



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

“DESARROLLO DE MANDOS MEDIOS”

**Alumnos: Viana Agustina Micaela
Quiroga Bianchi Hernán**

Docente Tutor: Lic. Verde Fassa Julio Abel



ÍNDICE

DEDICATORIAS	5
AGRADECIMIENTOS	6
“DESARROLLO DE MANDOS MEDIOS”	7
RESUMEN	9
PRIMERA PARTE: CONSIDERACIONES PREVIAS AL DIAGNÓSTICO.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
Presentación de la Empresa.....	13
PRE-DIAGNÓSTICO	17
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	20
JUSTIFICACIÓN	21
OBJETIVOS.....	23
MARCO TEÓRICO	24
Competencias	24
¿Qué es un comportamiento?	30
Relación entre comportamientos y competencias.....	31
Mandos Medios	31
La importancia del Supervisor	33
La crucial importancia del trabajo del Supervisor	33
El papel de los Supervisores en la actualidad	34
Competencias requeridas por los Mandos Medios:	35
Liderazgo.....	36
¿Qué es el liderazgo?	37
Evolución del concepto: Liderazgo	37
¿Los líderes nacen o se hacen?	39
El líder exitoso.....	39



Las actividades claves de Recursos Humanos para potenciar los comportamientos y funciones del liderazgo.....	40
Relación de la cultura con el liderazgo	41
Tipos de liderazgo	42
Capacitación.....	43
¿Qué es la motivación laboral?.....	44
Teoría de las necesidades de Maslow.....	46
La teoría de Herzberg.....	48
Teoría X y Teoría Y.....	52
Teorías contemporáneas	53
¿Cuáles son los principales beneficios de la motivación laboral?	55
¿Que busca la capacitación?.....	57
¿Cuándo se necesita capacitación?	57
¿Dónde aplicar la capacitación?	57
La capacitación como inversión	57
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA.....	58
CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS	59
Herramientas de recolección de datos.....	59
DIAGNÓSTICO	60
RESULTADOS POR HERRAMIENTA	61
ENCUESTAS	61
ENTREVISTAS.....	78
ANÁLISIS DOCUMENTAL	87
SÍNTESIS	92
CONCLUSIÓN DIAGNÓSTICA	96
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	99



Justificación de la Propuesta.....	99
Acciones para la correcta implementación de la Propuesta	99
Cronograma de actividades	108
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	108
Análisis y decisión del Diagnóstico.....	108
Plan de capacitación de Mandos Medios	108
Formalizar la Gestión de desempeño y promover un sistema de medición y mejora	108
CONCLUSIÓN FINAL.....	109
BIBLIOGRAFÍA.....	110
DOCUMENTOS	111
-ANEXOS -	112

DEDICATORIAS

A mis padres, que me apoyaron durante toda la carrera.

A mi familia, por estar incondicionalmente.

**A mis amigas, que me bancaron en todo este camino, en todas las noches largas de estudio,
y en los nervios que genera estar llegando al final de esta hermosa carrera.**

**Y en especial, a mi compañero, porque pasamos un año bastante intenso y logramos llegar
a nuestra meta de la mejor manera, con el título y camino a una de las mejores aventuras
de nuestras vidas. ¡ALLÁ VAMOS!**

Agustina Micaela Viana

**A mi familia que siempre me incentivó y principalmente a mi mamá
que me ayudó en este largo camino a lograr este objetivo.**

**A mi amiga y nueva colega Agustina Viana, con la que con tanto esfuerzo realizamos esta
propuesta de intervención.**

**A nuestro tutor de tesis, Julio Abel Verde Fassa
que nos apoyó desde un primer momento y nos facilitó todo el proyecto.
Para ellos es esta dedicatoria, a quienes les debo su apoyo incondicional.**

Hernán Quiroga Bianchi



AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, al Lic. Julio Abel Verde Fassa, por su confianza y apoyo desde el primer momento. Por su interés y orientación en cada paso de este proyecto.

Gracias al IUA, por brindarnos todas las herramientas necesarias durante todos estos años.

A la empresa de indumentaria en la que realizamos la intervención, por permitirnos indagar, observar, analizar y darnos la posibilidad de dar uno de nuestros primeros pasos en esta hermosa profesión.

Gracias a todos aquellos que confiaron en este proyecto y nos apoyaron en este largo camino.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - “Desarrollo de Mandos Medios”

“DESARROLLO DE MANDOS MEDIOS”



FORMULARIO C

**Facultad de Ciencias de la Administración
Departamento Desarrollo Profesional
Lugar y fecha: Córdoba, 12 de Marzo de 2018**

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

“Desarrollo de Mandos Medios”

Integrantes: VIANA, Agustina Micaela

QUIROGA BIANCHI, Hernán

Profesor Tutor del PG: VERDE FASSA, Julio A.

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores

Presidente: **GARCIA, Isabel**

1er Vocal: **SINGESER, Olga**

.....

Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:

.....
.....
.....
.....
.....

Viana, Agustina Micaela / Quiroga Bianchi, Hernán



RESUMEN

El objetivo del trabajo fue brindar una propuesta que le permita a una Empresa de indumentaria de la ciudad de Córdoba, potenciar las competencias de liderazgo en sus Mandos Medios.

Se realizó un diagnóstico de las competencias existentes en el grupo de Encargados, y de los problemas que el departamento de Recursos Humanos identificaba como críticos.

Mediante la implementación de distintas herramientas de recolección de datos, se logró obtener la información necesaria, para inferir y proponer una posible solución a los problemas detectados en la realidad observada. Y brindar los parámetros para su evaluación y las recomendaciones para su correcta implementación.

Finalmente, destacamos la importancia que tienen hoy en día los Mandos Medios dentro de las organizaciones. Su rol es sumamente importante, ya que este nivel es el nexo entre los niveles jerárquicos altos (donde se desarrolla la estrategia organizacional y donde son tomadas las decisiones más trascendentes) y los niveles jerárquicos bajos (donde se lleva a cabo la operación y ejecución de la estrategia).

En ellos recaen responsabilidades de conducción, supervisión, gestión, comunicación, evaluación y resolución de conflictos, es por ello que, debido a sus roles, los mandos medios se



ubicar en un nivel estratégico en la estructura interna, ya que son claves para la permanencia dentro de un mercado laboral tan cambiante.

Es de suma importancia que la organización proporcione los elementos suficientes para que pueda existir una operación eficiente. Entre estos elementos se incluye contar con procesos y órdenes claras, para una correcta ejecución e implementación de la estrategia, fomentar y permitir un nivel de autonomía adecuado, desarrollar una estructura que favorezca la comunicación, ascendente y descendente, desarrollar sistemas de retroalimentación continua, herramientas y conocimientos de administración de personal, comunicación, gestión y liderazgo, proporcionar recursos, sistemas y herramientas necesarias para realizar el trabajo diario y contar con un monitoreo constante del ambiente laboral.

Por esta razón y muchas más, es fundamental que se reconozca el valor que representan los Mandos Medios para asegurar el éxito y la supervivencia organizacional, ya que, es en este nivel donde se crea la verdadera ventaja competitiva.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - “Desarrollo de Mandos Medios”

PRIMERA PARTE: CONSIDERACIONES PREVIAS AL DIAGNÓSTICO



INTRODUCCIÓN

Consideramos que la capacitación es de vital importancia para las organizaciones modernas, ya que contribuye al desarrollo personal y profesional, que genera beneficios para toda la organización, y nos permite ser más productivos y competentes en un mercado laboral tan cambiante.

Las organizaciones a menudo compiten desde sus competencias, es decir el conjunto de conocimientos y experiencias que les proporciona una ventaja competitiva sobre sus competidores.

El futuro de cualquier empresa depende de la calidad de sus Recursos Humanos. Es por eso, que la gestión de las competencias pasó a ser una prioridad en cualquier tipo de organización. La misma nos permite analizar las competencias claves para llevar a cabo una estrategia empresarial, evaluar el potencial de las competencias existentes y enriquecer las competencias del personal actual.

En base a lo dicho anteriormente, decidimos realizar una propuesta de intervención en una empresa de indumentaria de la ciudad de Córdoba.

La elección se basó en la experiencia personal de uno de nosotros. Al haber trabajado en la empresa, surgió la necesidad de trabajar los aspectos antes mencionados.



Luego de una primera reunión con los responsables del área de Recursos Humanos, en la que nos manifestaron la necesidad de desarrollar las competencias de los Encargados de cada local, comenzamos a trabajar en una propuesta de mejora, con el objetivo de brindarles una posible solución.

Presentación de la Empresa

Fábrica de indumentaria y accesorios orientados al mundo del Skate. Nacida en el año 2001, fruto de la unión de ideas entre sus dos actuales socios.

La compañía ingresó al mercado con una propuesta alternativa que concentra todo su poder de marca en torno al Skate.

Con el tiempo, lanzó su propia marca, que transmite un estilo propio, audaz y divertido, y que rápidamente se posicionó entre los clientes.

La misma está ubicada en la Ciudad de Córdoba. Cuenta con 38 empleados que se desempeñan en la fábrica y una dotación fija de 125 empleados destinados a los 14 locales comerciales que posee.

Ubicados cinco de ellos en el centro de la ciudad, siete dentro de los diferentes centros comerciales de la ciudad, uno en la Falda, otro en Carlos Paz y, por último, uno en la ciudad de Río Cuarto.



(Mapa de todos los locales comerciales)



En cada uno de ellos se encuentran los vendedores, un sub-encargado y un encargado responsable del local.

Esta compañía nació como una empresa de tipo familiar, y aunque en estos 17 años se modificó mucho el tamaño de su estructura, conserva varias características de este tipo.

Según la propia empresa, “poseen una cultura fuerte, ya que al mantener un estilo familiar, los valores compartidos por sus miembros son más arraigados”.

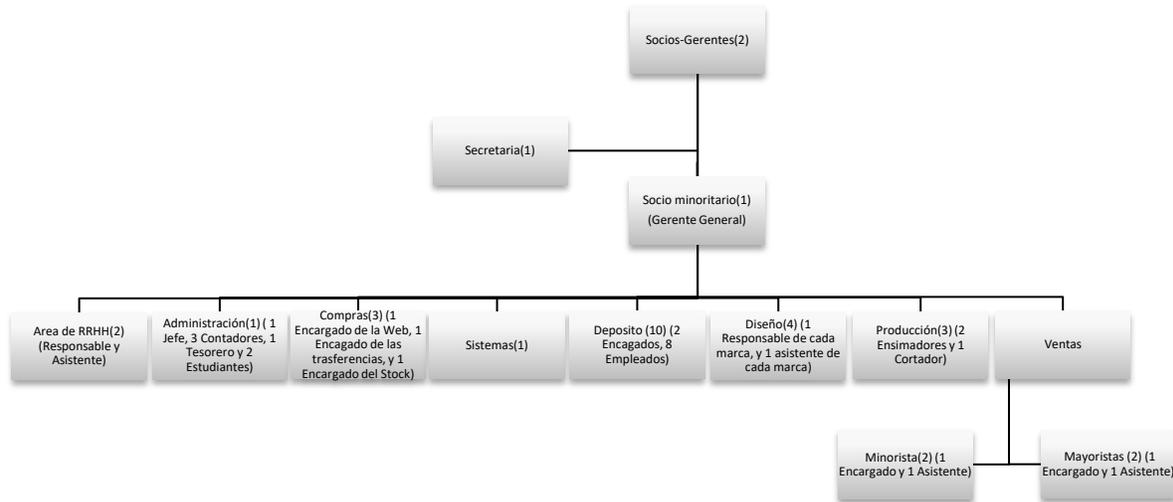
Algunos de los **VALORES** que comparten sus miembros son:

- La innovación
- La creatividad
- El trabajo en equipo
- La cooperación
- La orientación al cliente en calidad y servicio

En su página Web la empresa define su Misión y su Visión de la siguiente manera.

MISIÓN: Despertar el instinto skater, a través de los códigos y experiencias que se manifiestan frente a las mejores líneas de indumentaria y accesorios.

VISIÓN: Desarrollar la cultura skater, ser un referente y transmitirla a través de la marca.



La compañía no posee un documento explícito sobre la estructura de la misma, ya que plantean que este tipo de formalidad no se adapta a su cultura organizacional.

A pesar de no tener bien definidos los puestos dentro de la fábrica, con los aportes del departamento de Recursos Humanos, buscamos graficar su estructura definiendo las áreas en la organización, sus participantes y su relación en el proceso, como se puede observar en el gráfico anterior.



PRE-DIAGNÓSTICO

Nos reunimos en la fábrica con los responsables del área de Recursos Humanos, donde pudimos realizar una entrevista abierta, en la cual nos comentaron brevemente la historia y el crecimiento de la empresa y cómo fue el surgimiento del departamento de Recursos Humanos, creado cuatro años atrás.

En un principio, el departamento no sólo carecía de autonomía para actuar, sino que eran los propios dueños los que tenían el mayor control. Con el paso del tiempo, éstos fueron delegando mayor cantidad de actividades y toma de decisiones, lo que permitió un mayor crecimiento del área.

En este momento los responsables de la misma son dos personas, encargadas de todos los procesos que involucran al personal. Ellos se encargan de reclutar, seleccionar, acompañar, capacitar, evaluar y controlar a todo el personal.

Ellos sostienen que los encargados no están capacitados correctamente, que se puede notar una insuficiencia en el accionar a la hora de abordar determinadas situaciones y que la mayoría de las veces solicitan ayuda para resolver los pequeños problemas que se les presentan a diario, lo que interrumpe las tareas administrativas propias del área.



Por estos motivos planteados, manifiestan la necesidad de perfeccionar las competencias de los encargados en pos de lograr que sean proactivos y más eficientes, capaces de solucionar por sus propios medios los problemas cotidianos que se les presenten.

Además, la distancia entre la fábrica (donde se encuentra el departamento de RRHH) y los locales es otro inconveniente, ya que no todos los empleados permanecen en el mismo espacio físico. Esto hace que sea muy complejo tener un control diario de todas las situaciones que se presentan en cada uno de ellos, dificultando el intercambio de información entre ambas partes.

Nos comentaron que miden el desempeño de los trabajadores a través de objetivos de ventas, se les fijan diferentes metas a alcanzar relacionadas al nivel de las mismas, y al final del día se les da una planilla con los resultados y la posición final con respecto a los demás compañeros. Esta modalidad funciona a la vez como un método de motivación, ya que, al generar una pequeña competencia entre ellos, éstos buscan desempeñarse de una mejor manera.

A los encargados, se les da una planilla con determinados ítems, donde se especifica las diferentes tareas que tienen a cargo, relacionadas con la totalidad del local y sus responsabilidades diarias. Luego, ellos tienen la libertad de delegar tareas a sus colaboradores.

Por otra parte, nos informaron que realizan una reunión mensual con todos los encargados, en donde se intercambia todo tipo de información acerca de la situación de cada local y se comentan



los cambios o nuevos lineamientos, que luego los encargados deben informar a sus colaboradores.

Al escuchar su perspectiva, indagamos un poco más profundo para lograr comprender cómo llegaron estos trabajadores a ocupar este puesto sin las competencias necesarias para el mismo.

Nos comentaron que la empresa no cuenta con un plan de carrera donde los trabajadores pueden desarrollarse, ya que las posibilidades de ascenso son muy escasas, esto se debe a que dentro de los locales, cuando un trabajador ingresa, lo hace como vendedor, luego puede pasar a ser cajero y si éste realiza bien sus tareas, se lo puede llegar a ascender como sub-encargado y como última instancia puede llegar a ser encargado del local; pero no poseen más posibilidades para ascender dentro de la empresa. En alguna rara excepción, pueden llegar a obtener un puesto dentro de la fábrica.

Tampoco cuentan con planes de capacitación muy eficientes; ellos sostienen que, al momento del ingreso de un trabajador al local, el proceso es bastante pobre y se realiza de manera muy apresurada. No poseen un programa de inducción adecuado, solo se les informa lo mínimo e indispensable. La verdadera capacitación se gana día a día y el encargado juega un rol fundamental.

En cuanto al encargado, nos informaron que no hay muchos requisitos por cumplir para llegar a ocupar este puesto. La antigüedad no es un requisito indispensable, pero sí se les exige que



hayan transcurrido al menos 6 meses dentro de la empresa, para que tengan los conocimientos necesarios sobre las tareas que se desempeñan y sobre la empresa en sí misma. Lo que sí se evalúa, es el nivel de ausentismo y que la persona no cuente con apercibimientos.

Cuando se detecta un posible candidato a asumir este puesto, se lo prueba como cajero durante los meses de mayor movimiento, diciembre y enero, y si se desempeña de la manera deseada se le realiza el examen psicotécnico para decidir si se lo asciende o no.

En conclusión, por lo que ellos sostienen, necesitan capacitar a sus Mandos Medios y buscar la forma de lograr que adquieran mayor autonomía y eficiencia a la hora de ejercer sus funciones en su puesto de trabajo.

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

En base a la información obtenida, inferimos que la preparación que reciben los encargados de cada local resulta insuficiente para llevar a cabo su tarea de manera correcta. Se requeriría entonces un perfeccionamiento de las competencias de los Mandos Medios para lograr un verdadero nexo entre los trabajadores y la dirección.

Como futuros profesionales en Recursos Humanos, nos consideramos en condición de diagnosticar los posibles problemas existentes asociados con la problemática planteada, y brindar una propuesta, que les garantice una mejora de éstos.



JUSTIFICACIÓN

Los Mandos Medios tienen un papel fundamental en todas las organizaciones modernas. Son el enlace que mantiene unida a la organización; el puente entre los niveles jerárquicos superiores y los niveles jerárquicos inferiores. En este caso, los Encargados deberían funcionar como conexión entre lo que sucede en cada local y el departamento de Recursos Humanos.

Mejorar el nivel de competencias de los mismos, es clave para lograr un mayor desempeño. Sus tareas son de suma importancia ya que, además de las operativas y administrativas, deben motivar al personal, organizar el trabajo del equipo, planificarlo, evaluarlo y sobre todo establecer una adecuada comunicación con sus colaboradores y superiores.

Es por esto que, es fundamental capacitarlos en forma permanente y desarrollar sus habilidades en el liderazgo y conducción de equipos de trabajos, para que sean eficientes y productivos.

Su plan de capacitación ha de enfocarse en el desarrollo y fortalecimiento de las siguientes competencias generales: autonomía, habilidad de planificación, capacidad para coordinar, supervisar y evaluar la tarea de un equipo y aptitud para gestionar personas de un modo creativo, eficiente y superador.



Es por estos motivos, que estamos en condiciones de decir que, desde nuestro punto de vista, trabajar arduamente sobre esta problemática, “el desarrollo de los Mandos Medios”, trae grandes beneficios para la organización y para sus miembros.

- Permitir transmitir la visión de la empresa a sus colaboradores.
- Promover actitudes de mayor autonomía y responsabilidad personal en línea con la misión, visión y foco de la organización.
- Promover y ser ejemplo de la cultura organizacional.
- Lograr que los Mandos Medios sean agentes de cambio que impulsen a su equipo el logro de los resultados buscados.
- Desarrollar habilidades de resolución de problemas y trabajo en equipo.
- Desarrollar habilidades que permitan brindar a los colaboradores una retroalimentación efectiva, orientada al desarrollo y la productividad.
- Lograr mayor productividad/rentabilidad.
- Cubrir y superar las expectativas de sus clientes en cuanto a calidad del servicio.
- Lograr un mejor clima laboral y desarrollar el sentido de pertenencia en su personal.
- Lograr mayor eficiencia en sus procesos.
- Lograr una mejor comunicación interna entre los miembros de los equipos y entre las diversas áreas de la compañía en vistas a mantener un buen clima laboral.



- Lograr incentivar la iniciativa y pro actividad enfatizando una actitud abierta al aprendizaje permanente y al autodesarrollo.

Es por todo esto que, un mando medio bien desarrollado traerá como consecuencia una empresa más productiva, rentable y segura.

OBJETIVOS

General:

Elaborar un plan de capacitación, que permita desarrollar las competencias esenciales para una correcta gestión, detectadas en el diagnóstico.

Específicos:

- ❖ Presentar a los Socios de la firma y a los miembros del área de Recursos Humanos.
- ❖ Conocer que conocimientos y habilidades deben adquirir, desarrollarse y crearse en los Mandos Medios con el fin de cumplir las exigencias deseadas.
- ❖ Desarrollar una propuesta de plan de capacitación brindando una serie de recomendaciones necesarias para su correcta implementación.
- ❖ Ofrecer parámetros de medición y control para antes, durante y después de ejecutar el plan.

MARCO TEÓRICO

Competencias

El concepto “competencias” ha cambiado de forma significativa durante el último tiempo, en un comienzo se le usó para identificar las competencias esenciales para un puesto específico de trabajo (competencia laboral), con exclusión de las competencias enseñadas comúnmente en la escuela. En la actualidad, este concepto comprende no sólo las competencias académicas básicas sino también, una gran diversidad de actitudes y hábitos esenciales para el correcto funcionamiento de la sociedad.

Actualmente es posible encontrar muchas definiciones acerca de las “competencias”, algunas de las más utilizadas, son:

“Repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos” (Levy Leboyer, 1997).

“Un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización escolar concreta.” (Pereda y Berrocal, 1999)

Como se observa en la figura siguiente, la parte visible del iceberg conductual.

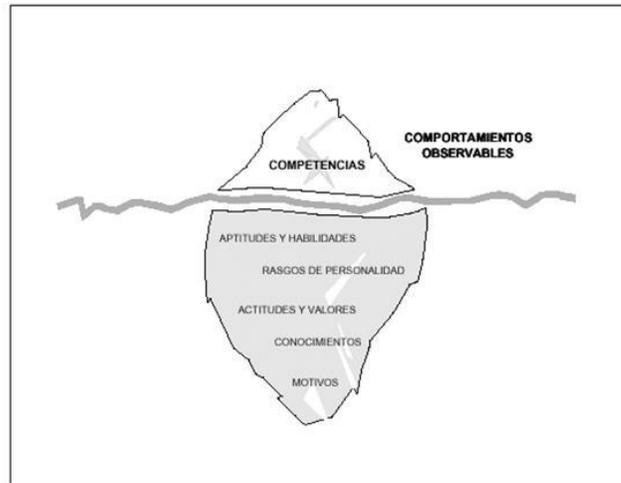


Figura N° 1: Las Competencias como Comportamientos Observables en el Iceberg Conductual (Pereda y Berrocal, 1999)

Siguiendo a Pereda y Berrocal (1999), para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencias del puesto, es preciso que, en ella estén presentes una serie de componentes:



- Saber: es el conjunto de conocimientos que permiten a la persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales). La experiencia juega un papel esencial como “conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas”.
- Saber hacer: son las habilidades y destrezas, es decir, la capacidad de aplicar los conocimientos que la persona posee en la solución de problemas que su trabajo plantea. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar) Lo habitual es que estas distintas habilidades interactúen entre sí.
- Saber estar: son las actitudes e intereses acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social, es decir, que los comportamientos de la persona se ajusten a las normas y reglas de la organización escolar. Se trata de tener en cuenta los valores, creencias y actitudes ya que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.
- Querer hacer: son los aspectos motivacionales, responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos que componen la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o

externo (dinero “extra”, días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

- Poder hacer: se refiere a las características personales y de la organización escolar, es decir, que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia. Cabría destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

Cada comportamiento incluido en una competencia, se produce por el efecto conjunto de los cinco componentes antes descritos. Al respecto, “las competencias se definen y enumeran dentro del contexto laboral en el que deben ponerse en práctica, por lo que una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aisladas, sino la unión integrada de todos los componentes en el desempeño laboral.” (Le Boterf, Barzucchetti y Vincent, 1993; en Pereda y Berrocal, 1999)

En efecto, todos los elementos en conjunto llevan al desempeño laboral; la interacción de ellos es lo que permite establecer distintos niveles de desempeño laboral y si no existiera satisfacción con el desempeño, se podrían evaluar e intentar someter a mejora.

De los componentes antes expuestos, tradicionalmente se ha enfatizado dos: los conocimientos y habilidades; y las destrezas (Saber y saber hacer), estos componentes tangibles de las competencias pese a ser necesarios, no están ligados a un desempeño superior, sino los componentes intangibles, aquellos asociados con valores, motivaciones y actitudes, son los que



se asocian con un alto desempeño laboral. A diferencia de los tangibles, éstos últimos son difíciles de desarrollar.

Dados estos componentes, es posible comprender otras definiciones de competencias, tales como: Es “un saber hacer o un saber actuar en forma responsable y validada en un contexto profesional particular, combinando y movilizandorecursos necesarios (conocimientos, habilidades, actitudes) para lograr un resultado (producto o servicio), cumpliendo estándares o criterios de calidad esperados por un destinatario o cliente” (Le Boterf, 2000)

“Las competencias son características de la personalidad devenida en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes”. (Alles, 2007, pág. 29)

En otras palabras, la competencia¹ es una característica de una persona que se manifiesta en un rendimiento satisfactorio en varios aspectos específicos de su desempeño laboral. No es algo espontáneo, que se dé por que sí, sino que surge de la interacción entre el individuo y el contexto laboral, en el cual despliega y aplica los conocimientos, actitudes y destrezas que ha aprendido.

En el ejercicio de las competencias se demuestra el talento que es un don complejo y completo porque involucra conocimientos, actitudes y destrezas. Según el diccionario de la

¹Martha, Alles: “*Desarrollo del talento humano: basado en competencias*” (3ª.ed.) Buenos Aires: Granica.



RAE², talento es: “dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona”. En esta definición podríamos encontrar casi un sinónimo de la palabra “competencia”.

Una persona puede tener conocimientos, pero no compromiso; puede tener conocimientos y compromiso, pero no destrezas; puede tener destrezas y compromiso, pero no los conocimientos. Como se ve el talento no solo es conocimiento o destrezas, es también compromiso y capacidad, es la suma de varias competencias. En resumen el talento es una mezcla de “sé hacer, quiero hacerlo y puedo hacerlo”.

El talento³ justamente los tres al mismo tiempo. Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las competencias necesarias, no alcanzará resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto puede que alcance los resultados, el único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las propuestas por su jefe.

² Diccionario de la lengua española. Real Academia Española, Madrid, 1999.

³ Martha, Alles: “*Desarrollo del talento humano: basado en competencias* (3ª.ed.) Buenos Aires: Granica.



Estos conceptos reflejan el funcionamiento de las personas en su vida laboral y en especial en el ámbito de las organizaciones.

¿Qué es un comportamiento? ⁴

- Un comportamiento es aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso).
- Un comportamiento no es aquello que una persona desea hacer/decir, o piensa que debería hacer/decir.
- Los comportamientos son observables en una acción que puede ser vista o una frase que puede ser escuchada.
- Ciertos comportamientos, como los de "pensamiento conceptual", pueden ser inferidos a partir de un informe verbal o escrito.

⁴ Martha, Alles: “*Selección por competencias*” (2a.ed.) Buenos Aires: Granica



Relación entre comportamientos y competencias⁵

Podemos decir que los comportamientos son la parte visible de las competencias (capacidades) y el concepto que cada uno tiene de sí mismo (cómo usa sus capacidades).

Si bien todo proceso "visto" por otra persona es sujeto a una cierta interpretación, y no hay mirada totalmente neutra u objetiva por parte de un observador, la técnica de observar comportamientos es una manera de objetivar, hasta donde sea posible, el proceso de evaluación.

La llave de esta herramienta de trabajo es observar la conducta de las personas sobre la base de una serie de comportamientos dados previamente.

Mandos Medios⁶

Cuando las organizaciones tienen un tamaño reducido, el trabajo se coordina de manera natural a través de la comunicación informal. No obstante, conforme van creciendo en tamaño aparece la necesidad de supervisión, y esta responsabilidad la suele asumir el empresario o la persona que éste designa como gerente. Sin embargo, cuando las organizaciones alcanzan un tamaño aún mayor aparecen los Mandos Intermedios, una cadena de directivos que conecta el núcleo básico de las operaciones de la empresa con la alta dirección. Así, las organizaciones se

⁵ Martha, Alles: “*Selección por competencias*” (2a.ed.) Buenos Aires: Granica

⁶ Henry, Mintzberg: “*La estructuración de las organizaciones*” (1ª.ed. 1984): Editorial Ariel.

convierten en estructuras piramidales en las que sus miembros se distribuyen mediante una jerarquía de directivos, colaboradores y pares.

Cada uno de los mandos intermedios tiene tareas por encima y por debajo de sus puestos. Para sus superiores, recopilan feedback de sus unidades, lo agregan y lo reportan hacia ellos. Respecto a sus colaboradores les asignan recursos y les transmiten en cascada todos aquellos proyectos, planes, normas y estrategias que la alta dirección establece. Además actúan como cabeza visible de sus respectivas unidades, formulan sus propias estrategias y se coordinan con otros mandos intermedios y con otras unidades de la organización, como aquellas dedicadas a dar soporte o a implantar y a mantener sistemas de gestión.

Las Partes Fundamentales de las Organizaciones según Mintzberg



Fuente: La estructuración de las organizaciones de Henry Mintzberg (1985)

La importancia del Supervisor⁷

Es una tarea compleja, demandante y en proceso de cambio, de importancia innegable. Ya sea que se trate de una empresa de servicios o una fábrica, es imprescindible la presencia de alguien que dirija y coordine las actividades de las personas.

La crucial importancia del trabajo del Supervisor

- El Supervisor constituye el primer nivel de mando y dirige al grueso del personal.
- Es un canal de comunicación descendente, ascendente y horizontal.
- Representa a la Empresa ante los Empleados.
- Representa a los Empleados ante la Empresa.
- Es un vínculo de coordinación, integración y engranaje organizacional.



⁷ Nuñez y Jáuregui: “Selección por competencias” (2007): Editorial Pax México, L.C.C.,S.A.



El papel de los Supervisores en la actualidad⁸

“Vivimos en una época muy marcada por el cambio. En un entorno de mayor exigencia, muchas organizaciones se están transformando para enfrentar los nuevos desafíos. Acciones como la reingeniería y la reestructuración de puestos y niveles, son sólo algunos ejemplos de sus esfuerzos para modernizarse, sobrevivir y ganar en competitividad” (Núñez y Jáuregui, 2007, p.23).

Estos cambios alcanzan a toda la organización, y uno de los puestos que más modificaciones sufrió, es el del Mando Medio. Atrás quedó la idea de verlos como simples “mandamases”. Hoy sus funciones y responsabilidades, los convierten en auténticos gerentes de primera línea.

“Como líder de un equipo, está orientado a facilitar el éxito total de su unidad, que a vigilar la ejecución de las tareas”. (Nuñez y Jáuregui, 2007, p. 23/24).

El Mando Medio adopta múltiples papeles: líder, asesor, facilitador, gestor, mediador, motivador, coordinador de equipos, etc. Y la relación con sus colaboradores se basa más en la confianza, respeto mutuo, motivación y búsqueda de nuevos desafíos, que la utilización del poder y el temor.

⁸ Nuñez y Jáuregui: “*Selección por competencias*” (2007): Editorial Pax México, L.C.C.,S.A.

Competencias requeridas por los Mandos Medios:⁹

- Liderazgo.
- Planificación, dirección, y planificación.
- Conocimiento del negocio.
- Orientación al cliente.
- Orientación a la calidad.
- Desarrollo de personas.
- Delegar.
- Manejo de equipo.
- Escucha activa.
- Empatía.
- Tener capacidad de comunicación.
- Autonomía.
- Capacidad de dar respuesta en tiempo y forma.

Una selección cuidadosa de los mandos intermedios garantiza una adecuada gestión de los equipos y una contribución exitosa a los resultados del área, y en definitiva de la organización.

⁹ Como elegir un buen mando intermedio (s.f.). Consultado el 9 de Marzo, 2018, de www.pymerang.com.



Liderazgo¹⁰

El liderazgo y su desarrollo son los temas más relevantes en el ámbito organizativo y social. “Liderar” ya no es una opción, sino un imperativo, una obligación y una necesidad en las organizaciones actuales.

La época en la que el liderazgo era visto exclusivamente como el ejercicio del poder y el mando pertenecen al pasado. Las sociedades contemporáneas han avanzado hasta el punto de dejar obsoleto este tipo de liderazgo y de demandar uno nuevo, capaz de abarcar todos los elementos de una organización y que, a la vez, se sirva de su músculo e impulso para dinamizar y optimizar dichas sociedades.

La libertad en la toma de decisiones y de movimiento entre empresas es hoy mayor que nunca. La marcha de aquellas personas que poseen talento, experiencia y capacidad innovadora puede convertirse en una verdadera tragedia organizativa. Y no será sólo la inversión en ellas lo que se pierda, sino también la experiencia, la capacidad innovadora, las redes de contacto, el conocimiento de los clientes o las ideas valiosas que albergan. Por todo ello, se hace necesario un liderazgo ajustado a las necesidades de las personas, capaz de ofrecerles un significado, un sentido de dirección, que las alinee y obtenga su compromiso.

¹⁰ Pedro Gioya y Juan Rivera: “- Líderes + Liderazgo” (2008), Editorial LID.



¿Qué es el liderazgo?

“El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”. (Chiavenato, 2007, pág. 104/105).

El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo.

Por otro lado, el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.

Es decir que de manera general se puede interpretar y analizar el concepto de liderazgo desde dos perspectivas:

- Como cualidad personal del líder.
- Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Evolución del concepto: Liderazgo¹¹

El liderazgo ha ido evolucionando desde un concepto moral y casi sobrenatural, innato en una persona especial denominada “líder”, pasando por un proceso de influencia -ejercido por el líder sobre sus seguidores- y, finalmente, dando lugar a la generación de un compromiso con el bien

¹¹ Pedro Gioya y Juan Rivera: “- Líderes + Liderazgo” (2008), Editorial LID.



común. Según el Instituto de Liderazgo, liderar es ejercer “roles y procesos que facilitan a los grupos de personas trabajar de forma efectiva y relevante hacia un bien común”. Esto se consigue mediante tres elementos básicos: generar dirección, facilitar alineación y crear compromiso o, en otras palabras, crear futuros deseados compartidos.

En el último medio siglo se ha trabajado a fondo en el análisis de áreas específicas del liderazgo y se han formulado numerosas teorías sobre él, aunque todavía estemos lejos de disponer de una teoría general que dé respuesta a todas las dudas que existen en torno a él. No obstante, se consideran aclarados los siguientes puntos:

- Liderazgo, como rol y proceso.
- Influencia.
- Actividad grupal.
- Resultados.
- Dirección.

La necesidad de desarrollar el liderazgo como el requisito central para una mayor productividad, calidad u obtención de resultados en las organizaciones es un tema constante en el mundo de la gestión empresarial.



¿Los líderes nacen o se hacen?¹²

Las primeras teorías sostenían que los grandes líderes surgen en virtud de sus características innatas. Modelos posteriores aseguraron que las conductas y competencias de liderazgo podían ser aprendidas.

En base a este conjunto de teorías, puede decirse que algunas competencias pueden ser aprendidas y otras, en cambio, son más personales y difíciles de adquirir o modificar.

El mando intermedio debe disponer de competencias diferenciales, que hagan posible conjugar la estrategia y la operativa de una empresa.

El líder exitoso

Un buen líder debe tomar decisiones y ser capaz de plantear objetivos realistas y viables. Para ello ha de adquirir información, y buena parte de ésta ha de ser fruto de la interacción y la confianza con sus compañeros. Todo esto se ve facilitado por la comunicación: el interés por conocer los sentimientos y pensamientos de las personas que trabajan junto a él o ella y el contacto con ellos. Por el contrario no ayuda en nada el aislarse.

La accesibilidad es un punto básico dentro del liderazgo. Un buen líder transmite la sensación de ser una persona abordable, a la que pueden expresar abiertamente sus ideas.

¹² Chiavenato, I. (2005). *“Introducción a la teoría general de la administración”* (7ª.ed.) México: McGraw-Hill

Itamericana Editores, S.A de Cv.



Es importante sentir que la persona que se tiene enfrente está interesado en escuchar, comprender y conocer todas las sugerencias, que percibe que la labor que se realiza es importante, que está realmente comprometido en el logro de las metas propuestas, y que cuenta con todos.

Otras cualidades de un buen líder son: la cordialidad, la amabilidad, el optimismo, y sobretodo, saber reforzar positivamente. El reconocer un trabajo bien hecho, y en general, una conducta afable y cordial, son técnicas que reconfortan a las personas y que promueven interés y entusiasmo por el trabajo.

Por último un buen líder no es aquel que impone miedo, sino que es el que se mueve entre sus compañeros manteniendo un contacto apacible, transmitiendo buen humor y dando ejemplo con su conducta, de los niveles de esfuerzo exigido a los demás.

Las actividades claves de Recursos Humanos para potenciar los comportamientos y funciones del liderazgo

- Trabajar directamente con los mandos intermedios de la organización, profundizar en la formación de los mismos e identificar a los profesionales con alto potencial para buscar oportunidades reales de desarrollo y entrenamiento de las funciones de liderazgo. Desarrollar programas eficientes.



- Trabajar con los equipos de dirección. Formar en los comportamientos que deben mejorar para potenciar el liderazgo en sus mandos intermedios, como la delegación de tareas y el feedback.
- Revisar las políticas de recursos humanos, incluir programas de formación, establecer planes de carrera que den oportunidades a los mandos intermedios identificados con alto potencial.

Desde las oportunidades, la actitud, la delegación y la formación adecuada podemos hacer que el liderazgo forme parte de la realidad del mando intermedio, sin olvidar que el liderazgo es una cultura, que si sólo lo dejamos en manos de los directores nos hará perder oportunidades de negocio y de posicionamiento competitivo en este escenario actual tan complejo. Los mandos intermedios son el futuro de la organización y el presente gracias al impacto que su liderazgo tiene sobre los equipos.

Relación de la cultura con el liderazgo¹³

Los líderes no utilizan un solo tipo de liderazgo. Ajustan su estilo a la situación. La cultura es una variable situacional muy importante para determinar cuál estilo de liderazgo será más efectivo. Lo que funciona en una empresa puede que no funcione en otra, que posea características diferentes.

¹³ Robbins, S.P y Coulter, M. (2010) “*Administración*” (10a.ed.) México: Pearson educación.

La cultura afecta el estilo de liderazgo por que influye en la manera en que los seguidores responderán. Los líderes deben elegir el estilo que más se adapte a la cultura de sus colaboradores.

Tipos de liderazgo¹⁴

- Líder autoritario, éste asume toda la responsabilidad de toma de decisiones, inicia acciones, las dirige y luego controla. La persona con este perfil considera que solo él es capaz de realizar bien el trabajo.
- Líder participativo, señala directrices específicas pero consulta opiniones e ideas, aunque no delega la toma de decisión final.
- Líder liberal, éste delega autoridad para la toma de decisiones, busca que sus colaboradores asuman responsabilidad para su propia motivación, guía y control.

Lo ideal es lograr un liderazgo dinámico y flexible, para poder hacer frente a todas las situaciones cambiantes a las que nos enfrentamos día a día.

La motivación, la capacidad y la experiencia de los seguidores se deben evaluar constantemente a efecto de determinar qué combinación de estilos resulta más adecuada.

¹⁴ Chiavenato, I. (2005). “*Introducción a la teoría general de la administración*” (7ª.ed.) México: McGraw-Hill

Itamericana Editores, S.A de Cv.



Es decir, que ningún estilo de liderazgo sirve perfectamente para todas las situaciones. El mejor estilo entonces será aquel que sea más apropiado para una situación en particular.

El liderazgo trata de atender todas las necesidades y expectativas que surgen en el grupo, realizando todas las acciones necesarias para satisfacerlas. Es por ello, que existe una relación permanente entre los estilos elegidos y la situación existente, ya que depende principalmente de las exigencias que se presentan.

Capacitación

"La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. . . . Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal." (Blake, O., 1997).

"La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades" (Gore, E., 1998).

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador... La capacitación es la función educativa de una empresa u



organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores." (Siliceo; 1996).

El término “capacitación” se utiliza con frecuencia para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. La razón de capacitar a los nuevos empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio. A medida que los colaboradores continúan en el puesto, la capacitación adicional les da la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades nuevas. Como resultado es posible que sean más eficientes en el puesto y puedan desempeñar otros puestos, otras áreas o pasar a niveles más elevados.¹⁵

¿Qué es la motivación laboral?

Existen muchísimas definiciones sobre motivación, citaremos algunas de ellas:

“Motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador.” (Sexton, 1977:162).

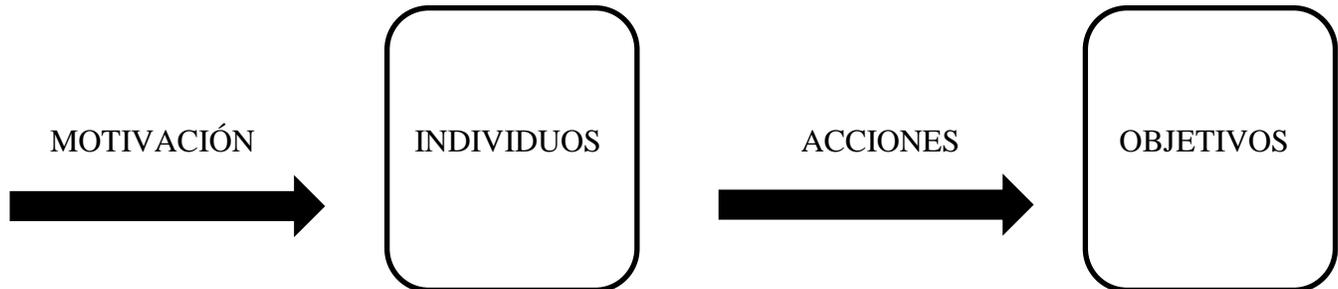
¹⁵ Bohlander, G. y Snell, S. (2008) “*Administración de recursos humanos*” (14a.ed.) México: Cengage Learning Editores, S.A de Cv.



“La motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño”. (Armstrong, 1991: 266).

La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización. (Robbins, 1999:17).

Por su parte, Chiavenato (2.000) la define como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Según Chiavenato para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Para mí esta interacción lo que originaría es la construcción de su propio significado sobre la motivación



Las diversas teorías sobre la motivación tratan de explicar los principales incentivos que mueven a una persona a actuar de determinada manera.

Nosotros nos enfocaremos en las teorías de contenido, que son las primeras que surgieron. Las mismas analizan las causas de la motivación, es decir, las necesidades. Las teorías más importantes de este tipo son:

- La teoría de las jerarquías de las necesidades de Maslow.
- La teoría de Herzberg.

Teoría de las necesidades de Maslow¹⁶

Esta teoría propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas. Identifica cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico

¹⁶ Chiavenato, I. (1997). “*Administración de Recursos Humanos*” (2a.ed.) Colombia: McGraw-Hill

ascendente de acuerdo a la importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo a este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento de éste, considerando que sólo cuando una necesidad está satisfecha se generará una nueva necesidad de satisfacción.



Esta teoría de motivación de Maslow puede parecer, en una primera instancia, de difícil compatibilización con los objetivos organizacionales, sin embargo, la satisfacción de las necesidades de los colaboradores y de la organización es posible, y cuando se logra es ampliamente beneficioso para ambas partes. Se trata de una relación ganar-ganar entre el empleado y el empleador. Las organizaciones tienen una serie de necesidades respecto de sus colaboradores, que cumplan con ciertas políticas y que alcancen los objetivos fijados, son algunas de ellas, y las personas a su vez poseen una serie de necesidades, desde las más básicas



hasta algunas de orden superior. Una relación ganar-ganar se dará cuando al mismo tiempo se satisfagan las necesidades de ambas partes.

La situación ideal se da cuando las necesidades de ambos presentan un grado elevado de correspondencia. En caso contrario, si existe una enorme distancia entre las mismas, tanto la organización como quienes la integran, deberán enfrentar un grave problema.

Las organizaciones poseen múltiples herramientas para poder detectar la falta de motivación en sus colaboradores. Como por ejemplo las encuestas de clima organizacional. Con ellas es posible identificar los grados de satisfacción o insatisfacción de sus miembros y en función a los resultados sostener los mismos procedimientos o, en caso de ser necesario, tomar acciones correctivas.

En el caso de los niveles gerenciales y Mandos Medios, si están insatisfechos no será posible lograr un alto grado de satisfacción laboral en los demás colaboradores.

Es por ello que su nivel de satisfacción con la empresa y su trabajo es sumamente importante para las organizaciones y su buen desempeño.

La teoría de Herzberg

La teoría de la motivación de Herzberg, también conocida como teoría de los dos factores, separa las circunstancias que rigen la vida laboral de un trabajador en dos grupos bien diferenciados.

Por un lado están los factores de Higiene. Una mala situación de estos factores hace que el trabajador se sienta insatisfecho sin importar cualquier otra circunstancia o incentivo que apliquemos.

En cambio, si todos los factores de Higiene están cubiertos, podríamos considerar que el trabajador tiene un “nivel de insatisfacción cero”. En ningún caso estos factores mejorarán el nivel de satisfacción del trabajador. De ellos solo depende que se sientan insatisfechos o no.

Entre los factores de Higiene podríamos nombrar:

- Sueldo y beneficios.
- Política de la empresa.
- Relación con los compañeros de trabajo.
- Ambiente laboral.
- Supervisión.
- Status.
- Seguridad laboral.
- Crecimiento.

En el otro grupo, sitúa a los factores de Motivación. Éstos no pueden evitar que el trabajador se sienta o no insatisfecho, pero pueden hacer que el nivel de satisfacción de un empleado que tiene todos los factores de higiene cubiertos crezca.

Es decir, que con los factores de Higiene evitamos el descontento y con los factores de Motivación aumentamos la felicidad del empleado con respecto a la empresa.

Entre los factores de Motivación podemos señalar:

- Logros.
- Reconocimiento.
- Independencia laboral.
- Promoción.
- Responsabilidad.

Herzberg sostiene que hay que centrarse en consolidar los factores de Higiene y revisarlos periódicamente. Una vez que estos estén consolidados, podemos centrarnos en mejorar la motivación de las personas.





Son teorías muy similares, ya que las dos mantienen que hay dos niveles, inferior y superior, y sin el nivel inferior es complejo lograr el nivel superior.

Ambas teorías mencionadas se centran básicamente en descubrir los porqués de la conducta humana. Existe mucha similitud en la parte más alta de la pirámide de Maslow en lo que respecta a las necesidades que toma en cuenta, básicamente las necesidades de logro, afiliación y poder están mencionadas en la pirámide de Maslow en los peldaños más altos. La teoría de Higiene-Motivación también está integrada en la pirámide, los factores motivacionales son la necesidad de autorrealización, la necesidad de estigma y los factores Higiénicos también están representados como las necesidades sociales, necesidades de seguridad y necesidades fisiológicas.

Entre las diferencias podemos destacar que el enfoque de Maslow, es un punto de partida al estudio de las motivaciones con un marcado acento en lo fisiológico. Su teoría es más amplia y está referida a todos los ámbitos de la vida humana. De acuerdo al planteamiento de este autor las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas y el resto no da motivación al comportamiento, para satisfacer una necesidad de orden superior es indispensable haber satisfecho primero las inferiores. Se ha criticado su teoría porque no reconoce que las personas son diferentes y puedan variar el orden de necesidades que él establece, además que sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno. La motivación para Maslow era



determinar en qué eslabón de la jerarquía se encuentra la persona y concentrarse en satisfacer necesidades a ese nivel o a uno superior. Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior de la persona), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

Teoría X y Teoría Y

Las teorías X e Y, son dos formas distintas de percibir el comportamiento humano, que son adoptadas por los gerente para motivar a los empleados y obtener una alta productividad. McGregor fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyos aportes tienen aún hoy bastante aplicación en el mundo empresarial.

McGregor en su obra “El lado humano de las organizaciones” describió dos formas de pensamientos de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante la amenaza o castigo, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Teorías contemporáneas

➤ La teoría de las tres necesidades

Teoría que se refiere a aquello que necesitan o requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación al trabajo. La misma afirma que existen tres necesidades adquiridas (no innatas) importantes en el trabajo. Estas tres necesidades incluyen la necesidad de logro, que es el estímulo para sobresalir; necesidad de poder, que es la necesidad de hacer que otros se comporten y la necesidad de pertenencia, que es el deseo de tener relaciones interpersonales. Por lo general, los individuos desarrollamos a lo largo de la vida, los tres tipos de necesidades. McClelland sostiene que la satisfacción del individuo depende de estas tres necesidades. En la medida en que cada una de estas esté más o menos arriba en nuestra escala de valores, condicionara nuestra forma de actuar.

➤ La teoría del reforzamiento

Explica la forma en que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los comportamientos futuros. Se basa en la ley del efecto, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida.

➤ La teoría de la equidad

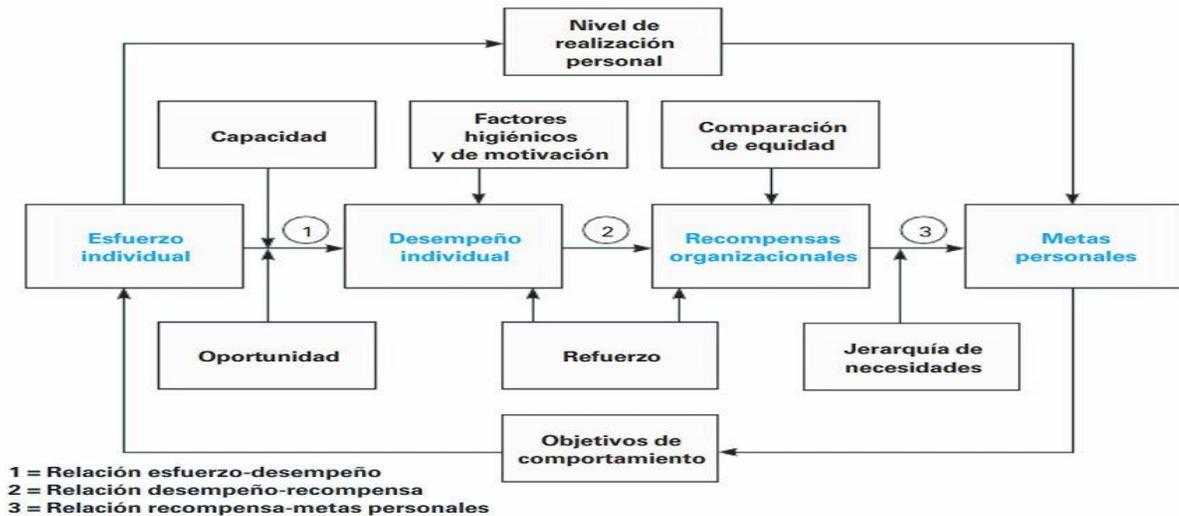
Subraya el papel que desempeñan las ideas de la persona respecto a la equidad o justicia de las recompensas y castigos para determinar su desempeño y satisfacción.

➤ La teoría de las expectativas

Teoría de la motivación que dice que las personas eligen cómo comportarse en base a sus expectativas de los que obtendrán en cada conducta.

➤ La teoría de la fijación de metas

La intención de trabajar hacia el logro de una meta específica es una gran fuente de motivación laboral. Según los estudios, las metas difíciles y específicas producen un nivel de rendimiento más alto.



Una visión integral de las teorías de motivación (Fuente: Chiavenato, p.259)

¿Cuáles son los principales beneficios de la motivación laboral?

- Una mejor imagen de la empresa.
- Mayor compromiso con la empresa.
- Mayor rendimiento laboral. Trabajadores motivados rinden más porque se sienten mejor en su trabajo y lo hacen con una mayor eficacia. Esto hace que se consiga un mayor rendimiento laboral y mayores beneficios para la empresa.
- Más y mejores ideas de mejora. Los trabajadores que se sienten valorados y motivados son capaces de tener nuevas ideas y transmitirlas a sus superiores. Puede que algunas no sean válidas o aplicables, pero se pueden conseguir ideas interesantes para mejorar o rendir más. También son más creativos y hacen mejor su trabajo.

- Menores inconvenientes para la empresa (con su consecuencia de pérdida de beneficios).
Trabajadores desmotivados se sienten mal en su trabajo, por lo que pueden tener mayores enfermedades laborales y accidentes de trabajo, ser impuntuales, faltar más días al trabajo, crear un mal ambiente, llevarse mal con sus compañeros, etc. Todo esto conlleva pérdidas económicas para el negocio.
- Mayor competitividad empresarial. La motivación en el trabajo conlleva necesariamente a empresas más competitivas y que pueden afrontar mejor los cambios.
- Pérdida de Colaboradores. Trabajadores que no se sienten bien en su espacio de trabajo tienden a irse, en cambio, los trabajadores que se sienten a gusto y motivados en su empleo tienden a quedarse en la empresa aunque otras puedan ofrecerles unas mejores condiciones. La empresa puede retener a sus trabajadores más valiosos motivándolos.

En conclusión, a través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, genera motivación, que permite lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad.

¿Que busca la capacitación?¹⁷

- Busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo.
- En función de las necesidades de la empresa.
- En un proceso estructurado con metas bien definidas.

¿Cuándo se necesita capacitación?

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea y lo que sabe realmente.

Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño o descripciones de puestos.’

¿Dónde aplicar la capacitación?

- Inducción.
- Entrenamiento.
- Formación básica.
- Desarrollo de jefes.

La capacitación como inversión

Las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa. Y las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados hipercompetitivos de hoy.

¹⁷ ¿Qué es la capacitación? (s.f.). Consultado el 9 de Marzo, 2018, de www.forsdeseguridad.com/artic/rrhh.htm



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - “Desarrollo de Mandos Medios”

SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA

CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

El diagnóstico fue realizado siguiendo como método “el estudio descriptivo, no correlacional mixto”. Los estudios descriptivos son un tipo de metodología a aplicar para deducir una circunstancia que se está presentando, se constituyen en una fase previa a los estudios analíticos. Parten de una observación cuidadosa y el registro objetivo de los hechos, donde no se interviene o manipula el factor de estudio, se observa lo que ocurre en condiciones naturales.

Es un método mixto porque en el diagnóstico se emplean y analizan variables cuantitativas y cualitativas.

Herramientas de recolección de datos

- Entrevista semi-cerrada: procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, con algunas preguntas en donde se invita al entrevistado a dar respuestas más profundas.
- Encuesta: es un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información de los consultados.
- Análisis documental: registros físicos y/o virtuales sobre el fenómeno, hecho o caso.

Con el uso de estas herramientas vamos a lograr obtener todos los datos e información necesaria para evaluar la situación de la organización de la manera más objetiva posible. De este modo se logra proveer una propuesta eficiente y acorde a la situación existente.

DIAGNÓSTICO

En esta etapa se dará a conocer el diagnóstico obtenido a través del trabajo de intervención en la empresa. La estructura utilizada para su análisis consta de cinco ejes centrales con los cuales se trabajó el marco teórico, que son los siguientes.

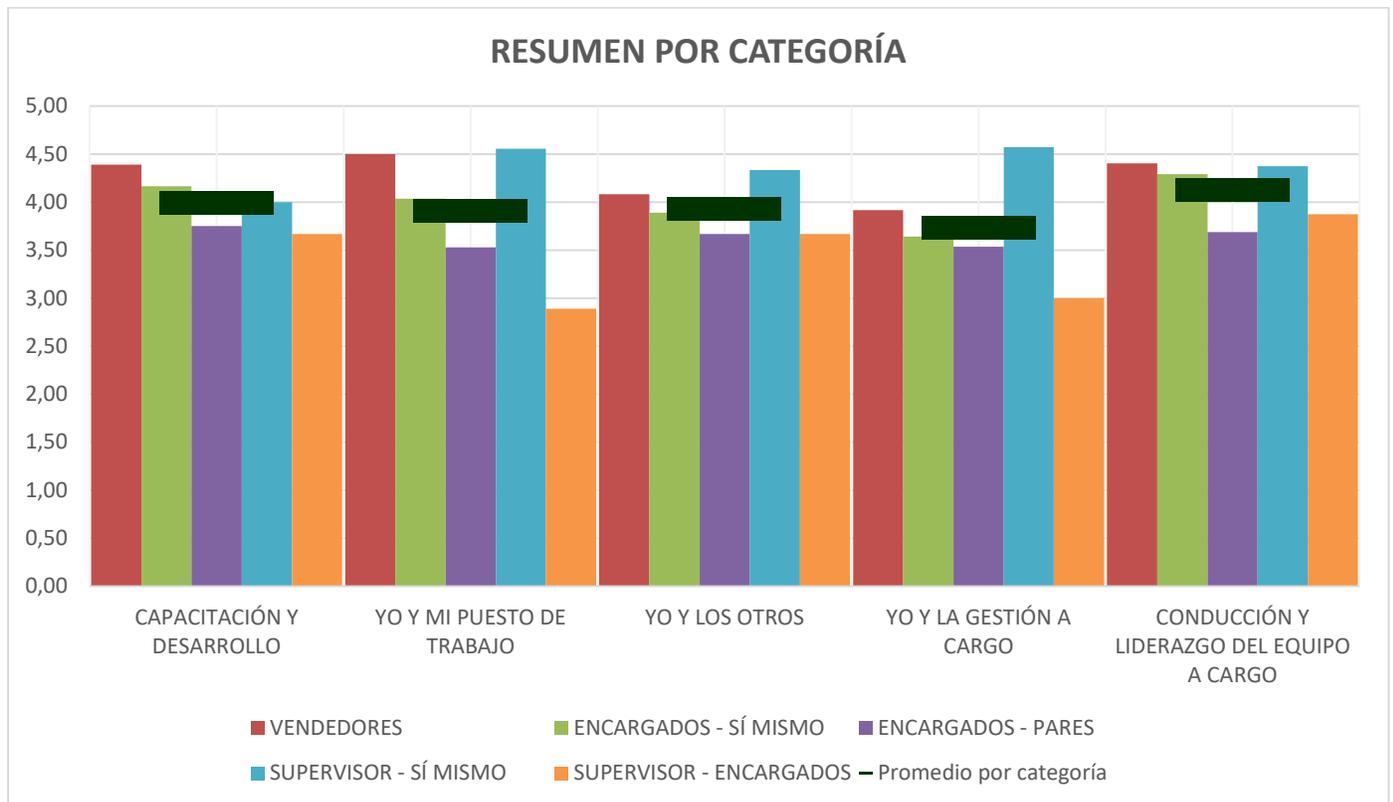
EJES CENTRALES	HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS		
	ENCUESTA	ENTREVISTA	ANÁLISIS DOCUMENTAL
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO			
YO Y MI PUESTO			
YO Y LOS OTROS			
YO Y LA GESTIÓN A CARGO			
CONDUCCIÓN DE EQUIPO A CARGO Y LIDERAZGO			

En base a los cinco ejes planteados, se analizarán todos los datos obtenidos a través de las tres herramientas aplicadas.

1. ENCUESTAS
2. ENTREVISTAS
3. ANÁLISIS DOCUMENTAL

RESULTADOS POR HERRAMIENTA

ENCUESTAS





Al observar el gráfico podemos ver que la mayoría de los encuestados en las distintas categorías manifiestan estar conformes con los niveles alcanzados en las mismas.

Sin embargo, se observa que en las categorías “yo y mi puesto de trabajo” y “yo y la gestión a cargo”, el Supervisor General expresa niveles más bajos en cuanto al desempeño de los Encargados.

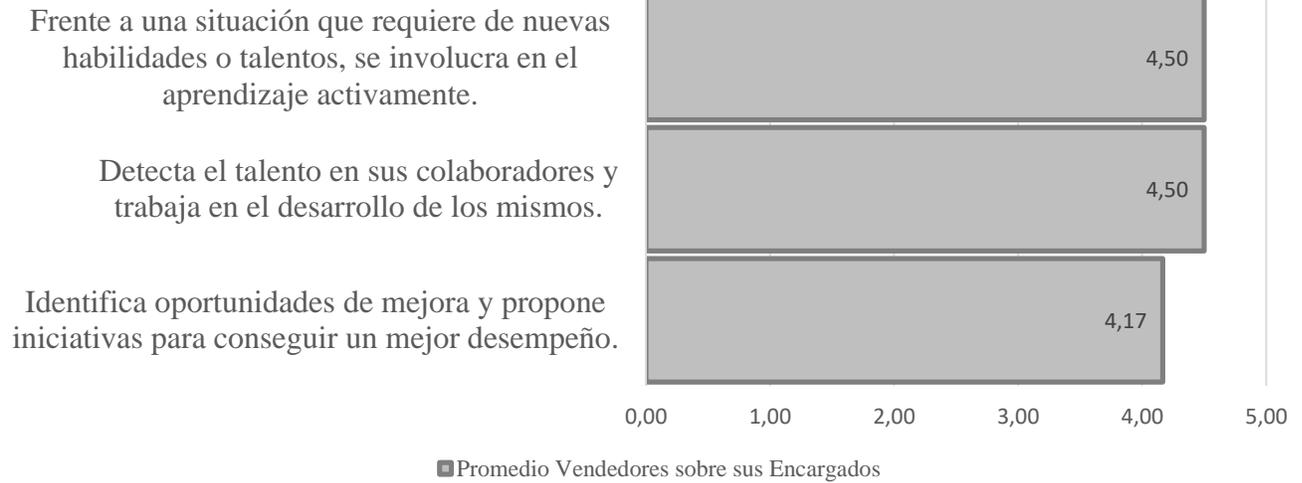
Es por ello, que el promedio general en estas dos categorías disminuye con respecto a las demás.

También se puede observar que tanto el Supervisor General como los Encargados, se valoran con puntajes muchos más altos que sus pares.

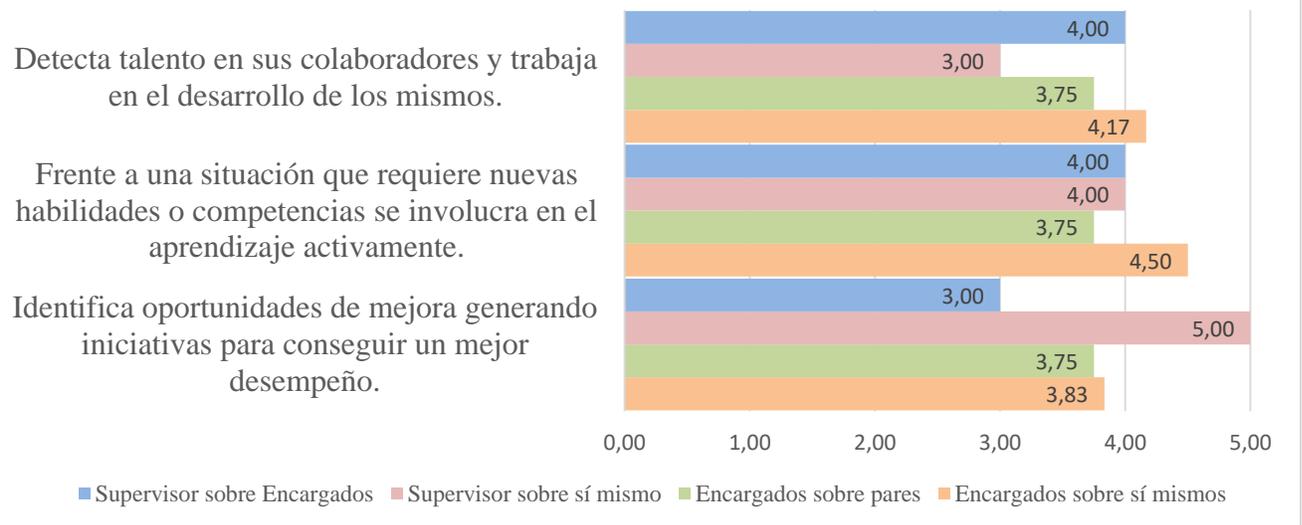
Este gráfico resumen nos permite tener una visión global de todos los ejes trabajados que analizaremos detalladamente a continuación.

a) **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO - VENDEDORES



CAPACITACIÓN Y DESARROLLO - MANDOS MEDIOS





Análisis

La mayoría de los vendedores creen que los encargados cumplen sus funciones de manera adecuada.

Por otro lado, los encargados se valoran a sí mismos en un grado más alto que el de sus pares, lo que evidencia el hecho de que se consideran más capacitados que ellos.

También se puede ver que el supervisor general considera que está más calificado que los encargados, aunque manifiesta a su vez tener como punto más débil, la capacidad de detectar talento en sus colaboradores y trabajar en su desarrollo, ya que se evalúa por debajo de ellos.

Interpretación

Frente a esto podemos inferir que el hecho de que tanto supervisor como encargados se ponderen con niveles más altos en comparación con sus pares refleja que solo ven la falla en el accionar de los otros y no en el de ellos.

En el caso del supervisor, el mismo se califica en falta a la hora de detectar talento en sus colaboradores y trabajar en el desarrollo de éstos, siendo ésta una cualidad indispensable para todo líder. Además podemos deducir que no contarían con parámetros preestablecidos para medir y evaluar el desempeño. Por lo que podría indicar que se utilizaron criterios subjetivos.



Esto produciría dificultades en la comunicación, motivación, logro de objetivos y en el aprovechamiento del potencial de su equipo.

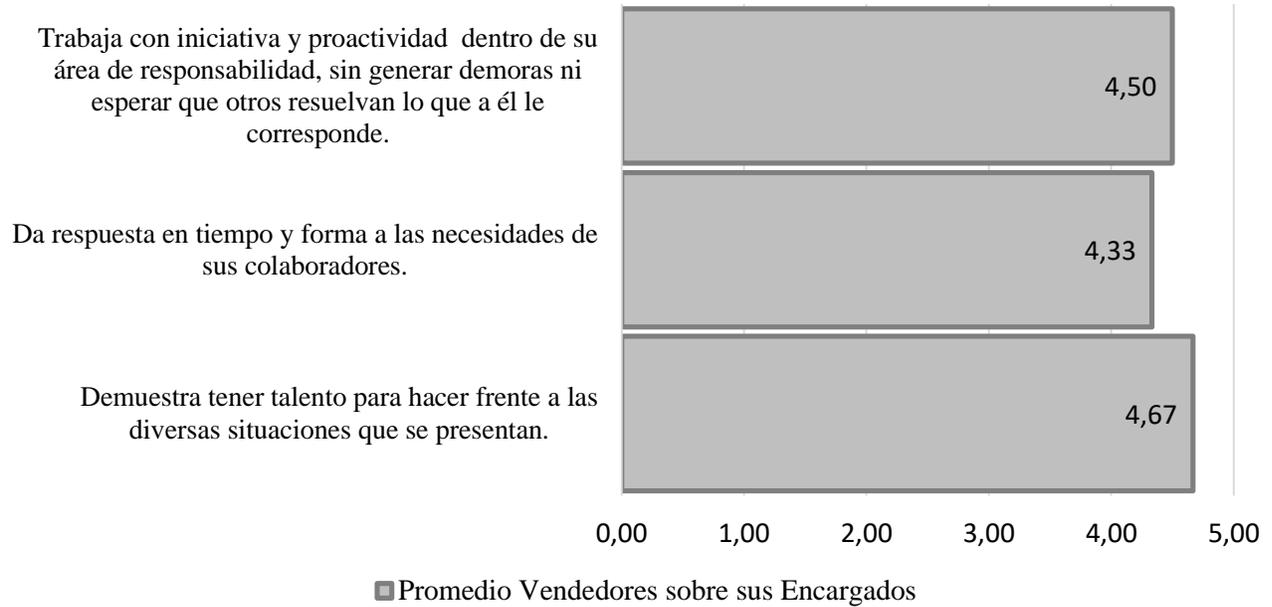
El hecho de que los Vendedores evalúen a sus superiores mejor que los superiores mismos nos estaría diciendo que existe un conformismo o cierto temor de evaluar a sus jefes.

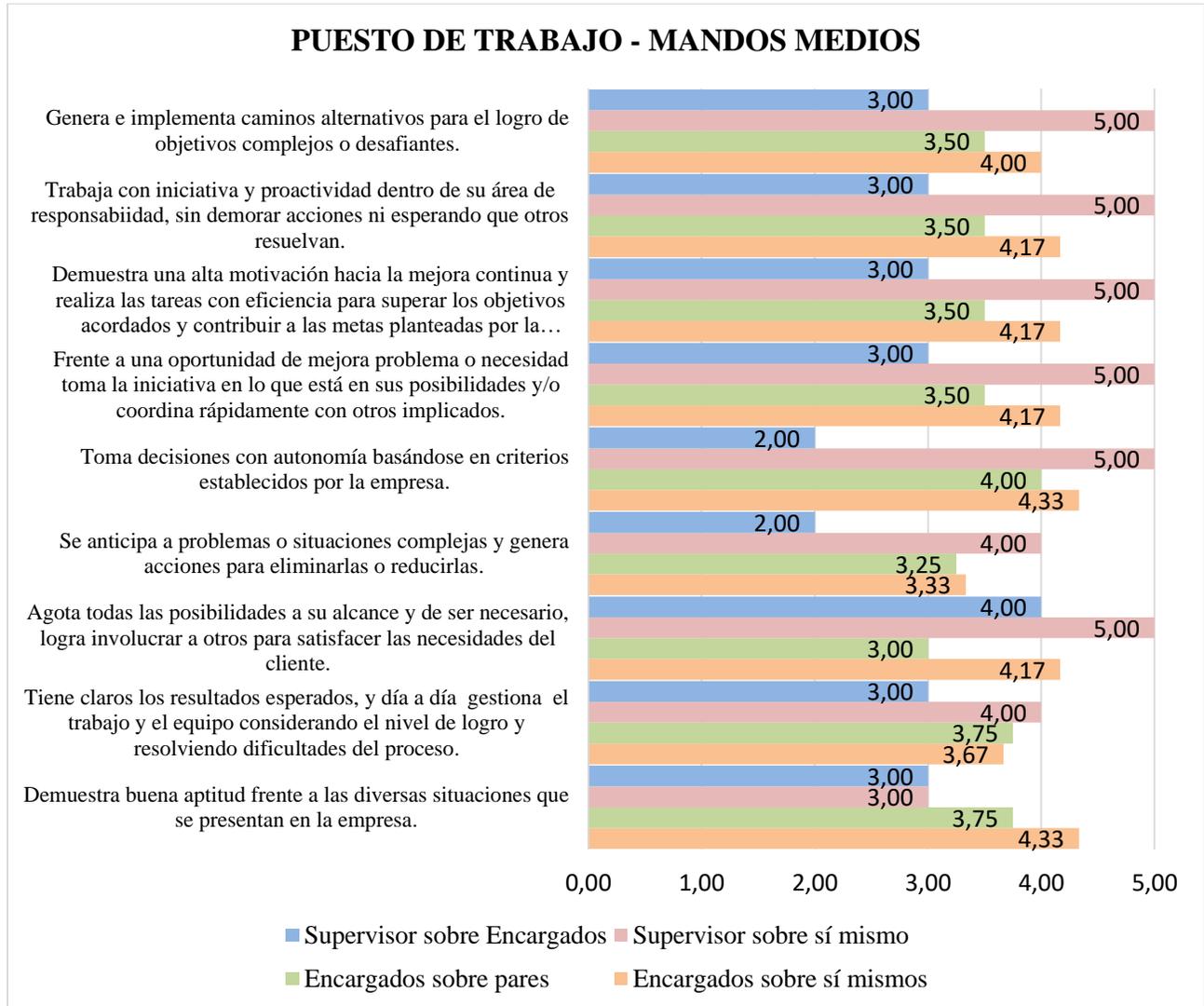
Según todos los encuestados, los Encargados serían buenos detectando talento, incluso el supervisor considera que son mejores que él, siendo esto una fortaleza. Esto nos estaría hablando de que si se sistematiza esta capacidad podría detectarse claramente el potencial de la gente y orientar la capacitación hacia donde corresponde.

El hecho de que sean buenos al detectar oportunidades es una gran ventaja, la cual no van a poder aprovechar al máximo si se corrobora lo que todos en general opinan: que no generan iniciativa. Además, no va a haber una mejora palpable en cuanto a la capacitación de la gente. Lo que denota que evidentemente esas potencialidades de alguna forma serían desaprovechadas porque no se convierten en iniciativas específicas.

b) YO Y MI PUESTO

PUESTO DE TRABAJO - VENDEDORES





Análisis

Nuevamente los vendedores consideran que sus superiores se desempeñan de manera correcta. Y tanto Encargados como el Supervisor, se vuelven a evaluar mejor que a sus pares.



Hay una clara discordancia entre el supervisor y los encargados, ya que el primero considera como punto débil el nivel de autonomía de sus pares, en cambio los encargados lo consideran como uno de los aspectos mejor logrados.

Por otro lado, según el Supervisor, lo más logrado es el compromiso en satisfacer las necesidades del cliente, sin embargo, los encargados consideran a éste como el punto menos alcanzado por sus pares.

Esta categoría es, en promedio, una de las más bajas.

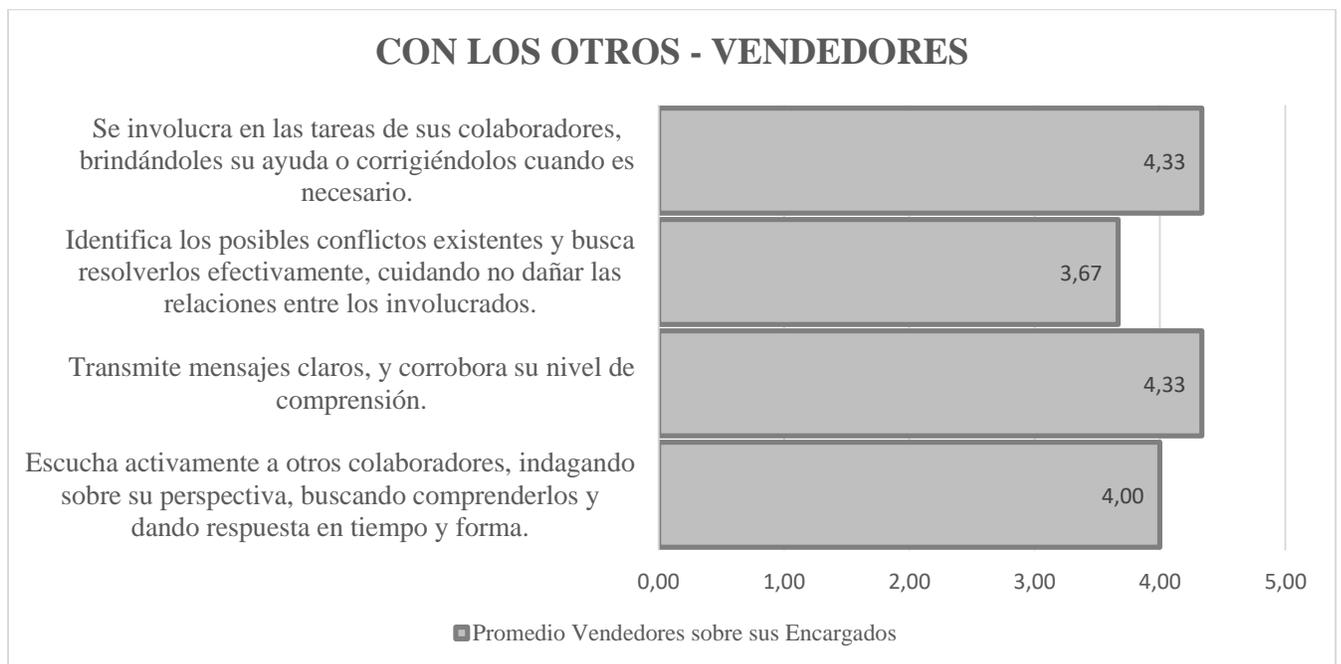
Interpretación

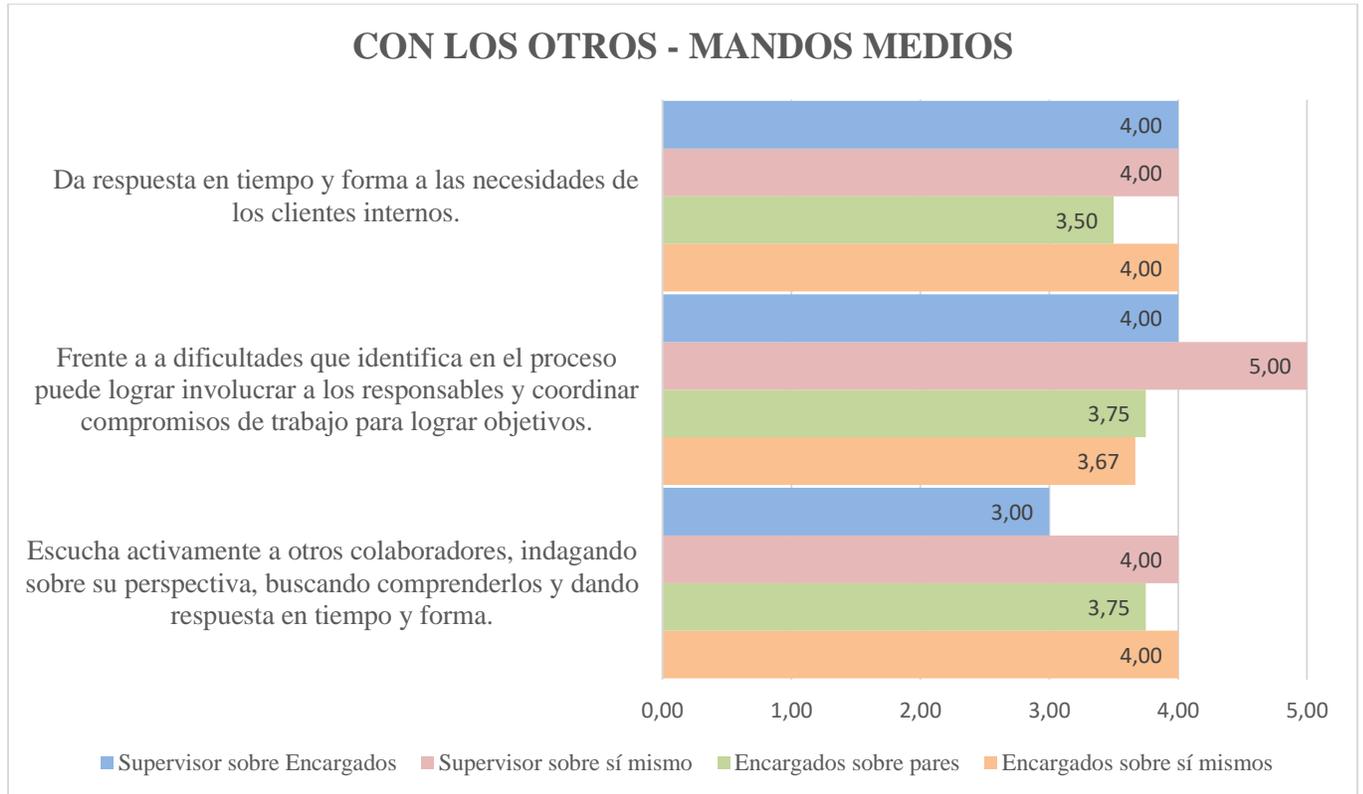
El hecho de que los encargados demuestren tener autonomía en las decisiones y buena aptitud frente a las diversas situaciones es una gran ventaja. Sin embargo, la percepción que refleja el Supervisor sobre ellos, se contradice. Esto implicaría nuevamente un desaprovechamiento de las competencias de los encargados, ya que no se les estarían dando las herramientas necesarias para potenciar las mismas.

Que los superiores consideren que los encargados no están capacitados para tomar decisiones de forma autónoma, es una gran desventaja. Debido a que cuando las personas tienen más autonomía en sus tareas, la empresa también puede beneficiarse, ya que los empleados satisfechos son más propensos a ser productivos, lo que contribuye al éxito general del negocio.

Nuevamente, como en el caso anterior, los vendedores demuestran estar conformes con el desempeño de sus superiores.

c) YO Y LOS OTROS





Análisis

Los Vendedores consideran como puntos fuertes, el nivel de comunicación que establecen los encargados con ellos, así como también, el involucramiento de éstos en sus tareas. Señalan como un factor menos logrado la habilidad de éstos para actuar como mediadores ante posibles conflictos personales.

Nuevamente se da el hecho de que tanto los encargados cómo el supervisor, se ponderan mejor que a sus pares.



Según el Supervisor, el punto más crítico estaría relacionado con la capacidad de comunicarse que poseen los Encargados.

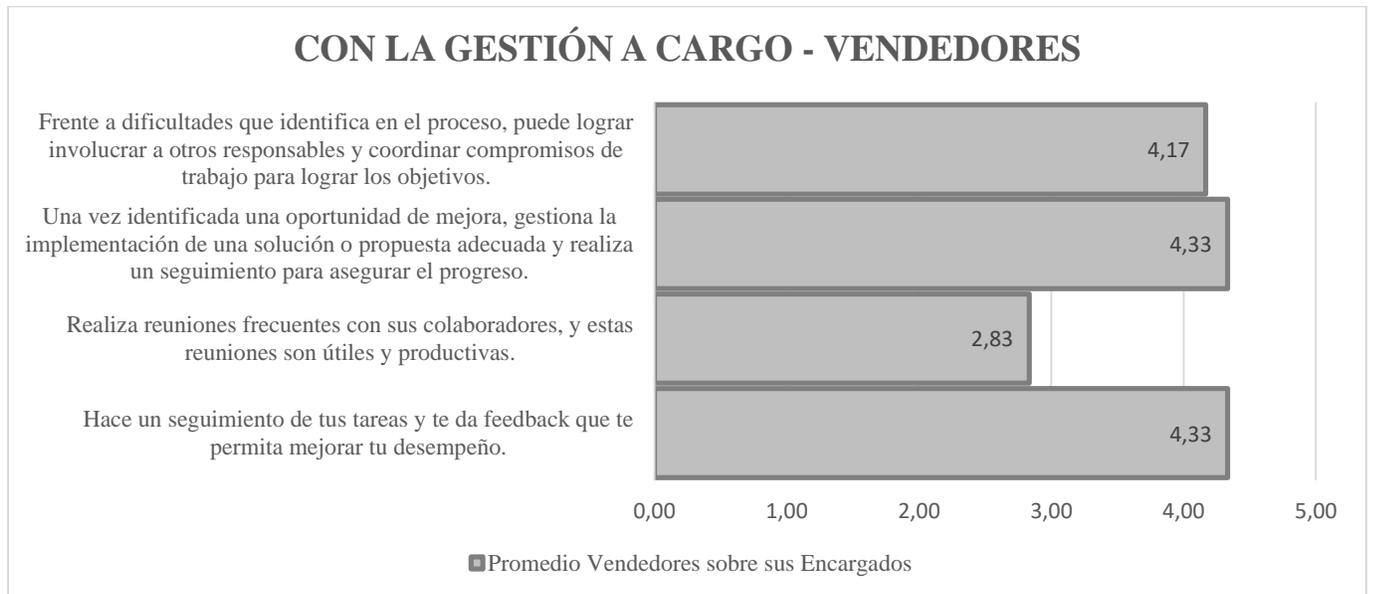
En general, se puede apreciar una cierta coincidencia en los encuestados.

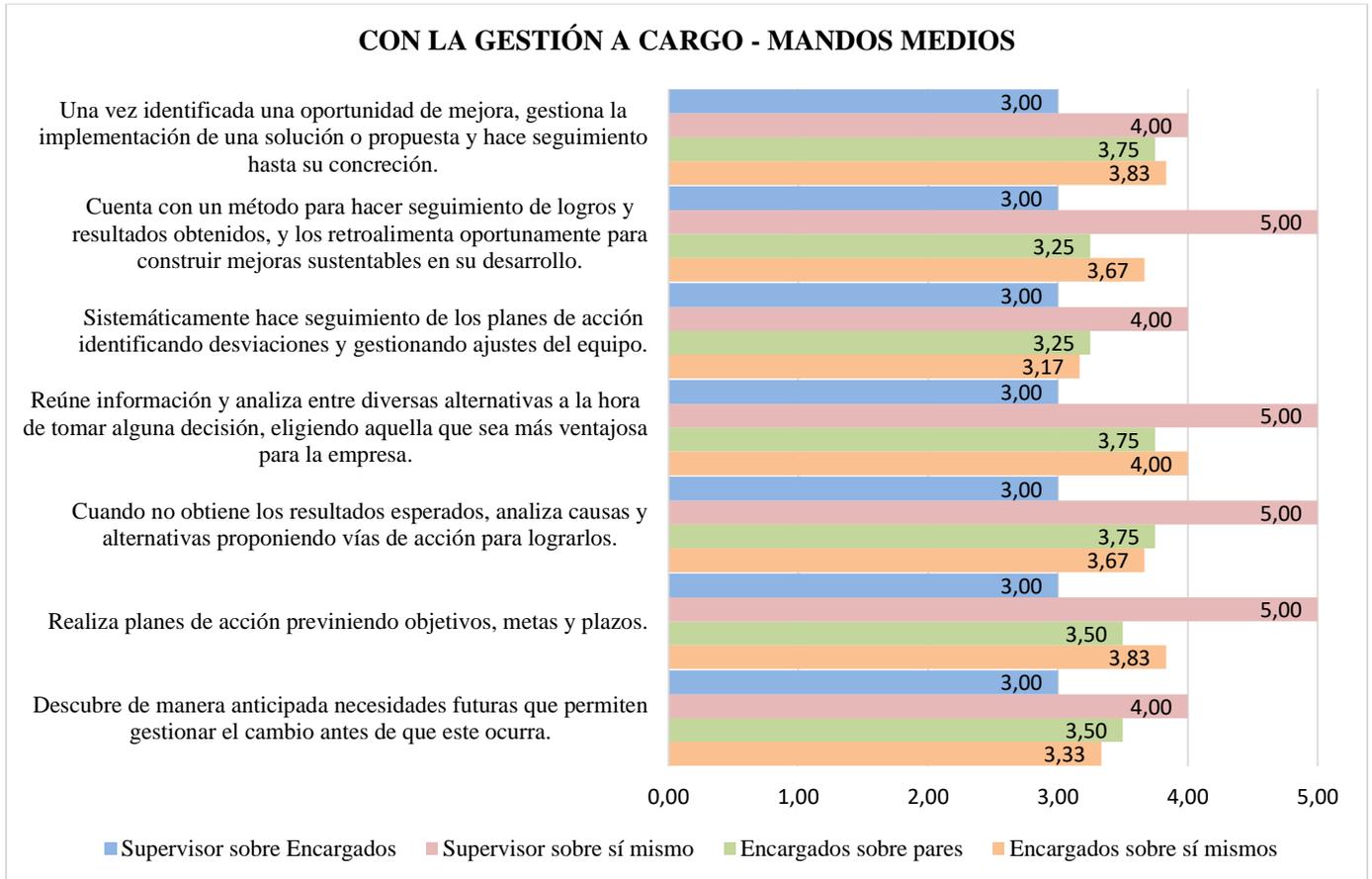
Interpretación

Notar que los vendedores identifiquen a la capacidad de mediar de sus líderes como un punto débil, nos habla de que si no se capacita correctamente a los encargados para que puedan intervenir en los conflictos sin involucrarse en ellos, podría afectarse el buen clima laboral existente, lo que conlleva al surgimiento de conflictos aún mayores.

Que el Supervisor considere que los encargados tengan una dificultad a la hora de comunicarse con sus colaboradores nos indicaría, teniendo en cuenta la perspectiva de los Vendedores, que consideran al mismo como el punto más fuerte de los Mandos Medios, la existencia nuevamente de un conformismo por parte de los mismos, un cierto temor al evaluar a sus superiores o una mirada equivocada del Supervisor General con respecto a la realidad de cada local.

d) YO Y LA GESTIÓN A CARGO





Análisis

Los Vendedores consideran que la gestión de sus líderes es adecuada, aunque señalan como punto más débil la baja frecuencia o inexistencia de reuniones realizadas por los Encargados con su equipo.

Tanto el supervisor general como el grupo de encargados encuestados consideran que existe una notoria escasez en las competencias y habilidades relacionadas a la gestión por parte de los Mandos Medios.

Nuevamente se puede ver cómo el supervisor se autoevalúa claramente mejor que sus pares.

Interpretación

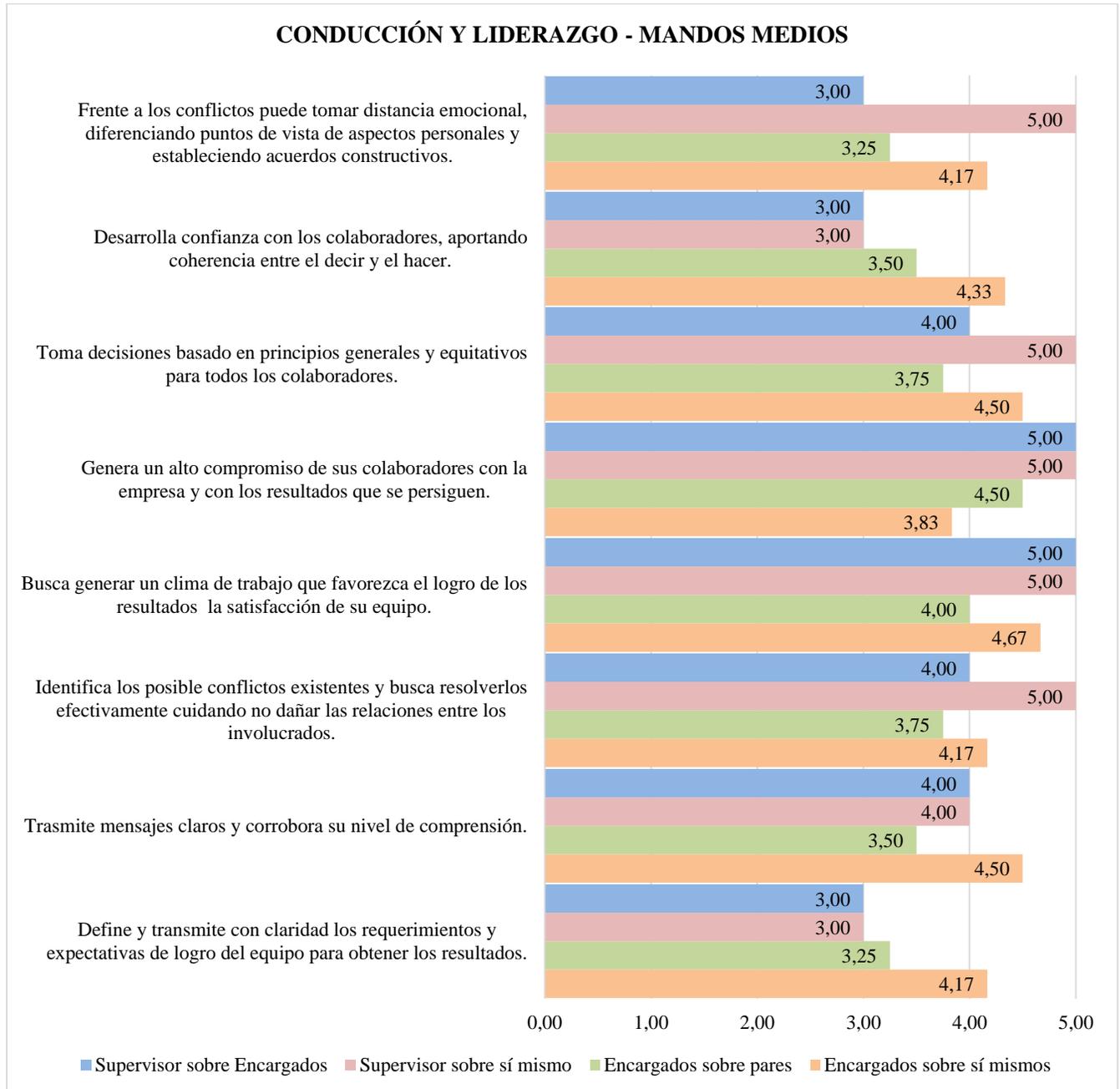
El hecho de que la gestión de los Mandos Medios sea el punto débil, nos estaría hablando nuevamente de una falla a la hora de identificar las funciones del puesto, las capacidades y aptitudes requeridas por el mismo. Lo que estaría generando una incompatibilidad entre los requerimientos del puesto y las competencias que poseen los encargados.

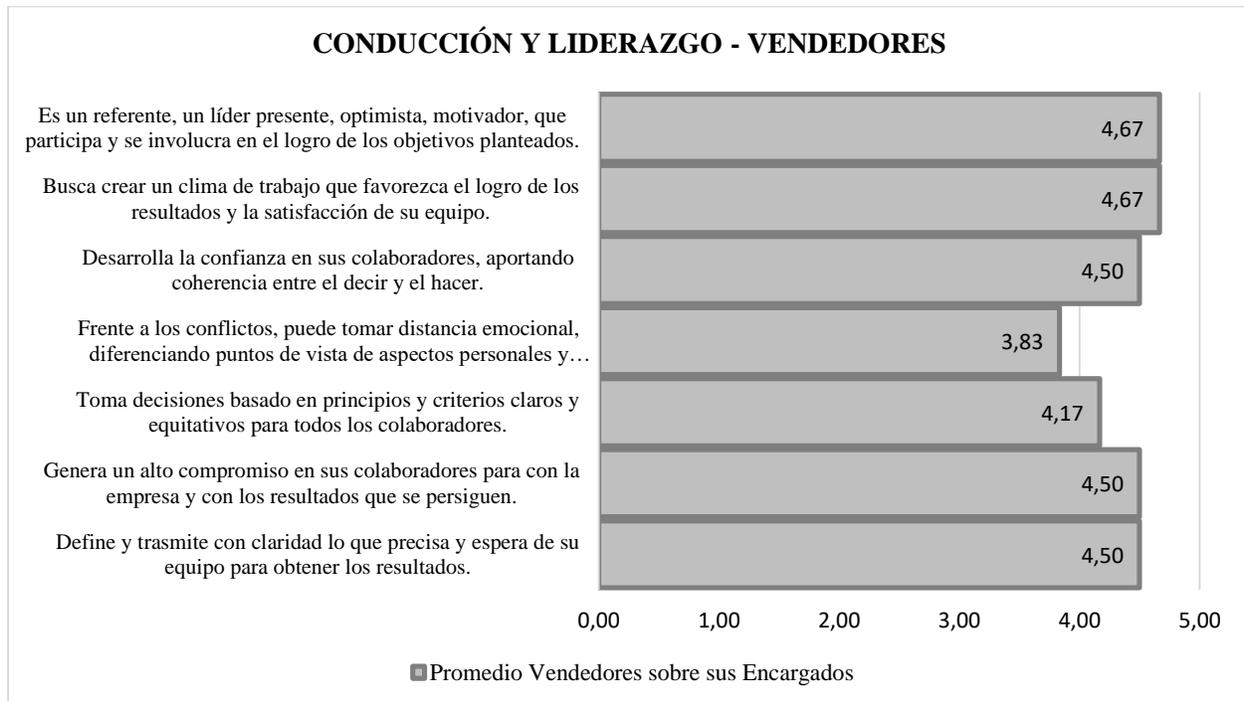
Por otro lado, que los vendedores señalen la falta de reuniones entre el equipo y los encargados, nos estaría indicando la necesidad de retroalimentación de los colaboradores.

Esto podría deberse a diferentes maneras de interpretar las reuniones, ya que puede ser que para el Encargado juntarse con su equipo de manera informal en horario laboral, sea considerado una reunión, y que para sus colaboradores no sea así. Esto reflejaría una discrepancia en los conceptos compartidos por el equipo.

A su vez, que ésta sea la categoría en promedio con el puntaje más bajo, nos estaría señalando que la falta de competencias de gestión sería la principal desventaja de los Mandos Medios.

e) CONDUCCIÓN DE EQUIPO A CARGO Y LIDERAZGO





Análisis

Nuevamente se puede observar que los vendedores están en conformidad con el modo de conducción de sus superiores. Aunque los mismos vuelven a señalar como punto más débil en los encargados, sus habilidades para lidiar con los posibles conflictos que se pueden generar entre los miembros del equipo.



Como punto más débil podemos identificar la falta de claridad para transmitir los requerimientos para el logro de los resultados, y el bajo nivel de confianza generado en sus colaboradores.

Como fortaleza, podemos identificar el buen clima laboral que todos los encuestados manifiestan en sus respuestas.

Interpretación

Por un lado, que los vendedores nuevamente remarquen como una debilidad la falta de capacidad para mediar frente a los diferentes conflictos, nos estaría indicando posiblemente una falta de cohesión en el grupo, y una notoria falla en los encargados a la hora de ser referentes para sus colaboradores.

Por otro lado, se vuelve a repetir la misma situación que en las otras categorías, en donde tanto supervisor como el grupo de encargados, se autoevalúan notoriamente mejor que los demás.

El hecho de que el punto más fuerte sea que los encargados generan un alto compromiso de sus colaboradores con la empresa y la búsqueda de un clima laboral que favorezca el logro de los resultados, es una gran ventaja, pero considerar que el punto más débil sea la falta de confianza y la dificultad para transmitir con claridad los requerimientos y expectativas de logro, nos dice que

existiría nuevamente un desperdicio de estas competencias, que podrían repercutir negativamente en el clima laboral.

ENTREVISTAS

a) CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Datos obtenidos

Realizamos la entrevista al área de Recursos Humanos, la cual está compuesta por dos miembros, de la cual recolectamos los siguientes datos.

Ambos sostienen que los Encargados denotan falta de capacitación, ya que manifiestan insuficiencia en el accionar a la hora de abordar determinadas situaciones. Muchas veces solicitan ayuda para resolver problemas que se les presentan diariamente, lo que interrumpe las tareas administrativas propias de área.

No cuentan con planes de capacitación muy eficientes, solo brindan una capacitación inicial corta y apresurada cuando ingresan como vendedores. Luego reciben solamente formación en el manejo del sistema operativo y de caja a cargo del supervisor general.

En base a esto se puede ver la necesidad de perfeccionar las competencias de éstos en busca de lograr mayor autonomía, que sean proactivos y más eficientes.



Nos comentaron que no cuentan con un plan de carrera, ya que las posibilidades de ascenso son muy escasas, esto se debe a que no hay muchos puestos disponibles.

Análisis

Ambos responsables del área coinciden en sus respuestas frente a este tema. Muestran coherencia en lo que expresan, ya que sostienen la falta de capacitación y el escaso desarrollo en los Mandos Medios.

Interpretación

Según lo expresado por los entrevistados podemos inferir que la falta de capacitación y desarrollo en los Mandos Medios es vista como una debilidad, ya que el desarrollo por competencias es fundamental en la actualidad debido a que ayuda a la alineación de los colaboradores con la estrategia organizacional lo que logra el desarrollo y el fortalecimiento de los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de cada uno de sus miembros.

Es muy importante que las organizaciones estén en permanente contacto con los procesos de capacitación y formación, ya que les permitirá afrontar los cambios y ser competitivos en un mercado tan cambiante.

b) YO Y MI PUESTO

Datos obtenidos

El responsable del área nos informó que para ascender al puesto de encargado se requieren al menos seis meses de antigüedad dentro de la empresa, no poseer apercibimientos, haber mostrado responsabilidad y un buen desempeño como vendedor y tener un bajo nivel de ausentismo.

El supervisor general y el área de Recursos Humanos, evalúa a los posibles candidatos que muestren mayor grado de iniciativa. No poseen ninguna herramienta formal para evaluar el desempeño de sus colaboradores, es por eso que la decisión final se realiza en conjunto con los dueños.

Análisis

El entrevistado indica que, al no existir una herramienta para evaluar el desempeño, no se encuentran preestablecidas las competencias requeridas para los encargados, es por eso que los requerimientos, tales como antigüedad, conducta y niveles de responsabilidad, junto con la apreciación tanto de él como del supervisor general, son los que llevan a una decisión final.



Interpretación

Podemos decir, que existe una serie de requerimientos preestablecidos que resultarían insuficientes a la hora de decidir una nueva incorporación al puesto planteado. Podemos inferir una carencia en la delimitación de competencias requeridas para el buen funcionamiento del puesto.

En consecuencia, si el colaborador demuestra compromiso y actúa, pero no dispone de las competencias necesarias, no alcanzará los resultados deseados aunque haya tenido buenas intenciones. Por lo que la falta de identificación de las competencias y habilidades requeridas para el puesto podría convertirse en un gran problema.

c) YO Y LOS OTROS

Datos obtenidos

Expresó la existencia de una gran dificultad en el intercambio de información, dada por la distancia entre la fábrica y los diferentes locales comerciales.

Por otra parte, nos informó que se realiza una reunión mensual con todo el grupo de encargados, en donde se debaten distintos temas relacionados a la situación de cada local y se comentan cambios o nuevos lineamientos, que luego los encargados deben comunicar a sus colaboradores.



Su compañera, expresó conformidad y nos comentó que no todos los encargados participan de las mismas, si no que suelen turnarse con los sub-encargados, con el fin de intentar que asista al menos uno de cada local.

Análisis

En la primera entrevista al área de Recursos Humanos, nos informaron que mensualmente realizaban una reunión en la fábrica con todos los encargados de los diferentes locales, pero en el último encuentro con ellos, nos comunicaron que esto no se cumple estrictamente con esa periodicidad, sino que se organizan cuando disponen del tiempo necesario o hay situaciones claves que debatir.

Interpretación

Según los datos obtenidos, podemos decir que habría una intención de supervisión permanente a través de las reuniones y de las visitas del supervisor general de manera periódica a cada local, pero la distancia existente entre los locales comerciales y la oficina de recursos humanos dificultaría el nivel de comunicación.

Como consecuencia, se vería afectado el flujo de comunicación y la gestión diaria de todo el personal.

d) YO Y LA GESTIÓN A CARGO

Datos obtenidos

Según lo expresado por el responsable del área, la gestión de las diferentes tareas a cargo de los Mandos Medios se ve perjudicada por la distancia existente entre la fábrica, en donde se encuentra el departamento de Recursos Humanos, y los diferentes locales comerciales.

Esto convierte a los encargados en una pieza clave para la gestión, ya que la distancia dificulta el accionar directo del área.

Él y su compañera, sostienen que notan una insuficiencia en el accionar a la hora de abordar determinadas situaciones, y la mayoría de las veces solicitan ayuda para resolver los pequeños problemas que se le presentan a diario, lo que interrumpe así las tareas administrativas propias del área.

Por otro lado, cuentan con un puesto clave, que es el de supervisor general: es el responsable de controlar, entre otras cosas, a todo el grupo de encargados; Lo que lo convierte en un nexo entre el área y los Mandos Medios.



Análisis

Ambos responsables sostienen la importancia de los Mandos Medios para la correcta gestión de las tareas. Y consideran de gran importancia trabajar sobre los mismos para lograr un nivel óptimo de autogestión.

Interpretación

Con lo expresado por los entrevistados, podemos inferir que los Mandos Medios tienen un papel fundamental, ya que deberían funcionar como un enlace que mantiene unida a toda la organización.

Según los datos obtenidos, existiría una carencia en cuanto a las competencias, que produciría una insuficiencia en el accionar a la hora de abordar las diferentes actividades.

Como consecuencia, se produciría un desaprovechamiento como recurso del mando medio, ya que debería ser un puente entre los niveles jerárquicos y los operativos, traduciendo diariamente las directivas de la empresa para asegurar la productividad y eficiencia.

Sus funciones son sumamente importantes, ya que además de realizar tareas administrativas y operativas, deberían gestionar el talento humano.

e) CONDUCCIÓN DE EQUIPO A CARGO Y LIDERAZGO

Datos obtenidos

Nos comentó que a los encargados se les administra una planilla con determinados ítems, donde se especifican las diferentes tareas que tienen a cargo, relacionadas con la totalidad del local y sus responsabilidades diarias.

En base a esta herramienta, ellos son los que delegan las diferentes funciones a sus colaboradores. Y es el supervisor general quien se encarga de revisarlas semanalmente para controlar y corregir cualquier inconveniente.

Su compañera, concordó y señaló que el encargado tiene la libertad de delegar las tareas entre sus colaboradores.

Análisis

Ambos responsables, sostienen que es el Encargado quien decide y organiza la planilla de tareas de acuerdo a su criterio, delegando funciones y responsabilidades entre los diferentes colaboradores.



Interpretación

En base a los datos obtenidos, puede delimitarse que se fomentaría el trabajo en equipo y la autonomía, a partir de la libertad que se les otorga en la toma de decisiones diarias a la hora de designar las diferentes tareas que se les presentan.

En consecuencia, se produciría una cohesión en el equipo de trabajo, en la que se generaría confianza, lazos interpersonales y fijarían normas de comportamiento, lo que es fundamental para obtener un buen clima laboral y cumplir con los objetivos establecidos.



ANÁLISIS DOCUMENTAL

a) CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Datos obtenidos

Sobre este punto no hay referencia en los documentos provistos.

a) YO Y MI PUESTO/ YO Y LA CONDUCCIÓN DE EQUIPO A CARGO Y LIDERAZGO

Datos obtenidos

Sobre este punto hay referencia al mismo en el siguiente documento: “CHECK LIST DE SUPERVISIÓN DE LOCALES”.

Como puede verse el documento plantea las diferentes tareas que deben llevarse a cabo para el funcionamiento del local. La planilla establece una ponderación del uno al cuatro, en cuanto a su nivel de cumplimiento. La misma es utilizada en todos los locales por cada uno de los supervisores y es controlada semanalmente por el supervisor general.

Análisis

Todos los datos que aporta la planilla están asociados a la atención del cliente externo. Es decir que solo se limita su uso al control de las tareas que se deben realizar en cada local.



Interpretación

Podemos inferir que el uso limitado de esta herramienta señalaría una falta de control, en cuanto al desempeño de los colaboradores, ya que solo se analizan tareas relacionadas al cliente externo, y deja de lado a los clientes internos. No serían consideradas las relaciones interpersonales, la evaluación de desempeño, ni el análisis del clima laboral que son aspectos de gran relevancia para lograr un mejor desempeño en los colaboradores y los Mandos Medios.

CHECK LIST DE SUPERVISION DE LOCALES					
MES					
LOCAL					
NOMBRE DE ENCARGADO DE TURNO					
	FECHA DE VISITA				
VARIABLES DE SUPERVISION					PROMEDIO GRAL
VIDRIERA					
Exhibicion completa	4	4			4,0
Ordenada	4	4			4,0
Cumplimiento de tonos	4	4			4,0
Vidrios sin marcas	4	4			4,0
Pisos limpios (sin pelusas)	4	4			4,0
Precios	4	4			4,0
OBSERVACION DEL LOCAL EN GRAL					
Circulacion en lo que respecto a la actitud de las personas, conductas observables antes de ingresar al local.	4	4			4,0
SECTOR CAJAS					
Arqueo de caja	4	4			4,0
Mercaderia en tránsito	3	3			3,0
CONTROL DE PLANILLAS					
De horarios, de mercaderias de vendedores	4	4			4,0
Cumplimento en el envio de planillas (dias 26)	3	4			3,5
ORDEN					
Papeleria ordenada y actualizada	4	4			4,0
EN PERFECTO ESTADO DE ORDEN Y LIMPIEZA					
sin restos de papeles	3	4			3,5
sin tierra	4	4			4,0
Con los insumos necesarios para la gestion (posnet, fiscal, tintas, etc)	4	4			4,0
EXHIBICION SALON (prendas, mercaderia)					
CORRECTA UBICACION (que se encuentre dentro del sector al que pertenece)					
CORRECTA EXHIBICION					
Ordenada por talla	4	4			4,0
Ordenada por color	4	4			4,0
En percheros ordenados, prolijos y con perchas mirando hacia el ingreso.	4	4			4,0
En percheros que la exhibicion de ropa colgada no toque tabla.	4	4			4,0
CHEQUEO FISICO GRAL DEL LOCAL MOBILIARIO (VITRINAS, ESTANTES, RANURADOS DE EXHIBICION)					
Limpios	4	3			3,5
Vidrios sin marcas	3	3			3,0
Estantes sin pelusas ni tierra	3	4			3,5
Ranurados en armonia con la onda del local	4	4			4,0
PISOS					
Excelente estado: limpios, brillantes, sin papeles tirados y sin pelusas	3	4			3,5
PROBADORES					
Limpios, ordenados, iluminacion en buen estado y con los espejos limpios (sin marcas de dedos y suciedades)	4	4			4,0
MUSICA					
Volumen pertinente para la comunicacion dentro del local	4	4			4,0
Apropiada a la onda del local: reggae, hip hop, electronica, rap	4	4			4,0
ILUMINACION					
Que todos los sectores se encuentren en perfecto estado de iluminacion	4	4			4,0
CLIMATIZACION (medir solo en Verano)					
Que el aire acondicionado se encuentre en perfecto estado de uso	4	4			4,0
ESPACIO DE LUNCH					
En perfecto estado de limpieza y orden	4	4			4,0
DEPOSITO					
HOMBRE	4	4			4,0
MUJER	4	4			4,0
NINO	4	4			4,0
ACCESORIOS	4	4			4,0
CALZADO	3	3			3,0
Productos perfectamente identificables	4	4			4,0
ESTANTERIAS Y PISOS limpios	3	4			3,5
ESCALERA: limpia y con libre espacio de circulacion	4	4			4,0
Maximizacion de espacios	4	4			4,0
ACTITUD DEL VENDEDOR					
ACTITUD DE RECEPCION					
Brindar al cliente una excelente bienvenida mediante un saludo cordial y amigable, preguntando que necesita? En que puedo ayudarlo?	4	4			4,0
CALDEZ EN LA ATENCION					
Ponerse en sintonia con el cliente: de una manera brindandole una buena atencion durante todo el proceso de venta.	4	4			4,0
PREDISPOSICION A LA VENTA					
Durante todo el proceso de venta se perciba proactividad en la atencion mediante la demostracion de actitudes de servicios frente al cliente, ofreciendo productos alternativos y complementarios que ayuden al cierre de venta y a la satisfaccion del cliente	4	4			4,0
ACOMPANAMIENTO AL CLIENTE					
Estar atento al cliente y mantener una actitud de cercania y proximidad durante la estadia del mismo dentro del local	4	4			4,0
PROMEDIO GENERAL DE TODOS LOS ASPECTOS					3,9

b) YO Y LA GESTIÓN A CARGO/ YO Y LOS OTROS

Datos obtenidos

Sobre este punto hay referencia del mismo en el siguiente documento: “MINUTA REUNIÓN ENCARGADOS”.

MINUTA REUNIÓN ENCARGADOS

- BÚSQUEDAS INTERNAS
- PREPARAR VENDEDORES PARA FUTUROS CRECIMIENTOS
- PLAN SEMESTRAL DE CAPACITACIÓN PARA EMPLEADOS
- TRANSFERENCIAS A WEB
- TOMA DE PRODUCTOS PARA REVISIÓN Y FALLAS.
- LLAMADOS FINES DE SEMANA
- ROBO INTERNO-EXTERNO
- PROMOCIONES ZIMITH
- PREMIOS INDONESIA (TARCOS/EMERICA/FEEL LIKE THE BOSS)
- TOMA DE BASES
- PORCENTAJES DE VENTA POR LOCAL
- ERRORES DE CAJA EN GRAL
- FIRMA DE Z
- CONTROL DE INGRESO CON MOCHILAS Y BOLSAS NEGRAS PERSONAL INTERNO COMO CLIENTES
- RECEPCIÓN DE DOLARES
- NOTAS DE CRÉDITO



Como se puede observar este documento muestra el temario a desarrollar en una reunión con el grupo de Encargados. La misma sirve como guía a la hora de llevar adelante el encuentro, es utilizada como herramienta para constatar los temas que fueron abordados.

Análisis

Esta herramienta permite llevar un control sobre los diferentes temas tratados con los colaboradores, de esta manera permite poseer un soporte a la hora de bajar línea frente a un incumplimiento por parte de los mismos.

Interpretación

Del mismo modo que en el caso anterior, podemos deducir que la herramienta es utilizada de manera limitada, ya que refleja una falta de feedback entre recursos humanos y el grupo de Mandos Medios.

Las reuniones solo se utilizarían para debatir temas relacionados con el negocio y cambios en los locales, pero no habría evidencia de retroalimentación sobre los objetivos logrados, ni los aspectos a mejorar relacionados con su desempeño.

SÍNTESIS

A continuación, presentamos a manera de síntesis la articulación entre los resultados obtenidos a través de las diferentes herramientas de recolección de datos aplicadas sobre cada tema tratado.

a) CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Según los datos obtenidos a través de las encuestas y las entrevistas, podemos argumentar que existe una clara discordancia entre lo que perciben los responsables de Recursos Humanos, el grupo de vendedores, y los Mandos Medios.

Por un lado, el Área de personal, manifiesta que existe una insuficiencia en el accionar de sus encargados, debido a la carencia de ciertas competencias. Frente a esto solicitan la necesidad de perfeccionar las mismas, en busca de mayor autonomía.

Por el otro lado, tanto el supervisor como los encargados manifiestan tener las competencias necesarias para detectar talento, ya que se consideran mejor calificados que sus pares, aunque indican que no generan iniciativas para conseguir mejoras en el desempeño.

El hecho de que esto exista no habla de un desaprovechamiento de estas potencialidades.

En cuanto a los vendedores, en esta categoría demuestran estar satisfechos con el accionar de sus superiores, lo que indica conformismo, o un cierto temor al evaluarlos.

b) YO Y MI PUESTO

Según lo mencionado por el responsable del área, a pesar de existir una serie de requerimientos preestablecidos para desempeñar el puesto, no se encuentran delimitadas las competencias necesarias.

Todas las herramientas coinciden en que no existirían parámetros objetivos para medir el desempeño del personal, ya que cada uno manifiesta una mirada distinta frente a esta situación. Según lo expresado por Recursos Humanos, la ausencia de este tipo de herramientas, implicaría una discrepancia entre lo requerido por el puesto, y las competencias existentes, lo que generaría un desperdicio de estas competencias.

c) YO Y LOS OTROS

En este caso, todas las herramientas coinciden en que la comunicación entre todo el equipo es un tema crítico percibido por todos.

El hecho de que Recursos Humanos señale una dificultad de supervisión y control permanente a cada local concuerda con lo expresado por los encuestados, quienes afirman esta dificultad.

En cuanto al análisis documental, el hecho de que no haya evidencia de ninguna herramienta que les permita estimar y controlar el grado de satisfacción de los colaboradores, también nos indicaría deficiencia en la comunicación.

Todas las herramientas señalan la existencia de un buen clima laboral, lo que es una gran fortaleza, que podría verse afectada frente a esta situación.

d) YO Y LA GESTIÓN A CARGO

Todas las herramientas concuerdan en que existiría un desaprovechamiento como recurso del mando medio, ya que el nivel de gestión no sería el esperado.

Nuevamente tanto el supervisor como los encargados manifiestan estar más preparados que el resto del equipo. Aunque concordarían con la necesidad de perfeccionar ciertas aptitudes indispensables en los demás encargados.

Los vendedores, manifestaron estar satisfechos con el accionar de los encargados en los aspectos relacionados a la gestión, sin embargo, dejan en evidencia la ausencia o escasa frecuencia de reuniones del equipo. Esto evidencia una contradicción con lo expresado por el área de Recursos Humanos, donde afirman el cumplimiento con frecuencia de éstas.

En el documento adquirido, se puede observar el temario que sirve de guía en las escasas reuniones, lo que reflejaría el uso limitado de la herramienta, ya que no se tendrían en cuenta



temas relacionados con el accionar de los encargados, el alcance de objetivos, ni aspectos a mejorar, entre otros. Lo que estaría indicando que solo se brinda interés a cuestiones comerciales dejando de lado aspectos relacionados con el manejo del grupo.

e) CONDUCCIÓN DE EQUIPO A CARGO Y LIDERAZGO

En este caso los datos aportados por las distintas herramientas coinciden en que el punto fuerte de los encargados estaría dado por su capacidad de lo mismo de generar compromiso de sus colaboradores con la empresa y la búsqueda de un clima laboral que favorezca el logro de los objetivos. Pero dejan en evidencia nuevamente tener una cierta dificultad para transmitir con claridad las expectativas de logro del equipo, y para lograr una coherencia entre el decir y el hacer.



CONCLUSIÓN DIAGNÓSTICA

Como resultado del estudio realizado, es posible concluir que existe una relación entre los problemas detectados en el personal y la gestión de los mismos.

Frente a esto pudimos identificar algunos aspectos positivos dentro del equipo de trabajo. En primer lugar podemos destacar la existencia de un buen clima laboral, en donde se generan relaciones interpersonales efectivas, un elevado compromiso con la empresa y con el grupo por parte de sus miembros, con objetivos y valores muy arraigados, ya que la empresa surgió como una empresa familiar, y aunque modificó en gran medida su estructura conserva muchos rasgos de la misma.

Pudimos notar por parte del área de Recursos Humanos, un gran interés y voluntad para mejorar aspectos en la gestión.

Como puntos débiles, observamos principalmente la distancia existente entre la fábrica, donde se encuentra el área de Recursos Humanos, y los diferentes locales comerciales. Lo que trae como consecuencia, una dificultad en el flujo de comunicación diaria que no permite tener un control exhaustivo de la situación en cada local. Frente a esta situación se les hace imprescindible contar con un grupo de Mandos Medios capaces de gestionar de manera correcta su labor y el de su equipo, siendo así un nexo entre Recursos Humanos y el equipo de trabajo.



La falta de autonomía que poseen los encargados para realizar sus tareas provoca mayor dependencia y desperdicio del tiempo al área de Recursos Humanos.

Con el relevamiento de datos pudimos identificar la carencia de algunas competencias que resultan indispensables para el buen desempeño del puesto. Esto se debe a la falta de herramientas que le permitan identificar las funciones, aptitudes y habilidades necesarias. Al no contar con un plan de evaluación de desempeño adecuado, resulta complicado identificar el nivel de cumplimiento de las tareas. De igual modo, a la hora de seleccionar a los futuros encargados, los criterios y requerimientos utilizados, resultan escasos para dar con el personal indicado.

Esto genera incompatibilidad entre los requerimientos del puesto de Encargado, y las competencias que posee el candidato.

Contar con personal inadecuado provoca el desaprovechamiento del capital humano como recurso, siendo este un factor clave para alcanzar el éxito y la permanencia en el mercado laboral de hoy.

En las encuestas se puede evidenciar un nivel de resistencia por parte de los Mandos Medios, ya que demuestran no identificar las mayorías de las carencias y dificultades que presentan.

Por otro lado, se deja reflejado un nivel de base que espera muy poco de sus superiores, o poseen temor de calificar de manera negativa a sus líderes, demostrando un liderazgo efectivo



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - “Desarrollo de Mandos Medios”

débil, ya que un buen líder, genera confianza en sus seguidores, buscando trabajar de forma efectiva y relevante con el objetivo de llegar siempre a un bien común.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

De acuerdo al diagnóstico elaborado, sugerimos desarrollar programas para que estas oportunidades que detectan los encargados sean sistematizadas para ellos mismos y para su gente, no solo en cuanto al diagnóstico sino también luego en cuanto a mejoras de las competencias que dieron más bajo en las categorías analizadas.

Justificación de la Propuesta

Lograr Mandos Medios efectivos capaces de conducir de manera óptima a su equipo de trabajo, generar confianza, altos niveles de desempeño, el desarrollo de sus competencias y las de sus colaboradores, que se tomen las iniciativas necesarias, que genere como resultado un ambiente propicio para que esto suceda y poder alcanzar los objetivos buscados de una manera más eficiente. A través de la identificación de las necesidades reales del puesto, en cuanto a habilidades y aptitudes, y el desarrollo de programas de capacitación.

Acciones para la correcta implementación de la Propuesta

A continuación enunciaremos las diferentes actividades que se deben llevar a cabo para una correcta implementación del plan sugerido.

- 1) Análisis y discusión del diagnóstico



Finalidad

En esta etapa se dará a conocer el diagnóstico obtenido a través del trabajo de intervención desarrollado a los socios de la empresa junto a Recursos Humanos, ya que es fundamental el compromiso por parte de ellos para lograr posteriormente el del resto del equipo de trabajo.

A través de la presentación del diagnóstico, se brindará la explicación de todos los resultados obtenidos en el mismo, y se planteará la necesidad de desarrollar e implementar un plan de capacitación adecuado que permita potenciar las habilidades identificadas en el grupo de encargados.

Para ello se remarcará la necesidad de compromiso por parte de todo el equipo, para no generar un impacto negativo, ya que una medida como ésta podría implicar un alto grado de resistencia al cambio por parte de los encargados. Es por eso que la propuesta estará dirigida a todo el equipo, tanto colaboradores como a sus líderes, para así conseguir la confianza necesaria para obtener los resultados deseados.

Luego se debatirá sobre los resultados presentados.



Características

- Se llevará a cabo una reunión con los Socios Gerentes de la empresa, el responsable de Recursos Humanos y los autores de este proyecto, en el cual se explicarán de manera detallada los resultados y conclusiones obtenidos en el diagnóstico.
- Se informará sobre las debilidades y fortalezas detectadas, analizando las causas e impactos de la gestión que llevaron a la necesidad de implementar un plan de mejora.
- Se concientizará a la Gerencia sobre la importancia de su compromiso y participación en este proyecto para poder lograr los objetivos buscados.

Contenidos

Se entregará un informe donde se mostrarán, con los gráficos correspondientes, los resultados arrojados por las encuestas realizadas al equipo, acompañado por manual de procedimientos detallado con las distintas etapas para su implementación, lo que evidenciará así el estado actual de la situación, y el deseado, a través de la intervención.

Sugerencias para su implementación

- Se programará la reunión con la Gerencia y Recursos Humanos, estableciendo fecha y horario.
- Será necesario contar con un espacio adecuado en donde llevar a cabo la reunión sin interrupciones.

- Se garantizará el confort de los participantes, contar con las condiciones del ambiente y un servicio de refrigerios adecuados.
- Se realizará una agenda de reunión, en donde se especifiquen los temas a abordar y el tiempo destinado para cada uno de ellos.
- Se contará con los elementos necesarios para la presentación: Informe resumen de las problemáticas encontradas (se presentará acompañado de los gráficos que aportaron los resultados de las encuestas), un manual de procedimientos (Anexo I), lapiceras, cuaderno para anotaciones etc.
- Se preverá el tiempo para aclarar dudas y consultas de los participantes.

Criterio de evaluación

Se valorará el grado de interés y participación de los socios y el responsable de Recursos Humanos en el transcurso de la reunión. En caso de contar con su aprobación se pasará a la siguiente etapa, la implementación del proyecto.

2) Plan de capacitación de Mandos Medios

Finalidad

La propuesta de capacitación tiene como objetivo potenciar las competencias existentes en los Mandos Medios y promover iniciativas que generen el desarrollo de aquellas menos logradas.

Características

- El plan contará con ocho encuentros, de tres horas semanales cada uno, con una duración total de dos meses. Destinado al supervisor general, los encargados y sub-encargados.
- Recomendación: Implementarlo en los meses de Abril, Mayo y Junio, y programarlos en días laborales menos complejos.
- El lugar sugerido es la sala de reunión de la fábrica, en donde se llevan a cabo las reuniones con el equipo.
- Se utilizarán técnicas dinámicas de grupos, buscando la participación, involucramiento y cooperación de los mismos.
- Se abrirán debates y resolución de casos.
- Se les otorgará el material adecuado, sobre los temas a tratar durante la capacitación.
- Nos acompañaremos de materiales audiovisuales que sean creativos para lograr captar la atención de los participantes.
- Al finalizar se dejará espacio para responder dudas o inquietudes del grupo.

Contenidos

Los contenidos a abordar van a estar relacionado con las competencias detectadas en el diagnóstico.

- ENCUESTRO I: Presentación del curso, importancia, fundamentos del curso, los objetivos, contenidos, metodologías a utilizar y caso práctico a resolver en grupos.
 - ENCUESTRO II: El ejercicio del rol de Mandos Medios.
 - ENCUESTRO III: Gestión y toma de decisiones.
 - ENCUESTRO IV: Conducción y liderazgo.
 - ENCUESTRO V: Gestión de equipos, supervisión y seguimiento de los colaboradores.
 - ENCUESTRO VI: El poder de la comunicación.
 - ENCUESTRO VII: Motivación.
 - ENCUESTRO VIII: Evaluación de desempeño, como una herramienta indispensable.
- Cierre y conclusiones.

Sugerencias para su implementación

- Planificar con antelación la designación de la persona que llevará a cabo la capacitación.
- Planificar día y horario de los encuentros, para garantizar la asistencia de todos los participantes.
- Prepara el material a utilizar en cada encuentro.

- Acondicionar la sala de reunión, y asegurar contar con todas las herramientas necesarias.

Criterios de evaluación

Para medir el proceso utilizaremos cuatro aspectos de evaluación.

- APRENDIZAJE -Test/evaluaciones en los diferente encuentros-
- COMPORTAMIENTO -Observación directa/ evaluación 180°-
- REACCIÓN -Encuestas de satisfacción al finalizar cada encuentro-
- RESULTADOS -Cumplimiento de objetivos-

3) Formalizar la gestión de desempeño y promover un sistema de medición y mejora.

Finalidad

Con el objetivo de lograr una gestión efectiva del desempeño de los Mandos Medios.

Características

Se proporcionará este plan de gestión de desempeño y control, al área de Recursos Humanos.

Que contará con las siguientes etapas.

- Se llevará a cabo un análisis y se rediseñará la descripción de puesto de los Encargados. Buscando preestablecer los requisitos del puesto y los criterios para su correcta evaluación.
- Se comunicará la implementación de los nuevos parámetros de medición.
- Se realizará un control del desempeño aplicando las herramientas que les brindamos a continuación.

Todas las acciones antes mencionadas nos propiciarán una mayor eficiencia en la gestión de desempeño, lo que mejorará el clima organizacional.

Contenidos

- Informe de descripción de puesto.
- Manual de evaluación de desempeño.
- Planillas para la evaluación.

Sugerencias para su implementación

- Realizar el relevamiento de información en conjunto con el supervisor general, a través de encuestas a los encargados, para conocer los requerimientos, tareas y responsabilidades necesarias para el puesto.
- Comunicar en qué consiste la implementación de esta nueva herramienta, para evitar incertidumbre en los colaboradores.



- Mantener un contacto más fluido durante la implementación de estas herramientas para evitar cualquier tipo de dudas que pudieran surgir en los Mandos Medios.

Criterios de evaluación

Se implementarán las siguientes herramientas para llevar a cabo esta evaluación:

- Evaluaciones de desempeño cada dos meses.
- Evaluación 180°.
- Encuestas de clima.

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
Análisis y decisión del Diagnóstico	█								
Plan de capacitación de Mandos Medios		█	█	█					
Formalizar la Gestión de desempeño y promover un sistema de medición y mejora	█				█		█		█



CONCLUSIÓN FINAL

Hemos llegado al final de este gran proceso y podemos concluir que logramos cumplir con nuestras expectativas, pudimos poner en práctica gran parte de nuestros conocimientos como futuros profesionales.

Consideramos que el aporte realizado a la empresa es totalmente positivo, ya que les permitirá identificar las fallas más críticas y tomar las acciones correspondientes, para lograr un mayor aprovechamiento de los Mandos Medios que poseen.

Fue un proceso muy largo, pero altamente satisfactorio. Pudimos ponernos en el rol profesional y proponer una mejora. No sabemos si se implementará la propuesta o solo quedará como una idea en estos papeles, pero el camino recorrido hasta aquí valió la pena, ya que logramos adquirir una cierta experiencia a la hora de abordar cualquier problemática dentro de alguna organización.

Para finalizar podemos concluir que logramos llegar a los objetivos planteados desde el comienzo del proyecto y brindar una solución constructiva a la problemática identificada.



BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2007) “*Desarrollo del talento humano: basado en competencias*” (3a.ed.) Buenos Aires: Editorial Granica.
- Alles, M (2002) “*Dirección estratégica de recursos humanos Gestión por competencias: El diccionario*” Buenos Aires: Editorial Granica
- Alles, M: “*Selección por competencias*” (2a.ed.) Buenos Aires: Granica
- Blake, O. J. (1999) “*Necesidades Capacitación. Origen, detección y análisis*” Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Blake, O.”*La capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones*”. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da edición.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008) “*Administración de recursos humanos*”_(14a.ed.) México: Cengage Learning Editores, S.A de Cv.
- Chiavenato, I. (2005).”*Introducción a la teoría general de la administración*”_(7a.ed.)_México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de Cv.
- Chiavenato, Adalberto. (2001) “*Administración de Recursos Humanos*”. 5ª Edición. Colombia: Editorial McGraw Hill



- Davis, Keith y Newstrom, John (1991) “*Comportamiento humano en el trabajo*” 3ra ed., México, McGraw Hill.
- Gioya, Pedro y Rivera, Juan: “- *Líderes + Liderazgo*” (2008), Editorial LID.
- Hintzberg, Henry: “*La estructuración de las organizaciones*” (1ª.ed. 1984): Editorial Ariel.
- Levoyer, Levy (1997)_ “*Gestión de las competencias*” Barcelona: Ediciones Gestión
- Levy-Leboyer, Claude (1997, septiembre) *Gestión de las Competencias. Cómo Analizarlas, Cómo Evaluarlas, Cómo Desarrollarlas*. Editorial Gestión 2000, 1ª edición en lengua castellana.
- Nuñez y Jáuregui: “*Selección por competencias*” (2007): Editorial Pax México, L.C.C.,S.A.
- Pereda, S. Y Berrocal, F. (1999) *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Editoriall Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., España
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2010) “*Administración*” (10a. ed.) México: Pearson educación.

DOCUMENTOS

- Barrionuevo, S. y Norry, C.(2007) . Guía de estudio: “*Administración de Recursos Humanos*” Córdoba: Imprenta IUA.
- Cler Catalina Macello (2010), Guía de estudio: “*Motivación Incentivos no Remunerativos*” Córdoba. Instituto Universitario Aeronáutico.
- Verde Fassa, Julio y Lesta, Marcelo (2007). Guía de estudio: “*Capacitación y Desarrollo*” Córdoba. Instituto Universitario Aeronáutico.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - “Desarrollo de Mandos Medios”

-ANEXOS -

Manual de Procedimientos



OBJETIVO



Potenciar las competencias existentes del personal y promover iniciativas que generen el desarrollo de aquellas menos logradas.

CRONOGRAMA

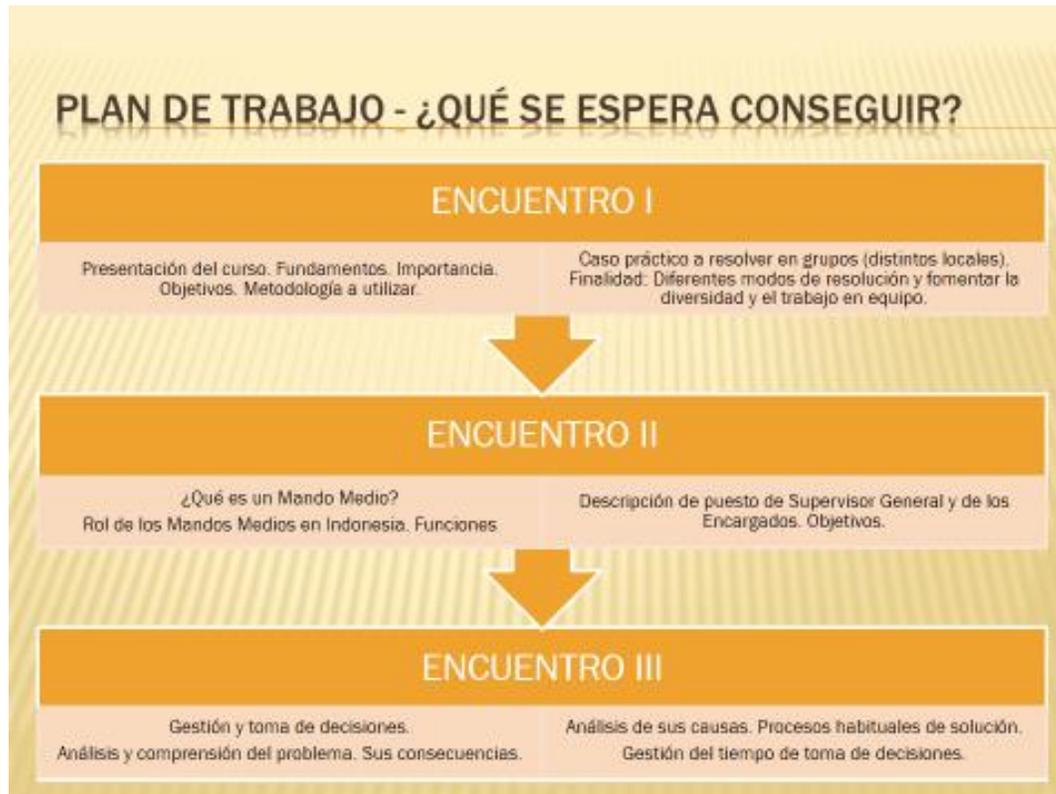


Nº DE ENCUENTROS: 8 de 3Hs semanales
DURACIÓN TOTAL: 2 Meses

DESTINATARIOS: Supervisor General,
Encargados y Sub-encargados

LUGAR DE ENCUENTRO: Fábrica
(Sala de reuniones)









Los ejes orientadores

DESARROLLO DE MANDOS MEDIOS

ENCUESTA A VENDEDORES - DATOS EN CRUDO

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	1	Identifica oportunidades de mejora gerinando iniciativas para conseguir un mejor desempeño.
	2	Detecta talento en sus colaboradores y trabaja en el desarrollo de los mismos
	3	Frente a una situación que requiere nuevas habilidades o competencias, se involucra en el aprendizaje activamente.
YO Y MI PUESTO DE TRABAJO	4	Demuestra tener talento para hacer frente a las diversas situaciones que se presentan.
	5	Da respuesta en tiempo y forma a las necesidades de sus colaboradores.
	6	Trabaja con iniciativa y proactividad dentro de su área de responsabilidad, sin generar demoras ni esperar que otros resuelvan lo que a él le corresponde.
YO Y LOS OTROS	7	Escucha activamente a otros colaboradores, indagando sobre su perspectiva, buscando comprenderlos y dando respuesta en tiempo y forma.
	8	Transmite mensajes claros, y corrobora su nivel de comprensión.
	9	Identifica los posibles conflictos existentes y busca resolverlos efectivamente, cuidando no dañar las relaciones entre los involucrados.
	10	Se involucra en las tareas de sus colaboradores, brindándoles su ayuda o corrigiéndolos cuando es necesario.
YO Y LA GESTIÓN A CARGO	11	Hace un seguimiento de tus tareas y te da feedback que te permita mejorar tu desempeño.
	12	Realiza reuniones frecuentes con sus colaboradores, y estas reuniones son útiles y productivas.
	13	Una vez identificada una oportunidad de mejora, gestiona la implementación de una solución o propuesta adecuada y realiza un seguimiento para asegurar el progreso.
	14	Frente a dificultades que identifica en el proceso, puede lograr involucrar a otros responsables y coordinar compromisos de trabajo para lograr los objetivos.
CONDUCCIÓN Y LIDERAZGO DE EQUIPO A CARGO	15	Define y trasmite con claridad lo que presida y espera de su equipo para obtener los resultados.
	16	Genera un alto compromiso en sus colaboradores para con la empresa y con los resultados que se persiguen.
	17	Toma decisiones basado en principios y criterios claros y equitativos para todos los colaboradores.
	18	Frente a los conflictos, puede tomar distancia emocional, diferenciando puntos de vista de aspectos personales y estableciendo acuerdos constructivos.
	19	Desarrolla la confianza en sus colaboradores, aportando coherencia entre el decir y el hacer.
	20	Busca crear un clima de trabajo que favorezca el logro de los resultados y la satisfacción de su equipo.
	21	Es un referente, un líder presente, optimista, motivador, que participa y se involucra en el logro de los objetivos planteados.

DESARROLLO DE MANDOS MEDIOS

ENCUESTA A ENCARGADOS - DATOS EN CRUDO

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	1	Identifico oportunidades de mejora generando iniciativas para conseguir un mejor desempeño.
	2	Frente a una situación que requiere nuevas habilidades o competencias me involucro en el aprendizaje activamente.
	3	Detecto talento en mis colaboradores y trabajo en el desarrollo de los mismos.
YO Y MI PUESTO DE TRABAJO	4	Demuestro buena aptitud frente a las diversas situaciones que se presentan en la empresa.
	5	Tengo claros los resultados esperados, y día a día gestiono el trabajo y el equipo considerando el nivel de logro y resolviendo dificultades del proceso.
	6	Agoto todas las posibilidades a mi alcance y de ser necesario, logro involucrar a otros para satisfacer las necesidades del cliente.
	7	Me anticipo a problemas o situaciones complejas y genero acciones para eliminarlas o reducirlas.
	8	Tomo decisiones con autonomía basándome en criterios establecidos por la empresa.
	9	Frente a una oportunidad de mejora problema o necesidad tomo la iniciativa en lo que está en mis posibilidades y/o coordino rápidamente con otros implicados.
	10	Demuestro una alta motivación hacia la mejora continua y realizo las tareas con eficiencia para superar los objetivos acordados y contribuir a las metas planteadas por la organización.
	11	Trabajo con iniciativa y proactividad dentro de mi área de responsabilidad, sin demorar acciones ni esperando que otros resuelvan.
	12	Genero e implemento caminos alternativos para el logro de objetivos complejos o desafiantes.
	YO Y LOS OTROS	13
14		Frente a a dificultades que identifico en el proceso puedo lograr involucrar a los responsables y coordinar compromisos de trabajo para lograr objetivos.
15		Doy respuesta en tiempo y forma a las necesidades de los clientes internos.
YO Y LA GESTIÓN A CARGO	16	Descubro de manera anticipada necesidades futuras que permiten gestionar el cambio antes de que este ocurra.
	17	Realizo planes de acción previniendo objetivos, metas y plazos.
	18	Cuando no obtengo los resultados esperados, analizo causas y alternativas proponiendo vías de acción para lograrlos
	19	Reúno información y analizo entre diversas alternativas a la hora de tomar alguna decisión, eligiendo aquella que sea más ventajosa para la empresa.
	20	Sistemáticamente hago seguimiento de los planes de acción identificando desviaciones y gestionando ajustes del equipo.
	21	Cuento con un método para hacer seguimiento de logros y resultados obtenidos, y los retroalimento oportunamente para construir mejoras sustentables en su desarrollo.
	22	Una vez identificada una oportunidad de mejora, gestiono la implementación de una solución o propuesta y hago seguimiento hasta su concreción.
CONDUCCIÓN Y LIDERAZGO DE EQUIPO A CARGO	23	Defino y transmito con claridad los requerimientos y expectativas de logro del equipo para obtener los resultados.
	24	Trasmito mensajes claros y corroboro su nivel de comprensión.
	25	Identifico los posible conflictos existentes y busco resolverlos efectivamente cuidando no dañar las relaciones entre los involucrados.
	26	Busco generar un clima de trabajo que favorezca el logro de los resultados la satisfacción de mi equipo.
	27	Genero un alto compromiso de mis colaboradores con la empresa y con los resultados que se persiguen.
	28	Tomo decisiones basado en principios generales y equitativos para todos los colaboradores.
	29	Desarrollo confianza con los colaboradores, aportando coherencia entre el decir y el hacer.
	30	Frente a los conflictos puedo tomar distancia emocional, diferenciando puntos de vista de aspectos personales y estableciendo acuerdos constructivos.

AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS -Gestión-

Marque con una X su calificación en cada uno de los ITEMS considerando:

- 1: Nunca lo logro
- 2: Casi Nunca lo logro.
- 3: A veces lo logro.
- 4: Casi siempre lo logro.
- 5: Siempre lo logro.

		1	2	3	4	5	Mis pare
1	Realizo Planes de Acción previendo Objetivos, Metas y Plazos			x			
2	Cuento con un método para hacer seguimiento de logros y resultados obtenidos, y los retroalimento oportunamente para construir mejoras sustentables en su desempeño.				X		
3	Demuestro buena aptitud frente a las diversas situaciones que se presentan en la Empresa.					X	
4	Defino y transmito con claridad los requerimientos y expectativas de logro del equipo para obtener los resultados.				X		
5	Tengo claros los resultados esperados, y día a día gestiono el trabajo y el equipo considerando el nivel de logro y resolviendo dificultades del proceso.			X			
6	Cuando no obtengo los resultados esperados, analizo causas y alternativas proponiendo vías de acción para lograrlos.			x			
7	Agoto todas las posibilidades a mi alcance y, de ser necesario, logro involucrar a otros para satisfacer las necesidades del cliente					X	
8	Transmito mensajes claros, y corroboro su nivel de comprensión.					x	
9	Me anticipo a los problemas o situaciones complejas y genero acciones para eliminarlos o reducirlos.			X			
10	Escucho activamente a otros colaboradores, indagando sobre su perspectiva, buscando comprenderlos y dando respuesta en tiempo y forma.					X	
11	Reúno información y analizo entre diversas alternativas a la hora de tomar alguna decisión, eligiendo aquella que sea más ventajosa para la Empresa				X		
12	Tomo decisiones con autonomía y confianza basándome en criterios establecidos por la empresa.				X		

- 1: Nunca lo logro
2: Casi Nunca lo logro.
3: A veces lo logro.
4: Casi siempre lo logro.
5: Siempre lo logro.

		1	2	3	4	5	Mis pares
13	Identifico oportunidades de mejora generando iniciativas para conseguir un mejor desempeño.			x			
14	Una vez identificada una oportunidad de mejora, gestiono la implementación de una solución o propuesta y hago seguimiento hasta su concreción.				X		
15	Sistemáticamente hago seguimiento de los planes de acción identificando desviaciones y gestionando ajustes del equipo.			x			
16	Frente a dificultades que identifico en el proceso, puedo lograr involucrar a los responsables y coordinar compromisos de trabajo para lograr los objetivos.				X		
17	Descubro de manera anticipada necesidades futuras que permiten gestionar el cambio antes de que este ocurra.			x			
18	Genero e implemento caminos alternativos para el logro de objetivos complejos o desafiantes.				x		
19	Identifico los posibles conflictos existentes y busco resolverlos efectivamente, cuidando no dañar las relaciones entre los involucrados.					X	
20	Frente a los conflictos, puedo tomar distancia emocional, diferenciando puntos de vista de aspectos personales y estableciendo acuerdos constructivos.					X	
21	Frente a una oportunidad de mejora, problema o necesidad, tomo la iniciativa en lo que está en mis posibilidades y/o coordino rápidamente con otros implicados.					X	
22	Doy respuesta en tiempo y forma a las necesidades de los clientes internos.				X		
23	Genero un alto compromiso de mis colaboradores con la empresa y con los resultados que se persiguen.				x		



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - “Desarrollo de Mandos Medios”

24	Frente a una situación que requiere de nuevas habilidades o competencias, me involucro en el aprendizaje activamente.					X	
25	Detecto talento en mis colaboradores y trabajo en el desarrollo de los mismos, delegando responsabilidades que les permitan crecer.				X		
26	Desarrollo la confianza con los colaboradores, aportando coherencia entre el decir y el hacer.				x		
27	Tomo decisiones basado en principios generales y equitativos para todos los colaboradores.					X	
28	Busco crear un clima de trabajo que favorezca el logro de los resultados y la satisfacción de mi equipo.					X	
29	Trabajo con iniciativa y proactividad dentro de mi área de responsabilidad, sin demorar acciones ni esperando que otros las resuelvan.					X	
30	Demuestro una alta motivación hacia la mejora continua y realizo las tareas con eficiencia para superar los objetivos acordados y contribuir a las metas planteadas por las Organización.				X		

AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS -Gestión-

Marque con una X su calificación en cada uno de los ITEMS considerando:

- 1: Nunca lo logro
- 2: Casi Nunca lo logro.
- 3: A veces lo logro.
- 4: Casi siempre lo logro.
- 5: Siempre lo logro.

		1	2	3	4	5	Mis pare
1	Realizo Planes de Acción previendo Objetivos, Metas y Plazos					X	4
2	Cuento con un método para hacer seguimiento de logros y resultados obtenidos, y los retroalimento oportunamente para construir mejoras sustentables en su desempeño.			X			4
3	Demuestro buena aptitud frente a las diversas situaciones que se presentan en la Empresa.				X		4
4	Defino y transmito con claridad los requerimientos y expectativas de logro del equipo para obtener los resultados.					X	4
5	Tengo claros los resultados esperados, y día a día gestiono el trabajo y el equipo considerando el nivel de logro y resolviendo dificultades del proceso.					X	4
6	Cuando no obtengo los resultados esperados, analizo causas y alternativas proponiendo vías de acción para lograrlos.				X		4
7	Agoto todas las posibilidades a mi alcance y, de ser necesario, logro involucrar a otros para satisfacer las necesidades del cliente				x		3
8	Transmito mensajes claros, y corroboro su nivel de comprensión.					X	4
9	Me anticipo a los problemas o situaciones complejas y genero acciones para eliminarlos o reducirlos.				X		3
10	Escucho activamente a otros colaboradores, indagando sobre su perspectiva, buscando comprenderlos y dando respuesta en tiempo y forma.					X	4
11	Reúno información y analizo entre diversas alternativas a la hora de tomar alguna decisión, eligiendo aquella que sea más ventajosa para la Empresa				X		4
12	Tomo decisiones con autonomía y confianza basándome en criterios establecidos por la empresa.					x	5

- 1: Nunca lo logro
2: Casi Nunca lo logro.
3: A veces lo logro.
4: Casi siempre lo logro.
5: Siempre lo logro.

		1	2	3	4	5	Mis pares
13	Identifico oportunidades de mejora generando iniciativas para conseguir un mejor desempeño.					X	4
14	Una vez identificada una oportunidad de mejora, gestiono la implementación de una solución o propuesta y hago seguimiento hasta su concreción.					X	4
15	Sistemáticamente hago seguimiento de los planes de acción identificando desviaciones y gestionando ajustes del equipo.				X		4
16	Frente a dificultades que identifico en el proceso, puedo lograr involucrar a los responsables y coordinar compromisos de trabajo para lograr los objetivos.					X	4
17	Descubro de manera anticipada necesidades futuras que permiten gestionar el cambio antes de que este ocurra.					x	4
18	Genero e implemento caminos alternativos para el logro de objetivos complejos o desafiantes.				X		4
19	Identifico los posibles conflictos existentes y busco resolverlos efectivamente, cuidando no dañar las relaciones entre los involucrados.				X		4
20	Frente a los conflictos, puedo tomar distancia emocional, diferenciando puntos de vista de aspectos personales y estableciendo acuerdos constructivos.				X		4
21	Frente a una oportunidad de mejora, problema o necesidad, tomo la iniciativa en lo que está en mis posibilidades y/o coordino rápidamente con otros implicados.					X	4
22	Doy respuesta en tiempo y forma a las necesidades de los clientes internos.					X	3
23	Genero un alto compromiso de mis colaboradores con la empresa y con los resultados que se persiguen.				X		5



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - “Desarrollo de Mandos Medios”

24	Frente a una situación que requiere de nuevas habilidades o competencias, me involucro en el aprendizaje activamente.					X	5
25	Detecto talento en mis colaboradores y trabajo en el desarrollo de los mismos, delegando responsabilidades que les permitan crecer.					X	4
26	Desarrollo la confianza con los colaboradores, aportando coherencia entre el decir y el hacer.				X		4
27	Tomo decisiones basado en principios generales y equitativos para todos los colaboradores.					X	4
28	Busco crear un clima de trabajo que favorezca el logro de los resultados y la satisfacción de mi equipo.					X	4
29	Trabajo con iniciativa y proactividad dentro de mi área de responsabilidad, sin demorar acciones ni esperando que otros las resuelvan.				X		4
30	Demuestro una alta motivación hacia la mejora continua y realizo las tareas con eficiencia para superar los objetivos acordados y contribuir a las metas planteadas por las Organización.					x	4

AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

-Gestión-

Marque con una X su calificación en cada uno de los ITEMS considerando:

- 1: Nunca lo logro
- 2: Casi Nunca lo logro.
- 3: A veces lo logro.
- 4: Casi siempre lo logro.
- 5: Siempre lo logro.

		1	2	3	4	5	Mis pare
1	Realizo Planes de Acción previendo Objetivos, Metas y Plazos					X	4
2	Cuento con un método para hacer seguimiento de logros y resultados obtenidos, y los retroalimento oportunamente para construir mejoras sustentables en su desempeño.				x		4
3	Demuestro buena aptitud frente a las diversas situaciones que se presentan en la Empresa.					X	3
4	Defino y trasmito con claridad los requerimientos y expectativas de logro del equipo para obtener los resultados.					X	3
5	Tengo claros los resultados esperados, y día a día gestiono el trabajo y el equipo considerando el nivel de logro y resolviendo dificultades del proceso.				X		4
6	Cuando no obtengo los resultados esperados, analizo causas y alternativas proponiendo vías de acción para lograrlos.				x		4
7	Agoto todas las posibilidades a mi alcance y, de ser necesario, logro involucrar a otros para satisfacer las necesidades del cliente					x	3
8	Transmito mensajes claros, y corroboro su nivel de comprensión.				X		4
9	Me anticipo a los problemas o situaciones complejas y genero acciones para eliminarlos o reducirlos.					X	4
10	Escucho activamente a otros colaboradores, indagando sobre su perspectiva, buscando comprenderlos y dando respuesta en tiempo y forma.				X		4
11	Reúno información y analizo entre diversas alternativas a la hora de tomar alguna decisión, eligiendo aquella que sea más ventajosa para la Empresa				X		4
12	Tomo decisiones con autonomía y confianza basándome en criterios establecidos por la empresa.					x	3

- 1: Nunca lo logro
2: Casi Nunca lo logro.
3: A veces lo logro.
4: Casi siempre lo logro.
5: Siempre lo logro.

		1	2	3	4	5	Mis pares
13	Identifico oportunidades de mejora generando iniciativas para conseguir un mejor desempeño.				X		4
14	Una vez identificada una oportunidad de mejora, gestiono la implementación de una solución o propuesta y hago seguimiento hasta su concreción.					x	4
15	Sistemáticamente hago seguimiento de los planes de acción identificando desviaciones y gestionando ajustes del equipo.				X		5
16	Frente a dificultades que identifico en el proceso, puedo lograr involucrar a los responsables y coordinar compromisos de trabajo para lograr los objetivos.				X		5
17	Descubro de manera anticipada necesidades futuras que permiten gestionar el cambio antes de que este ocurra.			X			4
18	Genero e implemento caminos alternativos para el logro de objetivos complejos o desafiantes.				X		4
19	Identifico los posibles conflictos existentes y busco resolverlos efectivamente, cuidando no dañar las relaciones entre los involucrados.					X	4
20	Frente a los conflictos, puedo tomar distancia emocional, diferenciando puntos de vista de aspectos personales y estableciendo acuerdos constructivos.					X	3
21	Frente a una oportunidad de mejora, problema o necesidad, tomo la iniciativa en lo que está en mis posibilidades y/o coordino rápidamente con otros implicados.				X		4
22	Doy respuesta en tiempo y forma a las necesidades de los clientes internos.				X		4
23	Genero un alto compromiso de mis colaboradores con la empresa y con los resultados que se persiguen.				x		4
24	Frente a una situación que requiere de nuevas habilidades o competencias, me involucro en el aprendizaje activamente.					X	4
25	Detecto talento en mis colaboradores y trabajo en el desarrollo de los mismos, delegando responsabilidades que les permitan crecer.					X	5



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - “Desarrollo de Mandos Medios”

26	Desarrollo la confianza con los colaboradores, aportando coherencia entre el decir y el hacer.					X	4
27	Tomo decisiones basado en principios generales y equitativos para todos los colaboradores.					X	4
28	Busco crear un clima de trabajo que favorezca el logro de los resultados y la satisfacción de mi equipo.					X	5
29	Trabajo con iniciativa y proactividad dentro de mi área de responsabilidad, sin demorar acciones ni esperando que otros las resuelvan.					X	3
30	Demuestro una alta motivación hacia la mejora continua y realizo las tareas con eficiencia para superar los objetivos acordados y contribuir a las metas planteadas por las Organización.					X	4

AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

-Gestión-

Marque con una X su calificación en cada uno de los ITEMS considerando:

- 1: Nunca lo logro
- 2: Casi Nunca lo logro.
- 3: A veces lo logro.
- 4: Casi siempre lo logro.
- 5: Siempre lo logro.

		1	2	3	4	5	Mis pare
1	Realizo Planes de Acción previendo Objetivos, Metas y Plazos				X		3
2	Cuento con un método para hacer seguimiento de logros y resultados obtenidos, y los retroalimento oportunamente para construir mejoras sustentables en su desempeño.					X	3
3	Demuestro buena aptitud frente a las diversas situaciones que se presentan en la Empresa.				X		4
4	Defino y transmito con claridad los requerimientos y expectativas de logro del equipo para obtener los resultados.				X		3
5	Tengo claros los resultados esperados, y día a día gestiono el trabajo y el equipo considerando el nivel de logro y resolviendo dificultades del proceso.				X		4
6	Cuando no obtengo los resultados esperados, analizo causas y alternativas proponiendo vías de acción para lograrlos.				x		3
7	Agoto todas las posibilidades a mi alcance y, de ser necesario, logro involucrar a otros para satisfacer las necesidades del cliente			x			3
8	Transmito mensajes claros, y corroboro su nivel de comprensión.				X		3
9	Me anticipo a los problemas o situaciones complejas y genero acciones para eliminarlos o reducirlos.			x			3
10	Escucho activamente a otros colaboradores, indagando sobre su perspectiva, buscando comprenderlos y dando respuesta en tiempo y forma.				X		4
11	Reúno información y analizo entre diversas alternativas a la hora de tomar alguna decisión, eligiendo aquella que sea más ventajosa para la Empresa				X		3
12	Tomo decisiones con autonomía y confianza basándome en criterios establecidos por la empresa.				x		4

- 1: Nunca lo logro
2: Casi Nunca lo logro.
3: A veces lo logro.
4: Casi siempre lo logro.
5: Siempre lo logro.

		1	2	3	4	5	Mis pares
13	Identifico oportunidades de mejora generando iniciativas para conseguir un mejor desempeño.				X		4
14	Una vez identificada una oportunidad de mejora, gestiono la implementación de una solución o propuesta y hago seguimiento hasta su concreción.			X			4
15	Sistemáticamente hago seguimiento de los planes de acción identificando desviaciones y gestionando ajustes del equipo.			X			3
16	Frente a dificultades que identifico en el proceso, puedo lograr involucrar a los responsables y coordinar compromisos de trabajo para lograr los objetivos.			X			3
17	Descubro de manera anticipada necesidades futuras que permiten gestionar el cambio antes de que este ocurra.			x			3
18	Genero e implemento caminos alternativos para el logro de objetivos complejos o desafiantes.				X		3
19	Identifico los posibles conflictos existentes y busco resolverlos efectivamente, cuidando no dañar las relaciones entre los involucrados.				X		3
20	Frente a los conflictos, puedo tomar distancia emocional, diferenciando puntos de vista de aspectos personales y estableciendo acuerdos constructivos.			x			3
21	Frente a una oportunidad de mejora, problema o necesidad, tomo la iniciativa en lo que está en mis posibilidades y/o coordino rápidamente con otros implicados.				X		3
22	Doy respuesta en tiempo y forma a las necesidades de los clientes internos.				x		3
23	Genero un alto compromiso de mis colaboradores con la empresa y con los resultados que se persiguen.			X			5
24	Frente a una situación que requiere de nuevas habilidades o competencias, me involucro en el aprendizaje activamente.				X		4
25	Detecto talento en mis colaboradores y trabajo en el desarrollo de los mismos, delegando responsabilidades que les permitan crecer.					X	3



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - “Desarrollo de Mandos Medios”

26	Desarrollo la confianza con los colaboradores, aportando coherencia entre el decir y el hacer.					X	3
27	Tomo decisiones basado en principios generales y equitativos para todos los colaboradores.				X		4
28	Busco crear un clima de trabajo que favorezca el logro de los resultados y la satisfacción de mi equipo.					x	4
29	Trabajo con iniciativa y proactividad dentro de mi área de responsabilidad, sin demorar acciones ni esperando que otros las resuelvan.				x		3
30	Demuestro una alta motivación hacia la mejora continua y realizo las tareas con eficiencia para superar los objetivos acordados y contribuir a las metas planteadas por las Organización.					X	3

AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

-Gestión-

Marque con una X su calificación en cada uno de los ITEMS considerando:

- 1: Nunca lo logro
- 2: Casi Nunca lo logro.
- 3: A veces lo logro.
- 4: Casi siempre lo logro.
- 5: Siempre lo logro

		1	2	3	4	5	Mis pare
1	Realizo Planes de Acción previendo Objetivos, Metas y Plazos			X			3
2	Cuento con un método para hacer seguimiento de logros y resultados obtenidos, y los retroalimento oportunamente para construir mejoras sustentables en su desempeño.			X			2
3	Demuestro buena aptitud frente a las diversas situaciones que se presentan en la Empresa.				X		2
4	Defino y transmito con claridad los requerimientos y expectativas de logro del equipo para obtener los resultados.				X		3
5	Tengo claros los resultados esperados, y día a día gestiono el trabajo y el equipo considerando el nivel de logro y resolviendo dificultades del proceso.			X			3
6	Cuando no obtengo los resultados esperados, analizo causas y alternativas proponiendo vías de acción para lograrlos.				X		4
7	Agoto todas las posibilidades a mi alcance y, de ser necesario, logro involucrar a otros para satisfacer las necesidades del cliente				X		3
8	Transmito mensajes claros, y corroboro su nivel de comprensión.					X	3
9	Me anticipo a los problemas o situaciones complejas y genero acciones para eliminarlos o reducirlos.				X		3
10	Escucho activamente a otros colaboradores, indagando sobre su perspectiva, buscando comprenderlos y dando respuesta en tiempo y forma.			X			3
11	Reúno información y analizo entre diversas alternativas a la hora de tomar alguna decisión, eligiendo aquella que sea más ventajosa para la Empresa				X		4
12	Tomo decisiones con autonomía y confianza basándome en criterios establecidos por la empresa.					X	4

- 1: Nunca lo logro
2: Casi Nunca lo logro.
3: A veces lo logro.
4: Casi siempre lo logro.
5: Siempre lo logro.

		1	2	3	4	5	Mis pares
13	Identifico oportunidades de mejora generando iniciativas para conseguir un mejor desempeño.				X		3
14	Una vez identificada una oportunidad de mejora, gestiono la implementación de una solución o propuesta y hago seguimiento hasta su concreción.			X			3
15	Sistemáticamente hago seguimiento de los planes de acción identificando desviaciones y gestionando ajustes del equipo.			X			2
16	Frente a dificultades que identifico en el proceso, puedo lograr involucrar a los responsables y coordinar compromisos de trabajo para lograr los objetivos.			X			3
17	Descubro de manera anticipada necesidades futuras que permiten gestionar el cambio antes de que este ocurra.			X			3
18	Genero e implemento caminos alternativos para el logro de objetivos complejos o desafiantes.				X		3
19	Identifico los posibles conflictos existentes y busco resolverlos efectivamente, cuidando no dañar las relaciones entre los involucrados.				X		4
20	Frente a los conflictos, puedo tomar distancia emocional, diferenciando puntos de vista de aspectos personales y estableciendo acuerdos constructivos.					X	3
21	Frente a una oportunidad de mejora, problema o necesidad, tomo la iniciativa en lo que está en mis posibilidades y/o coordino rápidamente con otros implicados.				X		3
22	Doy respuesta en tiempo y forma a las necesidades de los clientes internos.				X		4
23	Genero un alto compromiso de mis colaboradores con la empresa y con los resultados que se persiguen.				X		4



24	Frente a una situación que requiere de nuevas habilidades o competencias, me involucro en el aprendizaje activamente.				X		2
25	Detecto talento en mis colaboradores y trabajo en el desarrollo de los mismos, delegando responsabilidades que les permitan crecer.			X			3
26	Desarrollo la confianza con los colaboradores, aportando coherencia entre el decir y el hacer.				X		3
27	Tomo decisiones basado en principios generales y equitativos para todos los colaboradores.				X		3
28	Busco crear un clima de trabajo que favorezca el logro de los resultados y la satisfacción de mi equipo.					X	3
29	Trabajo con iniciativa y proactividad dentro de mi área de responsabilidad, sin demorar acciones ni esperando que otros las resuelvan.				X		3
30	Demuestro una alta motivación hacia la mejora continua y realizo las tareas con eficiencia para superar los objetivos acordados y contribuir a las metas planteadas por las Organización.				X		3

AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

-Gestión-

Marque con una X su calificación en cada uno de los ITEMS considerando:

- 1: Nunca lo logro
- 2: Casi Nunca lo logro.
- 3: A veces lo logro.
- 4: Casi siempre lo logro.
- 5: Siempre lo logro.

		1	2	3	4	5	Mis pare
1	Realizo Planes de Acción previendo Objetivos, Metas y Plazos			X			
2	Cuento con un método para hacer seguimiento de logros y resultados obtenidos, y los retroalimento oportunamente para construir mejoras sustentables en su desempeño.			x			
3	Demuestro buena aptitud frente a las diversas situaciones que se presentan en la Empresa.				X		
4	Defino y transmito con claridad los requerimientos y expectativas de logro del equipo para obtener los resultados.			X			
5	Tengo claros los resultados esperados, y día a día gestiono el trabajo y el equipo considerando el nivel de logro y resolviendo dificultades del proceso.			X			
6	Cuando no obtengo los resultados esperados, analizo causas y alternativas proponiendo vías de acción para lograrlos.			x			
7	Agoto todas las posibilidades a mi alcance y, de ser necesario, logro involucrar a otros para satisfacer las necesidades del cliente				X		
8	Transmito mensajes claros, y corroboro su nivel de comprensión.				X		
9	Me anticipo a los problemas o situaciones complejas y genero acciones para eliminarlos o reducirlos.		X				
10	Escucho activamente a otros colaboradores, indagando sobre su perspectiva, buscando comprenderlos y dando respuesta en tiempo y forma.			x			
11	Reúno información y analizo entre diversas alternativas a la hora de tomar alguna decisión, eligiendo aquella que sea más ventajosa para la Empresa				X		
12	Tomo decisiones con autonomía y confianza basándome en criterios establecidos por la empresa.			X			

- 1: Nunca lo logro
2: Casi Nunca lo logro.
3: A veces lo logro.
4: Casi siempre lo logro.
5: Siempre lo logro.

		1	2	3	4	5	Mis pares
13	Identifico oportunidades de mejora generando iniciativas para conseguir un mejor desempeño.			X			
14	Una vez identificada una oportunidad de mejora, gestiono la implementación de una solución o propuesta y hago seguimiento hasta su concreción.			x			
15	Sistemáticamente hago seguimiento de los planes de acción identificando desviaciones y gestionando ajustes del equipo.		X				
16	Frente a dificultades que identifico en el proceso, puedo lograr involucrar a los responsables y coordinar compromisos de trabajo para lograr los objetivos.			x			
17	Descubro de manera anticipada necesidades futuras que permiten gestionar el cambio antes de que este ocurra.			x			
18	Genero e implemento caminos alternativos para el logro de objetivos complejos o desafiantes.				X		
19	Identifico los posibles conflictos existentes y busco resolverlos efectivamente, cuidando no dañar las relaciones entre los involucrados.			x			
20	Frente a los conflictos, puedo tomar distancia emocional, diferenciando puntos de vista de aspectos personales y estableciendo acuerdos constructivos.			X			
21	Frente a una oportunidad de mejora, problema o necesidad, tomo la iniciativa en lo que está en mis posibilidades y/o coordino rápidamente con otros implicados.			X			
22	Doy respuesta en tiempo y forma a las necesidades de los clientes internos.			X			
23	Genero un alto compromiso de mis colaboradores con la empresa y con los resultados que se persiguen.			x			
24	Frente a una situación que requiere de nuevas habilidades o competencias, me involucro en el aprendizaje activamente.				X		
25	Detecto talento en mis colaboradores y trabajo en el desarrollo de los mismos, delegando responsabilidades que les permitan crecer.			X			



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - “Desarrollo de Mandos Medios”

26	Desarrollo la confianza con los colaboradores, aportando coherencia entre el decir y el hacer.				X		
27	Tomo decisiones basado en principios generales y equitativos para todos los colaboradores.				X		
28	Busco crear un clima de trabajo que favorezca el logro de los resultados y la satisfacción de mi equipo.			X			
29	Trabajo con iniciativa y proactividad dentro de mi área de responsabilidad, sin demorar acciones ni esperando que otros las resuelvan.			X			
30	Demuestro una alta motivación hacia la mejora continua y realizo las tareas con eficiencia para superar los objetivos acordados y contribuir a las metas planteadas por las Organización.			X			

AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS
-Gestión SUPERVISOR GENERAL-

Marque con una X su calificación en cada uno de los ITEMS considerando:

- 1: Nunca lo logro
- 2: Casi Nunca lo logro.
- 3: A veces lo logro.
- 4: Casi siempre lo logro.
- 5: Siempre lo logro.

		1	2	3	4	5	Mis pare
1	Realizo Planes de Acción previendo Objetivos, Metas y Plazos					X	3
2	Cuento con un método para hacer seguimiento de logros y resultados obtenidos, y los retroalimento oportunamente para construir mejoras sustentables en su desempeño.					X	3
3	Demuestro buena aptitud frente a las diversas situaciones que se presentan en la Empresa.			X			3
4	Defino y transmito con claridad los requerimientos y expectativas de logro del equipo para obtener los resultados.			x			3
5	Tengo claros los resultados esperados, y día a día gestiono el trabajo y el equipo considerando el nivel de logro y resolviendo dificultades del proceso.				X		3
6	Cuando no obtengo los resultados esperados, analizo causas y alternativas proponiendo vías de acción para lograrlos.					X	3
7	Agoto todas las posibilidades a mi alcance y, de ser necesario, logro involucrar a otros para satisfacer las necesidades del cliente					X	4
8	Transmito mensajes claros, y corroboro su nivel de comprensión.				X		4
9	Me anticipo a los problemas o situaciones complejas y genero acciones para eliminarlos o reducirlos.				X		2
10	Escucho activamente a otros colaboradores, indagando sobre su perspectiva, buscando comprenderlos y dando respuesta en tiempo y forma.				x		3
11	Reúno información y analizo entre diversas alternativas a la hora de tomar alguna decisión, eligiendo aquella que sea más ventajosa para la Empresa					X	3
12	Tomo decisiones con autonomía y confianza basándome en criterios establecidos por la empresa.					X	2

- 1: Nunca lo logro
2: Casi Nunca lo logro.
3: A veces lo logro.
4: Casi siempre lo logro.
5: Siempre lo logro.

		1	2	3	4	5	Mis pares
13	Identifico oportunidades de mejora generando iniciativas para conseguir un mejor desempeño.					x	3
14	Una vez identificada una oportunidad de mejora, gestiono la implementación de una solución o propuesta y hago seguimiento hasta su concreción.				X		3
15	Sistemáticamente hago seguimiento de los planes de acción identificando desviaciones y gestionando ajustes del equipo.				x		3
16	Frente a dificultades que identifico en el proceso, puedo lograr involucrar a los responsables y coordinar compromisos de trabajo para lograr los objetivos.					X	4
17	Descubro de manera anticipada necesidades futuras que permiten gestionar el cambio antes de que este ocurra.				X		3
18	Genero e implemento caminos alternativos para el logro de objetivos complejos o desafiantes.					X	3
19	Identifico los posibles conflictos existentes y busco resolverlos efectivamente, cuidando no dañar las relaciones entre los involucrados.					X	4
20	Frente a los conflictos, puedo tomar distancia emocional, diferenciando puntos de vista de aspectos personales y estableciendo acuerdos constructivos.					X	3
21	Frente a una oportunidad de mejora, problema o necesidad, tomo la iniciativa en lo que está en mis posibilidades y/o coordino rápidamente con otros implicados.					X	3
22	Doy respuesta en tiempo y forma a las necesidades de los clientes internos.				X		4
23	Genero un alto compromiso de mis colaboradores con la empresa y con los resultados que se persiguen.					X	5



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - “Desarrollo de Mandos Medios”

24	Frente a una situación que requiere de nuevas habilidades o competencias, me involucro en el aprendizaje activamente.				X		4
25	Detecto talento en mis colaboradores y trabajo en el desarrollo de los mismos, delegando responsabilidades que les permitan crecer.			X			4
26	Desarrollo la confianza con los colaboradores, aportando coherencia entre el decir y el hacer.			x			3
27	Tomo decisiones basado en principios generales y equitativos para todos los colaboradores.					X	4
28	Busco crear un clima de trabajo que favorezca el logro de los resultados y la satisfacción de mi equipo.					X	5
29	Trabajo con iniciativa y proactividad dentro de mi área de responsabilidad, sin demorar acciones ni esperando que otros las resuelvan.					X	3
30	Demuestro una alta motivación hacia la mejora continua y realizo las tareas con eficiencia para superar los objetivos acordados y contribuir a las metas planteadas por las Organización.					X	3

-ENCUESTA A VENDEDORES-

Considerando la forma habitual en que se desempeña su superior, marque con una “X” en cada uno de los ITEMS cuál considera que es la opción más adecuada:		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	Hace un seguimiento de tus tareas y te da feedback que te permita mejorar tu desempeño.					X
2	Demuestra tener talento para hacer frente a las diversas situaciones que se presentan.					X
3	Escucha activamente a otros colaboradores, indagando sobre su perspectiva, buscando comprenderlos y dando respuesta en tiempo y forma.					X
4	Define y trasmite con claridad lo que presida y espera de su equipo para obtener los resultados.					X
5	Transmite mensajes claros, y corrobora su nivel de comprensión.					X
6	Realiza reuniones frecuentes con sus colaboradores, y estas reuniones son útiles y productivas.				X	
7	Identifica oportunidades de mejora y propone iniciativas para conseguir un mejor desempeño.					X
8	Una vez identificada una oportunidad de mejora, gestiona la implementación de una solución o propuesta adecuada y realiza un seguimiento para asegurar el progreso.					X
9	Frente a dificultades que identifica en el proceso, puede lograr involucrar a otros responsables y coordinar compromisos de trabajo para lograr los objetivos.					X
10	Identifica los posibles conflictos existentes y busca resolverlos efectivamente, cuidando no dañar las relaciones entre los involucrados.					X
11	Frente a los conflictos, puede tomar distancia emocional, diferenciando puntos de vista de aspectos personales y estableciendo acuerdos constructivos.					X
12	Da respuesta en tiempo y forma a las necesidades de sus colaboradores.					X
13	Genera un alto compromiso en sus colaboradores para con la empresa y con los resultados que se persiguen.					X



14	Frente a una situación que requiere de nuevas habilidades o talentos, se involucra en el aprendizaje activamente.					X
15	Detecta el talento en sus colaboradores y trabaja en el desarrollo de los mismos.					X
16	Desarrolla la confianza en sus colaboradores, aportando coherencia entre el decir y el hacer.					X
17	Toma decisiones basado en principios y criterios claros y equitativos para todos los colaboradores.					X
18	Busca crear un clima de trabajo que favorezca el logro de los resultados y la satisfacción de su equipo.					X
19	Trabaja con iniciativa y proactividad dentro de su área de responsabilidad, sin generar demoras ni esperar que otros resuelvan lo que a él le corresponde.					X
20	Se involucra en las tareas de sus colaboradores, brindándoles su ayuda o corrigiéndolos cuando es necesario.					X
21	Es un referente, un líder presente, optimista, motivador, que participa y se involucra en el logro de los objetivos planteados.					X

-ENCUESTA A VENDEDORES-

Considerando la forma habitual en que se desempeña su superior, marque con una “X” en cada uno de los ITEMS cuál considera que es la opción más adecuada:		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	Hace un seguimiento de tus tareas y te da feedback que te permita mejorar tu desempeño.				X	
2	Demuestra tener talento para hacer frente a las diversas situaciones que se presentan.				X	
3	Escucha activamente a otros colaboradores, indagando sobre su perspectiva, buscando comprenderlos y dando respuesta en tiempo y forma.				X	
4	Define y trasmite con claridad lo que presida y espera de su equipo para obtener los resultados.				X	
5	Transmite mensajes claros, y corrobora su nivel de comprensión.				X	
6	Realiza reuniones frecuentes con sus colaboradores, y estas reuniones son útiles y productivas.			x		
7	Identifica oportunidades de mejora y propone iniciativas para conseguir un mejor desempeño.				X	
8	Una vez identificada una oportunidad de mejora, gestiona la implementación de una solución o propuesta adecuada y realiza un seguimiento para asegurar el progreso.				X	
9	Frente a dificultades que identifica en el proceso, puede lograr involucrar a otros responsables y coordinar compromisos de trabajo para lograr los objetivos.				X	
10	Identifica los posibles conflictos existentes y busca resolverlos efectivamente, cuidando no dañar las relaciones entre los involucrados.				X	
11	Frente a los conflictos, puede tomar distancia emocional, diferenciando puntos de vista de aspectos personales y estableciendo acuerdos constructivos.				X	
12	Da respuesta en tiempo y forma a las necesidades de sus colaboradores.			x		



13	Genera un alto compromiso en sus colaboradores para con la empresa y con los resultados que se persiguen.				X	
14	Frente a una situación que requiere de nuevas habilidades o talentos, se involucra en el aprendizaje activamente.				X	
15	Detecta el talento en sus colaboradores y trabaja en el desarrollo de los mismos.				X	
16	Desarrolla la confianza en sus colaboradores, aportando coherencia entre el decir y el hacer.				X	
17	Toma decisiones basado en principios y criterios claros y equitativos para todos los colaboradores.				X	
18	Busca crear un clima de trabajo que favorezca el logro de los resultados y la satisfacción de su equipo.				X	
19	Trabaja con iniciativa y proactividad dentro de su área de responsabilidad, sin generar demoras ni esperar que otros resuelvan lo que a él le corresponde.				X	
20	Se involucra en las tareas de sus colaboradores, brindándoles su ayuda o corrigiéndolos cuando es necesario.				X	
21	Es un referente, un líder presente, optimista, motivador, que participa y se involucra en el logro de los objetivos planteados.				X	

-ENCUESTA A VENDEDORES-

Considerando la forma habitual en que se desempeña su superior, marque con una “X” en cada uno de los ITEMS cuál considera que es la opción más adecuada:		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	Hace un seguimiento de tus tareas y te da feedback que te permita mejorar tu desempeño.					X
2	Demuestra tener talento para hacer frente a las diversas situaciones que se presentan.					X
3	Escucha activamente a otros colaboradores, indagando sobre su perspectiva, buscando comprenderlos y dando respuesta en tiempo y forma.					X
4	Define y trasmite con claridad lo que presida y espera de su equipo para obtener los resultados.					X
5	Transmite mensajes claros, y corrobora su nivel de comprensión.					X
6	Realiza reuniones frecuentes con sus colaboradores, y estas reuniones son útiles y productivas.	x				
7	Identifica oportunidades de mejora y propone iniciativas para conseguir un mejor desempeño.				X	
8	Una vez identificada una oportunidad de mejora, gestiona la implementación de una solución o propuesta adecuada y realiza un seguimiento para asegurar el progreso.					X
9	Frente a dificultades que identifica en el proceso, puede lograr involucrar a otros responsables y coordinar compromisos de trabajo para lograr los objetivos.				x	
10	Identifica los posibles conflictos existentes y busca resolverlos efectivamente, cuidando no dañar las relaciones entre los involucrados.					X
11	Frente a los conflictos, puede tomar distancia emocional, diferenciando puntos de vista de aspectos personales y estableciendo acuerdos constructivos.		x			
12	Da respuesta en tiempo y forma a las necesidades de sus colaboradores.					X



13	Genera un alto compromiso en sus colaboradores para con la empresa y con los resultados que se persiguen.					X
14	Frente a una situación que requiere de nuevas habilidades o talentos, se involucra en el aprendizaje activamente.					X
15	Detecta el talento en sus colaboradores y trabaja en el desarrollo de los mismos.					X
16	Desarrolla la confianza en sus colaboradores, aportando coherencia entre el decir y el hacer.				X	
17	Toma decisiones basado en principios y criterios claros y equitativos para todos los colaboradores.				x	
18	Busca crear un clima de trabajo que favorezca el logro de los resultados y la satisfacción de su equipo.					X
19	Trabaja con iniciativa y proactividad dentro de su área de responsabilidad, sin generar demoras ni esperar que otros resuelvan lo que a él le corresponde.					X
20	Se involucra en las tareas de sus colaboradores, brindándoles su ayuda o corrigiéndolos cuando es necesario.					X
21	Es un referente, un líder presente, optimista, motivador, que participa y se involucra en el logro de los objetivos planteados.					X

-ENCUESTA A VENDEDORES-

Considerando la forma habitual en que se desempeña su superior, marque con una “X” en cada uno de los ITEMS cuál considera que es la opción más adecuada:		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	Hace un seguimiento de tus tareas y te da feedback que te permita mejorar tu desempeño.				X	
2	Demuestra tener talento para hacer frente a las diversas situaciones que se presentan.					X
3	Escucha activamente a otros colaboradores, indagando sobre su perspectiva, buscando comprenderlos y dando respuesta en tiempo y forma.				X	
4	Define y trasmite con claridad lo que presida y espera de su equipo para obtener los resultados.				X	
5	Transmite mensajes claros, y corrobora su nivel de comprensión.				X	
6	Realiza reuniones frecuentes con sus colaboradores, y estas reuniones son útiles y productivas.		x			
7	Identifica oportunidades de mejora y propone iniciativas para conseguir un mejor desempeño.				X	
8	Una vez identificada una oportunidad de mejora, gestiona la implementación de una solución o propuesta adecuada y realiza un seguimiento para asegurar el progreso.			X		
9	Frente a dificultades que identifica en el proceso, puede lograr involucrar a otros responsables y coordinar compromisos de trabajo para lograr los objetivos.			X		
10	Identifica los posibles conflictos existentes y busca resolverlos efectivamente, cuidando no dañar las relaciones entre los involucrados.	X				
11	Frente a los conflictos, puede tomar distancia emocional, diferenciando puntos de vista de aspectos personales y estableciendo acuerdos constructivos.				X	
12	Da respuesta en tiempo y forma a las necesidades de sus colaboradores.				X	



13	Genera un alto compromiso en sus colaboradores para con la empresa y con los resultados que se persiguen.				X	
14	Frente a una situación que requiere de nuevas habilidades o talentos, se involucra en el aprendizaje activamente.				X	
15	Detecta el talento en sus colaboradores y trabaja en el desarrollo de los mismos.				X	
16	Desarrolla la confianza en sus colaboradores, aportando coherencia entre el decir y el hacer.				X	
17	Toma decisiones basado en principios y criterios claros y equitativos para todos los colaboradores.				X	
18	Busca crear un clima de trabajo que favorezca el logro de los resultados y la satisfacción de su equipo.				X	
19	Trabaja con iniciativa y proactividad dentro de su área de responsabilidad, sin generar demoras ni esperar que otros resuelvan lo que a él le corresponde.				X	
20	Se involucra en las tareas de sus colaboradores, brindándoles su ayuda o corrigiéndolos cuando es necesario.			X		
21	Es un referente, un líder presente, optimista, motivador, que participa y se involucra en el logro de los objetivos planteados.				X	

-ENCUESTA A VENDEDORES-

Considerando la forma habitual en que se desempeña su superior, marque con una “X” en cada uno de los ITEMS cuál considera que es la opción más adecuada:		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	Hace un seguimiento de tus tareas y te da feedback que te permita mejorar tu desempeño.				x	
2	Demuestra tener talento para hacer frente a las diversas situaciones que se presentan.					X
3	Escucha activamente a otros colaboradores, indagando sobre su perspectiva, buscando comprenderlos y dando respuesta en tiempo y forma.			x		
4	Define y trasmite con claridad lo que presida y espera de su equipo para obtener los resultados.				x	
5	Transmite mensajes claros, y corrobora su nivel de comprensión.					X
6	Realiza reuniones frecuentes con sus colaboradores, y estas reuniones son útiles y productivas.			x		
7	Identifica oportunidades de mejora y propone iniciativas para conseguir un mejor desempeño.				X	
8	Una vez identificada una oportunidad de mejora, gestiona la implementación de una solución o propuesta adecuada y realiza un seguimiento para asegurar el progreso.				x	
9	Frente a dificultades que identifica en el proceso, puede lograr involucrar a otros responsables y coordinar compromisos de trabajo para lograr los objetivos.					X
10	Identifica los posibles conflictos existentes y busca resolverlos efectivamente, cuidando no dañar las relaciones entre los involucrados.					X
11	Frente a los conflictos, puede tomar distancia emocional, diferenciando puntos de vista de aspectos personales y estableciendo acuerdos constructivos.					X
12	Da respuesta en tiempo y forma a las necesidades de sus colaboradores.				X	



13	Genera un alto compromiso en sus colaboradores para con la empresa y con los resultados que se persiguen.				x	
14	Frente a una situación que requiere de nuevas habilidades o talentos, se involucra en el aprendizaje activamente.					X
15	Detecta el talento en sus colaboradores y trabaja en el desarrollo de los mismos.					X
16	Desarrolla la confianza en sus colaboradores, aportando coherencia entre el decir y el hacer.					X
17	Toma decisiones basado en principios y criterios claros y equitativos para todos los colaboradores.				X	
18	Busca crear un clima de trabajo que favorezca el logro de los resultados y la satisfacción de su equipo.					X
19	Trabaja con iniciativa y proactividad dentro de su área de responsabilidad, sin generar demoras ni esperar que otros resuelvan lo que a él le corresponde.				X	
20	Se involucra en las tareas de sus colaboradores, brindándoles su ayuda o corrigiéndolos cuando es necesario.				x	
21	Es un referente, un líder presente, optimista, motivador, que participa y se involucra en el logro de los objetivos planteados.					X

-ENCUESTA A VENDEDORES-

Considerando la forma habitual en que se desempeña su superior, marque con una “X” en cada uno de los ITEMS cuál considera que es la opción más adecuada:		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	Hace un seguimiento de tus tareas y te da feedback que te permita mejorar tu desempeño.				X	
2	Demuestra tener talento para hacer frente a las diversas situaciones que se presentan.				X	
3	Escucha activamente a otros colaboradores, indagando sobre su perspectiva, buscando comprenderlos y dando respuesta en tiempo y forma.			X		
4	Define y trasmite con claridad lo que presida y espera de su equipo para obtener los resultados.					X
5	Transmite mensajes claros, y corrobora su nivel de comprensión.			X		
6	Realiza reuniones frecuentes con sus colaboradores, y estas reuniones son útiles y productivas.				x	
7	Identifica oportunidades de mejora y propone iniciativas para conseguir un mejor desempeño.					X
8	Una vez identificada una oportunidad de mejora, gestiona la implementación de una solución o propuesta adecuada y realiza un seguimiento para asegurar el progreso.					X
9	Frente a dificultades que identifica en el proceso, puede lograr involucrar a otros responsables y coordinar compromisos de trabajo para lograr los objetivos.				x	
10	Identifica los posibles conflictos existentes y busca resolverlos efectivamente, cuidando no dañar las relaciones entre los involucrados.		x			
11	Frente a los conflictos, puede tomar distancia emocional, diferenciando puntos de vista de aspectos personales y estableciendo acuerdos constructivos.			x		
12	Da respuesta en tiempo y forma a las necesidades de sus colaboradores.					X



13	Genera un alto compromiso en sus colaboradores para con la empresa y con los resultados que se persiguen.								X
14	Frente a una situación que requiere de nuevas habilidades o talentos, se involucra en el aprendizaje activamente.							X	
15	Detecta el talento en sus colaboradores y trabaja en el desarrollo de los mismos.							X	
16	Desarrolla la confianza en sus colaboradores, aportando coherencia entre el decir y el hacer.								X
17	Toma decisiones basado en principios y criterios claros y equitativos para todos los colaboradores.							X	
18	Busca crear un clima de trabajo que favorezca el logro de los resultados y la satisfacción de su equipo.								X
19	Trabaja con iniciativa y proactividad dentro de su área de responsabilidad, sin generar demoras ni esperar que otros resuelvan lo que a él le corresponde.								X
20	Se involucra en las tareas de sus colaboradores, brindándoles su ayuda o corrigiéndolos cuando es necesario.								X
21	Es un referente, un líder presente, optimista, motivador, que participa y se involucra en el logro de los objetivos planteados.								X