

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL. REGIONAL MENDOZA

TESIS DE MAESTRÍA

TÍTULO:

**UN ESTUDIO SOBRE EL LIDERAZGO RESILIENTE EN MANDOS MEDIOS DE
PRODUCCIÓN Y VENTAS EN EMPRESAS PYMES DEL POLO INDUSTRIAL DE
PILAR-PCIA. DE BS.AS.**

ALUMNA:

SUSANA HERNÁNDEZ

DIRECTORA:

DRA. LILIANA BEDORROU

AÑO: 2019



DEDICATORIA

A mi madre, Marta, por su apoyo incondicional a que estudie y me siga perfeccionando.

A mi Directora de Tesis, la Dra. Liliana Bedorrou, que ha sido un pilar fundamental con su ayuda profesional, claridad y conocimiento.

Al Lic. Mg. Guillermo Badino, director del MBA FRM-UTN, que me instó a estudiarlo.

A todo el cuerpo docente y autoridades de la UTN, que a pesar de todas las dificultades de mi vida que me retrasaron en mi proyecto, me dan la oportunidad de presentar mi Tesis.

ÍNDICE:

ABSTRACT.....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. JUSTIFICACIÓN.....	5
3. MARCO TEÓRICO.....	6
1. Concepto de resiliencia.....	6
2. Teorías de liderazgo.....	10
3.2.1 Definición de liderazgo.....	11
2. Influencia del líder a sus colaboradores.....	11
3. Los componentes del liderazgo.....	12
4. Los enfoques.....	14
3.3 Perfil del líder resiliente.....	37
3.4 Definición de mandos medios.....	39
4. OBJETIVOS.....	40
1. Objetivo general.....	40
2. Objetivos específicos.....	40
2. METODOLOGÍA.....	41
3. TRABAJO DE CAMPO.....	42
3.1. Primera etapa.....	42
3.2. Resultados.....	43
3.3. Segunda etapa	45

3.4. Resultados.....	47
4. ANÁLISIS DE DATOS.....	67
5. CONCLUSIONES.....	69
6. BIBLIOGRAFÍA	70
7. ANEXOS.....	73

Abstract

La resiliencia es la capacidad que tienen los seres humanos de salir fortalecidos y aprender de situaciones que son percibidas como particularmente aversivas.

El liderazgo resiliente permite afrontar y tomar decisiones en situaciones adversas minimizando el impacto psicoimmunoendocrinológico en la persona que ocupa la posición de mando medio.

El staff de las empresas actuales necesita contar con estilos de liderazgos resilientes, por lo tanto, esta investigación se interroga si existen comportamientos de liderazgo resiliente en los mandos medios.

Resilience is the ability of human beings to emerge stronger and learn from situations that are perceived as particularly aversive.

Resilient leadership allows facing and taking decisions in adverse situations minimizing the psychoimmunoendocrinological impact in the person who occupies the position of middle management.

The staff of the current companies need resilient styles of leadership, therefore, this research questions whether there are resilient leadership behaviors in the middle management.

1. INTRODUCCIÓN

La resiliencia es la capacidad que tienen los seres humanos de salir fortalecidos y aprender de situaciones que son percibidas como particularmente aversivas.

El liderazgo resiliente permite afrontar y tomar decisiones en situaciones adversas minimizando el impacto psicoimmunoendocrinológico en la persona que ocupa la posición de mando medio. Es conveniente que exista y se desarrolle este tipo de liderazgo, ya que las competencias implicadas redundan en un beneficio no sólo para el desarrollo y crecimiento profesional/laboral de la persona que ocupa esa posición y lo hace en un estado de bienestar psicofísico, sino también proporciona los comportamientos acertados para afrontar las diversas situaciones de adversidad en escenarios de poca previsibilidad que se originan en las empresas y organizaciones. Así, el líder resiliente logra con mayor eficacia los objetivos empresariales que se desprenden de su tarea.

Se ha seleccionado a los mandos medios ya que se encuentran en una posición en la que son sometidos a presiones tanto por parte de sus jefes como de su personal a cargo, en pos del cumplimiento de objetivos empresariales. El staff de las empresas actuales necesita contar con estilos de liderazgos resilientes, por lo tanto, esta investigación se interroga si existen comportamientos de liderazgo resiliente en los mandos medios.

2. JUSTIFICACIÓN

Actualmente, el liderazgo resiliente, según Strouse y Everly (2010), se hace necesario en la dinámica y funcionamiento de una empresa, dado que permite mejores estándares

res de calidad en todos los sectores que la integran, beneficiando tanto al cliente externo, como al cliente interno mejorando la calidad de vida laboral del empleado.

Los líderes resilientes logran afrontar con mayor eficacia y eficiencia las particularidades del contexto socio-económico regional actual. Entonces, ¿qué niveles de respuestas resilientes poseen las personas que ocupan un mando medio, para gestionar y afrontar adecuadamente las diversas situaciones adversas que pueden surgir en el marco de sus actividades en la empresa a la cual pertenecen?

3. MARCO TEÓRICO

1. CONCEPTO DE RESILIENCIA

El concepto de Resiliencia fue propuesto por el psiquiatra Michael Rutter (1985), quien en 1972, indicó que la resiliencia de los materiales podría ser comparada con una especie de flexibilidad social adaptativa. El etólogo Boris Cyrulnik (2002) amplió el concepto de resiliencia al investigar a los sobrevivientes de campos de concentración, a los niños de los orfanatos rumanos y a los niños de la calle en Bolivia.

La resiliencia es la contracara del estrés. El concepto de estrés es conocido desde hace mucho tiempo. Ya Walter Canon en 1929, (Márquez López Mato, A. 2002 y 2004) realiza una descripción de la reacción de lucha- huida de los animales como respuesta a amenazas circundantes. Hans Selye en 1936 (Márquez López Mato, A. 2002 y 2004), introduce el concepto de estrés como respuesta no específica del cuerpo a diferentes tipos de estímulos y plantea el síndrome general de adaptación, con posterior estado de resistencia.

En 1974, Selye plantea el concepto de estrés para referirse a una respuesta adaptativa fisiológica, y el concepto de distrés como respuesta desadaptativa fisiológica.

El organismo está en permanente necesidad de cambiar los puntos de estabilidad para mantener el equilibrio ante demandas permanentemente variables: concepto de alostasis. Bruce Mc Ewen propone que la vida oscila entre la homeostasis y la alostasis, un mecanismo que permite la re-adaptación a través del cambio (Márquez López Mato, A. 2002 y 2004). Por lo tanto, el organismo es un sistema que permanentemente se ordena y realiza ajustes para adaptarse a los cambios.

La teoría cognitivo-conductual es una manera de analizar el comportamiento de las personas, y uno de los postulados básicos plantea que el ser humano tiene una particular mirada y análisis de sí mismo, los demás y el mundo. Y que, de acuerdo a esa manera de interpretación, generará respuestas más o menos adaptativas, más o menos disfuncionales. Existe para esta teoría una interrelación permanente y dinámica entre pensamiento, emoción y conducta. Esta teoría aporta instrumentos valiosos a la hora de analizar el comportamiento resiliente de gerentes de empresas. Este enfoque teórico posee dos grandes exponentes que son considerados sus padres: Albert Ellis (1992) y Aaron Beck (1983). Ellis plantea que el ser humano se siente pleno en la medida que pueda cumplir las metas que se propone de manera anti-exigente, anti-absolutista y preferentemente racional. Según Beck, la percepción y estructura de las experiencias del individuo son determinantes de sus sentimientos y conductas.

El Prof. Martin Seligman de la Universidad de Pennsylvania y ex Director de la Asociación Americana de Psicología (APA) es uno de los pioneros en privilegiar la utilización de la Psicología Positiva. En su libro *La Auténtica Felicidad* (2004) dice que la psi-

ciencia positiva estudia las bases del bienestar psicológico y de la felicidad, así como las fortalezas y virtudes humanas. Generalmente la ciencia psicológica, se ha dedicado a estudiar de manera prevalectante los aspectos negativos y patológicos del ser humano (psicopatologías), dejando de lado, a menudo, el estudio de aspectos más positivos como, por ejemplo, la creatividad, la inteligencia emocional, el humor, la sabiduría, la felicidad, la resiliencia.

Dentro de la Psicología Positiva se habla de Capital Psíquico. Una de las autoras argentinas destacadas en el tema del Capital Psíquico es la Dra. María Casullo (2006). Ella propone categorías de factores que configuran el Capital Psíquico Personal, al que define como el conjunto de factores y procesos que posibilitan al ser humano el afrontamiento de pérdidas, conflictos y demás eventos adversos, lo cual implica utilizar las fortalezas propias para hacer frente a dichos eventos. La psicología positiva está enmarcada dentro de las llamadas escuelas constructivistas, como lo es la teoría cognitivo-conductual y ambas pueden integrarse y enriquecerse mutuamente, brindando conocimientos y estrategias para que las personas logren un mayor bienestar psicofísico y estándares de resiliencia en uno de los ámbitos más importantes del ser humano, como es el ámbito laboral.

Por último, los Doctores George S. Every y Douglas A. Strouse, plantean en su libro *The secrets of resilient leadership. When failure is not an option* (2009) que el liderazgo resiliente engloba competencias de liderazgo que posibilitan afrontar y recuperarse exitosamente de situaciones de adversidad. Es conveniente que exista y se desarrolle este tipo de liderazgo, ya que las competencias implicadas redundan en un beneficio no sólo para el desarrollo y crecimiento profesional/laboral de la persona que ocupa esa posición y lo hace en un estado de bienestar psicofísico, sino también proporciona los comportamien-

tos acertados para afrontar las diversas situaciones de adversidad que se originan en las empresas y organizaciones.

Sería deseable que se viabilizara el desarrollo y entrenamiento de un liderazgo resiliente como parte de lo que Idalberto Chiavenato propone en su libro *Gestión del Talento Humano* (2002), acerca de la planeación estratégica del área de gestión de RR.HH. en empresas, dado que el capital humano es clave para lograr los objetivos empresariales. Estratégicamente, las tareas de la moderna gestión de las personas en las empresas en la actualidad, se basan en tres aspectos fundamentales:

Los empleados son seres humanos, son activadores singulares de los recursos organizacionales, y son socios de la organización. En este contexto, las personas pueden ser vistas como socias de una organización dado que son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y sobre todo aportan su inteligencia, en pos del logro de los objetivos organizacionales y obviamente que perciben la remuneración en contraprestación de sus aportes. Aportes que, por otro lado, marcan una impronta propia a la empresa. Por lo tanto, las personas son el principal activo de la organización, constituyen su capital intelectual. Las empresas exitosas descubrieron esto y tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados.

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones, y un determinado entorno en el que funcionan. En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Por otra parte, las organizaciones dependen directa e irremediablemente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos. Si la organiza-

ción quiere alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que éstas también alcancen sus objetivos individuales y, de este modo, se beneficien ambas partes. En la actualidad, en el juego de intereses, se prefiere la solución de tipo ganar-ganar, la cual requiere negociación, participación y sinergia de esfuerzos.

Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas. Sin organizaciones ni personas no habría gestión del talento humano. Términos como empleabilidad y fomento de espíritu empresarial en el interior de la organización o intra-empresariado se emplean para mostrar, por un lado, la capacidad de las personas para conquistar y mantener sus empleos y, por otro, la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y competitivas de sus miembros.

Dentro de estas actividades de la administración de recursos humanos en una empresa y como parte de la planificación estratégica de la misma, se podrá mejorar y desarrollar la capacidad de liderazgo resiliente de las personas que ocupan mandos medios, y es esperable que toda acción tendiente a lograr mejores estándares de desempeño como líderes resilientes, contribuya a una mejor calidad de vida de dichos empleados, y en simultáneo se logren los objetivos empresariales propuestos con mayores niveles de calidad tanto para el cliente interno como para el cliente externo, con lo cual se contribuya a incrementar utilidades.

2. TEORÍAS DE LIDERAZGO

3.2.1 DEFINICIONES DEL LIDERAZGO:

1) Yukl en 2002 propone que “El liderazgo es un proceso por el cual se ejerce influencia sobre otros con el propósito del logro de determinados objetivos” (Koontz, H.2004).

2) Northouse en 2004: “Liderazgo es el proceso por el cual un individuo (líder), logra influir en otros (seguidores), con el propósito de lograr objetivos o metas comunes” (Koontz, H. 2004).

3) “El liderazgo es un tipo de interacción que se da entre los miembros de un grupo. El líder tiene como meta iniciar y mantener altas expectativas y competencias para resolver problemas y lograr objetivos” Propuesto por Bass en 1990. (Koontz, H. 2004).

El líder alienta a los individuos a desarrollar no sólo disposición a trabajar sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismos. Ahínco es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la seguridad es sinónimo de experiencia y capacidad técnica. En este sentido el líder debe contribuir a facilitar este proceso poniendo a disposición de sus liderados todos los recursos y actitudes para que se logren las metas organizacionales.

3.2.2 INFLUENCIAS DEL LÍDER A SUS COLABORADORES:

Predicar con el ejemplo: El líder debe ser la persona que con su profesionalismo y comportamiento logre que sus colaboradores hagan.

Estar al servicio de: Los objetivos de la empresa, de los colaboradores, de sus necesidades, de su propia calidad de vida laboral y la de sus colaboradores.

Capacidad coactiva: Saber qué, cómo y cuándo reprender un comportamiento no esperable de un subordinado.

Capacidad de premiar: Saber cómo y cuándo reforzar los comportamientos esperables de un subordinado.

Capacidad de ilusionar en relación a las expectativas: De tener: Progreso personal. De pertenecer: a una empresa, a un determinado equipo. De ser: Aprender nuevas habilidades.

3. LOS COMPONENTES DEL LIDERAZGO

Existen cuatro componentes en el ejercicio del liderazgo:

1) Liderazgo como poder:

Capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder. Es necesario hacer una distinción entre Poder y Autoridad: Poder es la capacidad que tiene una persona o agente para influenciar a otra (Koontz, H. 2004). El poder es dinámico, dado que los líderes no influyen a todos por igual ni todas las veces del mismo modo. Autoridad es el conjunto de derechos, prerrogativas y deberes asociados con el ejercicio de un puesto de dirección en una organización. Se supone que una persona puede tener autoridad (posición de poder), pero no tener influencia alguna sobre sus subalternos (poder personal), por lo tanto, no puede ser considerado como líder, aunque tenga tal posición. A la inversa, una persona puede influenciar a un grupo y no tener autoridad reconocida. Este último caso es de los líderes emergentes o informales (Koontz H.2004).

2) Liderazgo como comprensión de lo que motiva a la gente:

Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones. Es preciso conducir a las personas conociendo distintas teorías motivacionales y analizar en ellas la cotidianeidad de los comportamientos humanos en el trabajo.

3) Liderazgo como capacidad inspiradora:

Capacidad para inspirar a los demás. Como puede ocurrir por ejemplo en una situación límite: en una empresa con serios problemas financieros se deposita la conducción de esa situación en personas referentes que actúan con simpatía, magnetismo, y son expertos para sortear y resolver el escollo.

4) Liderazgo como el estilo y el desarrollo del clima organizacional: Capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de éstas. Está relacionado con el estilo del líder y el ambiente que éste genera. Para que una persona se sienta motivada a responder de una determinada manera, existen varios factores que inciden: la intensidad de esa motivación, cómo percibe las recompensas dadas, qué esfuerzo deberá hacer, y cuáles serán las tareas a realizar, entre otros. Por lo tanto, aquellos que se encuentran con la autoridad suficiente para ocupar posiciones de liderazgo deberán velar por dar las condiciones necesarias para obtener la respuesta adecuada de la gente.

3.2.4 LOS ENFOQUES

A los fines de determinar las competencias que un líder deberá tener para ocupar posiciones directivas o gerenciales, es necesario hacer un breve recorrido sobre los distintos enfoques que hacen al líder efectivo.

3.2.4.1 ENFOQUE DE LOS RASGOS DEL LIDERAZGO:

Este enfoque refiere a que el líder nace y no se hace. Numerosas investigaciones a lo largo de la historia han arrojado distintas características que configuran a una persona como líder. Éstas pueden resumirse en diez rasgos:

- Energía, impulso: lo cual implica tenacidad e iniciativa, persistencia en sus actividades.
- Ganas de dirigir. Deseos de influir y adquirir responsabilidades como jefes.
- Honestidad e integridad. Son coherentes entre lo que dicen y hacen y crean un clima de relaciones de confianza.
- Autoconfianza y seguridad en sí mismo, incluye también cierta estabilidad emocional. Los líderes tienen claro qué quieren y cómo harán para lograrlo.
- Adecuada capacidad intelectual. Tiene la capacidad de adaptarse y resolver de manera satisfactoria las situaciones que se le vayan presentando.
- Comprensión del negocio y las tareas. Los líderes conocen muy bien el negocio al cual la empresa en cuestión se dedica, y poseen los conocimientos necesarios para

llevar adelante las tareas.

- Inteligencia emocional. Esto es hacer un uso adecuado de las emociones, darle emociones a la inteligencia e inteligencia a las emociones.
- Creatividad. Los líderes proponen soluciones creativas a problemas cotidianos.
- Flexibilidad. Se salen de estructuras que rigidizan.
- Carisma. Saben llegar a la gente y son empáticos.

Desventajas de esta teoría: No todos los líderes poseen todos los rasgos y muchas personas que sí poseen la mayoría de estos rasgos no ocupan posiciones de liderazgo. Tampoco está claro el grado de cada uno de estos rasgos que una persona debe poseer para ser un líder efectivo.

3.2.4.2 ENFOQUE CONDUCTUAL:

Este enfoque hace hincapié en el comportamiento de la persona que ocupa posiciones de liderazgo. Los primeros estudios al respecto lo hicieron Kurt Lewin y colaboradores de la Universidad de Iowa en 1938/39 (Koontz, H. 2004) Las investigaciones de Lewin llevaron a este pionero a describir tres tipos distintos de liderazgo en entornos de gestión organizacional: el autocrático, que tiene un carácter en el que se imparte poder, el democrático, en el cual el proceso de toma de decisiones es colectivo, y el “laissez-faire”, en el que la conducta del líder en la de supervisión de las tareas que ejecutan sus colaboradores, es mínima.

1) Estilo de liderazgo autocrático: “Yo ordeno y mando, soy el jefe, se hace lo que yo digo.”

El líder autocrático impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce mediante la capacidad de denegar u otorgar premios y castigos. Los entornos de trabajo autocráticos y también llamados autoritarios, se caracterizan por el hecho de que el líder monopoliza la toma de decisiones. Es el líder quien determina los roles de los subordinados, las técnicas y métodos que deben seguir para completar sus tareas y las condiciones en que se desarrolla el trabajo. La mayor parte de las organizaciones tiene a estos líderes.

Este tipo de liderazgo no siempre genera un entorno laboral desagradable. Y si bien las críticas a los empleados son habituales, también lo son las alabanzas. Líderes autoritarios participan poco en la realización de las tareas laborales propiamente dichas. Según Lewin, Un riesgo que se corre con este tipo de liderazgo es que se produzca una “revolución” por parte de los subordinados, y esta probabilidad aumenta cuanto más marcado es el carácter autoritario del líder.

2) Democrático o participativo: “Yo mando y los hago participar a Uds.”

El líder democrático o participativo consulta a sus colaboradores respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación. Es un líder que antes de tomar decisiones, consulta y tiene en cuenta la opinión de todos. Los líderes que siguen este patrón no toman las decisiones solos, sino que ellas son el resultado de un proceso de debate colectivo, en el cual el líder actúa en un rol de experto que aconseja a los subordinados y, por supuesto, puede intervenir en la decisión final si es necesario.

La mayoría de personas prefieren este tipo de liderazgo, aunque en ocasiones conlleva cierto riesgo de que se produzca una pérdida de eficiencia, especialmente en relación a la toma de decisiones colectiva.

3) Laissez-faire: “Yo, uno más.”

Les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Los “deja hacer”. Es “no intervencionismo”, “liberalismo”.

Los líderes de este tipo dejan que los colaboradores tomen sus propias decisiones. Este tipo de liderazgo puede implementarse en un equipo de trabajo más consolidado, o en aquellos equipos de trabajo en los cuales se trabaja por proyectos o a resultados a lograr en un determinado tiempo. En equipos de trabajo no consolidados, este tipo de liderazgo puede llevar a falta de productividad. No obstante, funciona muy bien cuando los colaboradores son personas capaces y con un alto nivel de motivación.

Cada uno de estos estilos de liderazgo se relaciona con patrones conductuales, dinámicas de interacción y un entorno socio-emocional diferente. Los tres tipos de liderazgo presentan sus propias ventajas y desventajas, y no se puede decir que ninguno sea superior en todos los aspectos; sin embargo, Lewin afirmó que el democrático es el más efectivo de los tres. El poder analizar las conductas de los líderes lleva implícita la idea de entrenar personas para ser líderes, por lo tanto, este enfoque es la antítesis del anterior, en la cual el líder nace como tal por sus rasgos de personalidad.

3.2.4.3 ENFOQUES SITUACIONALES O DE CONTINGENCIA: “Yo mando, teniendo en cuenta el individuo que tengo enfrente, el equipo de trabajo al cual pertenece, las circunstancias y el contexto”.

A medida que se fue profundizando en el estudio del liderazgo, se llegó a la conclusión que las teorías relacionadas con los rasgos, con el “gran hombre” no daban una respuesta acabada de qué es lo que hace a un líder como tal. Entonces surgieron las teorías relacionadas con el estudio de las situaciones y la sospecha de que los líderes son producto de determinadas situaciones y de determinado grupo que están liderando en un momento dado. A continuación, se detallan las principales teorías de este enfoque:

Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard de 1969. (Koontz, H.2004)

Los supuestos de partida son:

- Las organizaciones son complejas.
- Las situaciones son cambiantes.
- Las personas son complejas.
- Las personas son cambiantes y dinámicas.
- El líder debe tener en cuenta estas variables.

La premisa básica de esta teoría promueve que el liderazgo tiene dos aspectos: conductas directivas, orientadas básicamente a la tarea; y conductas de consideración por el subordinado, similar a la orientación hacia las relaciones. Estos comportamientos son estilos y se pueden combinar según el nivel de desarrollo de los seguidores o subordina-

dos, referido a las competencias y compromiso que tengan los subordinados. Según esta combinación, el líder puede DELEGAR, ENTRENAR, DIRIGIR O APOYAR. Y la utilización de una u otra función va a estar relacionada con el grado de madurez en el desempeño laboral que los colaboradores tengan en el equipo al cual pertenecen. Si, por ejemplo, un gerente es designado para conformar un nuevo departamento dentro de una organización, seguramente tendrá que tener conductas altamente directivas ya que la situación es ambigua y el nivel de desarrollo de los trabajadores es bajo, entonces debe entrenar y dirigir. (Cuadrantes B y D. Ver Gráfico 2). Si, por el contrario, un jefe es asignado a una sección en la que el trabajo es rutinario y muy conocido por sus subordinados, el tipo de conductas que deberá adoptar serán las tendientes a las relaciones con ellos y la preocupación por su bienestar. (Cuadrante A. Ver gráfico 2). Este modelo pone énfasis en la flexibilidad que el líder debe tener para lograr actuar eficazmente en función de las situaciones, y del compromiso y nivel de competencia de los subordinados.

Tres habilidades necesarias para el liderazgo situacional:

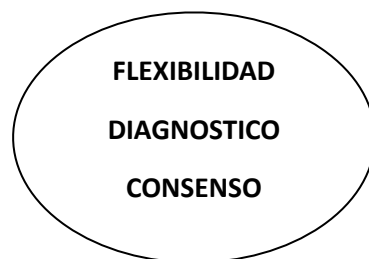


Gráfico 1

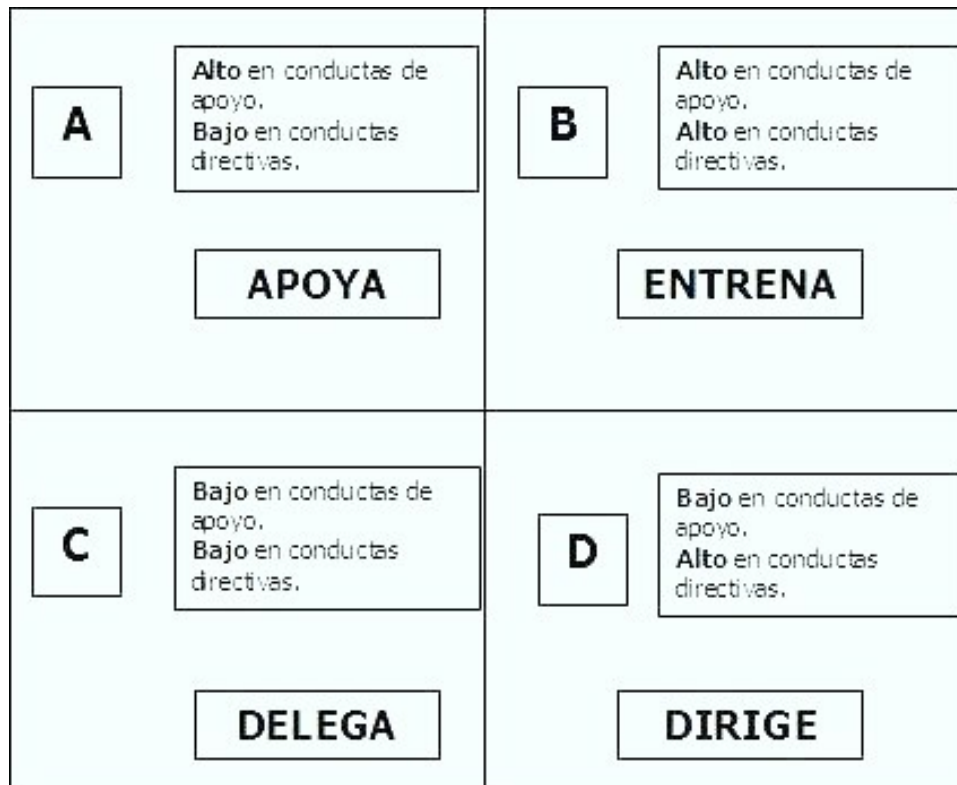


Gráfico 2

CUADRANTE A: APOYAR.

Involucra a los colaboradores en la identificación de los problemas y el establecimiento de metas.

-Consulta

-Provee soporte, recursos e ideas.

-Comparte responsabilidades en la solución de los problemas.

-Trabaja con los colaboradores para evaluar la tarea realizada.

CUADRANTE B: INSTRUIR.

- Identifica problemas.
- Establece metas.
- Desarrolla planes de acción y luego consulta a los colaboradores.
- Explica las decisiones parciales y solicita ideas. Incrementa comunicación.
- Alienta iniciativa de los colaboradores.
- Toma las decisiones finales luego de escuchar las ideas de los colaboradores.
- Dirige y evalúa constantemente las tareas de los colaboradores.

CUADRANTE C: DELEGAR.

- Define problemas con colaboradores.
- Establece las metas haciendo participar.
- Da posibilidades de desarrollar planes de acción.
- Monitorea periódicamente los resultados.
- Permite a los colaboradores tomar responsabilidades de manera independiente.
- Los colaboradores pueden evaluar el trabajo realizado.

CUADRANTE D: DIRIGIR.

- Identifica problemas.
- Establece tiempos.
- Establece objetivos, metas y define roles.

- Planea y organiza el trabajo de los colaboradores.
- Desarrolla planes de acción para resolver los problemas.
- Determina métodos de evaluación.
- Dirige y evalúa las tareas de los colaboradores.

Teoría del Camino-Meta de Northouse de 2004.

Esta teoría postula que la principal función del líder es aclarar y establecer metas con sus subordinados y ayudarles a encontrar la mejor ruta para el cumplimiento de esas metas y eliminar todos los obstáculos. El líder presenta cuatro comportamientos:

Líder que apoya: Tiene en cuenta necesidades de sus subordinados, muestra interés por su bienestar, y se crea un ambiente organizacional agradable.

Líder que hace participar: Permite a sus subordinados que participen en las decisiones y, por ende, estén más motivados.

El líder que instrumenta: Planifica, organiza, coordina y controla.

El líder orientado a logros: Traza metas ambiciosas, controla el desempeño para lograrlas.

Depende de la situación se focalizará en una o varias de estas conductas del líder.

La clave de esta teoría es que el líder influye en la ruta entre conducta y metas. Si bien está ubicada dentro de los modelos situacionales, considera al liderazgo como un proceso de una sola vía que va del líder a los subordinados sin tener en cuenta el feedback que estos últimos brindan en ese proceso.

Liderazgo Transaccional y Transformacional:

Bass y col, en 1990, (Koontz, H. 2004) basándose en otras teorizaciones previas han descrito los siguientes estilos:

1) Los líderes transaccionales premian a sus seguidores o, por el contrario, intervienen negativamente sancionando el no rendimiento de los mismos.

Este liderazgo tiene dos sub-dimensiones:

Recompensa contingente: El líder identifica necesidades de sus subordinados, realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Y recompensa o sanciona en función de si los objetivos se cumplen o no.

Manejo por excepción: El líder sólo interviene cuando hay que hacer correcciones o cambios, generalmente negativas, para que el curso del logro de los objetivos no se desvíe.

2) La teoría del liderazgo transformacional: Un líder transformacional es el que provoca cambio en sus seguidores a partir de hacerles ver la importancia que una determinada tarea tiene. Es más, los incita a que trasciendan sus intereses personales en pos de los objetivos de la organización. Los componentes de este liderazgo son:

-Carisma: Líderes admirados, respetados y se confía en ellos. Demuestran altos niveles de conducta ética y moral.

-Inspiración: Son motivadores y fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro.

-Estimulación intelectual: Se los promueve constantemente a generar ideas novedosas, creativas e innovadoras. No se critican errores individuales ni ideas diferentes de las del líder.

-Consideración individualizada: Los líderes tienen en cuenta la individuación de los seguidores y, por ende, sus necesidades personales.

Bass dice que los líderes transformacionales permiten a sus colaboradores afrontar con éxito situaciones de conflicto o de estrés, ya que brindan seguridad y confianza en los momentos críticos y de incertidumbre. Por otro lado, los líderes transaccionales tienden a presentar una actitud correctiva y orientada hacia los resultados y es especialmente útil en contextos más estables.

3) *Laissez-Faire*: Es considerado un “anti liderazgo”, dado que las decisiones no se toman, las acciones se demoran, y las responsabilidades del líder muchas veces son ignoradas. Es considerado un estilo de liderazgo ineficaz.

3.2.4.4 LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Existe una diferencia entre el liderazgo táctico y el estratégico. El primero hace alusión a los líderes de tipo mandos medios: jefes de área, supervisores, etc. El segundo alude a los líderes de alto nivel: los CEO's, (Chief Executive Officer), gerentes generales, directores de empresa. Si bien todos están en posición de conducir procesos, los líderes estratégicos tienen por lo general una mayor responsabilidad a la hora de evaluar los resultados macros de una organización.

Las funciones que generalmente cumplen los líderes estratégicos son:

- 1) Crear y comunicar misión y visión de las organizaciones.
- 2) Tomar decisiones estratégicas de alto nivel.
- 3) Desarrollar las competencias necesarias de los miembros de una organización.
- 4) Establecer procesos y controles.
- 5) Entrenar a la siguiente generación de líderes.
- 6) Mantener la cultura organizacional y, si es necesario, tener la capacidad y la visión para cambiarla.
- 7) Definir los parámetros éticos de la organización.

A todo lo antedicho respecto de una persona que ocupe una posición de liderazgo, el líder estratégico deberá contar además con:

- 1) La capacidad de aprender permanentemente y el estar abierto a ello.
- 2) La capacidad de adaptarse y flexibilizarse.
- 3) La capacidad de management o gerenciamiento que implica, por otro lado, conocimiento de capital humano, técnico y social. En resumen, experiencia.

3.2.4.5 DEL LIDERAZGO RESILIENTE

En el campo de las organizaciones, un tipo de liderazgo cada vez está teniendo más protagonismo y su existencia parece que es fundamental para poder superar situaciones de crisis. Es el liderazgo resiliente. Diversos autores están estudiando en la actualidad cuáles son las competencias que debe poseer un líder para ser resiliente y las acciones que debe

abordar para crear una cultura de resiliencia en la organización. Entre ellos se destacan los doctores George S. Every y Douglas A. Strouse (2010), quienes en su libro “The secrets of resilient leadership. When failure is not an option” plantean lo siguiente:

El liderazgo resiliente consiste en la serie de competencias de liderazgo que ayudan a los demás a adaptarse o recuperarse de la adversidad. Es el catalizador que inspira a las personas a alcanzar metas que no podrían haber logrado por sí solos. A la adversidad se la debe contemplar desde dos caras, ya que independientemente de sus aspectos negativos proporciona retos y oportunidades para todos aquellos que sean capaces de afrontarla. La adversidad supone la verdadera prueba del liderazgo. Muchas de las lecciones más valiosas que nos ofrece la vida surgen de ella. El líder resiliente debe ser un visionario, que reconoce los peligros inherentes a la adversidad pero que es capaz de aprovechar las oportunidades que plantea y motivar a los demás para que lo hagan también.

El liderazgo resiliente supone tener el valor de actuar, el deseo de asumir la responsabilidad por las decisiones tomadas independientemente del resultado y la habilidad de generar confianza y fidelidad a través de un comportamiento íntegro. Los autores consideran que el liderazgo resiliente es el resultado de seis comportamientos:

- 1.- Actuar con integridad.
- 2.- Comunicar eficazmente.
- 3.- Promover un liderazgo optimista.
- 4.- Perseverar y ser responsables de las propias acciones.
- 5.- Construir una cultura resiliente.

6.- Utilizar la gestión del stress y el fomento de la salud psicológica como una ventaja competitiva.

A continuación, se analizará cada uno de estos comportamientos desde el punto de vista de la resiliencia:

1.- Actuar con integridad:

Integridad es la cualidad de ser honesto y de tener siempre altos principios morales. Es la capacidad de hacer lo que es correcto y de considerar no sólo lo que es bueno para uno mismo sino también para los demás. Es una forma de vida. Genera confianza y seguridad. La integridad se apoya en la:

-Honestidad: para llegar a ser una persona honesta hay que ser sincero, cumplir las promesas, no hacer trampas ni decir medias verdades.

-Virtud: considerada, tal como defendían los filósofos griegos, como moralidad, justicia y vida ética.

-Auto-disciplina: entendida como la aceptación de las propias responsabilidades y la capacidad de seguir adelante.

-Reflexión: que implica aprender de los éxitos, buscar cómo repetirlos, aprender de los fracasos y ser mejor a causa de ellos, no a pesar de ellos.

Desde el punto de vista de la integridad se pueden seguir estas recomendaciones para obtener un liderazgo resiliente:

I.- La manera en que se consiguen los objetivos importa tanto o más que el resultado que se logra.

II.- El legado se va construyendo con lo que se deja, no con lo que se adquiere en la vida. Como decía Pericles: “Lo que dejamos atrás no está grabado en monumentos de piedra, sino que está tejido en la vida de los otros”.

III.- El triunfo es valioso si no se pierde la integridad en el proceso.

IV.- Si parece que no es correcto y se necesitan excusas para justificar un accionar no hay que hacerlo.

V.- Habrá ocasiones en las que no se podrán prevenir las injusticias, pero nunca se deben dejar de denunciar.

VI.- Ser responsables de las propias acciones cuando las cosas no salen bien, es un signo de fortaleza e integridad.

VII.- Es necesario cumplir con la palabra dada. Las promesas no tienen fecha de caducidad.

2.- Comunicar eficazmente:

Se destacan tres principios de comunicación para conseguir un liderazgo resiliente:

I.- Escuchar antes de hablar. Aristóteles decía que antes de que se pueda persuadir a alguien utilizando la lógica, primero hay que escuchar tanto su punto de vista como su dolor. Creía que la credibilidad del orador aumentaría al reconocer los puntos de vista de la

otra persona. Por lo tanto, antes de poder persuadir a alguien sobre algo, primero hay que lograr credibilidad.

II.- Tener el coraje de decir la verdad. El silencio es peligroso, ya que si el líder no facilita la información, otro lo hará. La comunicación supone obtener y compartir información y ésta es un pilar de la confianza en la que el liderazgo se debe apoyar para mantenerse. Los discursos valientes pueden movilizar los sentimientos de los colaboradores. Los discursos deben ser valientes, sencillos y directos. El líder resiliente debe tener el coraje de hablar aunque el mensaje no sea positivo para él ni para otros.

III.- Utilizar la empatía, ya que ésta es el secreto para conectar con las personas. Al mostrar empatía el interlocutor se siente comprendido y es más fácil que surja la confianza.

En situaciones de crisis, la escucha activa es fundamental y el líder se considera que es comprensivo cuando puede identificar de forma empática y expresar verbalmente lo que están experimentando sus colaboradores, siendo más fácil que éstos estén dispuestos a seguir las directrices del líder. Recomendaciones para comunicar de forma empática.

I.- Interesar al interlocutor. Transmitir el deseo sincero de aprender qué es lo que quiere decir. Para ello no hay que demostrar ninguna sensación de prisa y mirar fijamente a los ojos mientras se manifiesta interés por saber qué es el colaborador quiere decir.

II.- Escuchar atentamente, no sólo lo que se dice sino cómo se dice.

III.- Intentar identificar y etiquetar la emoción que está detrás de las palabras y dejar que se exprese.

IV.- Dar feedback sobre lo escuchado, resumiendo con palabras propias el mensaje transmitido por la otra persona.

V.- Agradecer al interlocutor que haya empleado tiempo en compartir su perspectiva. Señalar que su aporte ha sido valioso e indicar, si resulta conveniente, qué medidas de seguimiento se van a adoptar para tener en cuenta sus preocupaciones.

La clave está en practicar y practicar hasta que surja espontáneamente. En este sentido, el Departamento de Sanidad estadounidense en su guía de 2008 planteaba que un mensaje de liderazgo en situaciones de crisis tiene seis principios:

a. Ser el primero. Facilitar la información rápidamente. Si no se puede hacer, explicar el porqué.

b. Ser correcto. Transmitir datos.

c. Tener credibilidad. Decir la verdad.

d. Expresar empatía. Reconocer por medio de las palabras lo que las personas están sintiendo.

e. Promover acciones: hacer sugerencias concretas sobre lo que se puede ir haciendo. La acción calma la ansiedad.

f. Demostrar respeto.

Como conclusión, la comunicación efectiva en tiempo de crisis debe facilitar cinco elementos fundamentales:

I.- Información sobre los hechos y las tareas a realizar.

II.-Tranquilidad, dentro de lo posible, y transmitir esperanzas sobre un posible resultado positivo, pero sin hacer promesas que no se puedan cumplir.

III.- Dirección precisa sobre las acciones que se tienen que emprender, cuándo se van a realizar y por quién.

IV.- Motivación para realizar las acciones necesarias.

V.- Sentido de cohesión y apoyo dentro del grupo.

3. Promover un liderazgo optimista:

Entendiendo el optimismo como la tendencia a ver el lado más positivo o esperanzador de las cosas, a esperar resultados positivos y la creencia de que el bien va a prevalecer sobre el mal. Las personas optimistas son más perseverantes y resilientes que los pesimistas y tienen tendencia a estar más orientados a la obtención de resultados y al éxito. Las personas optimistas tienden a tolerar mejor la adversidad que los pesimistas, ya que suelen pensar que "mientras hay vida hay esperanza". Con esperanza y optimismo siempre existe la posibilidad de que los sueños se conviertan en realidades.

El liderazgo resiliente debe incluir dos aspectos del optimismo: la capacidad de liderar con una visión optimista que permita ver oportunidades donde otros ven adversidades y la habilidad de generar optimismo en los colaboradores. Esto es muy útil en tiempos de crisis, ya que el líder que tiene estas capacidades tiene la habilidad de reconocer la verdadera naturaleza de la crisis y las posibilidades ocultas tras ella y aprovecharlas. Los pasos a seguir para lograr un liderazgo optimista pueden ser:

I.- Buscar las oportunidades que ofrece cada crisis.

II- Comunicar de forma optimista, realista y con convicción la visión.

El optimismo se desarrolla experimentando el éxito y aprendiendo de los fracasos.

La clave para ayudar a otras personas a ser optimistas reside en las creencias que tienen sobre ellas mismas y el mundo en el que viven. Martin Seligman sugiere que las personas optimistas piensan de forma diferente a las pesimistas en estos tres aspectos:

-Los optimistas ven los problemas como temporales más que permanentes.

-Los optimistas consideran los problemas como algo específico y de alcance limitado, más que generales.

-Los optimistas reconocen que muchas cosas que van mal están más allá de su control, por lo que no se culpan innecesariamente como hacen muchos pesimistas.

Los líderes resilientes para lograr generar optimismo y resistencia al stress en sus colaboradores pueden seguir las recomendaciones del Dr. Albert Bandura (1999), uno de los mayores expertos en el tema de la eficacia personal:

-Asignar a los colaboradores trabajos en los que puedan destacar y triunfar.

Crear una cultura en la que se estimule y reconozca el éxito y la cohesión y ayuda mutua.

-Promover, reconocer y recompensar el esfuerzo y la perseverancia.

-Facilitar formación en gestión de stress y en resiliencia.

4.- Actuar con fortaleza y perseverancia:

La fortaleza se puede definir como la capacidad de actuar de forma decidida, optimista y perseverante y de aceptar la responsabilidad de las propias acciones independien-

temente del resultado. En situaciones de crisis hay que actuar con valentía y decisión, tras una valoración profunda y realista de la situación y con la habilidad de resistir la tentación de tomar decisiones impulsivas.

La perseverancia es otro mecanismo que promueve las acciones decididas y con fortaleza. Lo que los líderes necesitan en tiempos de crisis es perseverar y mantener una actitud de no rendirse a pesar de la adversidad.

Otro aspecto muy importante es el sentido de responsabilidad por las propias acciones y decisiones y el sentido de responsabilidad y obligación hacia los demás.

El líder resiliente sigue estas recomendaciones a la hora de tomar decisiones:

-No toma decisiones apresuradas, si es posible, reflexiona previamente.

-No paraliza la toma de decisiones por esperar a tener toda la información posible.

El momento de absoluta certeza nunca llega. Toma las decisiones, de forma juiciosa, en el momento adecuado y con la información disponible.

-Confía en las acciones y no en las palabras.

-Recuerda y tiene presente que la historia tiende a repetirse. Por lo tanto, analiza situaciones previas similares.

-Implica a los demás en el proceso de toma de decisiones, pero recordando que no garantiza que se llegue a la solución adecuada. Si la intuición y los hechos están en conflicto una de las dos perspectivas es errónea, y hay que resolver este conflicto previo a tomar una decisión.

-Evita el juicio emocional. Las emociones son ciegas y con el tiempo su influencia disminuye.

-Analiza los riesgos y las recompensas. Al enfrentarse con dos posibilidades de acción que están en conflicto, hay que analizar las consecuencias de optar por el camino incorrecto en las dos alternativas y las recompensas que brindan cada una de ellas si resultan ser las correctas.

-Analiza el efecto a largo plazo de cada decisión y no sólo su impacto inmediato. Cuando una decisión tiene consecuencias desfavorables, hay que admitirlo, responsabilizarse y aprender de los resultados y seguir adelante. Hay que aprender de los errores, no a pesar de ellos. Las experiencias enseñan a aquellos que están dispuestos a escuchar.

5.- Construir una cultura resiliente:

Las investigaciones sobre la resiliencia humana han demostrado que un factor fundamental para soportar y superar la adversidad es la percepción de contar con el apoyo de otras personas. El líder resiliente tiene que tener esto en cuenta y debe promover la creación de una cultura de resiliencia en la organización. Para construir una cultura resiliente, los líderes deben facilitar el desarrollo de dos elementos:

I.- Identidad grupal, entendida como sentido de pertenencia de un individuo hacia un grupo. Este sentido es importante porque se acompaña de importantes dinámicas personales, interpersonales y del comportamiento que apoyan la resiliencia.

Desde una perspectiva personal produce un sentido de valía personal. Si el grupo al que se pertenece goza de gran prestigio, la autoestima de los miembros va a aumentar. El prestigio personal se incrementa sólo por pertenecer al grupo.

La perspectiva interpersonal nos muestra que, si el grupo al que se pertenece tiene un entorno de seguridad y confianza, por un lado, los miembros se van a sentir seguros y por otro, los demás profesionales van a considerarlos como personas de confianza.

Desde el punto de vista del comportamiento, si el grupo se considera que tiene éxito, los miembros sienten la obligación de tener éxito a nivel individual y se esfuerzan para ello.

II.- Cohesión grupal o grado en que los miembros del grupo comparten afinidades personales y compromisos. Un resultado de esta cohesión es que los miembros están dispuestos a apoyarse entre sí, aunque les produzca inconvenientes.

El líder que quiere incrementar la cohesión del grupo puede enfatizar las creencias compartidas, en situaciones de riesgo para el grupo o para alcanzar una meta beneficiosa.

Tácticas específicas pueden ser:

-Crear una infraestructura que destaque la interdependencia que debe existir entre todos los miembros del grupo para la obtención de los objetivos organizacionales y personales.

-Promover una cultura en la que los éxitos de cada miembro se celebren como si fuesen de todos.

-Construir un sistema de mentoring en el que los profesionales mayores ayuden al desarrollo de los más jóvenes.

-Evitar situaciones que puedan ocasionar conflicto entre los miembros o competencia entre ellos.

Para lograr contar con el apoyo mutuo se debe promover una cultura que valore:

-La confianza. Darse la oportunidad de confiar en la otra persona, ante todo, darle un crédito de confianza.

-La fidelidad y lealtad. Las promesas no tienen fecha de caducidad.

-La bondad. Hay que mostrar bondad hacia los demás. Tratar al otro con bondad y amabilidad. El modo de tratarlo es crucial para lograr que el otro también sea amable.

-Hablar bien de los otros, siempre que sea posible. Ser bien intencionado.

-Reconocer y reforzar los logros de los colaboradores.

-Disfrutar con los éxitos de los demás.

-La ayuda entre los miembros cuando lo necesiten, sin esperar nada a cambio.

El líder resiliente debe evitar, dentro de lo posible, contar con empleados tóxicos que van a intentar entorpecer sus esfuerzos para crear una cultura resiliente.

6.- Utilizar la gestión del stress y el fomento de la salud psicológica como una ventaja competitiva:

Entendida como la capacidad del líder de generar y promover ambientes saludables y de buen clima laboral.

3.3 PERFIL DEL LÍDER RESILIENTE:

En base a los distintos enfoques de liderazgo, y particularmente el enfoque de liderazgo resiliente, se propone el siguiente perfil de líder siglo XXI:

1) OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS CLARAS RELACIONADAS CON LA ORGANIZACIÓN:

Saber qué quiero, cómo lo quiero, hacia dónde quiero llegar y en qué tiempo quiero lograrlo.

2) INDEPENDENCIA EMOCIONAL Y DE CRITERIO:

Captar las emociones grupales con el fin de adecuarlas a la realidad, sin aceptarlas tal y como son vividas por el resto de las personas. Preservar y defender la propia visión de la realidad, aunque siendo objetivo.

3) AUTOCONFIANZA:

No depender de la aprobación de los demás para tomar una decisión.

4) ACEPTAR LAS PROPIAS LIMITACIONES:

Conocer cuál es nuestro techo.

5) RACIONALMENTE APASIONADO. INTELIGENTE EMOCIONAL- MENTE:

Saber encauzar las emociones como pasiones. Ser persistente pero no inflexible y rígido. No actuar impulsivamente. Reflexionar.

6) REFLEXIVO DESDE LA MODESTIA:

Ser flexible, tolerante y abierto a opiniones y críticas contrarias, atenuando el propio ego.

7) TODA LA ORGANIZACIÓN IN MENTE:

Tener un espacio mental para cada persona y lugar dentro de la organización.

8) GENEROSO AÚN EN EL FRACASO:

Compartir tanto en éxitos como en fracasos las responsabilidades.

9) SABER COMUNICAR EFICAZMENTE:

Esto implica escucha activa y saber expresar con las palabras adecuadas lo que se quiere expresar, a fin de que no haya ningún tipo de malentendido.

10) DE SER NECESARIO, SABER DELEGAR:

Qué delegar, cuándo delegar, a quién delegar.

11) AUTOMOTIVARSE Y SABER MOTIVAR:

Conocer las motivaciones que interesan en cada uno de los miembros de un equipo de trabajo.

12) GENERAR ESPACIOS SALUDABLES DE TRABAJO:

Climas armónicos de interacción entre todo el staff de colaboradores.

3.4 DEFINICIÓN MANDOS MEDIOS:

Los mandos medios desempeñan múltiples roles en una empresa. Al estar en el medio, deben lidiar con todo: son el nexo entre la dirección y los empleados, a menudo debe garantizar la comunicación interna, la efectividad, el feedback entre el personal operativo y los directivos, o el cumplimiento de los objetivos. Al ser conocedores de varios sectores dentro de la empresa, necesitan gestionar todo tipo de recursos. Esta multiplicidad de tareas que recae sobre ellos, hace que sean actores clave para el funcionamiento de la organización.

Los mandos medios cumplen un papel fundamental en la efectividad de la comunicación interna de cara al staff. En efecto, son los que transmiten las estrategias de la dirección a los colaboradores de los niveles operativos, y a su vez, los que facilitan el feedback permanente, haciendo que las inquietudes, propuestas, e ideas de los empleados lleguen a los directores. En este proceso, a la vez, deben ser capaces de generar motivación entre los colaboradores, deben tener la capacidad de escucha y las habilidades de comunicación necesarias para ayudar a que el proceso de comunicación interna de la organización sea efectivo, lo cual es todo un desafío.

No existe programa de comunicación interna que prospere sin mandos medios que intermedien en forma activa y comprometida para que esa comunicación sea efectiva, fluida y dinámica. Es debido a esta capacidad comunicativa que son también uno de los principales agentes del cambio en una organización, dado que evalúan los recursos y la posibilidad de cumplir con la estrategia transmitida, y parten desde allí con ideas innovadoras para lograr una mayor efectividad.

Darles espacio para trabajar significa empoderar a los mandos medios para que los objetivos de la organización puedan cumplirse.

Reportar hacia arriba, organizar abajo. Escuchar abajo, y comunicar arriba.

En resumen, el mando medio necesita un estilo de liderazgo resiliente para poder desempeñarse eficazmente en su puesto de trabajo.

4. OBJETIVOS DE LA PRESENTE TESIS

4.1 Objetivo General:

Estudiar y Analizar la existencia de factores que conforman el liderazgo resiliente en mandos medios de empresas del Parque Industrial de Pilar.

4.2 Objetivos específicos:

- Realizar una entrevista con un representante legal o gerente general de las empresas seleccionadas.
- Analizar el material resultante de la entrevista con el gerente de la empresa, a fin de indagar las funciones que deben cumplir los mandos medios.
- Administrar el cuestionario tipo cerrado a mandos medios.
- Analizar los datos obtenidos a través del cuestionario.
- Realizar informe de los resultados obtenidos.
- Extraer conclusiones.

5. METODOLOGÍA

Se trata de una investigación EXPLORATORIA - DESCRIPTIVA de corte cuali-cuantitativa, con triangulación metodológica.

Se seleccionará una muestra intencional de 1 mando medio de área de producción y 1 mando medio de área de comercialización, con personal a cargo, de 5 empresas de distintos rubros del Parque Industrial de Pilar. Lo que arroja un universo de 10 personas en total.

Se utilizará un cuestionario de tipo cerrado. El instrumento está diseñado teniendo en cuenta fundamentalmente la percepción de los mandos medios de su accionar frente a situaciones críticas, qué creencias poseen en relación a esas situaciones, cómo perciben los eventos adversos, cómo actúan frente a ellos, y si presentan síntomas indicadores de estrés. Dicho cuestionario está basado en la teoría del Liderazgo resiliente de los Dres. George S. Every y Douglas A. Strouse, adaptado a las características de las funciones propias de los mandos medios de las empresas del polo industrial mencionado.

El cuestionario se evaluará utilizando una herramienta de Google: Google Docs, con opciones múltiples de respuestas, y será la herramienta utilizada para lograr los objetivos planteados.

6. TRABAJO DE CAMPO:

1. EMPRESAS ELEGIDAS PARA ENTREVISTAS DEL POLO INDUSTRIAL DE PILAR

	EMPRESA	RUBRO
1	LOGÍSTICA	TRANSPORTE
2	PLÁSTICOS	INDUSTRIA PLÁSTICA
3	COMERCIO EXTERIOR	IMPORTAC-EXP
4	DESARROLLOS IT	PRODUCTOS IT
5	GRÁFICA	PAPELERA

- 2.
- 2.
- 2.
- 2.

El trabajo de campo consistió en una primera etapa en realizar una entrevista al Ceo o representante de cada empresa.

En una segunda etapa, una entrevista al mando medio del sector producción y al mando medio del sector ventas.

2. ENTREVISTA UTILIZADA PARA RESPONSABLES DE EMPRESAS:

En base a que uno de los objetivos específicos es la entrevista con representante legal, CEO, GERENTE GRAL O DUEÑO de la empresa, se va a recabar información sobre tareas y funciones que realizan los mandos medios en sus puestos.

A continuación, la confección de dicha entrevista:

1. *¿Cuántos sectores comprende la empresa?*
2. *¿Cuántos mandos medios tiene la empresa?*
3. *¿Cuáles son las tareas que realiza un mando medio del sector de la producción en su empresa?*
4. *¿Cuánta gente a cargo tienen?*
5. *¿Cuáles son las tareas que realiza un mando medio del sector de comercialización en su empresa?*
6. *¿Cuánta gente a cargo tienen?*
7. *Según su opinión, ¿cuáles serían las habilidades que un mando medio de estos sectores debería tener para desempeñarse adecuadamente en su cargo?*

3. RESULTADOS PRIMERA ETAPA TRABAJO DE CAMPO: ENTREVISTAS A CEOS Y DUEÑOS DE EMPRESAS:

Debido a la situación coyuntural económica, sólo pudieron colaborar cinco empresas. Si bien esta dificultad acotó la muestra, las empresas que colaboraron son todas pymes del medio local y provienen de varios sectores y rubros: Comercio exterior, logística y transporte, plásticos, papel-gráfica, y tecnología.

A cada una de las empresas contactadas se les entregó la resolución 1467 de aprobación del anteproyecto de tesis conjuntamente con un resumen de la misma y las preguntas de la encuesta.

Las encuestas respondidas por los CEOS o dueños se encuentran en el ANEXO 1

Los resultados obtenidos en esta primera etapa son los siguientes:

1) Los dueños de las pymes que colaboran en esta tesis están preocupados por la situación de crisis socio-económica actual del país, y para afrontarla se necesita, entre otras cuestiones, una gran cuota de liderazgo resiliente de parte de sus dueños y todo el staff de empleados que la componen.

2) Las pymes participantes no siempre cuentan con todas las áreas diferenciadas y es muy frecuente que el gerente general o dueño se desempeñe en más de una tarea, sobre todo la relacionada a comercialización y ventas. Es decir, el organigrama es pequeño.

3) En relación con las habilidades que según sus dueños necesitan los mandos medios de sus empresas, existe un consenso en las que las vinculadas al liderazgo y específicamente las planteadas por esta tesis, son clave a la hora de un óptimo desempeño

laboral. Básicamente, las pymes consultadas necesitan mandos medios proactivos, con predisposición a generar buenos climas de trabajo, con capacidad para el trabajo en equipo, entre otras.

A continuación, un resumen por empresa de las habilidades informadas por sus dueños de los mandos medios en cuestión.

EMPRESA	HABILIDADES MM
COMERCIO EXTERIOR	Trabajo en equipo. Liderazgo corporativo. Poder diferenciar lo importante de lo urgente. Manejo de personas. Compromiso con la tarea y los resultados. Claridad de pensamiento. Resolución de conflictos. Ser ejecutivo, expeditivo. Manejarse políticamente con los clientes.
LOGÍSTICA Y TRANSPORTE	Gestión de Equipos de Trabajo. Visión Global del negocio. Organización. Responsabilidad. Comunicación. Proactividad.
PAPEL – GRÁFICA	Trabajo en Equipo. Comunicaciones. Manejo de conflicto, ser generador de buenos climas de trabajo, empatía. Organización. Delegación efectiva, Negociación. Proactividad, Resolución de problemas. Red de relaciones.

<p>PRODUCTOS PLÁSTICOS</p>	<p>Muy buen manejo de personas y grupos de trabajo.</p> <p>Conocimientos técnicos del sector específico en el que se encuentre. Mucho carisma para transmitir los objetivos y tareas a desarrollar. Autoridad. Orden y Disciplina.</p>
<p>TECNOLOGÍA</p>	<p>Lealtad. Presupuestar objetivos y necesidades Liderazgo.</p> <p>Capacidad Negociadora. Cumplimiento de objetivos. Buena comunicación. Anticipación a los riesgos.</p> <p>Organización.</p>

En base a las habilidades anteriormente mencionadas, se presenta el cuestionario para mandos medios como segunda etapa del trabajo de campo de la presente tesis.

SEGUNDA ETAPA TRABAJO DE CAMPO: CUESTIONARIO PARA ADMINISTRAR A MANDOS MEDIOS DEL SECTOR PRODUCCIÓN Y DEL SECTOR VENTAS

El cuestionario se confeccionó teniendo en cuenta las habilidades que para los CEOS o dueños son necesarias en los mandos medios de las empresas participantes, y las habilidades de la teoría del liderazgo resiliente propuesta. Dicho cuestionario se envió mediante un link a los mandos medios de las empresas para que lo puedan responder.

El cuestionario se encuentra en el Anexo 3.

RESULTADOS SEGUNDA ETAPA TRABAJO DE CAMPO:

ADMINISTRACIÓN DE ENCUESTA A MANDOS MEDIOS DEL SECTOR PRODUCCIÓN Y A MANDOS MEDIOS DEL SECTOR VENTAS

Cabe destacar la colaboración de las cinco empresas para realizar esta encuesta, dado que, desde la primera etapa de este trabajo hasta la actualidad, los vaivenes económicos y la coyuntura socio-económica del país, ha ido profundizando una crisis, lo cual hace que la mayoría de las pymes argentinas esté en constante urgencia por salir adelante.

Respecto a las cinco empresas participantes y como se mencionó en la primera etapa de este trabajo de campo, no todas cuentan con mandos medios en ventas. En este sentido, la persona encargada de responder la encuesta vinculada a ventas fue el mismo Ceo o propietario de dicha empresa.

ENCUESTA ADMINISTRADA

Las veinte preguntas con opciones múltiples de respuestas fueron las mismas tanto para producción como para ventas.

RESULTADOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ENCUESTAS

A continuación, se muestran los gráficos por cada respuesta más un análisis de cada una de las respuestas proporcionadas, tanto del sector producción como del sector ventas.

RESUMEN DE RESPUESTAS A LA ENCUESTA DE MANDOS MEDIOS

SECTOR PRODUCCIÓN

Si una persona dentro de mi staff de colaboradores llega tarde en reiteradas oportunidades:

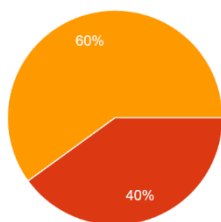
5 respuestas



Como se puede apreciar, el 100% de los encuestados no hace excepciones en este tipo de situaciones.

Si debo comunicar una noticia que puede ser compleja para el empleado como por ejemplo, venir a trabajar en un feriado:

5 respuestas

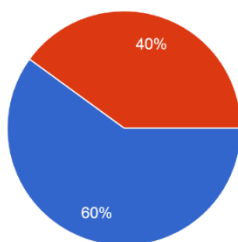


- Los empleados no lo entienden y me lo cuestionan la mayoría de las veces
- Logro que los empleados me entiendan perfectamente
- Necesito negociar para lograr que me entiendan y acaten la orden

El 60% necesita lograr un acuerdo para poder trabajar en feriado, mientras que un 40% entienden a su jefe sin inconvenientes.

Cuando mi personal a cargo no acata órdenes:

5 respuestas

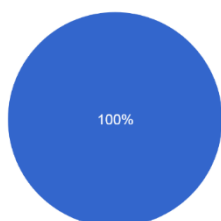


- Tomo medidas correctivas, y ejemplificadoras
- Existen situaciones en las cuales esta actitud se analiza en un contexto determinado
- Es una actitud que no tolero ni me ocurre bajo ninguna circunstancia

Un 60% de los mandos medios encuestados, necesita tomar medidas correctivas para que se acate una orden, mientras que un 40% esas medidas se toman analizándolas dentro de un contexto determinado.

Una de las mayores dificultades con las que me encuentro en mi sector es que no se hagan las actividades en tiempo y forma por falta de comunicación:

5 respuestas

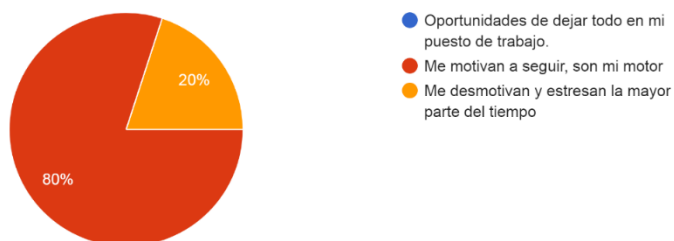


- Realizo reuniones cortas de equipo semanales para corroborar que el empleado haya entendido la orden para que la actividad se cumpla
- Puedo impartir una orden una vez cada 15 días y el empleado sabe lo que tiene que hacer
- Casi siempre me encuentro con dificultades a la hora de hacer que los empleados hagan sus tareas

El 100% comunica mediante reuniones semanales.

Las dificultades y/o problemas cotidianos en mi ámbito laboral significan...

5 respuestas



El 80% de los encuestados refirió que las dificultades son el motor que motiva a seguir, mientras que para el 20% los desmotiva. Esto es indicativo de desafío que fortalece.

Si tuviera que armar un equipo de trabajo en mi sector....

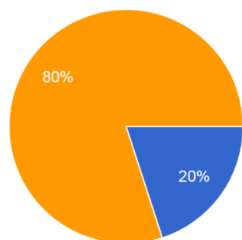
5 respuestas



El 80% de los encuestados seguiría quedándose con la gente que conforma su equipo de trabajo, aunque capacitada, mientras que un 20% rediseñaría su equipo de trabajo.

Cuando cometo un error...

5 respuestas

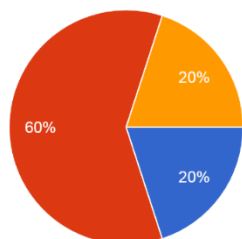


- Rápidamente me hago responsable
- Logro hacerme responsable siempre y cuando el error no sea atribuible a otras variables aparte de mi accionar
- Tengo la opinión que los errores nunca son atribuibles a una sola variable

El 80% de los encuestados opina que para analizar un error se necesita contemplar más de una variable. En tanto, el 20% restante se hace responsable de manera absoluta de ese error.

La frase "persevera y triunfarás":

5 respuestas

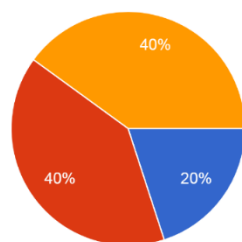


- La aplico a todas las situaciones en las cuales hay que conseguir resultados
- Depende de las circunstancias
- Existen situaciones en las que por más que persevero, no se consiguen los objetivos

El 60% alude a que la perseverancia para lograr el éxito depende de las circunstancias, un 20% aplica esta frase para conseguir resultados, mientras que el otro 20% restante, opina que aunque persevere, los objetivos pueden no lograrse.

Las crisis en la empresa a la cual pertenezco...

5 respuestas

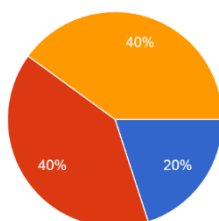


- Son una gran oportunidad de emplear todas mis competencias para afrontarlas
- Son una buena manera de armar un equipo sólido de trabajo con los empleados de mi sector
- Me provocan un estado de mucha incertidumbre

El 40% refiere que las crisis les generan mucha incertidumbre, mientras que en el mismo porcentaje, 40%, están los que opinan que las crisis posibilitan el armado de un equipo de trabajo sólido. El 20% restante considera que las crisis son una oportunidad para emplear las competencias personales para afrontarlas.

Frente a los vaivenes económicos del país que inciden de manera directa o indirecta en el funcionamiento de la empresa en la que trabajo:

5 respuestas

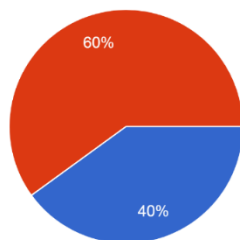


- Tengo la certeza de que cuento con un gran equipo de trabajo y todos los recursos necesarios para afrontarlos
- La gente me responde sólo en momentos en donde no hay incertidumbre laboral
- Percibo que somos un grupo, pero no un equipo de trabajo

Es notable cómo un 40% opina que la gente sólo responde en momentos donde no hay incertidumbre laboral, mientras que otro 40% refiere contar con un grupo, pero no un equipo de trabajo consolidado. Sólo el 20% restante expresa tener un equipo de trabajo sólido para afrontar situaciones difíciles.

El clima laboral en mi sector es:

5 respuestas

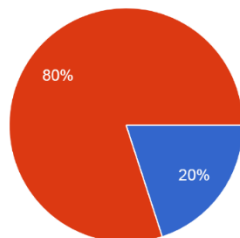


- Percibo que es armónico, que la gente que trabaja conmigo se siente bien
- En ocasiones aparecen algunas diferencias entre ellos
- Es un clima tenso y de mucha competencia

El 60% refiere algunas diferencias entre las personas que hacen que el clima laboral pueda verse afectado, mientras que el 40% restante opina trabajar en un buen clima laboral.

A mi equipo de trabajo se le puede exigir más cada día:

5 respuestas

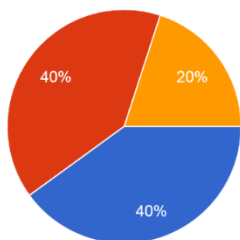


- Sí, porque sé cómo tratar a la gente para que me responda
- A veces, no estoy seguro de algunas personas que integran mi equipo de trabajo
- No encuentro la manera que se comprometan con la tarea que tienen que realizar

El 80% de los encuestados no está del todo seguro con las personas que integran el equipo de trabajo del sector, mientras que un 20% sí lo está.

Para lograr los objetivos de mi sector:

5 respuestas

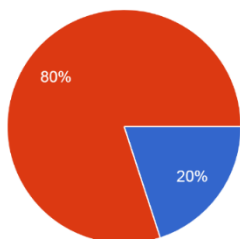


- Me siento ampliamente capacitado y con la experiencia suficiente para lograr dichos objetivos
- Sin los colaboradores que tengo no podría lograrlo
- Si no me dan los recursos necesarios, sea humanos como materiales, no logro los objetivos

El 40% dice tener las competencias necesarias para lograr los objetivos de su sector, otro 40% considera que sin la gente que tiene a cargo, no lo lograría, y un 20% alude a que, sin recursos necesarios, tanto humanos como materiales, no podría lograrlo.

En las situaciones difíciles de la empresa:

5 respuestas

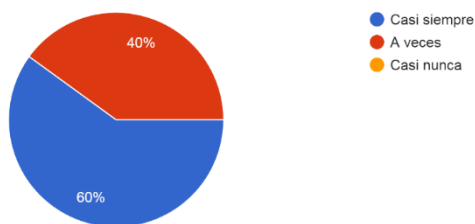


- Soy un muy buen piloto de tormentas. En estas situaciones me motivo ampliamente, y son un desafío permanente para mí
- A veces dudo de la solidez de mi equipo de trabajo para sortear estas situaciones
- Estas situaciones me desorientan, y siento que la empresa me deja solo

El 80% refiere dudar de las personas que integran su equipo de trabajo para afrontar una crisis, mientras que un 20% sostiene ser un muy buen piloto de tormentas para afrontar una crisis.

La planificación de las actividades diarias depende de cómo yo pueda ir afrontando las contingencias que se presenten:

5 respuestas



El 60% considera que casi siempre es así, que las contingencias inciden en la planificación diaria, mientras que un 40% considera que a veces.

En mi sector esperamos el reporte de objetivos a cumplir todos los meses para diagramar las actividades de acuerdo a esos objetivos:

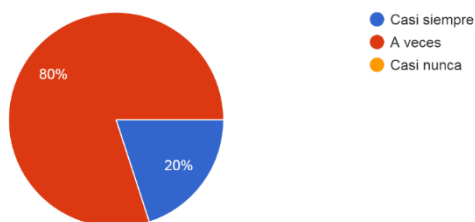
5 respuestas



El 60% considera que esperar esos objetivos y sus respectivos recursos para poder cumplirlos es crucial en producción, mientras que un 40% tiene una actitud un tanto más proactiva, y no sólo espera sus objetivos a cumplir, sino también incluye otras actividades que considera necesarias para el logro de los mismos.

Las contingencias y los problemas se me amontonan tanto que no me dejan tomar decisiones:

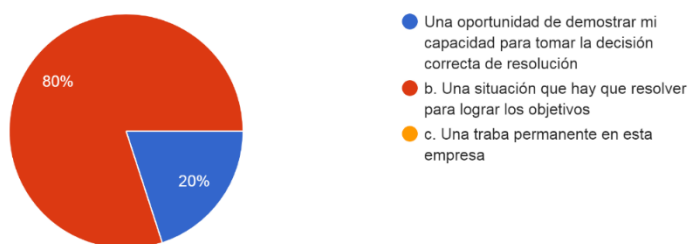
5 respuestas



El 80% refiere que a veces se amontonan los problemas, mientras que un 20% expresa que casi siempre es así en su sector.

Un problema es...

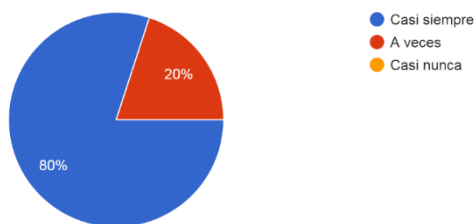
5 respuestas



El 80% opina que un problema es una situación a resolver para lograr objetivos, mientras que un 20% ve a un problema como una oportunidad de demostrar su capacidad para la resolución del mismo.

Quando un cliente me pide algo imposible de lograr, logro brindar la respuesta que sea conveniente tanto p...la empresa, como para dicho cliente:

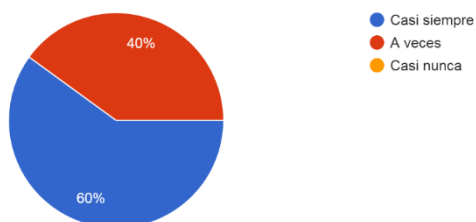
5 respuestas



El 80% expresa que casi siempre lo hace, mientras que un 20% opina que a veces.

Con mi personal a cargo logro negociar adecuadamente cuando les pido una colaboración extra debido a impre...donde se requiere de mayor esfuerzo:

5 respuestas



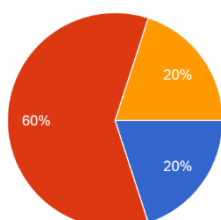
El 60% opina que casi siempre puede contar con el personal a cargo para los imprevistos que se presenten, mientras que un 40% expresa que a veces.

RESUMEN DE RESPUESTAS A LA ENCUESTA DE MANDOS MEDIOS

SECTOR VENTAS

Si una persona dentro de mi staff de colaboradores llega tarde en reiteradas oportunidades:

5 respuestas

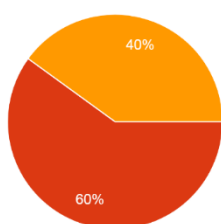


- Lo reprende sin muchas explicaciones
- Depende de las circunstancias que esté viviendo el empleado
- Le explico que no puedo hacer excepciones por los demás compañeros de trabajo. "Ley pareja para todos"

El 60% opina que contempla las circunstancias vividas por el empleado, un 20% lo reprende sin muchas explicaciones, y el 20% no hace excepciones con ninguno de los empleados.

Si debo comunicar una noticia que puede ser compleja para el empleado como por ejemplo, venir a trabajar en un feriado:

5 respuestas

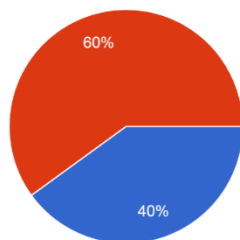


- Los empleados no lo entienden y me lo cuestionan la mayoría de las veces
- Logro que los empleados me entiendan perfectamente
- Necesito negociar para lograr que me entiendan y acaten la orden

Un 60% logra el entendimiento rápido del empleado en estas circunstancias, mientras que un 40% necesita negociar con el empleado.

Cuando mi personal a cargo no acata órdenes:

5 respuestas

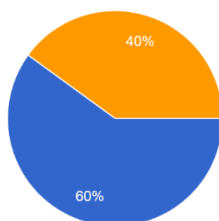


- Tomo medidas correctivas, y ejemplificadoras
- Existen situaciones en las cuales esta actitud se analiza en un contexto determinado
- Es una actitud que no tolero ni me ocurre bajo ninguna circunstancia

Un 60% alude a que analiza esta situación en el contexto en el que se da, mientras que un 40% toma medidas correctivas y ejemplificadoras.

Una de las mayores dificultades con las que me encuentro en mi sector es que no se hagan las actividades en tiempo y forma por falta de comunicación:

5 respuestas

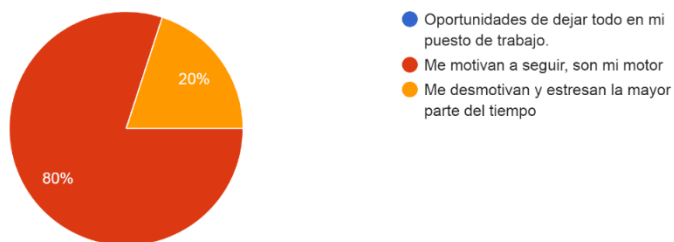


- Realizo reuniones cortas de equipo semanales para corroborar que el empleado haya entendido la orden para que la actividad se cumpla
- Puedo impartir una orden una vez cada 15 días y el empleado sabe lo que tiene que hacer
- Casi siempre me encuentro con dificultades a la hora de hacer que los empleados hagan sus tareas

El 60% puede realizar reuniones cortas semanales que posibilitan la comunicación de las tareas a realizar, mientras que un 40% refiere dificultades para que los empleados realicen sus tareas en tiempo y forma.

Las dificultades y/o problemas cotidianos en mi ámbito laboral significan...

5 respuestas



Un 80% indica que los problemas los motivan, son un desafío, mientras que un 20% refiere que son el mayor motivo de stress y desmotivación.

Si tuviera que armar un equipo de trabajo en mi sector....

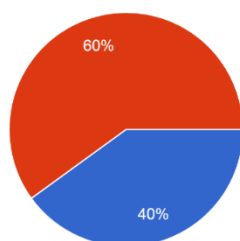
5 respuestas



El 60% indica que capacitaría al grupo de personas con las que viene ya trabajando. El 20% reordenaría el equipo de trabajo, en relación con la tarea que realizan, y el 20% restante incorporaría personas nuevas, más idóneas.

Cuando cometo un error...

5 respuestas

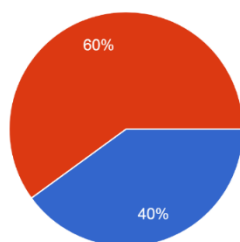


- Rápidamente me hago responsable
- Logro hacerme responsable siempre y cuando el error no sea atribuible a otras variables aparte de mi accionar
- Tengo la opinión que los errores nunca son atribuibles a una sola variable

El 60% refiere que se atribuye la responsabilidad de un error, en tanto y en cuanto no sea atribuible a otras variables que contribuyan a la aparición de ese error, mientras que un 40% se hace responsable de manera absoluta.

La frase "persevera y triunfarás":

5 respuestas

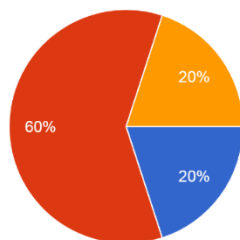


- La aplico a todas las situaciones en las cuales hay que conseguir resultados
- Depende de las circunstancias
- Existen situaciones en las que por más que persevero, no se consiguen los objetivos

El 60% expresa que el éxito depende de las circunstancias en las que se da, no sólo de la perseverancia. En tanto un 40% refiere que esa frase la aplica en todas las situaciones en las cuales es necesario conseguir resultados.

Las crisis en la empresa a la cual pertenezco...

5 respuestas

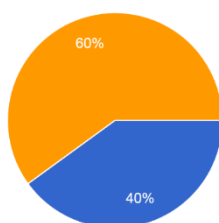


- Son una gran oportunidad de emplear todas mis competencias para afrontarlas
- Son una buena manera de armar un equipo sólido de trabajo con los empleados de mi sector
- Me provocan un estado de mucha incertidumbre

El 60% opina que las crisis posibilitan el armado de un equipo sólido de trabajo, en tanto que un 20% refiere que ante la aparición de una crisis puede emplear todas sus competencias para afrontarlas, mientras que para el 20% restante, las crisis son generadoras de mucha incertidumbre.

Frente a los vaivenes económicos del país que inciden de manera directa o indirecta en el funcionamiento de la empresa en la que trabajo:

5 respuestas

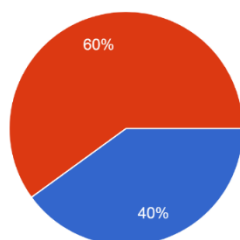


- Tengo la certeza de que cuento con un gran equipo de trabajo y todos los recursos necesarios para afrontarlos
- La gente me responde sólo en momentos en donde no hay incertidumbre laboral
- Percibo que somos un grupo, pero no un equipo de trabajo

El 60% percibe que cuenta con un grupo, pero no con un equipo sólido de trabajo. Mientras que el 40% opina que tiene un gran equipo de trabajo junto a los recursos necesarios para afrontar dichos vaivenes.

El clima laboral en mi sector es:

5 respuestas

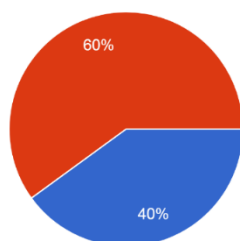


- Percibo que es armónico, que la gente que trabaja conmigo se siente bien
- En ocasiones aparecen algunas diferencias entre ellos
- Es un clima tenso y de mucha competencia

El 60% refiere que existen algunas diferencias entre las personas del sector, que hacen no tan agradable el clima laboral, mientras que un 40% refiere que existe un clima laboral armónico.

A mi equipo de trabajo se le puede exigir más cada día:

5 respuestas

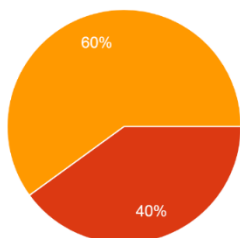


- Sí, porque sé cómo tratar a la gente para que me responda
- A veces, no estoy seguro de algunas personas que integran mi equipo de trabajo
- No encuentro la manera que se comprometan con la tarea que tienen que realizar

Un 60% refiere no estar del todo seguro de algunas personas que integran el equipo de trabajo que lideran para poder exigirles, en tanto el 40% restante opina que sí y que sabe cómo tratar a la gente para que le responda.

Para lograr los objetivos de mi sector:

5 respuestas

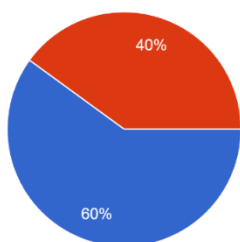


- Me siento ampliamente capacitado y con la experiencia suficiente para lograr dichos objetivos
- Sin los colaboradores que tengo no podría lograrlo
- Si no me dan los recursos necesarios, sea humanos como materiales, no logro los objetivos

El 60% indica que si la empresa no le proporciona personas y recursos materiales para lograrlos no consigue los objetivos, mientras que un 40% refiere que sin el equipo de personas no podría lograr los objetivos del sector.

En las situaciones difíciles de la empresa:

5 respuestas

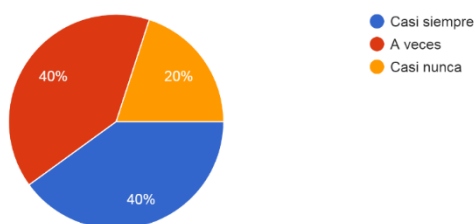


- Soy un muy buen piloto de tormentas. En estas situaciones me motivo ampliamente, y son un desafío permanente para mí
- A veces dudo de la solidez de mi equipo de trabajo para sortear estas situaciones
- Estas situaciones me desorientan, y siento que la empresa me deja solo

El 60% indica ser un muy buen piloto de tormenta para afrontar situaciones difíciles, mientras que un 40% indica que en ocasiones duda de la solidez del equipo de trabajo para sortear dichas situaciones.

La planificación de las actividades diarias depende de cómo yo pueda ir afrontando las contingencias que se presenten:

5 respuestas



Un 40% afirma que casi siempre cuando planifica sus actividades puede afrontar adecuadamente las contingencias que se vayan presentando, otro 40% opina que a veces, y el 20% restante casi nunca esto depende de la planificación.

En mi sector esperamos el reporte de objetivos a cumplir todos los meses para diagramar las actividades de acuerdo a esos objetivos:

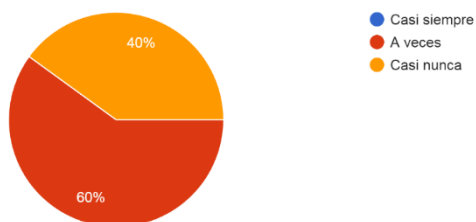
5 respuestas



El 60% opina que los objetivos, junto a los recursos para cumplirlos, son absolutamente necesarios, mientras que un 40% refiere que a los objetivos que la empresa propone, se incluyen otras actividades que ayudan a lograrlos, lo cual estaría hablando de una actitud proactiva de parte del mando medio.

Las contingencias y los problemas se me amontonan tanto que no me dejan tomar decisiones:

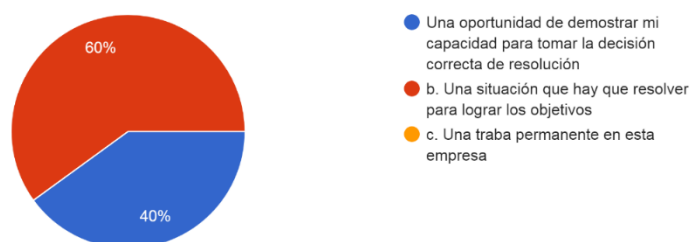
5 respuestas



El 60% refiere que a veces, mientras que un 40% casi nunca.

Un problema es...

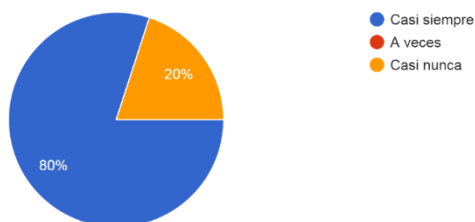
5 respuestas



El 60% describe al problema como una situación que hay que resolver para lograr objetivos, mientras que un 40% indica que un problema es una oportunidad de demostrar el adecuado desempeño para tomar la decisión acertada a su resolución.

Quando un cliente me pide algo imposible de lograr, logro brindar la respuesta que sea conveniente tanto p...la empresa, como para dicho cliente:

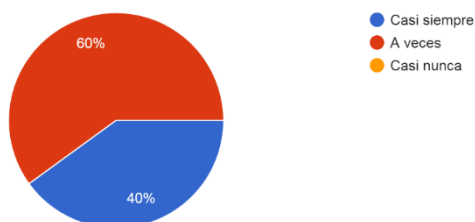
5 respuestas



El 80% indica que casi siempre, mientras que un 20% que casi nunca esto es así. Se puede inferir que en el sector ventas, justamente el cliente es “rey”.

Con mi personal a cargo logro negociar adecuadamente cuando les pido una colaboración extra debido a impre...donde se requiere de mayor esfuerzo:

5 respuestas



Un 60% logra negociar a veces, mientras que un 40% casi siempre.

4. ANÁLISIS DE LOS DATOS

De todo este arduo y dificultoso trabajo realizado, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

En primer lugar, se denota el gran esfuerzo realizado por los representantes de empresa y dueños de las pymes participantes, en llevar adelante dichas empresas en tiempos de crisis. Esto es una gran actitud resiliente que cabe destacar.

Tanto los mandos medios de producción como los de venta, actúan de manera íntegra, con sus colaboradores y personal que tienen a cargo. Si bien contemplan las realidades particulares que pueden llevar a darles excepciones, la realidad es que actúan siendo justos con el personal en su conjunto.

Logran comunicar adecuadamente las actividades a llevar a cabo en lo cotidiano, según los objetivos propuestos, realizan para tal fin actividades periódicas. Hay amplia conciencia de la importancia de las reuniones cortas semanales para comunicar los objetivos a cumplirse.

La capacidad resiliente de los mandos medios de producción, en comparación con los de venta, no difiere demasiado y está dada por el comportamiento proactivo que presentan ante las dificultades, logran tener una adecuada capacidad de resolución de problemas para la toma de decisiones.

La dimensión desafiante de las contingencias que se presenten está muy presente en los mandos medios encuestados. Aunque, como se puede apreciar en las respuestas al cuestionario, alrededor de un 40% puede estresarse frente a la aparición de contingencias.

En relación con los equipos de trabajo, cabe destacar que los mandos medios en su mayoría consideran que cuentan con personal idóneo, aunque sería necesario fortalecer y capacitar a las personas que los integran, y de esta manera se podría afianzar el equipo de trabajo en pos de lograr una mejora en la concreción de los objetivos empresariales.

En cuanto al clima laboral, se infiere que, tanto en el sector producción como ventas, es un clima bueno, adecuado, sin embargo, podría mejorarse.

5. CONCLUSIONES

En resumen, y de acuerdo con lo analizado de los resultados tanto de las encuestas a representantes de empresas como a los mandos medios de los sectores producción y ventas de dichas empresas participantes en esta tesis, las empresas cuentan con personas con actitudes resilientes, que se sienten comprometidas e involucradas con el logro de los objetivos propuestos en su mayoría.

No obstante esto, sería conveniente realizar acciones de fortalecimiento de los equipos de trabajo, mediante capacitaciones que incluirían temáticas de habilidades de comunicación, cohesión de equipo, proactividad, habilidades directivas, gestión positiva de emociones, temáticas éstas que llevarían a afianzar dichos equipos de trabajo, en pos del logro de los objetivos empresariales planteados por cada empresa.

El liderazgo resiliente se convierte en una característica clave en las empresas de este siglo, que contribuye no sólo al logro de los objetivos empresariales, sino también a una buena calidad de vida laboral, haciendo personas con mayor bienestar psicofísico.

6. BIBLIOGRAFÍA

Bandura, Albert. (1999). *Auto-Eficacia. Cómo afrontamos los cambios de la sociedad actual.*

España. Desclée de Brouwer. . ISBN 8433014234.

Beck, A. (1983). *Terapia cognitiva de la depresión.* Bilbao. España: Desclée de Brouwer.

Beck, Aaron (1995). *Terapia cognitiva de los trastornos de personalidad,* Editorial Paidós-

ISBN 8449318041.

Bonet, J. (2002) (Profesor) Clases de la Maestría en Psicoimmunoendocrinología de Universi-

dad de Favaloro. Ciudad de Bs.As. Argentina.

Cyrulnik, B. (2002) *Los patitos feos.* 1 Edición. Barcelona. España: Gedisa.

Casullo, M. M. *El capital psíquico: Aportes de la Psicología Positiva.* Artículo de Revista

Psicodebate, Psicología Cultura y Sociedad. Número 6. (2006). Universidad de Pa-

lermo. Ciudad de Bs.As. Argentina.

Chiavenato, I. (2002) *Gestión del Talento Humano.* Bogotá. Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2017). *La dinámica del éxito en las organizaciones.* 2 Edición. Bogotá. Co-

lombia. Mc. Graw Hill.

Duggan, B. Moyer, J. (2009). *Resilient leadership. Navigating the hidden chemistry of orga-*

nizations. U.S.A. Infinity.

Ellis, Albert. Grieger, Rusell. (1992). *Manual de terapia Racional Emotiva. Vol 1.* España.

Desclee de Brouwer. ISBN 9788433005878.

Ellis, Albert. Grieger, Rusell. (1992). *Manual de terapia Racional Emotiva. Vol 2.* España.

Desclee de Brouwer. ISBN 9788433008244.

Everly Jr., G. S., PhD.; Strouse, D. A., PhD. (2009) *The Secrets of Resilient Leadership:*

When Failure Is Not an Option. Six Essential Characteristics for Leading in Adversity.

New York U.S.A Dia Medica Publising.

Hamel, G. Valikangas, Liisa. (2003). *La búsqueda de la resiliencia.* Artículo. U.S.A. Revista

Harvard Business Review. <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>

Goleman, D. (2011). *Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional.* Barcelona. España.

Ediciones B.

Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M (2004) *Administración, una perspectiva global y em-*

presarial. 14 Edición. D.F. México: Mc Graw Hill.

Lorenzo, R. (2010). *Resiliencia, nuestra capacidad de recuperación ante los obstáculos.* An-

drómeda.

Márquez López Mato, A. (2002) *Psiconeuroinmunoendocrinología.* Bs.As. Argentina: Pole-

mos.

Márquez López Mato, A. (2004) *Psiconeuroinmunoendocrinología II.* Bs. As. Argentina: Po-

lemos.

Margolis, J. Stoltz,P (2010). *Artículo: Cómo recuperarse de la adversidad.* USA. Revista

Harvard Business Review. <https://hbr.org/2010/01/how-to-bounce-back-from-adversity>.

Rodriguez Biglieri, R. Vetere G. (2011). *Manual de terapia cognitiva conductual de los trastornos de ansiedad*. 1 Edición. Buenos Aires. Argentina. Polemos.

Rutter, M (1985). *Resilience in the face of adversity: Protective factors and resistance to psychiatric disorder*. British Journal of Psychiatry, 147.

Sánchez, José R. Cano Sánchez, Justo José (2002). *Manual de Psicoterapia Cognitiva online*. Editores: Ubeda (Jaén). España. ISBN: 84-931075-3-0

Seligman, M. (2004) Conferencia en internet sobre psicología positiva: “What positive psychology can help you become”. Positive Psychology Center. <https://www.authentic-happiness.sas.upenn.edu/es/home>

Seligman, M. (2011) *La auténtica felicidad*. 1 Edición. Barcelona. España: Zeta.

Seligman, M. (2011). *Florecer, la nueva psicología positiva y la búsqueda del bienestar*. España. Océano Editorial

Veliz Montero, F.F. (2017). *Resiliencia organizacional, el desafío de cuidar a las personas, mejorando la calidad de vida de las empresas del Siglo XXI*. España. Ed. Gedisa.

7. ANEXOS

ANEXO 1: Modelo cuestionario a Ceos de Empresas

UN ESTUDIO SOBRE EL LIDERAZGO RESILIENTE EN MANDOS MEDIOS EN EMPRESAS DE PRODUCCIÓN.

Tesista: Susana Hernández. MBA.UTN

INTRODUCCIÓN:

El liderazgo resiliente permite afrontar y tomar decisiones en situaciones adversas minimizando el impacto psicoimmunoendocrinológico en la persona que ocupa la posición de mando medio. Es conveniente que exista y se desarrolle este tipo de liderazgo ya que las competencias implicadas redundan en un beneficio no sólo para el desarrollo y crecimiento profesional/laboral de la persona que ocupa esa posición, y lo hace en un estado de bienestar psicofísico, sino también proporciona los comportamientos acertados para afrontar las diversas situaciones de adversidad en escenarios de poca previsibilidad, que se originan en las empresas y organizaciones. Así, el líder resiliente logra con mayor eficacia los objetivos empresariales que de su tarea se desprenden.

Objetivo General:

Estudiar y Analizar la existencia de factores que conforman el liderazgo resiliente en mandos medios de empresas del Parque Industrial de Pilar.

Objetivos específicos:

- Realizar una entrevista con un representante legal, o gerente general, de las empresas seleccionadas.
- Analizar el material resultante de la entrevista con gerente de la empresa, a fin de indagar las funciones que deben cumplir los mandos medios.
- Administrar el cuestionario tipo cerrado a mandos medios.
- Analizar los datos obtenidos a través del cuestionario.
- Realizar informe de los resultados obtenidos.
- Extraer conclusiones.

En base a que uno de los objetivos específicos es la entrevista con representante legal, CEO, GERENTE GRAL O DUEÑO de la Empresa. **Esta entrevista va a recabar información sobre tareas y funciones que realizan los mandos medios en sus puestos.**

ENTREVISTA:

1. *Cuántos sectores comprende la Empresa?*
2. *Cuántos mandos medios tiene la Empresa?*
3. *Cuáles son las tareas que realiza un mando medio del **sector de la producción** en su Empresa?*
4. *Cuánta gente a cargo tienen?*

5. *Cuáles son las tareas que realiza un mando medio del sector de comercialización en su Empresa?*

6. *Cuánta gente a cargo tienen?*

7. *Según su opinión, cuáles serían las habilidades que un mando medio de estos sectores debería tener para desempeñarse adecuadamente en su cargo?. Sólo enumerar las que Uds considere necesarias.*

Muchas gracias por su colaboración!!!

ANEXO 2: Respuestas de Ceos a cuestionario según modelo Anexo 1

ENTREVISTA 1:

1. *Cuántos sectores comprende la Empresa?*

La empresa es de Comercio Exterior y Despachantes de Aduana cuenta con los sectores:

Gerencial y Administrativo

Automotores

Oficina de Cordoba

Oficina clientes Implant

2. *Cuántos mandos medios tiene la Empresa?*

Gerente Gral

Gerente Administrativo y de personal

3 Supervisores Operativos en Buenos Aires

1 Responsable en Cordoba

3. *Cuáles son las tareas que realiza un mando medio del sector de la producción en su Empresa?*

Las tareas que realiza los supervisores operativos son todas las relativas a la operatoria diaria en las Aduanas de Bs As Puerto y Ezeiza, Cordoba, Campana y Tierra del Fuego. Controlan la documentación de las operaciones y todos los trámites pertinentes a los mismos.

4. *Cuánta gente a cargo tienen?*

Tienen entre 6 y siete personas a cargo cada uno.

5. *Cuáles son las tareas que realiza un mando medio del sector de comercialización en su Empresa?*

El mando medio no realiza las funciones de Comercialización, las realiza directamente el Gte Gral.

6. *Cuánta gente a cargo tienen?*

No corresponde.

7. *Según su opinión, cuáles serían las habilidades que un mando medio de estos sectores debería tener para desempeñarse adecuadamente en su cargo?. Sólo enumerar las que Uds considere necesarias.*

- *Trabajo en equipo*
- *Liderazgo corporativo*
- *Poder diferenciar lo importante de lo urgente*
- *Manejo de personas*
- *Compromiso con la tarea y los resultados*
- *Claridad de pensamiento*
- *Resolución de conflictos*
- *Ser ejecutivo, expeditivo*
- *Manejarse políticamente con los clientes*

ENTREVISTA 2:

1. Cuántos sectores comprende la Empresa?

Principalmente trabajamos en la industria de logística y servicio de transporte.

2. Cuántos mandos medios tiene la Empresa?

Tiene dos mandos medios, un gerente de diseño logístico, que en el área de transporte podría decirse que es de producción. Y una gerente de Administración y Finanzas. Ambos comandados por un Gerente General quien es la mayor autoridad del management de la empresa.

3. Cuáles son las tareas que realiza un mando medio del sector de la producción en su Empresa?

En el sector de producción el gerente de diseño logístico se encarga de dirigir y planificar las cargas y los trayectos según los requerimientos de los clientes.

4. Cuánta gente a cargo tienen?

Tiene a cargo 7 personas. 3 de los cuales se encargan del área de transporte y 4 en el área de almacenamiento.

5. Cuáles son las tareas que realiza un mando medio del sector de comercialización en su Empresa?

No tenemos un mando medio en el sector comercial. De estas tareas se encarga el Gerente General. Quien se dedica a visitar a los clientes e incluso a nuevos posibles clientes.

6. Cuánta gente a cargo tienen?

Respondida en el punto anterior.

7. Según su opinión, cuáles serían las habilidades que un mando medio de estos sectores debería tener para desempeñarse adecuadamente en su cargo?. Sólo enumerar las que Uds considere necesarias.

- 1) *Gestión de Equipos de Trabajo*
- 2) *Visión Global del negocio*
- 3) *Organización*
- 4) *Responsabilidad*
- 5) *Comunicación*
- 6) *Proactividad.*

ENTREVISTA 3:

1. Cuántos sectores comprende la Empresa?

Los sectores que comprende la Empresa son: Gerencia General/Gerencia Comercial/Gerencia de Planta/Gerencia de Operaciones/Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Recursos Humanos y Tecnología Informática.

2. Cuántos mandos medios tiene la Empresa?

La empresa tiene 33 mandos medios

3. Cuáles son las tareas que realiza un mando medio del sector de la producción en su Empresa?

Las tareas que realiza un mando medio de Producción son:

. Planificar, organizar, supervisar y dirigir las tareas de sus Equipos de trabajo con el objetivo de cumplir con los niveles de actividad necesarios para la entrega en tiempo y forma de los diferentes Productos a los Clientes.

. Prestar especial atención a las necesidades laborales y personales de su personal a cargo.

. Comunicar novedades productivas y generales de la situación de la Empresa.

. Coordinar de manera eficiente los Recursos Humanos y físicos a su cargo.

. Cumplir con todos los aspectos vinculados con el Modelo de Gestión de la Calidad de su Sector y de la Empresa.

. Mantener un clima de armonía y bienestar en su sector con el objetivo de evitar conflictos que afecten a las personas y la producción.

. Cumplir y hacer cumplir las medidas de seguridad y protección del medio ambiente.

. Estar permanentemente atentos a las inquietudes de sus Colaboradores y permitir su participación para resolver problemas.

. Ser formadores y motivadores de su personal.

4. *Cuánta gente a cargo tienen?*

240 Colaboradores a cargo, divididos por sectores (Algunos sectores tienen 90, otros 80, otros 20, etc)

5. *Cuáles son las tareas que realiza un mando medio del sector de comercialización en su Empresa?*

No tenemos Mandos Medios en este Sector.

6. *Cuánta gente a cargo tienen?*

Ver anterior.

7. *Según su opinión, cuáles serían las habilidades que un mando medio de estos sectores debería tener para desempeñarse adecuadamente en su cargo?. Sólo enumerar las que Ud. considere necesarias.*

Trabajo en Equipo. Comunicaciones. Manejo de conflicto. Ser generador de buenos climas de trabajo. Empatía. Organización. Delegación efectiva. Negociación. Proactividad. Resolución de problemas. Red de relaciones, etc.

ENTREVISTA 4 :

1. Cuántos sectores comprende la Empresa?

La nuestra es una empresa muy pequeña, cuenta con un Director general o Presidente que soy Yo, y mi tarea es gerenciar todo el funcionamiento de la empresa.

Mas allá del gerenciamiento mencionado, mi lugar natural es el de la comercialización de los productos que fabricamos (base plástica para sifón descartable, Tapa y manija para bidones de agua de 5/6 litros de PET descartables)

*Aparte de la mencionada **área de comercialización** tenemos, el **área de administración y finanzas** (1 persona administrativa), el **área de producción**(1 jefe de producción, 3 supervisores de turno y 6 operarios), **área de mantenimiento** (2 personas especializadas en mantenimiento), **área de compras** (1 persona técnica encargada de los suministros para producción y mantenimiento) y el **área de deposito y logística** (se encarga de la recepción de materia prima e insumos y del despacho y carga de producto de nuestra fabricación, de esta área se encarga el jefe de produccion y el supervisor de turno).*

2. Cuántos mandos medios tiene la Empresa?

En nuestro caso el único mando medio es del de Jefe de Fábrica y Producción.

3. Cuáles son las tareas que realiza un mando medio del sector de la producción en su Empresa?

Nuestro jefe de fábrica y producción se encarga de:

-Programacion de la produccion de acuerdo al plan de ventas que emite el área de comercialización.

-Seguimiento de las tareas de mantenimiento que hay que realizar para que se pueda cumplir la producción programada mes a mes.

-Encargado de la recepción de materias primas e insumos y la entrega y carga de los productos de nuestra fabricación.

4. Cuánta gente a cargo tienen?

Director general:

Tiene a cargo el área de administración y finanzas con 1 persona. Y en forma personal se encarga del área de comercialización.

Y se encarga del seguimiento y supervisión de las tareas que desarrolla el Jefe de Fabrica y Producción.

Jefe de Fabrica y Producción:

Tiene a cargo 3 supervisores de producción, 6 operarios, 2 personas de mantenimiento y 1 encargado de compras.

5. Cuáles son las tareas que realiza un mando medio del sector de comercialización en su Empresa?

Nuestra empresa es muy chica y la comercialización la desarrolla el Director general y dueño de la empresa. Y en forma personal se encarga del contacto con los clientes y la coordinación de las entregas de mercadería.

6. *Cuánta gente a cargo tienen?*

En el área comercial no hay personal a cargo.

7. *Según su opinión, cuáles serían las habilidades que un mando medio de estos sectores debería tener para desempeñarse adecuadamente en su cargo?. Sólo enumerar las que Uds considere necesarias.*

-Muy buen manejo de personas y grupos de trabajo.

-Conocimientos técnicos del sector específico en el que se encuentre.

-Mucho carisma para transmitir los objetivos y tareas a desarrollar.

-Autoridad,

Orden y Disciplina.

ENTREVISTA 5:

1. *Cuántos sectores comprende la Empresa?*

a. 5 (Administración, Producción, RRHH, Ventas y Compras).

2. Cuántos mandos medios tiene la Empresa?

- a. 8.

3. Cuáles son las tareas que realiza un mando medio del sector de la producción en su Empresa?

- a. Presupuesta, Planifica, y Cumple con las órdenes de trabajo.
- b. Evalúa la utilización de nuevas tecnologías. Gestiona las capacitaciones necesarias.
- c. Da soporte a sus equipos.

4. Cuánta gente a cargo tienen?

- a. Gte. de Análisis y QA 11.
- b. Gte. de Desarrollo y Diseño UX 13.
- c. Gte de Infraestructura 2.

5. Cuáles son las tareas que realiza un mando medio del sector de comercialización en su Empresa?

- a. Prospección y Generación de nuevos Clientes.
- b. Seguimiento de Clientes y Pedidos.
- c. Negociación de contratos.

d. *Cumplir con los objetivos de venta.*

6. *Cuánta gente a cargo tienen?*

a. 2.

7. *Según su opinión, cuáles serían las habilidades que un mando medio de estos sectores debería tener para desempeñarse adecuadamente en su cargo?. Sólo enumerar las que Uds considere necesarias.*

a. *Lealtad.*

b. *Presupuestar objetivos y necesidades.*

c. *Liderazgo.*

d. *Capacidad Negociadora.*

e. *Cumplimiento de objetivos.*

f. *Buena comunicación.*

g. *Anticipación a los riesgos.*

h. *Organización.*

ANEXO 3. MODELO ENCUESTA A MANDOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS

La presente encuesta forma parte de un trabajo de investigación que realizo como maestrando en la escuela de negocios de la Universidad Tecnológica Nacional. Facultad regional Mendoza.

Por favor, tildar solamente la opción que más describa su experiencia actual en su puesto de trabajo.

Es una encuesta totalmente anónima.

¡¡Muchas gracias por su colaboración!!, La misma es de suma importancia para el avance de este trabajo.

1) Si una persona dentro de mi staff de colaboradores llega tarde en reiteradas oportunidades:

- a. *Lo reprendo sin muchas explicaciones.*
- b. *Depende de las circunstancias que esté viviendo el empleado.*
- c. *Le explico que no puedo hacer excepciones por los demás compañeros de trabajo. “Ley pareja para todos”.*

2) Si debo comunicar una noticia que puede ser compleja para el empleado como por ej venir a trabajar en un feriado:

- a. Los empleados no lo entienden y me lo cuestionan la mayoría de las veces.

- b. Logro que los empleados me entiendan perfectamente.
 - c. Necesito negociar para lograr que me entiendan y acaten la orden.
- 3) Cuando mi personal a cargo no acata órdenes.
- a. *Tomo medidas correctivas, y ejemplificadoras.*
 - b. *Existen situaciones en las cuales esta actitud se analiza en un contexto determinado.*
 - c. *Es una actitud que no tolero ni me ocurre bajo ninguna circunstancia.*
- 4) *Una de las mayores dificultades con las que me encuentro en mi sector es que no se hagan las actividades en tiempo y forma por falta de comunicación.*
- a. Realizo reuniones cortas de equipo semanales para corroborar que el empleado haya entendido la orden para que la actividad se cumpla.
 - b. Puedo impartir una orden una vez cada 15 días y el empleado sabe lo que tiene que hacer.
 - c. Casi siempre me encuentro con dificultades a la hora de hacer que los empleados hagan sus tareas.
- 5) *Las dificultades y/o problemas cotidianos en mi ámbito laboral significan...*
- a. Oportunidades de dejar todo en mi puesto de trabajo.
 - b. Me motivan a seguir, son mi motor.

- c. Me desmotivan y estresan la mayor parte del tiempo.
-
- 6) *Si tuviera que armar un equipo de trabajo en mi sector....*
 - a. Reordenaría a las personas que tengo a cargo por las capacidades que tienen en relación al puesto de trabajo que les toca ocupar.
 - b. Capacitaría el grupo de personas de mi sector en base a lo que les falta para poder desempeñarse mejor.
 - c. Asignaría personas nuevas, porque no cuento con las personas idóneas para trabajar en equipo en mi sector.
-
- 7) *Cuando cometo un error...*
 - a. Rápidamente me hago responsable.
 - b. Logro hacerme responsable siempre y cuando el error no sea atribuible a otras variables aparte de mi accionar.
 - c. Tengo la opinión que los errores nunca son atribuibles a una sola variable.
-
- 8) *La frase "persevera y triunfarás"*
 - a. Lo aplico a todas las situaciones en las cuales hay que conseguir resultados.
 - b. Depende de las circunstancias
 - c. Existen situaciones en las que por más que persevero, no se consiguen los objetivos.

9) *Las crisis en la empresa a la cual pertenezco...*

- a. Son una gran oportunidad de emplear todas mis competencias para afrontarlas
- b. Son una buena manera de armar un equipo sólido de trabajo con los empleados de mi sector
- c. Me provocan un estado de mucha incertidumbre

10) *Frente a los vaivenes económicos del país que inciden de manera directa o indirecta en el funcionamiento de la empresa en la que trabajo:*

- a. Tengo la certeza de que cuento con un gran equipo de trabajo y todos los recursos necesarios para afrontarlos,
- b. La gente me responde sólo en momentos en donde no hay incertidumbre laboral
- c. Percibo que somos un grupo, pero no un equipo de trabajo.

11) *El clima laboral en mi sector es*

- a. Percibo que es armónico, que la gente que trabaja conmigo se siente bien.
- b. En ocasiones aparecen algunas diferencias entre ellos.
- c. Es un clima tenso y de mucha competencia.

12) A mi equipo de trabajo se le puede exigir más cada día

- a. Sí, porque sé cómo tratar a la gente para que me responda.
- b. A veces no estoy seguro de algunas personas que integran mi equipo de trabajo.
- c. No encuentro la manera que se comprometan con la tarea que tienen que realizar.

13) Para lograr los objetivos de mi sector

- a. Me siento ampliamente capacitado y con la experiencia suficiente para lograr dichos objetivos.
- b. Sin los colaboradores que tengo no podría lograrlo.
- c. Si no me dan los recursos necesarios, sea humanos como materiales, no logro los objetivos.

14) En las situaciones difíciles de la empresa

- a. Soy un muy buen piloto de tormentas. En estas situaciones me motiva ampliamente, y son un desafío permanente para mí.
- b. A veces dudo de la solidez de mi equipo de trabajo para sortear estas situaciones.
- c. Estas situaciones me desorientan, y siento que la empresa me deja solo.

15) La planificación de las actividades diarias depende de cómo yo pueda ir afrontando las contingencias que se presenten.

- a. Casi siempre
- b. A veces
- c. Casi nunca

16) En mi sector esperamos el reporte de objetivos a cumplir todos los meses para diagramar las actividades de acuerdo a esos objetivos

- a. Espero los objetivos, pero también puedo incluir otras actividades que considero productivas para el logro de los mismos.
- b. Los objetivos a cumplir junto a los recursos necesarios para cumplirlos son cruciales en mi sector.
- c. Casi nunca me pasan el reporte de objetivos.

17) Las contingencias y los problemas se me amontonan tanto que no me dejan tomar decisiones

- a. Casi siempre
- b. A veces
- c. Casi nunca

18) *Un problema es...*

a. Una oportunidad de demostrar mi capacidad para tomar la decisión correcta de resolución.

b. Una situación que hay que resolver para lograr los objetivos

c. Una traba permanente en esta empresa

19) *Cuando un cliente me pide algo imposible de lograr, logro brindar la respuesta que sea conveniente tanto para la empresa como para dicho cliente*

a. Casi siempre

b. A veces

c. Casi nunca

20) *Con mi personal a cargo logro negociar adecuadamente cuando les pido una colaboración extra debido a imprevistos donde se requiere de mayor esfuerzo*

a. Casi siempre

b. A veces

c. Casi nunca

ANEXO 4. RESPUESTAS ENCUESTA A MANDOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN:

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS PRODUCCIÓN

La presente encuesta forma parte de un trabajo de investigación que realizo como maestranda de la Maestría en Administración de Negocios, en la Escuela de Negocios de la Universidad Tecnológica Nacional. Por favor, tildar solamente la opción que más describa su experiencia actual en su puesto de trabajo. Es una encuesta totalmente anónima. Muchas gracias por su colaboración!!, La misma es de suma importancia para el avance de este trabajo.

Si una persona dentro de mi staff de colaboradores llega tarde en reiteradas oportunidades: *

- Lo reprendo sin muchas explicaciones
- Depende de las circunstancias que esté viviendo el empleado
- Le explico que no puedo hacer excepciones por los demás compañeros de trabajo. "Ley pareja para todos"

Si debo comunicar una noticia que puede ser compleja para el empleado como por ejemplo, venir a trabajar en un feriado: *

- Los empleados no lo entienden y me lo cuestionan la mayoría de las veces
- Logro que los empleados me entiendan perfectamente
- Necesito negociar para lograr que me entiendan y acaten la orden

Cuando mi personal a cargo no acata órdenes: *

- Tomo medidas correctivas, y ejemplificadoras
- Existen situaciones en las cuales esta actitud se analiza en un contexto determinado
- Es una actitud que no tolero ni me ocurre bajo ninguna circunstancia

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS PRODUCCIÓN

Una de las mayores dificultades con las que me encuentro en mi sector es que no se hagan las actividades en tiempo y forma por falta de comunicación: *

- Realizo reuniones cortas de equipo semanales para corroborar que el empleado haya entendido la orden para que la actividad se cumpla
- Puedo impartir una orden una vez cada 15 días y el empleado sabe lo que tiene que hacer
- Casi siempre me encuentro con dificultades a la hora de hacer que los empleados hagan sus tareas

Las dificultades y/o problemas cotidianos en mi ámbito laboral significan... *

- Oportunidades de dejar todo en mi puesto de trabajo.
- Me motivan a seguir, son mi motor
- Me desmotivan y estresan la mayor parte del tiempo

Si tuviera que armar un equipo de trabajo en mi sector.... *

- Reordenaría a las personas que tengo a cargo por las capacidades que tienen en relación al puesto de trabajo que les toca ocupar
- Capacitaría el grupo de personas de mi sector en base a lo que les falta para poder desempeñarse mejor
- Asignaría personas nuevas, porque no cuento con las personas idóneas para trabajar en equipo en mi sector

Cuando cometo un error... *

- Rápidamente me hago responsable
- Logro hacerme responsable siempre y cuando el error no sea atribuible a otras variables aparte de mi accionar
- Tengo la opinión que los errores nunca son atribuibles a una sola variable

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS PRODUCCIÓN

La frase "persevera y triunfarás": *

- La aplico a todas las situaciones en las cuales hay que conseguir resultados
- Depende de las circunstancias
- Existen situaciones en las que por más que persevero, no se consiguen los objetivos

Las crisis en la empresa a la cual pertenezco... *

- Son una gran oportunidad de emplear todas mis competencias para afrontarlas
- Son una buena manera de armar un equipo sólido de trabajo con los empleados de mi sector
- Me provocan un estado de mucha incertidumbre

Frente a los vaivenes económicos del país que inciden de manera directa o indirecta en el funcionamiento de la empresa en la que trabajo: *

- Tengo la certeza de que cuento con un gran equipo de trabajo y todos los recursos necesarios para afrontarlos
- La gente me responde sólo en momentos en donde no hay incertidumbre laboral
- Percibo que somos un grupo, pero no un equipo de trabajo

El clima laboral en mi sector es: *

- Percibo que es armónico, que la gente que trabaja conmigo se siente bien
- En ocasiones aparecen algunas diferencias entre ellos
- Es un clima tenso y de mucha competencia

A mi equipo de trabajo se le puede exigir más cada día: *

- Sí, porque sé cómo tratar a la gente para que me responda
- A veces, no estoy seguro de algunas personas que integran mi equipo de trabajo
- No encuentro la manera que se comprometan con la tarea que tienen que realizar

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS PRODUCCIÓN

Para lograr los objetivos de mi sector: *

- Me siento ampliamente capacitado y con la experiencia suficiente para lograr dichos objetivos
- Sin los colaboradores que tengo no podría lograrlo
- Si no me dan los recursos necesarios, sea humanos como materiales, no logro los objetivos

En las situaciones difíciles de la empresa: *

- Soy un muy buen piloto de tormentas. En estas situaciones me motivo ampliamente, y son un desafío permanente para mí
- A veces dudo de la solidez de mi equipo de trabajo para sortear estas situaciones
- Estas situaciones me desorientan, y siento que la empresa me deja solo

La planificación de las actividades diarias depende de cómo yo pueda ir afrontando las contingencias que se presenten: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

En mi sector esperamos el reporte de objetivos a cumplir todos los meses para diagramar las actividades de acuerdo a esos objetivos: *

- Espero los objetivos, pero también puedo incluir otras actividades que considero productivas para el logro de los mismos
- Los objetivos a cumplir junto a los recursos necesarios para cumplirlos son cruciales en mi sector
- Casi nunca me pasan el reporte de objetivos

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS PRODUCCIÓN

Las contingencias y los problemas se me amontonan tanto que no me dejan tomar decisiones: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Un problema es... *

- Una oportunidad de demostrar mi capacidad para tomar la decisión correcta de resolución
- b. Una situación que hay que resolver para lograr los objetivos
- c. Una traba permanente en esta empresa

Cuando un cliente me pide algo imposible de lograr, logro brindar la respuesta que sea conveniente tanto para la empresa, como para dicho cliente: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Con mi personal a cargo logro negociar adecuadamente cuando les pido una colaboración extra debido a imprevistos donde se requiere de mayor esfuerzo: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS PRODUCCIÓN

La presente encuesta forma parte de un trabajo de investigación que realizo como maestranda de la Maestría en Administración de Negocios, en la Escuela de Negocios de la Universidad Tecnológica Nacional.
Por favor, tildar solamente la opción que más describa su experiencia actual en su puesto de trabajo.
Es una encuesta totalmente anónima.
Muchas gracias por su colaboración!!, La misma es de suma importancia para el avance de este trabajo.

Si una persona dentro de mi staff de colaboradores llega tarde en reiteradas oportunidades: *

- Lo reprendo sin muchas explicaciones
- Depende de las circunstancias que esté viviendo el empleado
- Le explico que no puedo hacer excepciones por los demás compañeros de trabajo.
"Ley pareja para todos"

Si debo comunicar una noticia que puede ser compleja para el empleado como por ejemplo, venir a trabajar en un feriado: *

- Los empleados no lo entienden y me lo cuestionan la mayoría de las veces
- Logro que los empleados me entiendan perfectamente
- Necesito negociar para lograr que me entiendan y acaten la orden

Cuando mi personal a cargo no acata órdenes: *

- Tomo medidas correctivas, y ejemplificadoras
- Existen situaciones en las cuales esta actitud se analiza en un contexto determinado
- Es una actitud que no tolero ni me ocurre bajo ninguna circunstancia

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS PRODUCCIÓN

Una de las mayores dificultades con las que me encuentro en mi sector es que no se hagan las actividades en tiempo y forma por falta de comunicación: *

- Realizo reuniones cortas de equipo semanales para corroborar que el empleado haya entendido la orden para que la actividad se cumpla
- Puedo impartir una orden una vez cada 15 días y el empleado sabe lo que tiene que hacer
- Casi siempre me encuentro con dificultades a la hora de hacer que los empleados hagan sus tareas

Las dificultades y/o problemas cotidianos en mi ámbito laboral significan... *

- Oportunidades de dejar todo en mi puesto de trabajo.
- Me motivan a seguir, son mi motor
- Me desmotivan y estresan la mayor parte del tiempo

Si tuviera que armar un equipo de trabajo en mi sector.... *

- Reordenaría a las personas que tengo a cargo por las capacidades que tienen en relación al puesto de trabajo que les toca ocupar
- Capacitaría el grupo de personas de mi sector en base a lo que les falta para poder desempeñarse mejor
- Asignaría personas nuevas, porque no cuento con las personas idóneas para trabajar en equipo en mi sector

Cuando cometo un error... *

- Rápidamente me hago responsable
- Logro hacerme responsable siempre y cuando el error no sea atribuible a otras variables aparte de mi accionar
- Tengo la opinión que los errores nunca son atribuibles a una sola variable

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS PRODUCCIÓN

La frase "persevera y triunfarás": *

- La aplico a todas las situaciones en las cuales hay que conseguir resultados
- Depende de las circunstancias
- Existen situaciones en las que por más que persevero, no se consiguen los objetivos

Las crisis en la empresa a la cual pertenezco... *

- Son una gran oportunidad de emplear todas mis competencias para afrontarlas
- Son una buena manera de armar un equipo sólido de trabajo con los empleados de mi sector
- Me provocan un estado de mucha incertidumbre

Frente a los vaivenes económicos del país que inciden de manera directa o indirecta en el funcionamiento de la empresa en la que trabajo: *

- Tengo la certeza de que cuento con un gran equipo de trabajo y todos los recursos necesarios para afrontarlos
- La gente me responde sólo en momentos en donde no hay incertidumbre laboral
- Percibo que somos un grupo, pero no un equipo de trabajo

El clima laboral en mi sector es: *

- Percibo que es armónico, que la gente que trabaja conmigo se siente bien
- En ocasiones aparecen algunas diferencias entre ellos
- Es un clima tenso y de mucha competencia

A mi equipo de trabajo se le puede exigir más cada día: *

- Sí, porque sé cómo tratar a la gente para que me responda
- A veces, no estoy seguro de algunas personas que integran mi equipo de trabajo
- No encuentro la manera que se comprometan con la tarea que tienen que realizar

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS PRODUCCIÓN

Para lograr los objetivos de mi sector: *

- Me siento ampliamente capacitado y con la experiencia suficiente para lograr dichos objetivos
- Sin los colaboradores que tengo no podría lograrlo
- Si no me dan los recursos necesarios, sea humanos como materiales, no logro los objetivos

En las situaciones difíciles de la empresa: *

- Soy un muy buen piloto de tormentas. En estas situaciones me motivo ampliamente, y son un desafío permanente para mí
- A veces dudo de la solidez de mi equipo de trabajo para sortear estas situaciones
- Estas situaciones me desorientan, y siento que la empresa me deja solo

La planificación de las actividades diarias depende de cómo yo pueda ir afrontando las contingencias que se presenten: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

En mi sector esperamos el reporte de objetivos a cumplir todos los meses para diagramar las actividades de acuerdo a esos objetivos: *

- Espero los objetivos, pero también puedo incluir otras actividades que considero productivas para el logro de los mismos
- Los objetivos a cumplir junto a los recursos necesarios para cumplirlos son cruciales en mi sector
- Casi nunca me pasan el reporte de objetivos

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS PRODUCCIÓN

Las contingencias y los problemas se me amontonan tanto que no me dejan tomar decisiones: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Un problema es... *

- Una oportunidad de demostrar mi capacidad para tomar la decisión correcta de resolución
- b. Una situación que hay que resolver para lograr los objetivos
- c. Una traba permanente en esta empresa

Cuando un cliente me pide algo imposible de lograr, logro brindar la respuesta que sea conveniente tanto para la empresa, como para dicho cliente: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Con mi personal a cargo logro negociar adecuadamente cuando les pido una colaboración extra debido a imprevistos donde se requiere de mayor esfuerzo: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS PRODUCCIÓN

La presente encuesta forma parte de un trabajo de investigación que realizo como maestranda de la Maestría en Administración de Negocios, en la Escuela de Negocios de la Universidad Tecnológica Nacional.
Por favor, tildar solamente la opción que más describa su experiencia actual en su puesto de trabajo.
Es una encuesta totalmente anónima.
Muchas gracias por su colaboración!!, La misma es de suma importancia para el avance de este trabajo.

Si una persona dentro de mi staff de colaboradores llega tarde en reiteradas oportunidades: *

- Lo reprendo sin muchas explicaciones
- Depende de las circunstancias que esté viviendo el empleado
- Le explico que no puedo hacer excepciones por los demás compañeros de trabajo.
"Ley pareja para todos"

Si debo comunicar una noticia que puede ser compleja para el empleado como por ejemplo, venir a trabajar en un feriado: *

- Los empleados no lo entienden y me lo cuestionan la mayoría de las veces
- Logro que los empleados me entiendan perfectamente
- Necesito negociar para lograr que me entiendan y acaten la orden

Cuando mi personal a cargo no acata órdenes: *

- Tomo medidas correctivas, y ejemplificadoras
- Existen situaciones en las cuales esta actitud se analiza en un contexto determinado
- Es una actitud que no tolero ni me ocurre bajo ninguna circunstancia

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS PRODUCCIÓN

Una de las mayores dificultades con las que me encuentro en mi sector es que no se hagan las actividades en tiempo y forma por falta de comunicación: *

- Realizo reuniones cortas de equipo semanales para corroborar que el empleado haya entendido la orden para que la actividad se cumpla
- Puedo impartir una orden una vez cada 15 días y el empleado sabe lo que tiene que hacer
- Casi siempre me encuentro con dificultades a la hora de hacer que los empleados hagan sus tareas

Las dificultades y/o problemas cotidianos en mi ámbito laboral significan... *

- Oportunidades de dejar todo en mi puesto de trabajo.
- Me motivan a seguir, son mi motor
- Me desmotivan y estresan la mayor parte del tiempo

Si tuviera que armar un equipo de trabajo en mi sector.... *

- Reordenaría a las personas que tengo a cargo por las capacidades que tienen en relación al puesto de trabajo que les toca ocupar
- Capacitaría el grupo de personas de mi sector en base a lo que les falta para poder desempeñarse mejor
- Asignaría personas nuevas, porque no cuento con las personas idóneas para trabajar en equipo en mi sector

Cuando cometo un error... *

- Rápidamente me hago responsable
- Logro hacerme responsable siempre y cuando el error no sea atribuible a otras variables aparte de mi accionar
- Tengo la opinión que los errores nunca son atribuibles a una sola variable

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS PRODUCCIÓN

La frase "persevera y triunfarás": *

- La aplico a todas las situaciones en las cuales hay que conseguir resultados
- Depende de las circunstancias
- Existen situaciones en las que por más que persevero, no se consiguen los objetivos

Las crisis en la empresa a la cual pertenezco... *

- Son una gran oportunidad de emplear todas mis competencias para afrontarlas
- Son una buena manera de armar un equipo sólido de trabajo con los empleados de mi sector
- Me provocan un estado de mucha incertidumbre

Frente a los vaivenes económicos del país que inciden de manera directa o indirecta en el funcionamiento de la empresa en la que trabajo: *

- Tengo la certeza de que cuento con un gran equipo de trabajo y todos los recursos necesarios para afrontarlos
- La gente me responde sólo en momentos en donde no hay incertidumbre laboral
- Percibo que somos un grupo, pero no un equipo de trabajo

El clima laboral en mi sector es: *

- Percibo que es armónico, que la gente que trabaja conmigo se siente bien
- En ocasiones aparecen algunas diferencias entre ellos
- Es un clima tenso y de mucha competencia

A mi equipo de trabajo se le puede exigir más cada día: *

- Sí, porque sé cómo tratar a la gente para que me responda
- A veces, no estoy seguro de algunas personas que integran mi equipo de trabajo
- No encuentro la manera que se comprometan con la tarea que tienen que realizar

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS PRODUCCIÓN

Para lograr los objetivos de mi sector: *

- Me siento ampliamente capacitado y con la experiencia suficiente para lograr dichos objetivos
- Sin los colaboradores que tengo no podría lograrlo
- Si no me dan los recursos necesarios, sea humanos como materiales, no logro los objetivos

En las situaciones difíciles de la empresa: *

- Soy un muy buen piloto de tormentas. En estas situaciones me motivo ampliamente, y son un desafío permanente para mí
- A veces dudo de la solidez de mi equipo de trabajo para sortear estas situaciones
- Estas situaciones me desorientan, y siento que la empresa me deja solo

La planificación de las actividades diarias depende de cómo yo pueda ir afrontando las contingencias que se presenten: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

En mi sector esperamos el reporte de objetivos a cumplir todos los meses para diagramar las actividades de acuerdo a esos objetivos: *

- Espero los objetivos, pero también puedo incluir otras actividades que considero productivas para el logro de los mismos
- Los objetivos a cumplir junto a los recursos necesarios para cumplirlos son cruciales en mi sector
- Casi nunca me pasan el reporte de objetivos

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS PRODUCCIÓN

Las contingencias y los problemas se me amontonan tanto que no me dejan tomar decisiones: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Un problema es... *

- Una oportunidad de demostrar mi capacidad para tomar la decisión correcta de resolución
- b. Una situación que hay que resolver para lograr los objetivos
- c. Una traba permanente en esta empresa

Cuando un cliente me pide algo imposible de lograr, logro brindar la respuesta que sea conveniente tanto para la empresa, como para dicho cliente: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Con mi personal a cargo logro negociar adecuadamente cuando les pido una colaboración extra debido a imprevistos donde se requiere de mayor esfuerzo: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS PRODUCCIÓN

La presente encuesta forma parte de un trabajo de investigación que realizo como maestranda de la Maestría en Administración de Negocios, en la Escuela de Negocios de la Universidad Tecnológica Nacional.
Por favor, tildar solamente la opción que más describa su experiencia actual en su puesto de trabajo.
Es una encuesta totalmente anónima.
Muchas gracias por su colaboración!!, La misma es de suma importancia para el avance de este trabajo.

Si una persona dentro de mi staff de colaboradores llega tarde en reiteradas oportunidades: *

- Lo reprendo sin muchas explicaciones
- Depende de las circunstancias que esté viviendo el empleado
- Le explico que no puedo hacer excepciones por los demás compañeros de trabajo.
"Ley pareja para todos"

Si debo comunicar una noticia que puede ser compleja para el empleado como por ejemplo, venir a trabajar en un feriado: *

- Los empleados no lo entienden y me lo cuestionan la mayoría de las veces
- Logro que los empleados me entiendan perfectamente
- Necesito negociar para lograr que me entiendan y acaten la orden

Cuando mi personal a cargo no acata órdenes: *

- Tomo medidas correctivas, y ejemplificadoras
- Existen situaciones en las cuales esta actitud se analiza en un contexto determinado
- Es una actitud que no tolero ni me ocurre bajo ninguna circunstancia

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS PRODUCCIÓN

Una de las mayores dificultades con las que me encuentro en mi sector es que no se hagan las actividades en tiempo y forma por falta de comunicación: *

- Realizo reuniones cortas de equipo semanales para corroborar que el empleado haya entendido la orden para que la actividad se cumpla
- Puedo impartir una orden una vez cada 15 días y el empleado sabe lo que tiene que hacer
- Casi siempre me encuentro con dificultades a la hora de hacer que los empleados hagan sus tareas

Las dificultades y/o problemas cotidianos en mi ámbito laboral significan... *

- Oportunidades de dejar todo en mi puesto de trabajo.
- Me motivan a seguir, son mi motor
- Me desmotivan y estresan la mayor parte del tiempo

Si tuviera que armar un equipo de trabajo en mi sector.... *

- Reordenaría a las personas que tengo a cargo por las capacidades que tienen en relación al puesto de trabajo que les toca ocupar
- Capacitaría el grupo de personas de mi sector en base a lo que les falta para poder desempeñarse mejor
- Asignaría personas nuevas, porque no cuento con las personas idóneas para trabajar en equipo en mi sector

Cuando cometo un error... *

- Rápidamente me hago responsable
- Logro hacerme responsable siempre y cuando el error no sea atribuible a otras variables aparte de mi accionar
- Tengo la opinión que los errores nunca son atribuibles a una sola variable

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS PRODUCCIÓN

La frase "persevera y triunfarás": *

- La aplico a todas las situaciones en las cuales hay que conseguir resultados
- Depende de las circunstancias
- Existen situaciones en las que por más que persevero, no se consiguen los objetivos

Las crisis en la empresa a la cual pertenezco... *

- Son una gran oportunidad de emplear todas mis competencias para afrontarlas
- Son una buena manera de armar un equipo sólido de trabajo con los empleados de mi sector
- Me provocan un estado de mucha incertidumbre

Frente a los vaivenes económicos del país que inciden de manera directa o indirecta en el funcionamiento de la empresa en la que trabajo: *

- Tengo la certeza de que cuento con un gran equipo de trabajo y todos los recursos necesarios para afrontarlos
- La gente me responde sólo en momentos en donde no hay incertidumbre laboral
- Percibo que somos un grupo, pero no un equipo de trabajo

El clima laboral en mi sector es: *

- Percibo que es armónico, que la gente que trabaja conmigo se siente bien
- En ocasiones aparecen algunas diferencias entre ellos
- Es un clima tenso y de mucha competencia

A mi equipo de trabajo se le puede exigir más cada día: *

- Sí, porque sé cómo tratar a la gente para que me responda
- A veces, no estoy seguro de algunas personas que integran mi equipo de trabajo
- No encuentro la manera que se comprometan con la tarea que tienen que realizar

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS PRODUCCIÓN

Para lograr los objetivos de mi sector: *

- Me siento ampliamente capacitado y con la experiencia suficiente para lograr dichos objetivos
- Sin los colaboradores que tengo no podría lograrlo
- Si no me dan los recursos necesarios, sea humanos como materiales, no logro los objetivos

En las situaciones difíciles de la empresa: *

- Soy un muy buen piloto de tormentas. En estas situaciones me motivo ampliamente, y son un desafío permanente para mí
- A veces dudo de la solidez de mi equipo de trabajo para sortear estas situaciones
- Estas situaciones me desorientan, y siento que la empresa me deja solo

La planificación de las actividades diarias depende de cómo yo pueda ir afrontando las contingencias que se presenten: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

En mi sector esperamos el reporte de objetivos a cumplir todos los meses para diagramar las actividades de acuerdo a esos objetivos: *

- Espero los objetivos, pero también puedo incluir otras actividades que considero productivas para el logro de los mismos
- Los objetivos a cumplir junto a los recursos necesarios para cumplirlos son cruciales en mi sector
- Casi nunca me pasan el reporte de objetivos

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS PRODUCCIÓN

Las contingencias y los problemas se me amontonan tanto que no me dejan tomar decisiones: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Un problema es... *

- Una oportunidad de demostrar mi capacidad para tomar la decisión correcta de resolución
- b. Una situación que hay que resolver para lograr los objetivos
- c. Una traba permanente en esta empresa

Cuando un cliente me pide algo imposible de lograr, logro brindar la respuesta que sea conveniente tanto para la empresa, como para dicho cliente: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Con mi personal a cargo logro negociar adecuadamente cuando les pido una colaboración extra debido a imprevistos donde se requiere de mayor esfuerzo: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS PRODUCCIÓN

La presente encuesta forma parte de un trabajo de investigación que realizo como maestranda de la Maestría en Administración de Negocios, en la Escuela de Negocios de la Universidad Tecnológica Nacional.
Por favor, tildar solamente la opción que más describa su experiencia actual en su puesto de trabajo.
Es una encuesta totalmente anónima.
Muchas gracias por su colaboración!!, La misma es de suma importancia para el avance de este trabajo.

Si una persona dentro de mi staff de colaboradores llega tarde en reiteradas oportunidades: *

- Lo reprendo sin muchas explicaciones
- Depende de las circunstancias que esté viviendo el empleado
- Le explico que no puedo hacer excepciones por los demás compañeros de trabajo.
"Ley pareja para todos"

Si debo comunicar una noticia que puede ser compleja para el empleado como por ejemplo, venir a trabajar en un feriado: *

- Los empleados no lo entienden y me lo cuestionan la mayoría de las veces
- Logro que los empleados me entiendan perfectamente
- Necesito negociar para lograr que me entiendan y acaten la orden

Cuando mi personal a cargo no acata órdenes: *

- Tomo medidas correctivas, y ejemplificadoras
- Existen situaciones en las cuales esta actitud se analiza en un contexto determinado
- Es una actitud que no tolero ni me ocurre bajo ninguna circunstancia

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS PRODUCCIÓN

Una de las mayores dificultades con las que me encuentro en mi sector es que no se hagan las actividades en tiempo y forma por falta de comunicación: *

- Realizo reuniones cortas de equipo semanales para corroborar que el empleado haya entendido la orden para que la actividad se cumpla
- Puedo impartir una orden una vez cada 15 días y el empleado sabe lo que tiene que hacer
- Casi siempre me encuentro con dificultades a la hora de hacer que los empleados hagan sus tareas

Las dificultades y/o problemas cotidianos en mi ámbito laboral significan... *

- Oportunidades de dejar todo en mi puesto de trabajo.
- Me motivan a seguir, son mi motor
- Me desmotivan y estresan la mayor parte del tiempo

Si tuviera que armar un equipo de trabajo en mi sector.... *

- Reordenaría a las personas que tengo a cargo por las capacidades que tienen en relación al puesto de trabajo que les toca ocupar
- Capacitaría el grupo de personas de mi sector en base a lo que les falta para poder desempeñarse mejor
- Asignaría personas nuevas, porque no cuento con las personas idóneas para trabajar en equipo en mi sector

Cuando cometo un error... *

- Rápidamente me hago responsable
- Logro hacerme responsable siempre y cuando el error no sea atribuible a otras variables aparte de mi accionar
- Tengo la opinión que los errores nunca son atribuibles a una sola variable

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS PRODUCCIÓN

La frase "persevera y triunfarás": *

- La aplico a todas las situaciones en las cuales hay que conseguir resultados
- Depende de las circunstancias
- Existen situaciones en las que por más que persevero, no se consiguen los objetivos

Las crisis en la empresa a la cual pertenezco... *

- Son una gran oportunidad de emplear todas mis competencias para afrontarlas
- Son una buena manera de armar un equipo sólido de trabajo con los empleados de mi sector
- Me provocan un estado de mucha incertidumbre

Frente a los vaivenes económicos del país que inciden de manera directa o indirecta en el funcionamiento de la empresa en la que trabajo: *

- Tengo la certeza de que cuento con un gran equipo de trabajo y todos los recursos necesarios para afrontarlos
- La gente me responde sólo en momentos en donde no hay incertidumbre laboral
- Percibo que somos un grupo, pero no un equipo de trabajo

El clima laboral en mi sector es: *

- Percibo que es armónico, que la gente que trabaja conmigo se siente bien
- En ocasiones aparecen algunas diferencias entre ellos
- Es un clima tenso y de mucha competencia

A mi equipo de trabajo se le puede exigir más cada día: *

- Sí, porque sé cómo tratar a la gente para que me responda
- A veces, no estoy seguro de algunas personas que integran mi equipo de trabajo
- No encuentro la manera que se comprometan con la tarea que tienen que realizar

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS PRODUCCIÓN

Para lograr los objetivos de mi sector: *

- Me siento ampliamente capacitado y con la experiencia suficiente para lograr dichos objetivos
- Sin los colaboradores que tengo no podría lograrlo
- Si no me dan los recursos necesarios, sea humanos como materiales, no logro los objetivos

En las situaciones difíciles de la empresa: *

- Soy un muy buen piloto de tormentas. En estas situaciones me motivo ampliamente, y son un desafío permanente para mí
- A veces dudo de la solidez de mi equipo de trabajo para sortear estas situaciones
- Estas situaciones me desorientan, y siento que la empresa me deja solo

La planificación de las actividades diarias depende de cómo yo pueda ir afrontando las contingencias que se presenten: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

En mi sector esperamos el reporte de objetivos a cumplir todos los meses para diagramar las actividades de acuerdo a esos objetivos: *

- Espero los objetivos, pero también puedo incluir otras actividades que considero productivas para el logro de los mismos
- Los objetivos a cumplir junto a los recursos necesarios para cumplirlos son cruciales en mi sector
- Casi nunca me pasan el reporte de objetivos

ANEXO 5. ENCUESTAS RESPONDIDAS A MANDOS MEDIOS DE VENTAS:

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS VENTAS

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS VENTAS

La presente encuesta forma parte de un trabajo de investigación que realizo como maestranda de la Maestría en Administración de Negocios, en la Escuela de Negocios de la Universidad Tecnológica Nacional.
Por favor, tildar solamente la opción que más describa su experiencia actual en su puesto de trabajo.
Es una encuesta totalmente anónima.
Muchas gracias por su colaboración!!, La misma es de suma importancia para el avance de este trabajo.

Si una persona dentro de mi staff de colaboradores llega tarde en reiteradas oportunidades: *

- Lo reprendo sin muchas explicaciones
- Depende de las circunstancias que esté viviendo el empleado
- Le explico que no puedo hacer excepciones por los demás compañeros de trabajo. "Ley pareja para todos"

Si debo comunicar una noticia que puede ser compleja para el empleado como por ejemplo, venir a trabajar en un feriado: *

- Los empleados no lo entienden y me lo cuestionan la mayoría de las veces
- Logro que los empleados me entiendan perfectamente
- Necesito negociar para lograr que me entiendan y acaten la orden

Cuando mi personal a cargo no acata órdenes: *

- Tomo medidas correctivas, y ejemplificadoras
- Existen situaciones en las cuales esta actitud se analiza en un contexto determinado
- Es una actitud que no tolero ni me ocurre bajo ninguna circunstancia

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS VENTAS

Una de las mayores dificultades con las que me encuentro en mi sector es que no se hagan las actividades en tiempo y forma por falta de comunicación: *

- Realizo reuniones cortas de equipo semanales para corroborar que el empleado haya entendido la orden para que la actividad se cumpla
- Puedo impartir una orden una vez cada 15 días y el empleado sabe lo que tiene que hacer
- Casi siempre me encuentro con dificultades a la hora de hacer que los empleados hagan sus tareas

Las dificultades y/o problemas cotidianos en mi ámbito laboral significan... *

- Oportunidades de dejar todo en mi puesto de trabajo.
- Me motivan a seguir, son mi motor
- Me desmotivan y estresan la mayor parte del tiempo

Si tuviera que armar un equipo de trabajo en mi sector.... *

- Reordenaría a las personas que tengo a cargo por las capacidades que tienen en relación al puesto de trabajo que les toca ocupar
- Capacitaría el grupo de personas de mi sector en base a lo que les falta para poder desempeñarse mejor
- Asignaría personas nuevas, porque no cuento con las personas idóneas para trabajar en equipo en mi sector

Cuando cometo un error... *

- Rápidamente me hago responsable
- Logro hacerme responsable siempre y cuando el error no sea atribuible a otras variables aparte de mi accionar
- Tengo la opinión que los errores nunca son atribuibles a una sola variable

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS VENTAS

La frase "persevera y triunfarás": *

- La aplico a todas las situaciones en las cuales hay que conseguir resultados
- Depende de las circunstancias
- Existen situaciones en las que por más que persevero, no se consiguen los objetivos

Las crisis en la empresa a la cual pertenezco... *

- Son una gran oportunidad de emplear todas mis competencias para afrontarlas
- Son una buena manera de armar un equipo sólido de trabajo con los empleados de mi sector
- Me provocan un estado de mucha incertidumbre

Frente a los vaivenes económicos del país que inciden de manera directa o indirecta en el funcionamiento de la empresa en la que trabajo: *

- Tengo la certeza de que cuento con un gran equipo de trabajo y todos los recursos necesarios para afrontarlos
- La gente me responde sólo en momentos en donde no hay incertidumbre laboral
- Percibo que somos un grupo, pero no un equipo de trabajo

El clima laboral en mi sector es: *

- Percibo que es armónico, que la gente que trabaja conmigo se siente bien
- En ocasiones aparecen algunas diferencias entre ellos
- Es un clima tenso y de mucha competencia

A mi equipo de trabajo se le puede exigir más cada día: *

- Sí, porque sé cómo tratar a la gente para que me responda
- A veces, no estoy seguro de algunas personas que integran mi equipo de trabajo
- No encuentro la manera que se comprometan con la tarea que tienen que realizar

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS VENTAS

Para lograr los objetivos de mi sector: *

- Me siento ampliamente capacitado y con la experiencia suficiente para lograr dichos objetivos
- Sin los colaboradores que tengo no podría lograrlo
- Si no me dan los recursos necesarios, sea humanos como materiales, no logro los objetivos

En las situaciones difíciles de la empresa: *

- Soy un muy buen piloto de tormentas. En estas situaciones me motivo ampliamente, y son un desafío permanente para mí
- A veces dudo de la solidez de mi equipo de trabajo para sortear estas situaciones
- Estas situaciones me desorientan, y siento que la empresa me deja solo

La planificación de las actividades diarias depende de cómo yo pueda ir afrontando las contingencias que se presenten: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

En mi sector esperamos el reporte de objetivos a cumplir todos los meses para diagramar las actividades de acuerdo a esos objetivos: *

- Espero los objetivos, pero también puedo incluir otras actividades que considero productivas para el logro de los mismos
- Los objetivos a cumplir junto a los recursos necesarios para cumplirlos son cruciales en mi sector
- Casi nunca me pasan el reporte de objetivos

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS VENTAS

Las contingencias y los problemas se me amontonan tanto que no me dejan tomar decisiones: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Un problema es... *

- Una oportunidad de demostrar mi capacidad para tomar la decisión correcta de resolución
- b. Una situación que hay que resolver para lograr los objetivos
- c. Una traba permanente en esta empresa

Cuando un cliente me pide algo imposible de lograr, logro brindar la respuesta que sea conveniente tanto para la empresa, como para dicho cliente: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Con mi personal a cargo logro negociar adecuadamente cuando les pido una colaboración extra debido a imprevistos donde se requiere de mayor esfuerzo: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS VENTAS

La presente encuesta forma parte de un trabajo de investigación que realizo como maestranda de la Maestría en Administración de Negocios, en la Escuela de Negocios de la Universidad Tecnológica Nacional.
Por favor, tildar solamente la opción que más describa su experiencia actual en su puesto de trabajo.
Es una encuesta totalmente anónima.
Muchas gracias por su colaboración!!, La misma es de suma importancia para el avance de este trabajo.

Si una persona dentro de mi staff de colaboradores llega tarde en reiteradas oportunidades: *

- Lo reprendo sin muchas explicaciones
- Depende de las circunstancias que esté viviendo el empleado
- Le explico que no puedo hacer excepciones por los demás compañeros de trabajo.
"Ley pareja para todos"

Si debo comunicar una noticia que puede ser compleja para el empleado como por ejemplo, venir a trabajar en un feriado: *

- Los empleados no lo entienden y me lo cuestionan la mayoría de las veces
- Logro que los empleados me entiendan perfectamente
- Necesito negociar para lograr que me entiendan y acaten la orden

Cuando mi personal a cargo no acata órdenes: *

- Tomo medidas correctivas, y ejemplificadoras
- Existen situaciones en las cuales esta actitud se analiza en un contexto determinado
- Es una actitud que no tolero ni me ocurre bajo ninguna circunstancia

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS VENTAS

Una de las mayores dificultades con las que me encuentro en mi sector es que no se hagan las actividades en tiempo y forma por falta de comunicación: *

- Realizo reuniones cortas de equipo semanales para corroborar que el empleado haya entendido la orden para que la actividad se cumpla
- Puedo impartir una orden una vez cada 15 días y el empleado sabe lo que tiene que hacer
- Casi siempre me encuentro con dificultades a la hora de hacer que los empleados hagan sus tareas

Las dificultades y/o problemas cotidianos en mi ámbito laboral significan... *

- Oportunidades de dejar todo en mi puesto de trabajo.
- Me motivan a seguir, son mi motor
- Me desmotivan y estresan la mayor parte del tiempo

Si tuviera que armar un equipo de trabajo en mi sector.... *

- Reordenaría a las personas que tengo a cargo por las capacidades que tienen en relación al puesto de trabajo que les toca ocupar
- Capacitaría el grupo de personas de mi sector en base a lo que les falta para poder desempeñarse mejor
- Asignaría personas nuevas, porque no cuento con las personas idóneas para trabajar en equipo en mi sector

Cuando cometo un error... *

- Rápidamente me hago responsable
- Logro hacerme responsable siempre y cuando el error no sea atribuible a otras variables aparte de mi accionar
- Tengo la opinión que los errores nunca son atribuibles a una sola variable

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS VENTAS

La frase "persevera y triunfarás": *

- La aplico a todas las situaciones en las cuales hay que conseguir resultados
- Depende de las circunstancias
- Existen situaciones en las que por más que persevero, no se consiguen los objetivos

Las crisis en la empresa a la cual pertenezco... *

- Son una gran oportunidad de emplear todas mis competencias para afrontarlas
- Son una buena manera de armar un equipo sólido de trabajo con los empleados de mi sector
- Me provocan un estado de mucha incertidumbre

Frente a los vaivenes económicos del país que inciden de manera directa o indirecta en el funcionamiento de la empresa en la que trabajo: *

- Tengo la certeza de que cuento con un gran equipo de trabajo y todos los recursos necesarios para afrontarlos
- La gente me responde sólo en momentos en donde no hay incertidumbre laboral
- Percibo que somos un grupo, pero no un equipo de trabajo

El clima laboral en mi sector es: *

- Percibo que es armónico, que la gente que trabaja conmigo se siente bien
- En ocasiones aparecen algunas diferencias entre ellos
- Es un clima tenso y de mucha competencia

A mi equipo de trabajo se le puede exigir más cada día: *

- Sí, porque sé cómo tratar a la gente para que me responda
- A veces, no estoy seguro de algunas personas que integran mi equipo de trabajo
- No encuentro la manera que se comprometan con la tarea que tienen que realizar

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS VENTAS

Para lograr los objetivos de mi sector: *

- Me siento ampliamente capacitado y con la experiencia suficiente para lograr dichos objetivos
- Sin los colaboradores que tengo no podría lograrlo
- Si no me dan los recursos necesarios, sea humanos como materiales, no logro los objetivos

En las situaciones difíciles de la empresa: *

- Soy un muy buen piloto de tormentas. En estas situaciones me motivo ampliamente, y son un desafío permanente para mí
- A veces dudo de la solidez de mi equipo de trabajo para sortear estas situaciones
- Estas situaciones me desorientan, y siento que la empresa me deja solo

La planificación de las actividades diarias depende de cómo yo pueda ir afrontando las contingencias que se presenten: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

En mi sector esperamos el reporte de objetivos a cumplir todos los meses para diagramar las actividades de acuerdo a esos objetivos: *

- Espero los objetivos, pero también puedo incluir otras actividades que considero productivas para el logro de los mismos
- Los objetivos a cumplir junto a los recursos necesarios para cumplirlos son cruciales en mi sector
- Casi nunca me pasan el reporte de objetivos

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS VENTAS

Las contingencias y los problemas se me amontonan tanto que no me dejan tomar decisiones: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Un problema es... *

- Una oportunidad de demostrar mi capacidad para tomar la decisión correcta de resolución
- b. Una situación que hay que resolver para lograr los objetivos
- c. Una traba permanente en esta empresa

Cuando un cliente me pide algo imposible de lograr, logro brindar la respuesta que sea conveniente tanto para la empresa, como para dicho cliente: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Con mi personal a cargo logro negociar adecuadamente cuando les pido una colaboración extra debido a imprevistos donde se requiere de mayor esfuerzo: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS VENTAS

La presente encuesta forma parte de un trabajo de investigación que realizo como maestranda de la Maestría en Administración de Negocios, en la Escuela de Negocios de la Universidad Tecnológica Nacional.
Por favor, tildar solamente la opción que más describa su experiencia actual en su puesto de trabajo.
Es una encuesta totalmente anónima.
Muchas gracias por su colaboración!!, La misma es de suma importancia para el avance de este trabajo.

Si una persona dentro de mi staff de colaboradores llega tarde en reiteradas oportunidades: *

- Lo reprendo sin muchas explicaciones
- Depende de las circunstancias que esté viviendo el empleado
- Le explico que no puedo hacer excepciones por los demás compañeros de trabajo.
"Ley pareja para todos"

Si debo comunicar una noticia que puede ser compleja para el empleado como por ejemplo, venir a trabajar en un feriado: *

- Los empleados no lo entienden y me lo cuestionan la mayoría de las veces
- Logro que los empleados me entiendan perfectamente
- Necesito negociar para lograr que me entiendan y acaten la orden

Cuando mi personal a cargo no acata órdenes: *

- Tomo medidas correctivas, y ejemplificadoras
- Existen situaciones en las cuales esta actitud se analiza en un contexto determinado
- Es una actitud que no tolero ni me ocurre bajo ninguna circunstancia

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS VENTAS

Una de las mayores dificultades con las que me encuentro en mi sector es que no se hagan las actividades en tiempo y forma por falta de comunicación: *

- Realizo reuniones cortas de equipo semanales para corroborar que el empleado haya entendido la orden para que la actividad se cumpla
- Puedo impartir una orden una vez cada 15 días y el empleado sabe lo que tiene que hacer
- Casi siempre me encuentro con dificultades a la hora de hacer que los empleados hagan sus tareas

Las dificultades y/o problemas cotidianos en mi ámbito laboral significan... *

- Oportunidades de dejar todo en mi puesto de trabajo.
- Me motivan a seguir, son mi motor
- Me desmotivan y estresan la mayor parte del tiempo

Si tuviera que armar un equipo de trabajo en mi sector.... *

- Reordenaría a las personas que tengo a cargo por las capacidades que tienen en relación al puesto de trabajo que les toca ocupar
- Capacitaría el grupo de personas de mi sector en base a lo que les falta para poder desempeñarse mejor
- Asignaría personas nuevas, porque no cuento con las personas idóneas para trabajar en equipo en mi sector

Cuando cometo un error... *

- Rápidamente me hago responsable
- Logro hacerme responsable siempre y cuando el error no sea atribuible a otras variables aparte de mi accionar
- Tengo la opinión que los errores nunca son atribuibles a una sola variable

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS VENTAS

La frase "persevera y triunfarás": *

- La aplico a todas las situaciones en las cuales hay que conseguir resultados
- Depende de las circunstancias
- Existen situaciones en las que por más que persevero, no se consiguen los objetivos

Las crisis en la empresa a la cual pertenezco... *

- Son una gran oportunidad de emplear todas mis competencias para afrontarlas
- Son una buena manera de armar un equipo sólido de trabajo con los empleados de mi sector
- Me provocan un estado de mucha incertidumbre

Frente a los vaivenes económicos del país que inciden de manera directa o indirecta en el funcionamiento de la empresa en la que trabajo: *

- Tengo la certeza de que cuento con un gran equipo de trabajo y todos los recursos necesarios para afrontarlos
- La gente me responde sólo en momentos en donde no hay incertidumbre laboral
- Percibo que somos un grupo, pero no un equipo de trabajo

El clima laboral en mi sector es: *

- Percibo que es armónico, que la gente que trabaja conmigo se siente bien
- En ocasiones aparecen algunas diferencias entre ellos
- Es un clima tenso y de mucha competencia

A mi equipo de trabajo se le puede exigir más cada día: *

- Sí, porque sé cómo tratar a la gente para que me responda
- A veces, no estoy seguro de algunas personas que integran mi equipo de trabajo
- No encuentro la manera que se comprometan con la tarea que tienen que realizar

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS VENTAS

Para lograr los objetivos de mi sector: *

- Me siento ampliamente capacitado y con la experiencia suficiente para lograr dichos objetivos
- Sin los colaboradores que tengo no podría lograrlo
- Si no me dan los recursos necesarios, sea humanos como materiales, no logro los objetivos

En las situaciones difíciles de la empresa: *

- Soy un muy buen piloto de tormentas. En estas situaciones me motivo ampliamente, y son un desafío permanente para mí
- A veces dudo de la solidez de mi equipo de trabajo para sortear estas situaciones
- Estas situaciones me desorientan, y siento que la empresa me deja solo

La planificación de las actividades diarias depende de cómo yo pueda ir afrontando las contingencias que se presenten: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

En mi sector esperamos el reporte de objetivos a cumplir todos los meses para diagramar las actividades de acuerdo a esos objetivos: *

- Espero los objetivos, pero también puedo incluir otras actividades que considero productivas para el logro de los mismos
- Los objetivos a cumplir junto a los recursos necesarios para cumplirlos son cruciales en mi sector
- Casi nunca me pasan el reporte de objetivos

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS VENTAS

Las contingencias y los problemas se me amontonan tanto que no me dejan tomar decisiones: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Un problema es... *

- Una oportunidad de demostrar mi capacidad para tomar la decisión correcta de resolución
- b. Una situación que hay que resolver para lograr los objetivos
- c. Una traba permanente en esta empresa

Cuando un cliente me pide algo imposible de lograr, logro brindar la respuesta que sea conveniente tanto para la empresa, como para dicho cliente: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Con mi personal a cargo logro negociar adecuadamente cuando les pido una colaboración extra debido a imprevistos donde se requiere de mayor esfuerzo: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS VENTAS

La presente encuesta forma parte de un trabajo de investigación que realizo como maestranda de la Maestría en Administración de Negocios, en la Escuela de Negocios de la Universidad Tecnológica Nacional.
Por favor, tildar solamente la opción que más describa su experiencia actual en su puesto de trabajo.
Es una encuesta totalmente anónima.
Muchas gracias por su colaboración!!, La misma es de suma importancia para el avance de este trabajo.

Si una persona dentro de mi staff de colaboradores llega tarde en reiteradas oportunidades: *

- Lo reprendo sin muchas explicaciones
- Depende de las circunstancias que esté viviendo el empleado
- Le explico que no puedo hacer excepciones por los demás compañeros de trabajo.
"Ley pareja para todos"

Si debo comunicar una noticia que puede ser compleja para el empleado como por ejemplo, venir a trabajar en un feriado: *

- Los empleados no lo entienden y me lo cuestionan la mayoría de las veces
- Logro que los empleados me entiendan perfectamente
- Necesito negociar para lograr que me entiendan y acaten la orden

Cuando mi personal a cargo no acata órdenes: *

- Tomo medidas correctivas, y ejemplificadoras
- Existen situaciones en las cuales esta actitud se analiza en un contexto determinado
- Es una actitud que no tolero ni me ocurre bajo ninguna circunstancia

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS VENTAS

Una de las mayores dificultades con las que me encuentro en mi sector es que no se hagan las actividades en tiempo y forma por falta de comunicación: *

- Realizo reuniones cortas de equipo semanales para corroborar que el empleado haya entendido la orden para que la actividad se cumpla
- Puedo impartir una orden una vez cada 15 días y el empleado sabe lo que tiene que hacer
- Casi siempre me encuentro con dificultades a la hora de hacer que los empleados hagan sus tareas

Las dificultades y/o problemas cotidianos en mi ámbito laboral significan... *

- Oportunidades de dejar todo en mi puesto de trabajo.
- Me motivan a seguir, son mi motor
- Me desmotivan y estresan la mayor parte del tiempo

Si tuviera que armar un equipo de trabajo en mi sector.... *

- Reordenaría a las personas que tengo a cargo por las capacidades que tienen en relación al puesto de trabajo que les toca ocupar
- Capacitaría el grupo de personas de mi sector en base a lo que les falta para poder desempeñarse mejor
- Asignaría personas nuevas, porque no cuento con las personas idóneas para trabajar en equipo en mi sector

Cuando cometo un error... *

- Rápidamente me hago responsable
- Logro hacerme responsable siempre y cuando el error no sea atribuible a otras variables aparte de mi accionar
- Tengo la opinión que los errores nunca son atribuibles a una sola variable

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS VENTAS

La frase "persevera y triunfarás": *

- La aplico a todas las situaciones en las cuales hay que conseguir resultados
- Depende de las circunstancias
- Existen situaciones en las que por más que persevero, no se consiguen los objetivos

Las crisis en la empresa a la cual pertenezco... *

- Son una gran oportunidad de emplear todas mis competencias para afrontarlas
- Son una buena manera de armar un equipo sólido de trabajo con los empleados de mi sector
- Me provocan un estado de mucha incertidumbre

Frente a los vaivenes económicos del país que inciden de manera directa o indirecta en el funcionamiento de la empresa en la que trabajo: *

- Tengo la certeza de que cuento con un gran equipo de trabajo y todos los recursos necesarios para afrontarlos
- La gente me responde sólo en momentos en donde no hay incertidumbre laboral
- Percibo que somos un grupo, pero no un equipo de trabajo

El clima laboral en mi sector es: *

- Percibo que es armónico, que la gente que trabaja conmigo se siente bien
- En ocasiones aparecen algunas diferencias entre ellos
- Es un clima tenso y de mucha competencia

A mi equipo de trabajo se le puede exigir más cada día: *

- Sí, porque sé cómo tratar a la gente para que me responda
- A veces, no estoy seguro de algunas personas que integran mi equipo de trabajo
- No encuentro la manera que se comprometan con la tarea que tienen que realizar

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS VENTAS

Para lograr los objetivos de mi sector: *

- Me siento ampliamente capacitado y con la experiencia suficiente para lograr dichos objetivos
- Sin los colaboradores que tengo no podría lograrlo
- Si no me dan los recursos necesarios, sea humanos como materiales, no logro los objetivos

En las situaciones difíciles de la empresa: *

- Soy un muy buen piloto de tormentas. En estas situaciones me motivo ampliamente, y son un desafío permanente para mí
- A veces dudo de la solidez de mi equipo de trabajo para sortear estas situaciones
- Estas situaciones me desorientan, y siento que la empresa me deja solo

La planificación de las actividades diarias depende de cómo yo pueda ir afrontando las contingencias que se presenten: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

En mi sector esperamos el reporte de objetivos a cumplir todos los meses para diagramar las actividades de acuerdo a esos objetivos: *

- Espero los objetivos, pero también puedo incluir otras actividades que considero productivas para el logro de los mismos
- Los objetivos a cumplir junto a los recursos necesarios para cumplirlos son cruciales en mi sector
- Casi nunca me pasan el reporte de objetivos

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS VENTAS

Las contingencias y los problemas se me amontonan tanto que no me dejan tomar decisiones: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Un problema es... *

- Una oportunidad de demostrar mi capacidad para tomar la decisión correcta de resolución
- b. Una situación que hay que resolver para lograr los objetivos
- c. Una traba permanente en esta empresa

Cuando un cliente me pide algo imposible de lograr, logro brindar la respuesta que sea conveniente tanto para la empresa, como para dicho cliente: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Con mi personal a cargo logro negociar adecuadamente cuando les pido una colaboración extra debido a imprevistos donde se requiere de mayor esfuerzo: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS VENTAS

La presente encuesta forma parte de un trabajo de investigación que realizo como maestranda de la Maestría en Administración de Negocios, en la Escuela de Negocios de la Universidad Tecnológica Nacional.
Por favor, tildar solamente la opción que más describa su experiencia actual en su puesto de trabajo.
Es una encuesta totalmente anónima.
Muchas gracias por su colaboración!!, La misma es de suma importancia para el avance de este trabajo.

Si una persona dentro de mi staff de colaboradores llega tarde en reiteradas oportunidades: *

- Lo reprendo sin muchas explicaciones
- Depende de las circunstancias que esté viviendo el empleado
- Le explico que no puedo hacer excepciones por los demás compañeros de trabajo.
"Ley pareja para todos"

Si debo comunicar una noticia que puede ser compleja para el empleado como por ejemplo, venir a trabajar en un feriado: *

- Los empleados no lo entienden y me lo cuestionan la mayoría de las veces
- Logro que los empleados me entiendan perfectamente
- Necesito negociar para lograr que me entiendan y acaten la orden

Cuando mi personal a cargo no acata órdenes: *

- Tomo medidas correctivas, y ejemplificadoras
- Existen situaciones en las cuales esta actitud se analiza en un contexto determinado
- Es una actitud que no tolero ni me ocurre bajo ninguna circunstancia

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS VENTAS

Una de las mayores dificultades con las que me encuentro en mi sector es que no se hagan las actividades en tiempo y forma por falta de comunicación: *

- Realizo reuniones cortas de equipo semanales para corroborar que el empleado haya entendido la orden para que la actividad se cumpla
- Puedo impartir una orden una vez cada 15 días y el empleado sabe lo que tiene que hacer
- Casi siempre me encuentro con dificultades a la hora de hacer que los empleados hagan sus tareas

Las dificultades y/o problemas cotidianos en mi ámbito laboral significan... *

- Oportunidades de dejar todo en mi puesto de trabajo.
- Me motivan a seguir, son mi motor
- Me desmotivan y estresan la mayor parte del tiempo

Si tuviera que armar un equipo de trabajo en mi sector.... *

- Reordenaría a las personas que tengo a cargo por las capacidades que tienen en relación al puesto de trabajo que les toca ocupar
- Capacitaría el grupo de personas de mi sector en base a lo que les falta para poder desempeñarse mejor
- Asignaría personas nuevas, porque no cuento con las personas idóneas para trabajar en equipo en mi sector

Cuando cometo un error... *

- Rápidamente me hago responsable
- Logro hacerme responsable siempre y cuando el error no sea atribuible a otras variables aparte de mi accionar
- Tengo la opinión que los errores nunca son atribuibles a una sola variable

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS VENTAS

La frase "persevera y triunfarás": *

- La aplico a todas las situaciones en las cuales hay que conseguir resultados
- Depende de las circunstancias
- Existen situaciones en las que por más que persevero, no se consiguen los objetivos

Las crisis en la empresa a la cual pertenezco... *

- Son una gran oportunidad de emplear todas mis competencias para afrontarlas
- Son una buena manera de armar un equipo sólido de trabajo con los empleados de mi sector
- Me provocan un estado de mucha incertidumbre

Frente a los vaivenes económicos del país que inciden de manera directa o indirecta en el funcionamiento de la empresa en la que trabajo: *

- Tengo la certeza de que cuento con un gran equipo de trabajo y todos los recursos necesarios para afrontarlos
- La gente me responde sólo en momentos en donde no hay incertidumbre laboral
- Percibo que somos un grupo, pero no un equipo de trabajo

El clima laboral en mi sector es: *

- Percibo que es armónico, que la gente que trabaja conmigo se siente bien
- En ocasiones aparecen algunas diferencias entre ellos
- Es un clima tenso y de mucha competencia

A mi equipo de trabajo se le puede exigir más cada día: *

- Sí, porque sé cómo tratar a la gente para que me responda
- A veces, no estoy seguro de algunas personas que integran mi equipo de trabajo
- No encuentro la manera que se comprometan con la tarea que tienen que realizar

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS VENTAS

Para lograr los objetivos de mi sector: *

- Me siento ampliamente capacitado y con la experiencia suficiente para lograr dichos objetivos
- Sin los colaboradores que tengo no podría lograrlo
- Si no me dan los recursos necesarios, sea humanos como materiales, no logro los objetivos

En las situaciones difíciles de la empresa: *

- Soy un muy buen piloto de tormentas. En estas situaciones me motivo ampliamente, y son un desafío permanente para mí
- A veces dudo de la solidez de mi equipo de trabajo para sortear estas situaciones
- Estas situaciones me desorientan, y siento que la empresa me deja solo

La planificación de las actividades diarias depende de cómo yo pueda ir afrontando las contingencias que se presenten: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

En mi sector esperamos el reporte de objetivos a cumplir todos los meses para diagramar las actividades de acuerdo a esos objetivos: *

- Espero los objetivos, pero también puedo incluir otras actividades que considero productivas para el logro de los mismos
- Los objetivos a cumplir junto a los recursos necesarios para cumplirlos son cruciales en mi sector
- Casi nunca me pasan el reporte de objetivos

25/1/2019

ENCUESTA A MANDOS MEDIOS VENTAS

Las contingencias y los problemas se me amontonan tanto que no me dejan tomar decisiones: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Un problema es... *

- Una oportunidad de demostrar mi capacidad para tomar la decisión correcta de resolución
- b. Una situación que hay que resolver para lograr los objetivos
- c. Una traba permanente en esta empresa

Cuando un cliente me pide algo imposible de lograr, logro brindar la respuesta que sea conveniente tanto para la empresa, como para dicho cliente: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Con mi personal a cargo logro negociar adecuadamente cuando les pido una colaboración extra debido a imprevistos donde se requiere de mayor esfuerzo: *

- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.