendiente y me mantengo informada, cuando leo artículos de interés, o información interesante, los comparto. Motivo a los colaboradores a que hagan los cursos que les interesa”* (gerente de Administración).

Análisis



Hay coincidencias en que están abiertos a la adquisición de nuevos conocimientos y sobre todo si los mismos pueden aplicarse en sus tareas diarias y provocar una mejora continua en los procesos.

### Interpretación

En cuanto a **Orientación a los Resultados** en la empresa no se estaría trabajando por objetivos, lo cual dificulta orientar los comportamientos hacia el logro de los mismos. Si bien se está comenzando a trabajar en la planificación para establecer objetivos con anterioridad, siendo necesario para lograr una eficiente ejecución, actualmente no se hace de manera formal. Esto provocaría una baja en el desempeño, al no tener objetivos claros, y una visión global, en donde todos sepan hacia donde orientar sus esfuerzos y el de sus colaboradores.

Otro aspecto a destacar, es la evaluación de los resultados, para contrastar los alcanzados de los que se planearon en primera instancia, quedando en evidencia la falta de indicadores para la medición de la gestión por parte de la empresa, lo que afectaría de manera negativa en la innovación y mejora continua de los procesos.

La falta de claridad en metas, objetivos y prioridades, dificulta el desarrollo de la competencia Administración **del Tiempo**, ya que obstaculiza avanzar de manera organizada a los logros esperados, estableciendo tiempos para el cumplimiento de los mismos.

Existiría una estructura de delegación ineficiente de funciones, la cual provocaría que resulte imposible delegar tareas de las que se deberían encargar niveles inferiores, para que los conductores puedan desarrollar tareas propias de coordinación y evitar desperdiciar tiempo en tareas operativas.

Siguiendo con **Orientación al Cliente** los Niveles Altos y Medios reconocen a su propio equipo como un cliente importante, trabajando en función de sus necesidades y expectativas, para brindar respuestas de manera ágil y efectiva.

En cuanto a **Flexibilidad** los Niveles Altos y Medios tienen la habilidad de adaptarse a los cambios que va atravesando la empresa, como consecuencia del



cambio generacional, en esta replanificación y redefinición de los procesos. En este contexto la empresa facilita a sus conductores a actuar con decisión, permitiendo el desarrollo de su **autonomía**, siendo estos capaces de asumir sus responsabilidades.

Desde la propia gestión de la empresa se promueve la **Predisposición al Aprendizaje**, involucrando a los conductores en el desarrollo de sus competencias y las de su equipo. A su vez los mismos conductores se involucran activamente en el aprendizaje, frente a una situación que requiere de una nueva habilidad o competencia. La importancia del desarrollo de la misma radica en que los cambios en la conducta producto del aprendizaje, pueden mejorar la eficacia de los procesos dentro de la organización.

## **TEMA 2: Competencias respecto de la persona y su relación con los otros.**

Datos Obtenidos

Competencia: Comunicación Asertiva

El coordinador del área I+D, comentó que los canales que utilizan para comunicarse diariamente son el whatsapp, e-mail, skype. *“Con mi equipo la comunicación fluye tranquila, estamos todos juntos en un espacio abierto.”* También expresó que en la empresa se dan los espacios para escuchar a los colaboradores, aunque muchas veces queda solo en la escucha y luego no se piensa ninguna acción para llevarla adelante.

En cuanto a barreras de comunicación existentes transmitió que a veces con otras áreas en donde manejan lenguajes distintos, *“los ingenieros a veces manejamos un lenguaje más técnico”*.

*“Uso bastante el correo electrónico, también skype. En cuanto a la escucha siempre que entra una persona nueva yo le explico cómo se están haciendo las cosas pero son bienvenidos si tienen una mejor manera de hacerlas”* (coordinadora Logística).



*“Mis canales de comunicación son la palabra y el e-mail. Me gusta que mis colaboradores sean proactivos y propongan, así que les brindo el espacio para escucharlos”* (coordinador de Producción).

*“Considero muy importante la comunicación, sobre todo al momento de bajarles información. Genero espacios de escucha de cuestiones personales también”.* Comentó que la comunicación fluye en toda la organización, que pueden tener acceso a reuniones con los gerentes y directores en cualquier momento. *“Para comunicarnos con los otros coordinadores realizamos reuniones informales o formales, y las de seguimiento de objetivos cada 4 meses en donde compartimos información”* (coordinador de Producción).

*“En momentos de crisis falló la comunicación, nadie sabía que estaba pasando, por eso la reunión de Mandos Medios que se está haciendo ahora mejora muchísimo la comunicación.”* Comentó que utiliza mucho el teléfono, whatsapp, conversaciones informales, como canales de comunicación (coordinador Post-Venta).

*“A veces soy muy abstracto, lo cual lo considero una barrera, y hay gente que necesita cosas mucho más concretas, por lo que me esmero por bajar la información a lo que el otro necesita”* (gerente de Operaciones).

*“Las personas tiene acceso a hablar conmigo en cualquier momento y del tema que quieran. Si vienen a consultarme algo la primera pregunta es: ¿cómo lo harías vos?”* (Coordinadora de Administración).

## Análisis

Todos los entrevistados coinciden en los canales que se utilizan en la empresa para comunicarse con el resto de las personas: Whatsapp y Skype, menos de la mitad utiliza el e-mail para comunicarse.

Concuerdan en que la información se baja en cascada desde las gerencias hacia los coordinadores, y luego los coordinadores a sus equipos. También fluye entre áreas, en reuniones formales entre coordinadores en donde se alinea información.



También coinciden en que todos están dispuestos a escuchar cuando un colaborador tiene una inquietud o propuesta, generando espacios de diálogo, aunque la mitad de ellos coincidió en que muchas veces no se realiza ninguna acción con esa información.

Se detectaron disidencias en cuanto al lenguaje que se utiliza en la empresa, la mitad de ellos considera que existen barreras en la comunicación, ya que por los tecnicismos propios de la tarea, puede suceder que a veces las personas no hablan con el “mismo lenguaje”.

#### Datos Obtenidos

##### Competencia: Trabajo en equipo

El coordinador del área I+D, comentó que trabajan en equipo según el proyecto, pero cada uno tiene su tarea bien definida, según la experiencia y el conocimiento de cada uno. *“Del volumen de horas dedicadas a reuniones de equipo considero que son eficaces porque están todas planificadas con objetivos concretos”.*

La coordinadora de Logística expresó que en su área no se trabaja conformando equipos, pero por la tarea en sí, pero que todos tienen la capacidad y predisposición para poder cubrirse, transmitió que existe mucha colaboración.

Trabajamos mucho en equipo, en base a la planificación que realiza con la participación de su equipo (coordinador de Producción).

*“Trato de conformar equipos equilibrados”.* Mencionó que trabaja en equipo con los otros coordinadores, para alinearse en los temas que le competen al área y a la empresa en general (coordinador de Producción).

*“Según el proyecto conformamos equipo”* (coordinador de Sistemas).

*“Trabajo mucho en equipo con el área de Posventa. Mi equipo está en Buenos Aires, trabajamos a través de Skype, el teléfono y mail”* (coordinadora de Ventas).



*“Trabajo mucho en equipo y por lo tanto el volumen de horas semanales destinadas a reuniones es alto. Tengo en cuenta las características de las personas con las que conformo equipo”* (gerente de Producción).

*“Trabajamos mucho en equipo (sobre todo en la Gerencia General), a veces las reuniones no son del todo efectivas, ya que se pierde mucho tiempo al no haber agenda de reunión y tiempo estipulado”* (gerente de Administración”).

### Análisis

Hay coincidencias en que la organización trabaja mucho en conjunto. Un tercio de los coordinadores dijo que no forman equipos de trabajo, pero por la tarea en sí misma que se desarrolla de manera individual, igualmente existiendo un espíritu de trabajo muy colaborativo, influenciado por el excelente clima laboral.

La totalidad de los entrevistados opina que se dedica un volumen de horas elevado a reuniones de equipo, tanto formales como informales.

Por último, coinciden que al momento de conformar equipos de trabajo se tienen en cuenta las competencias de cada uno de los miembros, para potenciar las capacidades de cada uno.

### Interpretación

En cuanto a la **Comunicación** se detectaron algunas barreras que dificultarían la efectividad de la misma. En la organización se utilizan distintos lenguajes, algunas personas se comunican con mayor tecnicismo, por la especialidad de la tarea, sin tener la capacidad de adaptarse al interlocutor. Esto generaría problemas en la comunicación, el emisor tiende a suponer que las palabras y términos que utiliza significan lo mismo para el receptor que para él. Provocaría confusión en los colaboradores que tienen a cargo, no comprendiendo con claridad lo que se espera de ellos, afectando su desempeño, produciendo una baja en la productividad, así como una sensación de frustración, por no sentirse capaces de entender a su interlocutor.



En cuanto a la escucha si bien se generan espacios de diálogo, luego con esa información no se realizan acciones, lo que generaría que los colaboradores dejen de sentir la motivación de transmitir ideas nuevas o alguna inquietud que puedan presentar.

Se mencionaron las barreras detectadas en cuanto a la comunicación en la empresa, pero un aspecto positivo es que la misma fluye en diferentes direcciones, permitiendo la transmisión de información desde los directivos hacia toda la organización. Esto se ve influenciado por la forma de trabajar que propone la empresa desde su gestión, con un elevado nivel de desarrollo de la habilidad de **Trabajo en Equipo**, en donde la suma de los esfuerzos individuales daría como consecuencia un desempeño colectivo mayor, mejorando la coordinación, la comunicación, la confianza y el compromiso, la adaptación a los cambios. Esto es muy beneficioso tanto para la consecución de los objetivos individuales de las personas, como de los objetivos de la organización y su crecimiento.

### **TEMA 3: Competencias respecto de la persona y su gestión a cargo.**

Datos Obtenidos

Competencia: Planificación y seguimiento

*“Los objetivos de mi área los defino en reuniones de planificación, con el gerente de Operaciones, para los próximos 3 meses y el resto con menos detalle. Con mi equipo hacemos seguimiento todos los lunes a primera hora en donde se repasan los objetivos, los cuales se van desglosando” (coordinador de I+D).*

*“Este año empezamos a definir objetivos por procedimientos y lineamientos generales de toda la empresa. Mi equipo no participa en la definición, se los comunico por área y luego les comunico mensualmente como se van cerrando esos objetivos (coordinadora de Logística).*

*“Empezamos a trabajar hace poco en la definición de objetivos. Lo desarrollamos en conjunto con la gerencia y los mandos medios y algunos puestos claves de proceso” (coordinadora de Administración”).*





*“Me reúno mensualmente con mi gerente, y determinamos la cantidad a producir ese mes. Me gustaría usar indicadores para medir la productividad de mis colaboradores, no los tengo porque a veces no sé cómo hacerlos y otras por falta de tiempo (coordinador de Producción).*

*“Defino los objetivos y los chequeo con el Director Comercial. Luego se los transmito a mi equipo, con ellos trato de establecer las metas de ventas para llegar a los objetivos, el seguimiento es mensual. Cada 4 meses se revisan con la Gerencia” (coordinadora de Ventas).*

*“Los objetivos cuatrimestrales los definimos en base a información que nos bajan desde la Gerencia, lo que faltaría para complementar la misma, es la Misión, Visión, y Valores que en esta empresa no están redactados. El seguimiento de la planificación se realiza en reuniones diarias de equipo” (coordinador de Post-Venta).*

*“Los objetivos cuatrimestrales se empezaron a definir, luego de observaciones que saltaron en auditorías, en donde se nos solicitó un método estadístico para empezar a cuantificar y poder medirlos” (coordinador de Post-Venta).*

*“Definimos los objetivos de abajo a arriba. Primero tratamos los temas globales junto con la segunda generación, la definición estratégica la hacemos con los gerentes y la primera generación y tratamos de tomar decisiones que ordenen los procesos. Nosotros definimos los lineamientos generales” (gerente de Producción).*

*“Defino los objetivos con la coordinadora de RRHH y junto con el gerente de Operaciones vamos cruzando información, para tener en cuenta algunos temas que nos influyan” (gerente de Recursos Humanos).*

*“Los objetivos en este momento se están definiendo del medio para arriba, cuando debería ser de la Gerencia General para abajo. No tenemos misión y visión redactadas. Así que los definimos en conjunto con Dirección, Gerencia General y Mandos Medios. Hay grandes lineamientos por procesos, estamos escribiéndolos recién este semestre, por lo que no se bajan de manera tan clara y no son tan específicos” (gerente de Administración).*





## Análisis

Todos concuerdan en que desde hace un tiempo (no mayor a un año), comenzaron a trabajar sobre la definición formal de objetivos por área y su correspondiente planificación de metas, utilizando una planilla de objetivos que pasó a ser una herramienta formal. Dijeron que es un proceso que les cuesta llevar adelante, pero que lo ven como un gran avance dentro de un contexto de profesionalización en la gestión que viene atravesando la empresa, debido a su crecimiento.

Mencionaron que la Misión, Visión y Valores de la empresa no están redactados, y que las personas sienten la necesidad de que sean definidos.

Mencionaron en su totalidad que son ellos quienes definen los objetivos, cada 4 meses, pero que luego son chequeados con cada uno de sus Gerentes. No involucran a sus equipos a la hora de formularlos, pero si en la planificación. El seguimiento de la planificación es mensual y el seguimiento de los objetivos se realiza en reuniones de mandos medios cada 4 meses.

## Datos Obtenidos

### Competencia: Toma de Decisiones

*“Evalúo diferentes alternativas antes de tomar una decisión, hasta a veces si lo considero necesario incluyo a mi equipo, pero siempre tratando de que se tome la decisión que a mí me parece la mejor”.* También comentó que tiene en cuenta la estrategia de la empresa al momento de tomar de decisiones, si bien muchas veces le gustaría dar prioridad a decisiones que afecten su sector (coordinador de I+D).

*“Al momento de tomar decisiones, soy de tener en cuenta varias alternativas para poder elegir la que mejor se ajuste al contexto* (coordinadora de Logística).

*“Tomo decisiones racionalmente e intuitivamente, pero trato siempre que lo amerite y que el tiempo me lo permita evaluar diferentes alternativas, y muchas veces en equipo”* (coordinador de Post-Ventas).



*“Prefiero tomar decisiones en equipo, por lo que consulto e involucro a mis pares o a mi colaboradora directa”* (gerente de Recursos Humanos).

*“Soy más racional que intuitiva, analiza mucho, junto y reviso toda la información que considero necesaria antes de tomar una decisión, para poder evaluar diferentes alternativas”* (gerente de Administración).

### Análisis

Hay coincidencias en que evalúan diferentes alternativas antes de tomar una decisión, buscan información y datos antes de seleccionarla.

También concuerdan en que muchas veces, por los tiempos y la dinámica de la tarea, se toman algunas decisiones de manera intuitiva, pero siempre teniendo en cuenta el contexto y/o la estrategia de la organización.

La mayoría coincide en que dependiendo de la temática les parece beneficioso incluir a sus colaboradores en la elección de la mejor alternativa para llevar adelante la toma de decisiones, ya que pueden aportar diversidad de criterios.

### Datos Obtenidos

#### Competencia: Innovación y Mejora

El coordinador del área I+D, comentó que por el área que tiene a cargo todo el tiempo están tratando de innovar tanto en la tecnología del producto como en los procedimientos. *“Tenemos una persona que hace aseguramiento de la calidad y tenemos un procedimiento de desarrollo acorde con la norma y con nuestra manera de trabajar. Históricamente los procesos los escribían personas de calidad que nunca habían trabajado en el área, ahora esto cambió”*.

*“En el último tiempo no hemos realizado mejoras en el proceso por falta de tiempo”* (coordinadora de Logística).



*“Estamos trabajando en mejorar el proceso, estamos con una reingeniería del área de Administración que vamos a hacer este año, viendo formas más ágiles y rápidas para gestionar”* (coordinadora de Administración).

La coordinadora de Recursos Humanos, contó que en este momento están mejorando el proceso de Selección y tratando de definir políticas más claras de Recursos Humanos, para profesionalizar el área.

*“Hago constante autocrítica en las reuniones y entrevistas para mejorar, amo la evolución”*. Comentó que habla con los distribuidores para analizar el mercado, para mejorar el proceso de ventas (coordinadora de Ventas).

*“Reviso todo el tiempo el proceso, lo actualizo, trato de definir la visión del área, al ser un área relativamente nueva, todavía estoy definiendo su alcance, entre otras cosas”* (coordinador de Post-Ventas).

*“Me intereso en que las cosas se hagan de la mejor manera posible, mejorar los procesos y procedimientos, aunque muchas veces por falta de tiempo no se terminan llevando a cabo. Hay que saber que están haciendo las otras empresas, y que innovaciones hay en el mercado”* (gerente de Administración).

## Análisis

Todos coinciden en que buscan mejorar sus procesos. En algunos casos sobre procesos que funcionan y en otros realizando una reingeniería del área, redefiniendo el alcance de las mismas, funciones y objetivos.

Una minoría de los entrevistados, si bien dijo buscar siempre la mejor manera de llevar adelante su gestión, disintió en que no pueden introducir mejoras por falta de tiempo.

## Interpretación

En cuanto a **Planificación y Seguimiento** en la empresa no está definida la Misión, Visión y Valores, proponiendo solo lineamientos generales, lo que dificultaría



marcar el rumbo de la organización y a quienes la dirigen; impidiendo la definición de la estrategia corporativa, objetivos a largo plazo, claros y desafiantes.

Aunque se está comenzando a trabajar en la planificación para definir objetivos, a través del uso de una planilla de objetivos por área, no todos la utilizan y cumplen regularmente con la misma, lo que provocaría que no se realice un seguimiento de logros y resultados obtenidos para identificar posibles desviaciones, impidiendo brindar un feedback para gestionar los ajustes correspondientes y lograr la mejora continua.

En cuanto a la competencia **Toma de Decisiones** se lleva a cabo un proceso racional en donde se reúne la información necesaria, se piensa en diferentes alternativas, evaluándolas, y también se toman decisiones de manera intuitiva según la necesidad o urgencia de la situación. Esta libertad que propone la empresa a las personas a actuar con decisión, facilitaría a sus conductores a adaptarse a los diferentes entornos y provocaría un buen desempeño a pesar de la falta de procedimientos formales que están en procesos de mejora.

En cuanto a estos últimos en la empresa se están introduciendo procesos de mejora y los conductores desde su gestión aportan estando atentos a oportunidades que se presentan o identificando puntos a mejorar dentro de sus procesos para poder conseguir mejores resultados, esto provocaría mayores beneficios para la organización, ya que a través de la **Innovación y Mejora** se logra mayor competitividad, clave para un desarrollo sostenido y crecimiento de la empresa.

#### **TEMA 4: Competencias respecto de la persona y su gente a cargo.**

Datos Obtenidos

Competencia: Delegación y Potenciación

*“Todo lo que puedo delegar lo delego, confié en mi equipo. Tengo claro quiénes son los referentes del equipo en el caso que yo no este”* (coordinador de I+D).



*“A la hora de delegar tengo en cuenta las competencias de la persona y lo que es capaz de hacer. Si no lo sabe hacer se lo enseño a la persona que sé que puede devolverme resultados y me da respuestas”* (coordinadora de Logística).

*“Para delegar me guío por las capacitaciones, las responsabilidades y el desempeño de mis colaboradores, pero me gusta que las cosas se hagan como yo las hago”* (coordinador de Producción).

*“Me buscan siempre para consultarme cosas, porque antes no había tantos documentos para consultar. Cada vez delego más, los pongo a prueba para ver si me responden y me generan confianza”. “Con los nuevos procedimientos es más fácil delegar, se sienten responsables de los procesos, porque hay protocolos en los que tienen que poner sus firmas. Con herramientas es más fácil delegar, ya que se puede llevar adelante un control”* (coordinador de Producción).

*“He aprendido a delegar, pero me cuesta. El año pasado tuve que delegar a la fuerza, no por una cuestión de criterio. Y en base a eso, ahora delego mucho más, hago la prueba, voy dando cosas y de acuerdo a como me responden, lo sigo delegando o lo termino haciendo yo”* (gerente de Administración).

## Análisis

Todos concuerdan en que tratan de delegar la mayor cantidad de tareas que puedan, basándose para hacerlo, en los colaboradores de su equipo que tienen a cargo con el mejor desempeño, competencias y formación.

La mayoría dice que a partir de las formalizaciones de procesos, se les facilitó el camino para poder delegar más tareas y actividades, que resultan operativas y les quitaban mucho tiempo, pudiendo ahora dedicar más a tareas de gestión.

## Datos Obtenidos

### Competencia: Negociación

*“Trato de priorizar los objetivos de mi área pero también analizo que es lo que se va a negociar. Hago un pre análisis con las ventajas que tengo cuando voy a discutir*



*algo y a lo que quiero llegar, no hay que perderse del objetivo, a lo mejor sin perder nada se puede llegar al objetivo común” (coordinadora de Logística).*

*“En una situación de conflicto ante todo trato escuchar lo que el otro piensa o necesita, y nunca levantar la voz o ir a la confrontación. Trato de que las dos partes ganen” (coordinador de Producción).*

*“Trato de generar empatía con el cliente y charlas personales previa a la negociación de la venta. Ante un conflicto aprendí a optar por quedarme callada cuando no es constructivo” (coordinadora de Ventas).*

*“A la hora de enfrentarme a una situación de negociación uso una herramienta, que tiene siete bloques, desarrollamos cada uno, planteamos cuales son las alternativas y cuál sería la mejor (nuestro 10). Es decir, trato de estar muy preparado ante una situación de negociación” (gerente de Operaciones).*

*“Trato de escuchar y que todos ganen, jamás confronto, siempre trato de mediar situaciones entre personas. Planifico la información que voy a llevar a reuniones en los que haya que negociar algo y voy administrando la información, para ir mediando y midiendo la reunión para llegar a un consenso, ya que conozco muchos las personalidades de todos los socios” (gerente de Administración).*

## Análisis

Todos coinciden en que tratan de no confrontar y analizan las posibles alternativas antes de enfrentarse, tratan de escuchar al otro, identificar las ventajas y desventajas de las partes e ir mediando.

Un menor porcentaje de los conductores mencionaron que priorizaron los objetivos de su área y equipo por los de la empresa en una situación de negociación, el resto de los coordinadores acuerda en que tratan de buscar el punto de equilibrio entre las partes.

## Datos Obtenidos

### Competencia: Conducción y Liderazgo

---

“Plan de desarrollo de competencias para la gestión de niveles altos y medios en una pyme, en un contexto de profesionalización de la empresa”

Giacinti-Grasso-López Sardi



*“A la hora de premiar el desempeño de los colaboradores me fijo quien fue la figura del año y con resultados sobresalientes. Para medir la gestión de los colaboradores trabajo con un indicador realizando una evaluación con respecto al tiempo y como ejecutan sus tareas. Nos manejamos con tres columnas: que hacer, que estamos haciendo y que hicimos, también chequeo la cantidad de tareas en porcentaje que llevan hechos” (coordinador de I+D).*

*“Para mejorar el desempeño de mi equipo les hago devoluciones positivas y negativas, a través de un seguimiento informal” (coordinadora de Logística).*

*“Para que mi equipo mejore el desempeño, llevo adelante capacitaciones y creo conciencia de que producen equipos médicos que salvan vidas, que no puede haber fallas” (coordinador de Producción).*

*“Debería haber evaluación y procedimientos formales para hacer seguimiento a las personas” (coordinador de Producción).*

*“Cuando salgo a reuniones con clientes con mis colaboradores, los evalúo. Una vez al mes controlo y hago seguimiento. Cuando cierran mal las entrevistas, se lo digo al responsable y lo reto” (coordinadora de Ventas).*

*“Predico con el ejemplo, trato de formarlos y capacitar a mi equipo para mejorar la calidad del servicio del área. Para evaluar su desempeño, chequeo la cantidad de reparaciones y les hago devoluciones. Reconozco su desempeño, con la palabra, informalmente y he organizado asados cuando había que celebrar algún hito importante” (coordinador de Postventa).*

*“Para mejorar el desempeño no lo hago de manera formal, pero por no tener dimensiones de análisis establecidos. Para premiar el desempeño trato de no reconocer cosas que son del laburo cotidiano, sólo reconozco cosas que son destacables. Cuando cumplimos objetivos de alto rendimiento, si me gusta juntar a la gente y darles algún discurso motivador. Tenemos un buen clima de trabajo,*





*tenemos baja rotación. Siempre tratamos de elevar el nivel de exigencia para que aumente la competencia (gerente de Operaciones).*

*“No hacemos evaluaciones de desempeño, con la coordinadora de Recursos Humanos, realizamos una devolución sobre el desempeño a las personas que queden efectivas luego de los meses de prueba” (gerente de Recursos Humanos).*

### Análisis

Hay coincidencias en que para mejorar el desempeño de su equipo, lo hacen mediante capacitaciones y cursos en donde luego puedan aplicar lo aprendido en sus puestos.

La mayoría coincide en que no hay un proceso de seguimiento y evaluación formal, por lo que les hacen un seguimiento diario en base al cumplimiento y eficiencia de las tareas realizadas. En el menor de los casos realizan estas devoluciones en base al cumplimiento de los indicadores y objetivos alcanzados.

Para reconocer el buen desempeño de los colaboradores, hay disidencias entre los que lo hacen de manera informal fuera de la empresa y los que realizan reuniones y charlas para expresarles el reconocimiento.

La mayoría coincide en que las relaciones entre los miembros de su equipo son informales, buenas y hay un cálido clima laboral.

### Interpretación

En cuanto a **Delegación y Potenciación** en la empresa se están comenzando a formalizar los procesos de gestión, lo que facilitaría a los conductores a distribuir con mayor claridad las tareas y la toma de decisiones en los colaboradores apropiados, permitiendo la autogestión de lo delegado y de esta forma otorgándoles mayor autonomía a la hora de resolver algún problema, fomentando el desarrollo de los mismos. Con respecto a esto último, la empresa suma valor agregado también aportando en la gestión de los conductores, el método de **Negociación Ganar-Ganar**, de esta manera las negociaciones y resoluciones de conflictos serían más





eficientes, pudiendo intercambiar la información necesaria cooperando hacia un objetivo en común. Esto proporcionaría a los conductores la posibilidad de identificar los conflictos actuales o potenciales, tratar de poder tomar distancia emocional y resolverlos lo más efectivamente posible.

En cuanto a **Conducción y liderazgo**, en la empresa se está tratando de formalizar el proceso de evaluación de desempeño, pero en la actualidad no se lleva a cabo. Esto provocaría una falta de seguimiento del desempeño de sus colaboradores dificultando el logro de los objetivos y el reconocimiento del mismo, disminuyendo la productividad y el compromiso de los miembros del equipo.

(Ver modelo cuestionario en Anexo II y IV)

*Presentación y análisis de los resultados obtenidos*

El análisis de las habilidades y competencias se dividió en dos grupos:

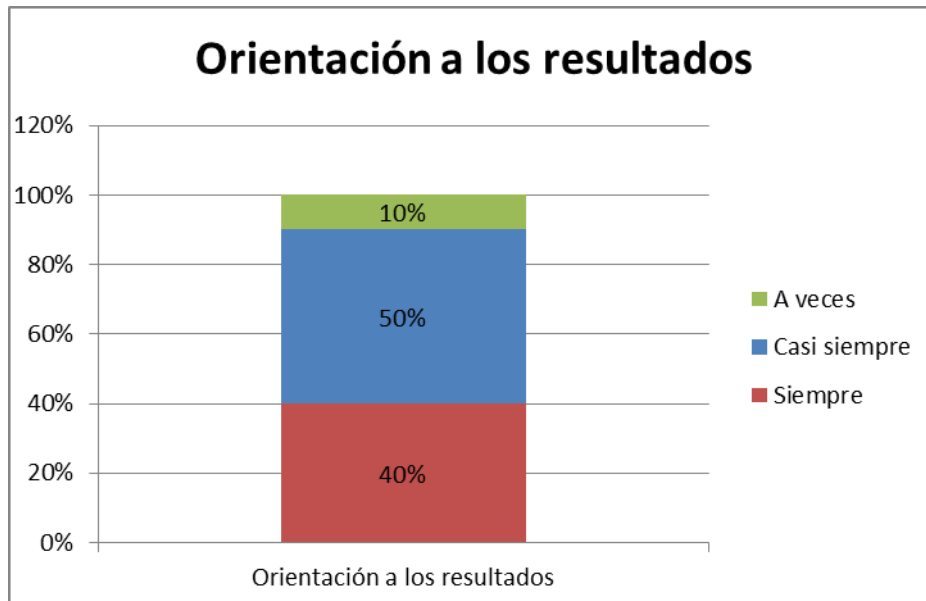
Por un lado, correspondiente al tema 1: orientación a los resultados, orientación al cliente, autonomía, administración del tiempo, flexibilidad, predisposición al aprendizaje y toma de decisiones, evaluadas en forma independiente según la autocrítica de los coordinadores y gerentes.

Por otro lado, tema 2, 3 y 4: las habilidades y competencias de comunicación, trabajo en equipo, planificación y seguimiento, innovación y mejora, negociación, conducción y liderazgo, delegación y potenciación, que fueron evaluadas en forma conjunta entre los conductores y las perspectivas de los colaboradores con el objetivo de aumentar el nivel de confianza de los cuestionarios.

**TEMA 1: Competencias respecto de la persona y su trabajo, para su propia gestión.**

*Orientación a los resultados*

*Gráfico n° 1: Habilidades y competencias: orientación a los resultados*



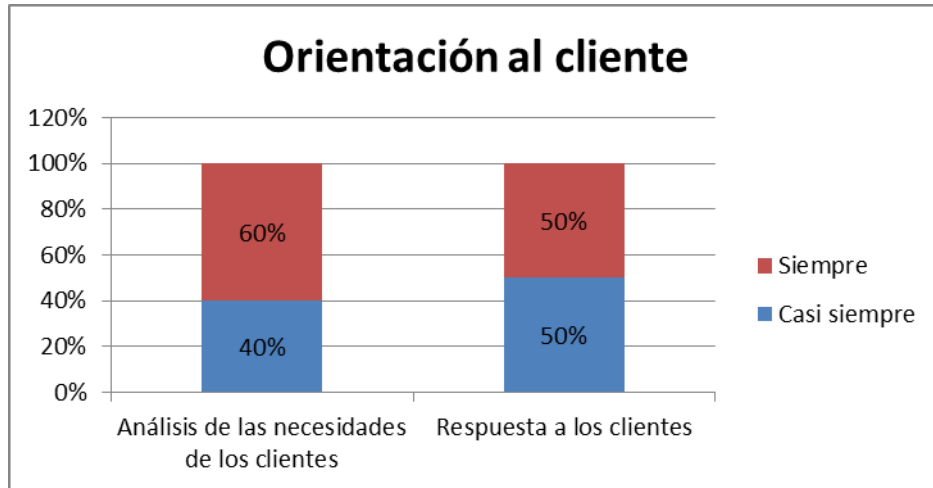
*Fuente: Elaboración Propia.*

#### Análisis

Menos de la mitad de los conductores coincide en que “siempre”, al momento de enfrentarse a una determinada situación no pierden de vista los resultados. La mitad coincide en que “casi siempre” y un mínimo porcentaje respondió sólo “a veces”, por lo que se puede observar que los datos no son homogéneos.



*Gráfico n° 2: Habilidades y competencias: orientación al cliente*



Fuente: Elaboración Propia.

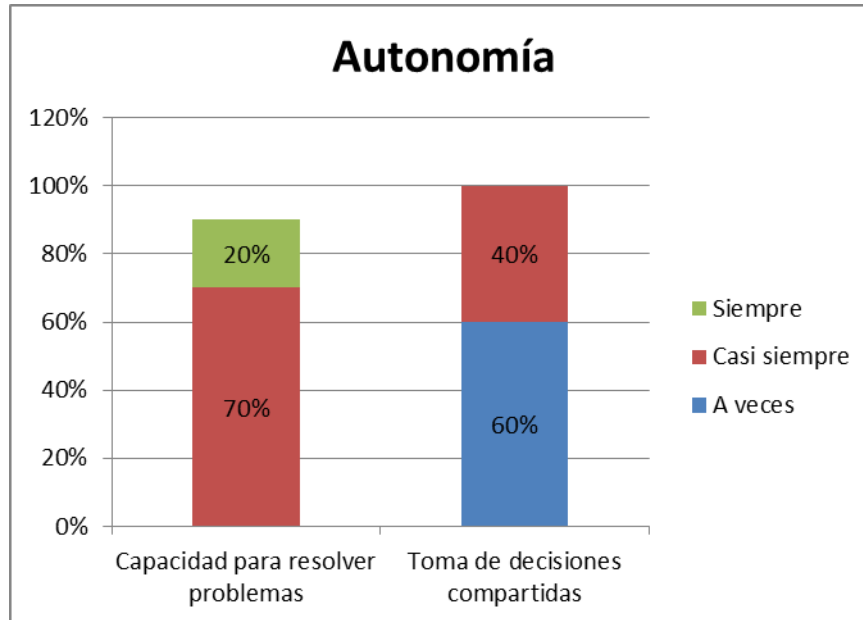
### Análisis

En los dos ítems se observan resultados positivos. Sobre análisis de las necesidades de los clientes un poco más de la mitad opina que "siempre" y un poco menos de la mitad que "casi siempre", identifican y resuelven las mismas. Por otro lado, la mitad considera que "casi siempre", y la otra mitad "siempre", dan respuestas a los clientes en base a los compromisos asumidos.



## Autonomía

Gráfico n° 3: Habilidades y competencias: autonomía.



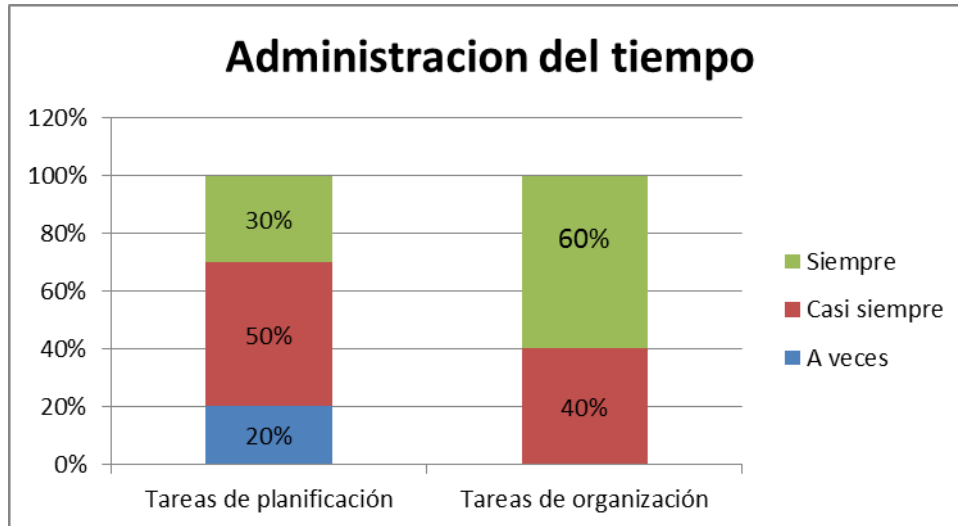
Fuente: Elaboración Propia.

### Análisis

Se observa que no hay deficiencias. La mayoría coincide en que "casi siempre" y en el menor de los casos "siempre", cuando tienen un problema consideran que son capaces de resolverlo. Y a la hora de consultar previamente antes de tomar una decisión, más de la mitad dijo que sólo "a veces" y menos de la mitad "casi siempre" lo hacen, arrojando resultados positivos.

## Administración del tiempo

Gráfico n° 4: Habilidades y competencias: administración del tiempo



Fuente: Elaboración Propia.

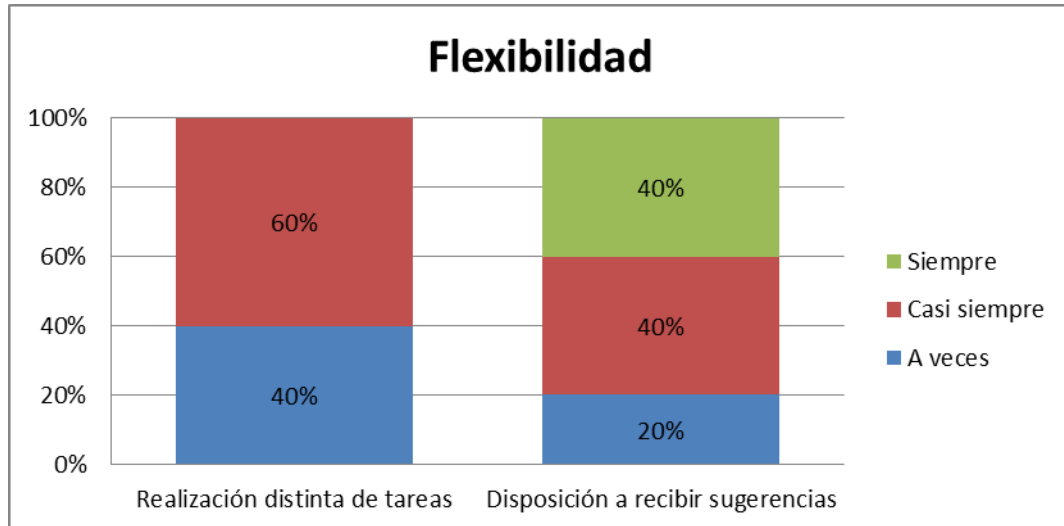
### Análisis

Comparando ambos ítems, en cuanto a la *forma de organizarse* más de la mitad coincide en que lo hace “siempre” en función de la urgencia e importancia, y un poco menos de la mitad “casi siempre”. Inquietando en mayor medida las *tareas de planificación* en donde se encuentran resultados no homogéneos, coincidiendo la mitad en que “casi siempre” se ponen plazos a cumplir para la realización de tareas, un tercio lo hace “siempre” y un porcentaje menor “a veces”.



Flexibilidad

Gráfico n° 5: Habilidades y competencias: flexibilidad



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis

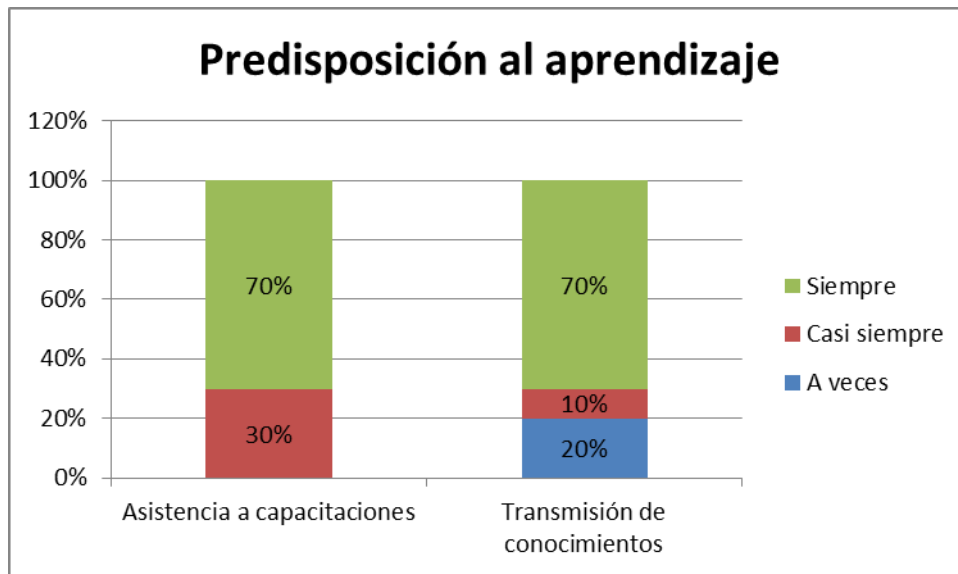
Comparando entre los 2 evidentemente nos encontramos con que en el único lugar en que dijeron “siempre” es en disposición a recibir sugerencias. En donde un poco menos de la mitad opina que siempre las recibe, en igual proporción que “casi siempre” lo hacen, y una mínima porción dijo “a veces”.

A diferencia de realización de distintas tareas en donde los resultados no fueron positivos, ya que no existe ninguna puntuación de “siempre” en realizar nuevas o distintas tareas. Más de la mitad coincide en que lo hace “casi siempre” y menos de la mitad solo “a veces”.



## Predisposición al aprendizaje

Gráfico n° 6: Habilidades y competencias: predisposición al aprendizaje



Fuente: *Elaboración Propia.*

### Análisis

Comparando los dos ítems se visualizan resultados positivos, ya que la categoría “siempre” se encuentra presente en ambos, en más de la mitad de los encuestados. En *Asistencia a capacitaciones* dos tercios coincide en que “siempre” lo hacen, y el restante del total opina que “casi siempre”. En *transmisión de conocimientos* la mayoría opina que “siempre” y “casi siempre” está dispuesto a hacerlo, y un menor porcentaje dijo “a veces”.

### Interpretación

Los conductores no estarían orientados a los resultados en su totalidad, esto provocaría una falta de claridad en el rumbo hacia donde deben guiar los esfuerzos propios y de sus equipos, e impactaría de manera negativa a la hora de definir objetivos, no superando los resultados esperados por la organización. Esto se vería relacionado con la diversidad de percepciones que arrojó la competencia Administración del Tiempo, en cuanto a las deficiencias mostradas en la capacidad



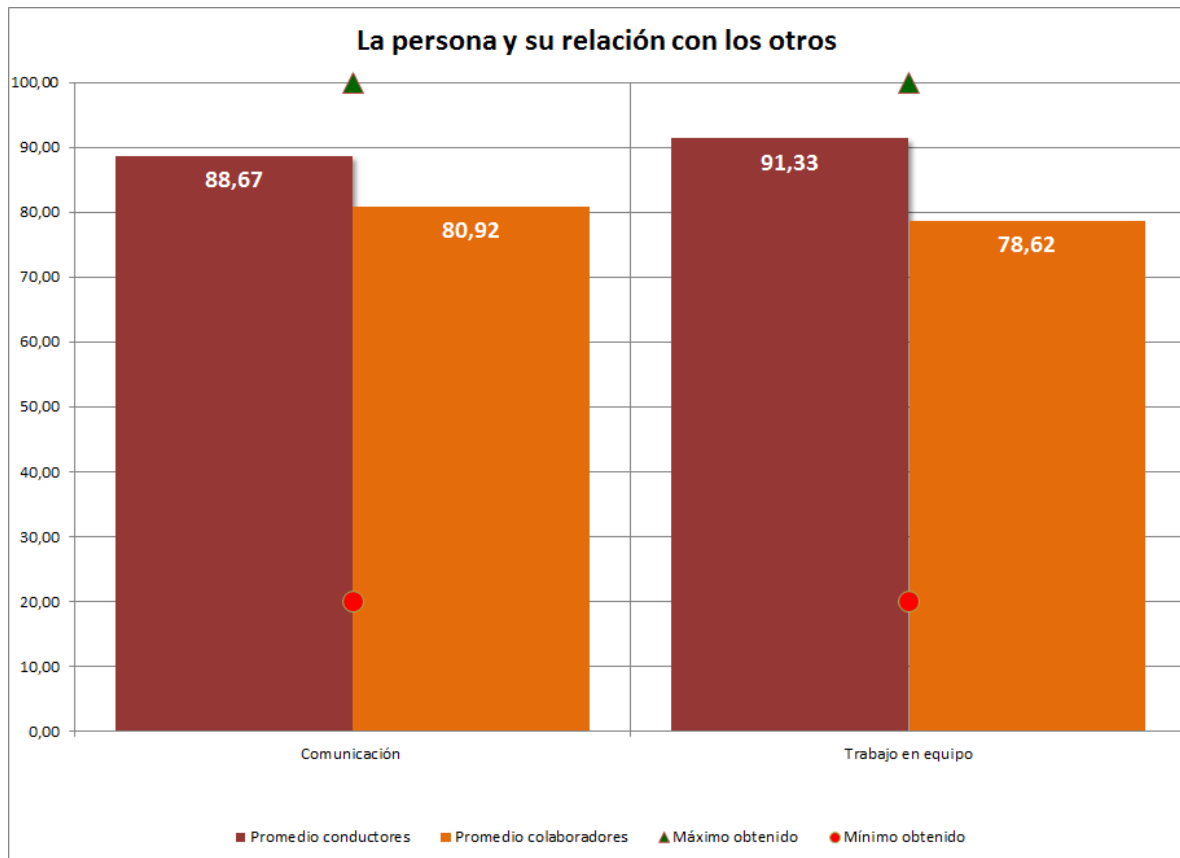


de planificar, estaría faltando la utilización de indicadores de tiempo en la definición de metas que provocaría un retraso en el cumplimiento de objetivos, bajando la calidad del servicio brindado por cada una de las áreas en lo que a cada una le compete.

En cuanto a la competencia Flexibilidad muestra una tendencia de los coordinadores hacia estructuras y procedimientos rígidos y tradicionales, lo que provocaría una falta de adaptación a los cambios, en un contexto externo con un alto grado de dinamismo.

Los resultados positivos arrojados en las competencias Orientación al Cliente, Autonomía, y Predisposición al Aprendizaje, estarían indicando que la gestión promueve personas con independencia de criterio y decisión, beneficioso para responder de manera autónoma ante situaciones o problemas cotidianos. Motivados a un aprendizaje constante, que acompañaría la profesionalización de la conducción, también trabajando en función del cliente interno y externo brindando respuestas para su satisfacción, lo que estaría provocando una imagen positiva de la empresa.

## TEMA 2: Competencias respecto de la persona y su relación con los otros.



### Análisis

En ambos casos la percepción de los conductores es mayor que la de los colaboradores. Se evidencia en ambas competencias una diferencia del 10% aproximadamente.

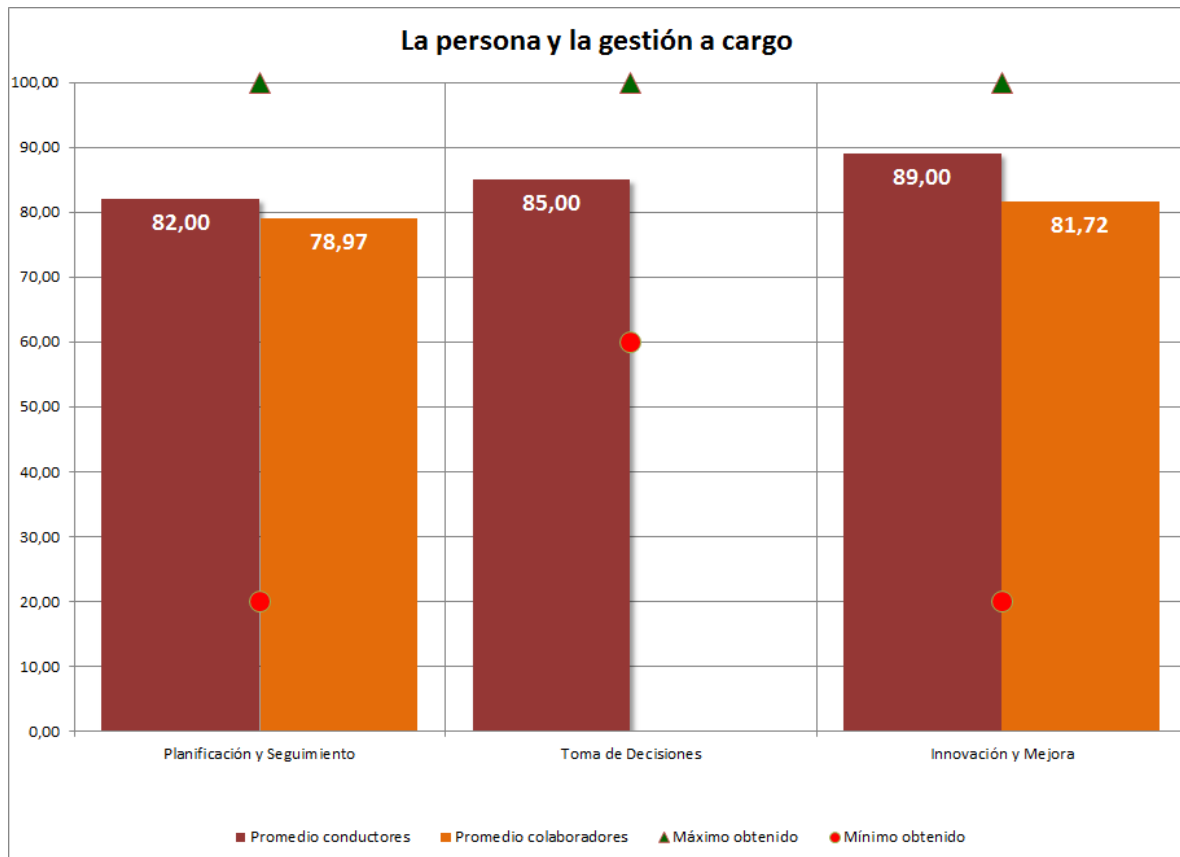
Por otro lado, se presenta una alta dispersión entre los puntajes mínimos y máximos, dentro de los niveles jerárquicos, siendo muy elevada esta diferencia, lo que nos habla de las distintas valoraciones que tienen entre sí.

### Interpretación

El bajo nivel de consenso, mostrado en la alta dispersión, podría atribuirse (independientemente de las miradas personales) al hecho de que efectivamente vivencian la realidad de manera claramente diferente. Ya sea porque pertenecen a diferentes sectores; así como podría considerarse también la posibilidad de

deficiencias importantes de parte de la empresa en la transmisión de la información, y el nivel en el que promueven el trabajo en equipo. Esto provocaría confusión a la hora de transmitir metas y tareas a realizar, objetivos del sector, y también falta de motivación, ya que no siempre se tendrían en cuenta los aportes de las personas en su desempeño dentro del equipo.

### TEMA 3: Competencias respecto de las personas y su gestión a cargo.



#### Análisis

En Planificación, hay consenso en cuanto a las percepciones de ambos niveles; en Innovación y Mejora, se observa una mayor diferencia, de casi un 10% .Se mantiene la altísima dispersión entre los puntos máximos y mínimos que expresan una marcada diferencia a la hora de valorar ambas competencias.

Toma de decisiones ha sido autoevaluada por parte de los conductores únicamente, si bien el promedio es bastante alto, la dispersión que se encuentra entre el puntaje mínimo y máximo es alta.

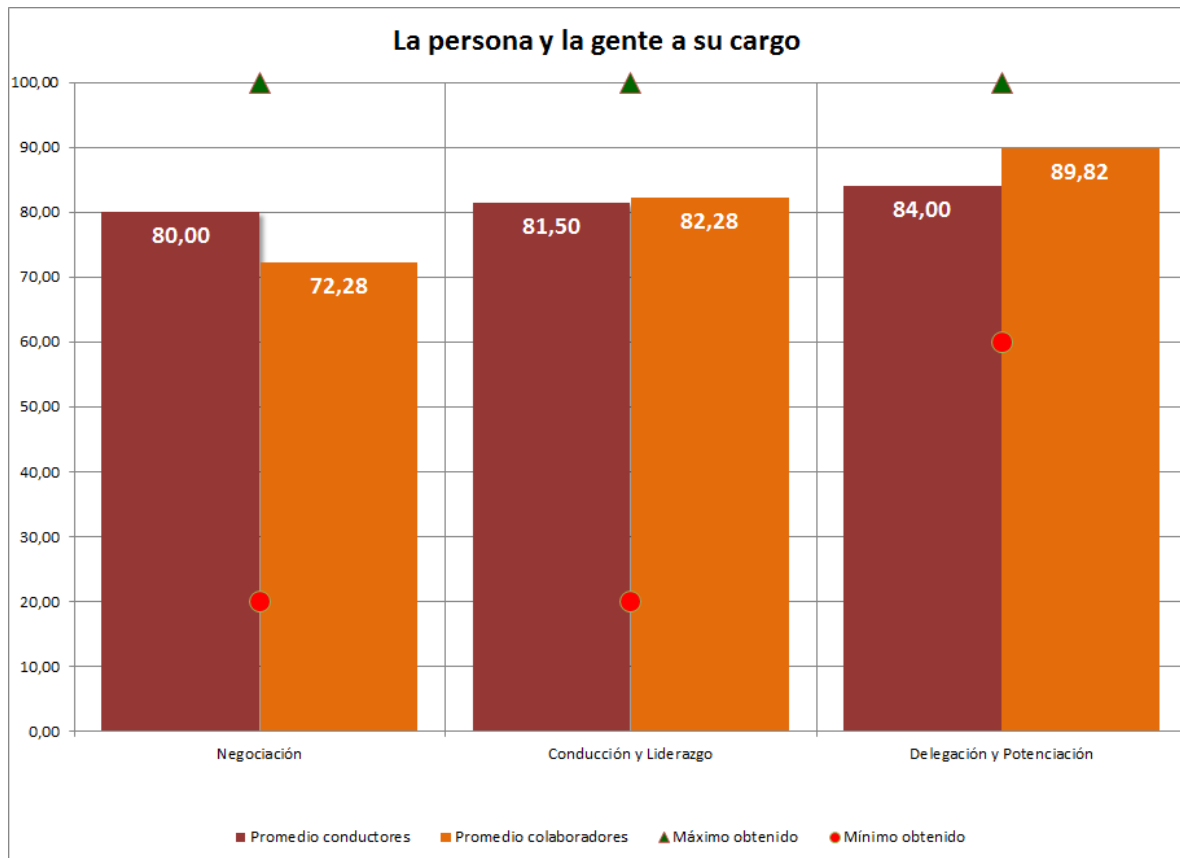


## Interpretación

La altísima dispersión evidenciada en las competencias indicaría que no se planifica mediante un procedimiento formal, no se fomenta la innovación, porque hay distintos niveles de desempeño en la capacidad de planificación e innovación y mejora, ya que probablemente la organización no estaría promoviendo ni exigiendo el desarrollo de esa competencia. Esto provocaría una deficiencia a la hora de establecer una mejora continua que podría estancar la productividad y el crecimiento de la misma, en entornos competitivos. Así como deficiencias a la hora de detectar desviaciones de los planes y correcciones a tiempo para llegar y superar los objetivos de cada área.

En cuanto a Toma de Decisiones, la dispersión existente indicaría, que no todos tienen la misma capacidad para tomar una decisión que implique cierto riesgo, lo que provocaría falta de adaptación al entorno dinámico y competitivo.

#### TEMA 4: Competencias respecto de la persona y su gente a cargo.



#### Análisis

Entre los tres ítems y dentro de ellos se pueden detectar resultados dispares.

De las tres competencias a considerar, en la primera hay una leve ventaja de la conducción con respecto a los niveles inferiores, con un alto grado de dispersión; en la segunda hay una muy leve y curiosa ventaja del nivel de base respecto de la conducción; y en la última hay una muy importante y evidente ventaja del nivel de base respecto a la conducción considerando además, que el grado de consenso es 5 puntos de diferencia, llamando la atención la baja dispersión que se presenta, mostrando mayor uniformidad en las percepciones en comparación a las anteriores.

#### Interpretación

La alta dispersión en las primeras dos competencias, indicaría que desde la empresa no se fomenta un seguimiento y reconocimiento del desempeño hacia los colaboradores, como tampoco un procedimiento formal para la evaluación de los

“Plan de desarrollo de competencias para la gestión de niveles altos y medios en una pyme, en un contexto de profesionalización de la empresa”

Giacinti-Grasso-López Sardi



mismos. Se reitera la alta dispersión en Negociación lo que indicaría que hay diferentes capacidades en el manejo de la competencia, lo que puede deberse a que desde la organización no se promueve un estilo de negociación uniforme, orientado al ganar-ganar, en donde no todos serían capaces de separar lo emocional ante alguna situación de conflicto, y priorizar que todas las partes ganen.

En Delegación y Potenciación lo curioso es que el promedio es menor en los conductores, lo que mostraría que desde la organización no se fomenta la delegación, ocupándose de tareas operativas, quitando tiempo a la gestión; ya que los conductores no tendrían confianza en sus colaboradores, lo que provocaría una mala administración del tiempo deficiencia en la planificación y en el establecimiento de prioridades y urgencias.



## OBSERVACIÓN DIRECTA

### **TEMA 1: Competencias respecto de la persona y su trabajo, para su propia gestión.**

Datos Obtenidos

Competencia: Orientación a los resultados

Se observó como en el área de logística trabajan en base a indicadores, los cuales están visibles pegados en las paredes, para establecer los plazos de entregas de los materiales necesarios y sus respectivos retrasos y demoras.

En el área I+D, se observaron indicadores en forma de gráficos impresos, pegados en un tablero, en donde se mostraba el nivel de avance de los colaboradores del área en sus tareas y en qué porcentaje realizaban cada una.

En el caso del área de producción, de recursos humanos y de administración no se observaron tableros con indicadores impresos a la vista, ni que los colaboradores trabajaran en base a los mismos.

Análisis

Se observó que en la mayoría de las áreas de la empresa no se utilizan indicadores para su gestión.

Datos Obtenidos

Competencia: Orientación al cliente

Se observó, como fue atendida una llamada de un cliente en al área de post venta. Se indagó acerca de los planteos del cliente, logrando identificar las necesidades del mismo y buscando las soluciones para lograr resolver el inconveniente que había surgido.

Presenciamos el pedido de un nuevo colaborador para el área de I+D, la responsable de RRHH, entabló una cordial entrevista con el coordinador del área de I+D, en donde se especificaron y definieron las características del perfil del



candidato en cuestión, demostrando predisposición para dar respuesta a lo solicitado.

### Análisis

La mayoría se mostró abierto a negociar y satisfacer el cliente tanto interno como externo, demostrando que el mismo es la prioridad. Se percibió a nivel general dentro de la organización, un buen clima laboral con relaciones armoniosas, siempre orientados al cliente.

#### Competencia: Autonomía

No hay elementos para este tema provistos por esta herramienta.

#### Competencia: Administración del Tiempo

No hay elementos para este tema provistos por esta herramienta.

#### Competencia: Flexibilidad

No hay elementos para este tema provistos por esta herramienta.

#### Competencia: Predisposición al Aprendizaje

No hay elementos para este tema provistos por esta herramienta.

### Interpretación

En cuanto a la competencia Orientación a los Resultados en la empresa no se estaría trabajando con indicadores, lo cual dificultaría la planificación, ejecución y control, para la consecución de un objetivo en común, que permita mejorar, y lograr el desarrollo y crecimiento de la empresa.

En cuanto a Orientación al Cliente, la empresa priorizaría al cliente tanto interno como externo, fomentando el compromiso de sus colaboradores para la satisfacción de sus necesidades y expectativas, para lograr fidelización de los mismo y mejorar la imagen corporativa.





## **TEMA 2: Competencias respecto de la persona y su relación con los otros.**

### Datos Obtenidos

#### Competencia: Comunicación Asertiva

Se presenció una reunión que realizan cada cuatro meses los Niveles Medios y Altos de la Organización, en donde los gerentes bajaban lineamientos generales y otro tipo de información a los coordinadores. Y cómo los coordinadores comunicaban información respectiva a sus áreas.

Algunos de los coordinadores trabajaban con indicadores y la forma de presentar la información era más clara y concreta. Otros no mostraban tener la información tan organizada y elaborada, y algunos no utilizaban indicadores.

#### Análisis

Se pudo observar diferencias en la forma de presentar la información y de transmitirla, no utilizando un lenguaje en común, algunas personas eran más técnicas a la hora de hablar, no teniendo en cuenta todos los interlocutores.

### Datos Obtenidos

#### Competencia: Trabajo en equipo

Se observó en Producción como el coordinador guiaba la planificación semanal, y luego en equipos se organizaban y comenzaban sus actividades. Durante la jornada vimos reunirse a los tres gerentes, ya que muchos de los temas se tratan en conjunto, conformando el equipo de Gerencia General.

#### Análisis

Se observó en toda la empresa que se trabaja en equipo, en ninguno de los casos se vio fisuras o tensiones en los grupos, desarrollando actividades de manera conjunta y organizada, acompañado por un buen clima de trabajo.

### Interpretación



En cuanto a Comunicación la diferencia en el lenguaje que utilizan, provocaría confusión, ya que los emisores tienden a suponer que las palabras y términos que utilizan, el receptor los entendería sin inconvenientes. Esto dificultaría el desempeño de las personas, ya que no habría claridad en las tareas y objetivos asignados.

Con respecto a Trabajo en Equipo desde la propia gestión se fomentaría un espíritu de grupo colaborativo, participativo, acompañado por un buen clima organizacional. Esto potenciaría la eficiencia y la productividad de las personas, logrando una sinergia entre grupos elevando estándares de desempeño.

### **TEMA 3: Competencias respecto de las personas y su gestión a cargo.**

#### Datos Obtenidos

#### Competencia: Planificación y seguimiento

En la reunión que realizan cada cuatro meses los Niveles Altos y Medios se observó el seguimiento que se hace sobre los objetivos de cada área. Algunas presentaron planes de acción detallados y otras no se presentaron con la documentación requerida para la reunión, dificultando el análisis global de la información y el curso de la reunión.

Se solicitó participar de reuniones de seguimiento de las tareas desarrolladas por los colaboradores, pero en la empresa no realizan ese tipo de instancias de retroalimentación, por lo tanto, no se observaron devoluciones de desempeño o feedback de los objetivos de cada persona.

#### Análisis

Se observó que no hay uniformidad en la forma de gestionar objetivos, la mayoría no desarrolla planes de acción de manera formal, sólo una minoría sigue un procedimiento detallado de las tareas a seguir con fechas pautadas para la consecución de objetivos.

En ningún caso se realizan instancia de seguimiento para brindar un feedback a los colaboradores sobre el grado de avance de sus tareas.



Competencia: Toma de Decisiones

No hay elementos para este tema provistos por esta herramienta.

Competencia: Innovación y Mejora

No hay elementos para este tema provistos por esta herramienta.

Interpretación

Al no llevarse a cabo una Planificación y Seguimiento formal, dificultaría definir prioridades, acciones, plazos y recursos, para llevar adelante la gestión, y poder realizar un control de análisis de logros y resultados obtenidos. Sin poder brindar una retroalimentación, identificando desviaciones y gestionando los ajustes correspondientes.

#### **TEMA 4: Las competencias respecto de la persona y su gente a cargo.**

Datos obtenidos

Competencia: Delegación y Potenciación

No hay elementos para este tema provistos por esta herramienta.

Competencia: Negociación

Durante la reunión de mandos medios se trataron temas acerca de plazos para el cumplimiento de objetivos con respecto a un producto que tenía que estar terminado para un congreso de electro medicina en octubre. Se observó que ninguno de los participantes tuvo una actitud confrontativa, aunque no hayan estado de acuerdo en diversas cuestiones. La Gerencia hizo hincapié en resolver el conflicto asignándoles a todos plazos de tiempo reales para poder cumplir el objetivo común.

Análisis

La mayoría trató de resolver el conflicto sin actitud confrontativa. Un menor número, antepuso intereses propios de su área a la hora de negociar los plazos de entrega, pero la Gerencia logró que se llegue a un acuerdo común. La mayoría



intercambió información objetiva en la reunión escuchando activamente a cada participante.

#### Datos Obtenidos

#### Competencia: Conducción y Liderazgo

Se observó que los coordinadores están constantemente en el área de trabajo junto a sus colaboradores a cargo supervisando y guiando las tareas. Ninguno se encierra en su oficina todo el día, de este modo los colaboradores podían llegar a ellos para preguntarles dudas acerca de sus tareas.

Las relaciones entre los equipos son buenas, todos se tratan con respeto, durante la visita nadie levantó la voz y el clima de trabajo fue relajado.

#### Análisis

La mayoría de los coordinadores están al alcance de dudas o consultas que les puedan surgir a sus colaboradores a cargo.

La mayoría de las relaciones de equipo son buenas y respetuosas, aunque informales.

#### Interpretación

En cuanto a Negociación desde la empresa se fomenta el diálogo y la cooperación logrando acuerdos sin conflictos, lo que favorecería a las partes involucradas en pos de un beneficio conjunto. Esta predisposición se vería reflejada en las buenas relaciones potenciando la Conducción y el Liderazgo de sus conductores, lo que provocaría una mejora en desempeño de los equipos y un aumento de la productividad.



## SÍNTESIS

### **TEMA 1: Competencias respecto de la persona y su trabajo, para su propia gestión.**

En cuanto a *Orientación a los Resultados* hay coherencia en la información recolectada a través de las diferentes herramientas. El hecho de que los resultados no hayan sido positivos, estaría hablando de que en la empresa no se trabaja por objetivos, hay una falta de procedimiento formal en la definición de los mismos, en su seguimiento y control, además de una ausencia de uso de indicadores para la medición de la gestión por parte de la empresa, lo cual provocaría una baja en la productividad y desempeño de los colaboradores.

Respecto a *Orientación al Cliente*, hay coincidencias, lo cual estaría hablando de que se tiene en cuenta al cliente tanto interno como externo pudiendo identificar, resolver y comprometerse con las necesidades de los mismos teniéndolas presente como guía para su trabajo.

En cuanto a *Autonomía*, hay coherencia en la información. Desde la empresa se fomenta personas con independencias de criterio y decisión, siendo éstas capaces de asumir sus responsabilidades.

Con respecto a la competencia *Administración del Tiempo*, existe coincidencia entre las herramientas. El hecho de que, de baja en todas, significaría una ineficiente organización y administración de la utilización del tiempo, para el cumplimiento de objetivos.

En cuanto a *Flexibilidad*, no hay coherencia entre las distintas herramientas. Por un lado se adaptarían a los cambios que va atravesando la empresa, y en contraposición se mostraría una tendencia hacia estructuras y procedimientos rígidos y tradicionales, que se vería reflejado en una falta de predisposición a realizar tareas de maneras distintas en pos de introducir mejoras.



Respecto a *Predisposición al Aprendizaje*, existe coherencia. Desde la empresa y los propios conductores fomentan el aprendizaje continuo y la trasmisión de esos conocimientos en pos de la organización.

## **TEMA 2: Competencias respecto de la persona y su relación con los otros.**

En cuanto a *Trabajo en Equipo* no hay coherencia en la información recogida. Según los conductores hay trabajo en equipo, ellos promueven que las personas participen y contribuyan activamente para la consecución de una meta común. Sin embargo, los colaboradores aseveran que los niveles altos no promueven el trabajo en equipo y no se tienen en cuenta los aportes de las personas en su desempeño dentro de un equipo.

En la competencia *Comunicación* no hay coherencia. En cuanto a *escucha activa*, hay diferentes percepciones, parece deberse a la buena predisposición según los conductores a responder a inquietudes de los colaboradores, quienes perciben que los mismos no siempre escuchan y están abiertos al diálogo. En cuanto a *transmisión de la información*, a veces no es del todo clara o concisa, y no siempre se comunican los cambios o el estado de avance de los objetivos del sector.

En cuanto al uso de un *lenguaje común*, hay coincidencia en la información recolectada, quedando en evidencia que algunas personas se comunican con mayor tecnicismo, lo cual entorpece el intercambio de información y la dinámica diaria de las tareas, provocando retrasos en el cumplimiento de metas y confusiones entre los miembros de los equipos.

Las distintas opiniones entre los niveles inferiores y sus conductores parecen deberse a que se vivencian realidades paralelas dentro de la misma organización, lo que provocaría un obstáculo a la búsqueda de soluciones en común, para mejorar la comunicación en general de la empresa y fomentar el desarrollo del trabajo en equipo.



### **TEMA 3: Competencias respecto de la persona y su gestión a cargo.**

Con respecto a *Toma de Decisiones*, los conductores afirman que lo hacen de manera racional, con total libertad para actuar, sin embargo, queda expuesto que no todos tienen la misma capacidad para llevar adelante este proceso, en aquellas decisiones que impliquen riesgos, lo que dificultaría la adaptación al entorno dinámico y cambiante.

En *Innovación y Mejora* de los procesos, hubo disidencias en la información recabada. Los conductores indican que están atentos a lo que sucede en el mercado como una forma de identificar oportunidades de negocios, en contraposición, los colaboradores expusieron que desde la empresa no se fomentaría la mejora continua, ya que no se tienen en cuenta sus aportes y sugerencias. Esto podría deberse a que en la empresa se estarían vivenciando distintas realidades, lo que dificultaría elevar estándares de desempeño, mejorar la productividad, identificar oportunidades de mercado, pudiendo ser más competitivos e innovadores.

Por último, con respecto a la competencia *Planificación y Seguimiento* hay coincidencia en la información recolectada. Desde la empresa no se gestiona por objetivos, no hay procedimientos formales, ni Visión, Misión y Valores definidos. Esto dificultaría la capacidad de gestión, poder definir planes y detectar desviaciones de los mismos, no pudiendo hacer ajustes correspondientes y brindando feedback, lo que provocaría el estancamiento de la productividad.

### **TEMA 4: Competencias respecto de la persona y su gente a cargo.**

En cuanto a *Delegación y Potenciación*, hubo diferencias en la información recolectada. Los colaboradores afirman que sus conductores delegan tareas que pueden ser resueltas por ellos, mientras que los conductores en contraposición exponen que no delegan lo suficiente, encargándose de tareas operativas, no confiando en sus equipos, esto puede ser porque los colaboradores no dimensionan la totalidad de las responsabilidades que les pueden ser asignadas y auto gestionadas por ellos mismos, teniendo dos percepciones totalmente opuestas. Esto



provocaría un estancamiento en el desarrollo de las personas y en el crecimiento de la organización, sumado a una mala administración del tiempo.

En la competencia *Negociación*, no hay coherencia en la información recolectada. Si bien los conductores afirman que adoptan un estilo de negociación ganar-ganar, en donde todas las partes salgan beneficiadas, fomentando el diálogo y la cooperación, los colaboradores difieren en que desde la empresa no se fomenta un estilo de negociación uniforme, orientado a favorecer a todas las partes, como si se vivieran realidades diferentes, lo que provocaría trabas para resolver problemas o conflictos en pos de los objetivos corporativos de la organización.

Por último, en la competencia *Conducción y Liderazgo* hay coincidencias entre la información, desde la empresa no se fomentan ni hay procedimientos formales para hacer un seguimiento y evaluación del desempeño de los colaboradores, así como tampoco se realizan reconocimientos de manera formal y uniforme. Esto provocaría falta de compromiso y disminución en la productividad de los colaboradores, y estancamiento en el desarrollo profesional de los mismos.





## CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO

### TEMA 1: Competencias de la persona y su trabajo, para su propia gestión.

Aciertos destacados:

- Los conductores consideran a sus clientes internos y externos como prioridad. Identifican sus necesidades y trabajan para satisfacerlas, siendo las mismas la guía en su trabajo.
- Se fomenta personas con autonomía siendo capaces de asumir sus responsabilidades.
- Desde la empresa se proponen capacitaciones, fomentándose el aprendizaje continuo.

Desaciertos detectados:

- Existe una delegación ineficaz, por lo que los conductores terminan realizando tareas operativas en lugar de dedicarse a actividades propias de su gestión.
- Existe una tendencia hacia estructuras y procedimientos rígidos y tradicionales, no coincidiendo con las necesidades y el contexto externo de la organización.
- Hay deficiencia en la organización y administración del tiempo para el cumplimiento de objetivos.

Omisiones:

- No se utilizan indicadores para medir la gestión, lo cual sería de gran importancia para el control y evaluación de los objetivos planificados.
- Falta de procedimiento formal en la definición de los objetivos y en su seguimiento y control.



## **TEMA 2: Competencias de la persona en relación con los otros.**

Aciertos destacados:

- El trabajo y las relaciones diarias se desenvuelven en un clima de confianza, respeto y cordialidad.

Desaciertos destacados:

- Hay deficiencia en cuanto a trabajo en equipo, ya que los mismos no están alineados hacia un mismo objetivo.
- En cuanto a la escucha activa, los conductores no siempre brindan espacios de diálogo ni están abiertos a recibir opiniones, ideas o sugerencias, pudiendo desmotivar la generación de nuevas ideas o aportes por parte de los colaboradores.
- La transmisión de información no es siempre clara y concisa, generando incertidumbre en los colaboradores, quienes no entienden en ocasiones los cambios o el estado de avance de los objetivos del sector determinado.

Omisiones:

- Falta de criterios homologados y de un lenguaje en común, razón por la cual se dificulta la comunicación y el entendimiento entre las personas.

## **TEMA 3: Competencias de la persona y su gestión a cargo.**

Aciertos destacados:

- El uso de la planilla de definición de objetivos, que están comenzando a utilizar, y otorga mayor profesionalización al proceso.

Desaciertos destacados:

- No hay uniformidad en la capacidad de tomar de decisiones que impliquen riesgos en contextos dinámicos.



- No se incluye a los colaboradores en la elección de la mejor alternativa a la hora de la toma de decisiones, pudiendo desmotivar los aportes de los mismos y de esta manera reducir la riqueza y precisión en las decisiones tomadas.
- En cuanto a la innovación y mejora los coordinadores no siempre tienen en cuenta ni están atentos a lo que sucede en el mercado, como una forma de identificar oportunidades para el negocio.
- No siempre se reciben sugerencias para modificar la forma de realizar el trabajo, aportando a la mejora continua.
- No se incluye a los colaboradores en la definición de objetivos. Simplemente se los transmiten a la hora de empezar a trabajar.

Omisiones:

- Ausencia de un procedimiento formal en el que se definan objetivos anuales o semestrales; para poder realizar un seguimiento y control de los mismos.
- No se encuentran definidas ni redactadas Visión, Misión y Valores en la empresa, lo cual es prioritario para poder definir objetivos corporativos y la estrategia organizacional que guíe la gestión de los conductores, orientándolos a los resultados.

**TEMA 4: Competencias de la persona y su gente a cargo.**

Aciertos destacados:

- El buen clima laboral entre los conductores y los colaboradores facilita al mejor desempeño y conducción de los equipos.
- Reconocimiento del buen desempeño, aunque sea informalmente. Los coordinadores reconocen por medio de palabras, reuniones u otro medio el buen desempeño de los colaboradores.



Desaciertos destacados:

- La falta de confianza con respecto a la delegación de las tareas del conductor a su equipo de trabajo dificulta una mejor productividad y desempeño del área.
- Sistema de negociación no uniforme, orientado al ganar-ganar.
- Los conductores no realizan un seguimiento formal y detallado de sus colaboradores para brindarles devoluciones y lograr mejoras en el desempeño.

Omisiones:

- La falta de un proceso formal de evaluación de desempeño, dificulta hacer un seguimiento y reconocimiento al colaborador y visualizar el desempeño para poder proyectar un plan de carrera para el mismo.

En síntesis, está la necesidad de mejorar determinadas competencias, y otras están más desarrolladas.

Las que requieren desarrollo son: *Orientación a los Resultados, al igual que Planificación y Seguimiento, Conducción y Liderazgo, y Administración del Tiempo*. Esto, en parte, es por causa de que no está definida la Visión, Misión y Valores de la organización, todavía no hay un procedimiento de definición de objetivos formal, no llevan adelante un seguimiento y control de los mismos, no hay instancias de feedback o devolución de desempeño a los colaboradores, sumado a la ausencia de indicadores para medir la gestión, además existe una ineficiente organización y administración del recurso tiempo. También sería necesario mejorar la competencia *Delegación y Potenciación* ya que el mal uso del tiempo y la acumulación de tareas operativas disminuyen la productividad de las personas, su desarrollo y el de la organización.

Por otro lado, hay una deficiente *Comunicación* que sería necesario mejorar, la transmisión de la información no es clara, provocando confusión en lo que se espera



de las personas, y habría que mejorar los espacios de escucha. En cuanto a la forma de *Negociar*, no existe un sistema único basado en el ganar-ganar, lo que puede provocar roces y enfrentamientos, por lo que consideramos que es necesario capacitar en ese tema.

En cuanto a *Innovación y Mejora* y *Toma de Decisiones* no estarían en un alto nivel de desarrollo, y es importante que así sea para que las personas sean promotores de cambios y fomenten la mejora continua, y a la vez que sean capaces de tomar decisiones que impliquen riesgos en entornos turbulentos.

*Orientación al Cliente* no precisa ser desarrollada, los conductores tienen una marcada orientación a identificar y resolver las necesidades del cliente interno y externo. Igualmente, con la competencia *Autonomía*, se demuestra un alto grado de independencia en la toma de decisiones de las personas e iniciativa al trabajo y buena *Predisposición al Aprendizaje*.



## PROPUESTA

De acuerdo a lo diagnosticado en los puntos anteriores, en base a la recolección de datos, su análisis e interpretación, se realiza una propuesta para la profesionalización de la Gestión en la empresa Leistung Ingeniería S.R.L.

### Justificación

Colocar a los Niveles Altos y Medios en condiciones de conducir una gestión profesional y efectiva, que eleve los estándares de desempeño desarrollando sus competencias, basado en un nivel de participación y delegación efectiva, para lograr ser más competitivos en el mercado.

### Objetivo de la propuesta

Realizar una propuesta que desarrolle las competencias para una gestión profesional, basado en un marco estratégico apropiado, que permita un adecuado nivel de participación y delegación para una gestión efectiva.

### Acciones para la implementación

La propuesta está diseñada a medida de las necesidades de la organización, para contribuir a mejorar la gestión y la profesionalización de los Niveles Altos y Medios. La misma estará conformada por cinco acciones; donde el resultado de cada una de ellas será condición necesaria de la siguiente.

**a) “Compartir los resultados del Diagnóstico con la cúpula de la organización”**

#### Finalidad.

Transmitir los resultados del presente trabajo y sus implicancias a la cúpula de la organización para concientizar a los mismos sobre la situación actual de la empresa, y que en base a la misma se puedan producir mejoras.



Esta etapa es fundamental, para lograr compromiso e interés de quienes dirigen la organización, del cual dependerá el éxito de la implementación de la intervención. Es necesario mentalizar sobre la profesionalización de la gestión, para generar valor agregado en los colaboradores y garantizar mayor competitividad en el mercado

Se expondrán los aciertos y desaciertos de la situación en la que se encuentran como también posibles alternativas de solución para cambiar el rumbo de la situación.

### Características

- Se realizará una reunión con la dirección de la empresa, conformada por los tres Gerentes (segunda generación) quienes están a cargo de la conducción de la empresa, y las autoras del trabajo, en la cual se explicarán detalladamente los resultados del mismo y conclusiones a las cuales se han llegado.
- Se considerarán los aciertos, desaciertos y omisiones encontrados, analizando los impactos y resultados en la gestión, a fin de implementar los planes de mejora.

### Contenidos

Se expondrá en un PowerPoint la situación actual, con sus aciertos, desaciertos y omisiones.

Luego se presentará el Proyecto de Intervención con sus etapas, para llegar a una situación ideal, para potenciar el desempeño de los Niveles Altos y Medios y en consecuencia el de toda la organización.

### Sugerencias para la implementación

- Se programará una reunión formal con la Dirección y quienes ésta convoque. En ésta se coordinará fecha y horario de la reunión, sin que exceda los 90 minutos. Se transmitirán los resultados y las acciones a implementar.



- Se preparará una presentación clara y atractiva, para involucrarlos e incentivarlos hacia una actitud crítica y reflexiva.
  - Será necesario contar con una sala adecuada para la ocasión.
  - Se procurará disponer de elementos auxiliares a la presentación: computadora, proyector, y material impreso pertinente.
    - Se entregará una copia del Trabajo Final a la Dirección y se realizará la presentación con diapositivas.
    - Se preverá de tiempo para preguntas o dudas que puedan tener los receptores.

### Criterios de evaluación

Se considerará el grado de interés y respuesta que demuestre la Dirección de la empresa en el transcurso de la presentación, en cuanto a al nivel de involucramiento en la temática, como también en la decisión o no de llevar adelante la propuesta de intervención.

Se pasará a la siguiente etapa sólo con la aprobación de la Dirección respecto al proyecto de intervención.

### ***b) “Capacitación en Visión, Misión y Valores”***

#### Finalidad

Proveer las condiciones para que la conducción pueda definir por escrito Visión, Misión y Valores de la organización, para que todos los miembros de la misma conozcan su razón de ser, la idea de negocio que tienen sus dueños y la situación futura que se desea alcanzar, para lograr una sinergia y que todos sepan hacia donde orientar sus esfuerzos.

Además, los valores, junto con la Misión y Visión representan la identidad de la empresa, y promueven la cultura, de esta manera las personas tendrán bases firmes de referencia para desempeñarse en sus funciones.

#### Características

---

“Plan de desarrollo de competencias para la gestión de niveles altos y medios en una pyme, en un contexto de profesionalización de la empresa”

Giacinti-Grasso-López Sardi





Se realizará un Taller de entrenamiento con la Dirección de la empresa (los 3 Gerentes), cuya duración será de 8 horas, debido a su alto contenido pragmático, que incluye ejercicios correspondientes para llegar a dichos elementos.

Se definirá lo que se entiende por Misión, Visión y Valores, analizando el impacto esperado y por qué es importante su análisis y definición.

### Contenidos

- Qué es la identidad y por qué es importante. Quedando claro tanto para adentro como para afuera de la organización.
  - Impactos de una adecuada definición y comunicación interna y externa de los elementos de la identidad.
  - Qué es la Misión y para qué sirve. Cómo definir una Misión adecuadamente.
  - Qué es la Visión y para qué sirve. Cómo definir una Visión adecuadamente.
  - Qué son los Valores y para qué sirven. Cómo definir Valores adecuadamente.
  - Análisis de pertinencias y coherencia entre los elementos de la identidad.
  - Plan de acción para comunicar interna y externamente Visión, Misión y Valores.
  - Luego del plan de acción de comunicación, definición de lineamientos generales para la gestión.

### Sugerencias para la implementación

- Establecer con anticipación el día y horario que ocupará el Taller, para garantizar la presencia de todos los participantes.
- Contratar al consultor externo, quién dirigirá la actividad.
- Coordinar con el consultor para cualquier apoyo que necesite, y enviarle con anterioridad la información requerida, para preparar el material de soporte.



- Preparar el material didáctico y/o manuales de soporte. Y que los participantes lleven a la actividad todo lo que hayan escrito antes.
- Acondicionar la sala donde se impartirá el Taller. En lo posible que sea fuera del lugar físico de la empresa, para fomentar un espacio creativo. Evitar interrupciones.
- Dar inicio al Taller. Que la duración del mismo sea de 8 horas.
- Realizar registros cualitativos y cuantitativos.
- Que los participantes asistan dispuestos a tomar decisiones sobre Visión, Misión y Valores.
- Que se lleve a cabo en día y horario, en caso de tener que realizar cambios, comunicar los mismos.

#### Criterios de evaluación

- Se considerará en qué grado la iniciativa resultó coherente y viable para la empresa, ya que la misma prevé mayor protagonismo y participación de sus colaboradores.
- El éxito se dará con el enriquecimiento de la Gestión de Recursos Humanos, y por ende, hacia toda la gestión de la empresa abriendo el juego a todos los colaboradores.
- Nivel de asistencia de las personas que tenían que concurrir.
- Nivel de comprensión de los impactos positivos y negativos de establecer adecuadamente los elementos de la identidad.
- Definición y redacción efectiva de Visión, Misión y Valores. Y si las mismas son sinérgicas.
- Grado de apoyo político de la dirección en llevarlas a cabo.
- Definición de un plan de acción claro, con responsables, actividades, plazos y método de seguimiento, para su comunicación interna y externa.

#### ***c) “Concientizar y capacitar a los Gerentes y Mandos Medios en conceptos de Gestión, asociados a la Planificación, Autocontrol y Participación”***



### Finalidad

Formar en conceptos de gestión a Gerentes y Mandos Medios para:

- Asumir responsabilidades que competen a su función, en la interacción con las otras áreas y en un proceso de cadena de valor,
- Mejorar y mantener la motivación de las personas y grupos a cargo de manera que mejoren el desempeño y lograr el empoderamiento tanto individual y de los equipos.
- Mejorar la comunicación entre áreas y entre las personas de distintos niveles, fortaleciendo el vínculo entre ellas.
- Incorporar hábitos y actitudes fuertemente orientados al trabajo en equipo, tanto dentro de cada área como en la interrelación entre ellas.
- Todo enmarcado en un entorno de liderazgo eficaz que propicie la comunicación y la iniciativa para implementar las acciones de mejora, así como asegurar la efectividad en la práctica rutinaria de las operaciones.

### Características

Se realizará un Taller de entrenamiento, teórico / práctico, cuya duración será de 40 horas totales. Se dividirá en 16 encuentros de 2 horas y media, llevándose a cabo 1 encuentro por semana.

Los destinatarios son los responsables de áreas: los 9 coordinadores y los 3 gerentes.

El taller consistirá en aprender conceptos de gestión y herramientas a fines, incorporarlos y llevarlos a la práctica para aplicarlos en su desempeño diario, por lo cual tendrá un carácter de alto grado de participación, de interacción y producción por parte de los destinatarios.

### Contenidos

---

“Plan de desarrollo de competencias para la gestión de niveles altos y medios en una pyme, en un contexto de profesionalización de la empresa”

Giacinti-Grasso-López Sardi



1. Cadena de Valor:

- Cadena de valor: definición, alcance e implicancias.
- Características de los procesos en la cadena de valor.

2. Orientación a resultados:

- Qué es la orientación a los resultados.
- Seguimiento de forma regular de los objetivos e indicadores anteriormente planteados.
  - Relación entre resultados obtenidos y objetivos planeados.
  - Tablero de control.

3. Planificación, organización y seguimiento

- Capacidad de planificación – Herramientas para una buena planificación.
  - Gestión estratégica a partir del cliente. Eficacia, eficiencia y efectividad.
  - Gestión de procesos. Organización de los procesos a partir de los objetivos, metas, recursos y requisitos del cliente, para su satisfacción.
    - Gestión de las prioridades y Administración del Tiempo.
    - Herramientas de organización.
    - Gestión del riesgo.
    - Documentos y registros para la organización.
    - Herramientas de seguimiento orientado a la mejora continua.

4. Liderazgo y autoliderazgo

- Variables intervinientes en el análisis del liderazgo.
- Cómo lograr y mejorar el liderazgo.
- Las estrategias del líder.



- Estilos de liderazgo: definición, autodiagnóstico y análisis crítico de nuestras fortalezas y debilidades a partir del propio estilo.
  - Autodiagnóstico del liderazgo que cada uno ejerce en la actividad cotidiana.
  - Liderazgo situacional como herramienta para el mejoramiento continuo y sinérgico de la motivación, la calificación, la potenciación y la delegación efectiva a individuos y equipos.
  - Autodiagnóstico y plan de acción individual por parte de cada participante.

#### 5. Delegación y potenciación.

- Revisión de los “errores humanos” habituales y sus causas asociados a la delegación.
    - Particularidades del “error” producto de la delegación inadecuada.
    - Delegación como componente estratégico para mejorar la efectividad.
    - Delegación como acción efectiva de transferir poder a las personas.
    - Motivos válidos para la delegación y su medición. Condiciones básicas.
    - Identificación de estas condiciones en la realidad organizacional.
    - Principios y pasos de la potenciación del personal para la delegación efectiva.
  - Comunicación y motivación como herramientas para la delegación efectiva.
    - El superior como facilitador y consejero de colaboradores potenciados.
- Autodiagnóstico.
- Plan de acción para la potenciación y la delegación efectiva.

#### 6. Comunicación efectiva

- Tipos y medios de comunicación.
- Técnicas de comunicación – Emisor:
  - ✓ Variables intervinientes



- ✓ Escucha activa.
- ✓ Las comunicaciones escritas
- Técnicas de comunicación – Receptor:
  - ✓ Decálogo para la comunicación efectiva
  - ✓ Pasos para una buena comunicación.

### Sugerencias para la implementación

- Acompañamiento o coaching de seguimiento por responsable de área, a razón de una hora por semana durante 4 meses.
  - Asegurar un adecuado seguimiento de implementación asociable a la evaluación de desempeño.
  - Establecer fecha, hora y lugar de todos los talleres.
  - Contratar y coordinar con el consultor para darle soporte, y enviarle con anterioridad la información requerida, para preparar el material de apoyo.
  - Reservar y acondicionar las salas donde se impartirán los entrenamientos, tener en cuenta todo material de soporte requerido, computadora, proyector, rotafolio, entre otros. Evitar interrupciones.
  - En caso que se presenten cambios de fechas y horarios, comunicar a todos los participantes y reprogramar con tiempo.
    - Realizar registros cualitativos y cuantitativos.
    - Que los participantes asistan dispuestos a participar de manera activa, aportando para el éxito de la actividad.

### Criterios de evaluación

- Asegurar una adecuada concurrencia.
- Asegurar una adecuada captación de conceptos y herramientas.
- Que se completen las actividades y ejercicios por parte de los integrantes.
  - Avance demostrable en el coaching en cuanto a la adquisición de la competencia necesaria.



**d) “Promover un sistema de medición, análisis y mejora de la Delegación Efectiva”.**

Finalidad

Incorporar el uso de herramientas que permitan hacer un seguimiento de las actividades propias y aquellas delegables para que a través de la conducción adecuada, no sólo puedan asumir responsable y comprometidamente las funciones a cargo, sino también lograr un alto desempeño basado en la potenciación de los recursos humanos disponibles con la correcta delegación.

Características

Habiendo finalizado el entrenamiento en delegación, del temario anterior, se establecerá un sistema de seguimiento de delegación mensual durante 6 meses, basados en una tabla a utilizar por cada responsable de área que incluya los siguientes elementos.

Contenidos

- 1- Tareas habituales.
- 2- Análisis de tiempo insumido.
- 3- Análisis de posibilidades de delegación de la actividad.
- 4- Cálculo de prioridad de delegación.
- 5- Análisis de: a qué gestión y función corresponde la actividad a delegar.
- 6- Evolución mensual del grado de delegación obtenido desde la situación inicial hasta los 6 meses siguientes.

(Ver tabla en el Anexo VI)

Sugerencias para la implementación

Utilizar un sistema de registro sistemático que incluya los elementos ya mencionados y que permita el cálculo automático de un grado de evolución de la delegación.



Predisposición de las personas que tienen que llevar el registro de la herramienta, con un compromiso asumido para que el desarrollo de la misma se haga con la mayor minuciosidad y responsabilidad posible.

Contar con una instancia de capacitación previa al uso de la herramienta para despejar todo tipo de dudas o consultas y que el uso de la planilla sea exitoso.

#### Criterios de evaluación

- Seguimiento sistemático.
- Verificar durante la medición que efectivamente las tareas hayan sido delegadas.
  - A partir de los logros obtenidos en cada medición mensual, establecer con cada participante las prioridades y acciones del mes posterior.

**e) “Formalizar la Gestión del Desempeño haciendo foco en el desarrollo del personal a cargo”**

#### Finalidad

Proveer y promover el uso de un sistema de gestión del desempeño, incluyendo el avance del logro de los objetivos definidos durante el taller “concientización y capacitación a los Gerentes y Mandos Medios en conceptos de Gestión, asociados a la Planificación, Autocontrol y Participación” de la actividad “c”, así como el desarrollo de las competencias adquiridas durante el mismo”.

#### Características

Habiendo finalizado el entrenamiento del temario anterior, incluido el último punto de desarrollo de la planilla de delegación, se establecerá un sistema de seguimiento de desempeño semestral. Se basará en una herramienta de evaluación de desempeño, por cada responsable de área para sus colaboradores, que incluya los siguientes elementos.

#### Contenidos





- 1- Datos Personales
- 2- Objetivos:
  - Situación inicial
  - Resultado esperado
  - Resultado alcanzado
  - Logro %
- 3- Competencias conductuales
  - Generales
  - Específicas de la Función
- 4- Promedio general de Objetivo y Competencias
- 5- Resultados Obtenidos
  - Superó las expectativas. Puntaje 5 (superó el 100%)
  - Alcanzó las expectativas. Puntaje 4 (logró el 100%)
  - Estuvo muy cerca de alcanzar las expectativas. Puntaje 3 (más de 75% y menos de 100%)
  - Claramente no alcanzó las expectativas. Puntaje 2 (más de 40% y hasta 75%)
  - Desempeño pobre o nulo. Puntaje 1 (entre 0 y 40%)
- 6- Capacitación y Desarrollo
  - Acciones
  - Objetivos propuestos para el próximo periodo
- 7- Comentarios del Evaluador y del Evaluado

(Ver tabla en el Anexo VII)

### Sugerencias para la implementación

Implementación inicial donde se planifiquen los objetivos a lograr (en base a los establecidos anteriormente en la capacitación, pero no necesariamente siguiendo a raja tabla los mismos), así como las competencias a desarrollar surgidas también de la capacitación, y luego hacer una revisión semestral del grado de cumplimiento, con su correspondiente medición, análisis y plan de mejora.



Criterios de evaluación

- Seguimiento sistemático.
- Verificar durante la medición que efectivamente el desempeño de los colaboradores sea el esperado, caso contrario establecer acciones de mejora.
  - A partir de resultados obtenidos en los seguimientos, establecer con cada participante las prioridades y acciones a seguir para lograr el desempeño esperado.

**Cronograma de actividades**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES												
Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	
A) Proporcionar los resultados del presente trabajo a la cúpula de la organización												
B) Capacitación en Visión, Misión y Valores												
C) Concientizar y capacitar a los Gerentes y Mandos Medios en conceptos de Gestión, asociados a la Planificación, Autocontrol y Participación												
D) Promover un sistema de medición, análisis y mejora de la Delegación Efectiva												
E) Formalizar la Gestión del Desempeño haciendo foco en el desarrollo del personal a cargo												



## CONCLUSIÓN

Finalizando el presente trabajo podemos concluir que se ha generado un aporte a la empresa Leistung Ingeniería S.R.L, realizando un diagnóstico, tratando la problemática y estableciendo posibles lineamientos que marcarán el camino para la mejora de la gestión, en un contexto de profesionalización de la misma.

Fue un desafío vivenciar la realidad de la organización y poder entender la problemática, desde nuestra visión como profesionales de Recursos Humanos, y poder aportar los conocimientos aprendidos durante la carrera, llevándolo a la práctica en una organización real, mediante este proceso de intervención.

Finalmente consideramos que cumplimos nuestras metas y objetivos planteados de manera satisfactoria, pudiendo realizar un aporte positivo a la organización, y enriqueciendo nuestro desempeño como profesionales a través de esta experiencia.



## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ALLES, Martha (2014) “Desarrollo del Talento Humano”. Buenos Aires, Argentina. Granica.
- ALLES, Martha (2005). “Diccionario de Preguntas. Gestión por Competencias”. Buenos Aires, Argentina. Granica.
- ALLES, Martha (2004). “Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias”. Buenos Aires, Argentina. Granica.
- BLAKE, Oscar Juan (2008). “La Capacitación. Un Recurso Dinamizador de las Organizaciones.” Buenos Aires, Argentina. Macchi.
- DALE, M. e ILES, P. (1992) “Habilidades Gerenciales”. Colombia. Legis.
- GIBSON, J., IVANCEVICH, J. y DONELLY, J. (1999). “Las Organizaciones – Comportamiento, Estructura, Procesos”. Madrid, España. McGraw-Hill/Irwin.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO C. y BAPTISTA LUCIO P. (2006). “Metodología de la investigación”. México, D.F. McGRAW HILL.
- LAZZATI, Santiago (2015). “Competencias, cambio y coaching”. Buenos Aires, Argentina. Granica.
- ROBBINS, S y COULTER M. (2000) “Administración”. México. Pearson.
- ROBBINS, S. (2004). “Comportamiento Organizacional”. México. Pearson.
- RODRÍGUEZ, M. (2005). “Diagnóstico Organizacional”. México. Alfaomega
- SOLANA R. (1993). “Administración de Organizaciones - en el umbral del tercer milenio”. Buenos Aires, Argentina. Interoceánicas.



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

- WILLIAM, B., WERTHER, Jr. y KEITH Davis (2000). “Administración de Personal y Recursos Humanos”. México, D.F. McGRAW HILL.

## DOCUMENTOS

- SANS, Elida Raquel (2008). Guía de Estudio: “Métodos y Técnicas de Investigación Social”. Córdoba. Instituto Universitario Aeronáutico.
- VERDE FASSA, Julio y LESTA, Marcelo (2007). Guía de Estudio: “Capacitación y Desarrollo”. Córdoba. Instituto Universitario Aeronáutico.
- 9001:2015, I. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*. Obtenido de ISO 9000:2015(es): <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>



## ANEXOS

### ANEXO I

#### **Entrevista a Niveles Altos (gerentes) y Medios (coordinadores).**

##### Planificación y Seguimiento:

- 1) ¿Quién define los objetivos de cada área en particular? (para Gerentes)  
¿Quién define los objetivos de su área (si es para el coordinador)? ¿Los revisa con la Gerencia General?
- 2) ¿Los objetivos específicos de su área los formula en colaboración y participación con los miembros de su equipo?
- 3) ¿Cómo le comunica al equipo los objetivos definidos? ¿Cómo se los transmite al resto de las áreas?
- 4) ¿De qué manera y con qué periodicidad se evalúa el cumplimiento de los objetivos?  
¿En base a esta evaluación realiza un feedback a los colaboradores de su equipo?

##### Orientación a los Resultados:

- 5) ¿Qué hace para medir los resultados de sus tareas? ¿Cada cuánto lo hace?
- 6) ¿Trabaja o planifica teniendo en cuenta ciertos indicadores para luego poder medir los resultados? ¿Qué indicadores utiliza?

##### Administración del Tiempo:

- 7) ¿Cuándo planifica se pone plazos de tiempo, o fechas determinadas de cumplimiento para la realización de sus tareas?
- 8) ¿Percibe que en sus actividades diarias realiza tareas que implican desperdicios de tiempo o fuentes de improductividad que podría eliminar?

##### Trabajo en Equipo:

- 9) ¿Conforma equipos de trabajo para llevar adelante los objetivos de su área?  
¿En qué ocasiones prefiere conformarlos?



- 10) ¿Del volumen de horas semanales cuanto le dedica a reuniones de equipo?  
¿Piensa que son efectivas? ¿Las planificaría de una manera diferente?

Delegación y Potenciación:

- 11) ¿Qué porcentaje de sus tareas diarias delega en sus colaboradores?  
12) ¿En qué criterio se basa para delegar esas tareas?

Conducción y Liderazgo:

- 13) ¿Qué acciones desarrolla para que su equipo mejore su desempeño?  
14) ¿Qué procedimientos utiliza para evaluar a sus colaboradores?  
15) ¿Qué acciones lleva adelante para reconocer el buen desempeño de su equipo?  
16) ¿Cómo considera las relaciones con su equipo? ¿Qué hace para aportar positivamente al desarrollo de estas relaciones?

Comunicación:

- 17) ¿Qué canales utiliza periódicamente para comunicarse con los demás integrantes de la organización?  
18) ¿Escucha propuestas o ideas nuevas de sus colaboradores? ¿Les dedica tiempo para escuchar sus necesidades?  
19) ¿Qué barrera u obstáculo considera que puede dificultar su comunicación?

Negociación:

- 20) ¿Qué tiene en cuenta a la hora de enfrentarse a una situación de negociación?  
21) ¿Ante una situación de conflicto, problema con un colega o algún colaborador, ¿cuál es su reacción?  
22) ¿Cómo actúa ante una situación en la que se resuelve algo en lo que no está de acuerdo?

Flexibilidad:



- 23) ¿Cómo reacciona cuando ya tiene algo planeado y una situación imprevista lo obliga a cambiar? ¿O cuando tiene que hacerse cargo de una tarea nueva o diferente?
- 24) ¿Busca maneras distintas de realizar sus tareas para lograr diferentes y/o mejores resultados?

### Autonomía

- 25) ¿Qué hace cuando tiene dificultad para resolver un problema? ¿Trata de resolverlo solo, o solita ayuda?
- 26) ¿En qué ocasiones de su trabajo siente que tiene que consultar a su jefe antes de actuar?

### Toma de Decisiones:

- 27) ¿A la hora de tomar una decisión evalúa diferentes alternativas para llegar al objetivo planeado?
- 28) ¿Cuándo toma una decisión cotidiana, lo hace teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la empresa?

### Innovación y Mejora:

- 29) ¿En el último tiempo, ha revisado procesos/sistemas en los que se pudieron aplicar mejoras?

### Predisposición al Aprendizaje:

- 30) ¿Hizo algún curso o capacitación últimamente? ¿La capacitación fue por iniciativa suya, o se la ofrecieron desde Recursos Humanos por considerar que era necesaria y que podía aportar en su puesto de trabajo?
- 31) ¿Luego de realizar estos cursos, comparte la información con el resto de los integrantes de la organización?
- 32) ¿Luego de asistir a capacitaciones percibe mejoras o cambios en la manera de realizar sus actividades? ¿De qué manera aplica los conocimientos aprendidos en las mismas?





Orientación al Cliente:

- 33) ¿Qué hace para medir si sus clientes están satisfecho o no? ¿Cada cuánto?
- 34) ¿Tiene en cuenta las devoluciones de sus clientes (interno y externo)? ¿Las tiene en cuenta para producir mejoras en el sector o en los procesos?

**ANEXO II**

**Cuestionario de Autoanálisis.**

Marque con una X la opción que le parezca más adecuada según su actuación diaria.

**1- Tengo facilidad para definir los objetivos de mi sector y empezar a trabajar en él.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi Siempre*
- Siempre*

**2- Identifico y relevo las necesidades del cliente teniéndolas presente como guía para el trabajo.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi Siempre*
- Siempre*



**3- Planifico poniendo plazos de tiempo determinados para el cumplimiento de mis tareas.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi Siempre*
- Siempre*

**4- Asisto a las capacitaciones que me proponen y/o solicito.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi Siempre*
- Siempre*

**5- Delego actividades que pueden ser resueltas por colaboradores.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi Siempre*
- Siempre*



**6- Considero diferentes opciones antes de tomar una decisión, evaluando previamente sus consecuencias.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi Siempre*
- Siempre*

**7- Involucro a los miembros de mi equipo en la definición de los objetivos del área.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi Siempre*
- Siempre*

**8- Realizo feedback sobre el desempeño a los miembros de mi equipo de trabajo.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi Siempre*
- Siempre*



**9- Defino claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes, asegurando que se cumplan las metas del grupo.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi Siempre*
- Siempre*

**10-Realizo seguimiento de las tareas propias y de mis colaboradores**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi Siempre*
- Siempre*

**11-Ante una situación de desacuerdo con otra persona, busco alternativas para solucionarla sin entrar en conflicto.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi Siempre*
- Siempre*



**12-Me gusta trabajar en equipo.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi Siempre*
- Siempre*

**13-Estoy atento a lo que sucede en el entorno/mercado como una forma de identificar oportunidades de negocio.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi Siempre*
- Siempre*

**14-Tengo facilidad para tomar decisiones, aun cuando impliquen un alto riesgo.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi Siempre*
- Siempre*



**15-Escucho atentamente a mi interlocutor, estoy abierto a recibir inquietudes, ideas o sugerencias.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi Siempre*
- Siempre*

**16-Confío en mi equipo de trabajo a la hora de encomendarles tareas permitiendo la autogestión de lo delegado.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi Siempre*
- Siempre*

**17-Cada vez que me enfrento a una determinada situación no pierdo de vista los resultados.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi Siempre*
- Siempre*



**18-Doy respuestas de acuerdo a los procedimientos y en base a los compromisos asumidos con el cliente.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi Siempre*
- Siempre*

**19-Me muestro dispuesto a recibir sugerencias cuando alguien me presenta una manera diferente de hacer las cosas, pudiendo modificar mi conducta.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi Siempre*
- Siempre*

**20-Cuando tengo un problema considero que soy capaz de resolverlo.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi Siempre*
- Siempre*



**21-Organizo mis actividades en función de la urgencia e importancia de las mismas.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi Siempre*
- Siempre*

**22-Me esfuerzo por transmitir la información acerca de temas y cambios en mi sector, tanto a mis colaboradores como a mis superiores.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi Siempre*
- Siempre*

**23-Cuando trabajo en equipo mis aportes contribuyen a alcanzar objetivos comunes.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi Siempre*
- Siempre*





**24-Considero importante aportar y apoyar sugerencias que pueden llevar a una mejora del trabajo.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi Siempre*
- Siempre*

**25-Ante una situación de conflicto soy capaz de tomar distancia de lo emocional para conducir al mejor acuerdo para las partes implicadas.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi Siempre*
- Siempre*

**26-Genero en el grupo que lidero, un ambiente de entusiasmo, y compromiso profundo.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi Siempre*
- Siempre*



**27-Cuando trabajo en equipo poseo una actitud abierta para aprender de los demás.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi Siempre*
- Siempre*

**28-Me preocupo por dar respuestas claras, precisas, oportunas y adecuadas a la necesidad y/o pedido que originó la comunicación.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi Siempre*
- Siempre*

**29-A la hora de realizar mis actividades, comparto los conocimientos aprendidos en capacitaciones, con integrantes de la organización.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi Siempre*
- Siempre*



**30-Cuando tomo una decisión previamente lo consulto con otras personas.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi Siempre*
- Siempre*

**31-Busco maneras distintas de realizar mis tareas para llegar a diferentes y/o mejores resultados.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi Siempre*
- Siempre*

### **ANEXO III**

#### **ÍNDICE DE PREGUNTAS POR COMPETENCIA:**

##### **Cuestionario Autoanálisis**

- 1- Conducción y Liderazgo
- 2- Orientación al cliente
- 3- Administración del tiempo
- 4- Predisposición al aprendizaje



- 5- Delegación y potenciación
- 6- Toma de decisión
- 7- Planificación y seguimiento
- 8- Conducción y liderazgo
- 9- Conducción y liderazgo
- 10- Planificación y seguimiento
- 11- Negociación
- 12- Trabajo en equipo
- 13- Innovación y mejora
- 14- Toma de decisión
- 15- Comunicación
- 16- Delegación y potenciación
- 17- Orientación a los resultados
- 18- Orientación al cliente
- 19- Flexibilidad
- 20- Autonomía
- 21- Administración del tiempo
- 22- Comunicación
- 23- Trabajo en equipo
- 24- Innovación y mejora



25- Negociación

26- Conducción y liderazgo

27- Trabajo en equipo

28- Comunicación

29- Predisposición al Aprendizaje

30- Autonomía

31- Flexibilidad

#### **ANEXO IV**

##### **Cuestionario sobre su Conductor Directo.**

El siguiente cuestionario es **anónimo**. Marque con una X la opción que considere pertinente.

**1- Mi superior me delega actividades que pueden ser resueltas por mí.**

*Nunca*

*Casi Nunca*

*A veces*

*Casi siempre*

*Siempre*



**2- Mi superior confía en su equipo de trabajo a la hora de encomendar tareas permitiendo la autogestión de lo delegado.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi siempre*
- Siempre*

**3- Mi superior me escucha atentamente, y está abierto a recibir inquietudes, ideas o sugerencias.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi siempre*
- Siempre*

**4- Se esfuerza por transmitir la información acerca de temas y cambios en mi sector.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi siempre*
- Siempre*



**5- Se preocupa por dar respuestas claras, precisas, oportunas y adecuadas a la necesidad y/o pedido que originó la comunicación.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi siempre*
- Siempre*

**6- Mi superior promueve el trabajo en equipo.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi siempre*
- Siempre*

**7- Cuando trabajamos en equipo mi superior se interesa porque los aportes de cada uno contribuyan a alcanzar objetivos comunes.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi siempre*
- Siempre*



**8- Mi superior posee una actitud abierta para aprender de los demás.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi siempre*
- Siempre*

**9- Está atento a lo que sucede en el entorno/mercado como una forma de identificar oportunidades de negocio.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi siempre*
- Siempre*

**10-Mi superior aporta y apoya sugerencias que pueden llevar a una mejora del trabajo.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi siempre*
- Siempre*





**11- Ante una situación de desacuerdo con otra persona, mi superior busca alternativas para solucionarla sin entrar en conflicto.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi siempre*
- Siempre*

**12- Ante una situación de conflicto es capaz de tomar distancia de lo emocional para conducir al mejor acuerdo para las partes implicadas.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi siempre*
- Siempre*

**13-Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes, asegurando que se cumplan las metas del grupo.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi siempre*
- Siempre*



**14-Genera en el grupo que lidera, un ambiente de entusiasmo, y compromiso profundo.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi siempre*
- Siempre*

**15-Realiza feedback sobre el desempeño a los miembros de su equipo de trabajo.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi siempre*
- Siempre*

**16-Define los objetivos del sector y el plan de acción para comenzar a trabar en ellos.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi siempre*
- Siempre*



**17-Realiza seguimiento de mis tareas y las de todo el equipo.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi siempre*
- Siempre*

**18-Involucra a los miembros del equipo en la definición de los objetivos del área.**

- Nunca*
- Casi Nunca*
- A veces*
- Casi siempre*
- Siempre*

**ANEXO V**

**ÍNDICE DE PREGUNTAS POR COMPETENCIA:**

**Cuestionario sobre su Conductor Directo**

- 1- Delegación y Potenciación
- 2- Delegación y Potenciación
- 3- Comunicación
- 4- Comunicación
- 5- Comunicación
- 6- Trabajo en equipo



I NSTITUTO  
U NIVERSITARIO  
A ERONÁUTICO

- 7- Trabajo en equipo
- 8- Trabajo en equipo
- 9- Innovación y Mejora
- 10- Innovación y Mejora
- 11- Negociación
- 12- Negociación
- 13- Conducción y Liderazgo
- 14- Conducción y Liderazgo
- 15- Conducción y Liderazgo
- 16- Conducción y Liderazgo
- 17- Planificación y Seguimiento
- 18- Planificación y Seguimiento





**ANEXO VII**

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		Hoja 1/2
-------------------------	--	----------

**DATOS PERSONALES**

Apellido y Nombre del Evaluado	Legajo	Puesto	Área/Sector
Apellido y Nombre del Evaluador	Legajo	Puesto	
Fecha de entrevista anual de evaluación	Período	Nivel	

N°	OBJETIVOS	Situación Inicial	Resultado esperado	Resultado alcanzado	Logro %
1					
2					
3					
4					
5					
<b>PROMEDIO</b>					<b>#¡DIV/0!</b>
<b>RESULTADO EN PUNTAJE</b>					<b>#¡DIV/0!</b>

COMPETENCIAS CONDUCTUALES		Puntaje Obtenido	
GENERALES			
FUNCIÓN			
<b>PROMEDIO</b>		<b>#¡DIV/0!</b>	

<b>PROMEDIO GENERAL (OBJETIVOS Y COMPETENCIAS)</b>	<b>#¡DIV/0!</b>
----------------------------------------------------	-----------------

**RESULTADOS OBTENIDOS**

Superó las expectativas	5	Superó el 100%
Alcanzó las expectativas	4	Logró el 100%
Estuvo muy cerca de alcanzar las expectativas	3	Más de 75% y menos que 100%
Claramente no alcanzó las expectativas	2	Más de 40% y hasta 75%
Desempeño pobre o nulo	1	Entre 0 y 40%



	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Hoja 2/2
--	-------------------------	----------

**CAPACITACION Y DESARROLLO**

Nº	ACCION	Cuándo	Observaciones

Nº	OBJETIVOS PROPUESTOS PARA EL PRÓXIMO PERÍODO	Ponderac.	Plazo	Indicador

**COMENTARIOS**

**Comentarios del evaluador**

**Comentarios del evaluado**

Firma Evaluador:

Fecha:

Firma Evaluado:

Fecha:

Firma Superior del Evaluador:

Fecha: