



Universidad de San Andrés

**Maestría en gestión estratégica de recursos
humanos**

Trabajo final de graduación

*Desarrollo y desempeño efectivo desde perfiles operativos a posiciones de
liderazgo en la empresa Gestamp Baires S.A.*

**Marco Riccio
DNI 33.903.753**

Directora de trabajo de graduación: Marina Calamari

Índice

1. Introducción.....	6
1.1. Presentación de la organización	10
1.1.1. Características de la Planta A.....	12
1.1.2. Características de la Planta B.....	12
1.1.3. Organización de la producción y puestos de trabajo presentes en las plantas 13	
1.2. Pregunta central del trabajo y objetivos	15
2. Ejes conceptuales	17
2.1. La gestión por competencias	17
2.1.1. Las nociones de talento, competencias, conocimientos y destrezas. 18	
2.1.2. El modelo de gestión por competencias	20
2.1.3. El desarrollo de las competencias	21
2.1.4. La empresa como espacio formativo.....	22
2.1.5. Herramientas para el desarrollo de competencias en las organizaciones	23
2.1.6. El caso “Mayo Clinics” – Mejorando la efectividad de sus supervisores 25	
2.2. Motivación y talento.....	29
2.2.1. Cómo motivar empleados	31
2.2.2. Factores a considerar para mejorar la motivación	34
2.3. Factores estructurales que influyen sobre el desempeño y evolución del rol 35	
2.3.1. Factores que influyen sobre el desempeño de los “supervisores de primera línea”	35

2.3.2. El cambio del rol de los supervisores de primera línea.....	39
3. Investigación de campo.....	43
3.1. Metodología de relevamiento	43
3.2. Resultados y conclusiones del análisis del problema abordado	44
3.2.1. Modelo de gestión por competencias	44
3.2.2. Descripciones de puesto	48
3.2.3. Motivación	51
3.2.4. Factores organizacionales y contextuales que influyen sobre el desempeño de los líderes.	56
4. Recomendaciones para la acción	63
5. Conclusiones generales.....	68
6. Bibliografía	70
7. Anexos	73

Resumen ejecutivo

En el presente trabajo de graduación, se propuso investigar sobre la dificultad para la generación de desarrollo efectivo desde posiciones operativas hacia posiciones de liderazgo de planta en el Complejo Industrial Escobar de la empresa Gestamp Baires S.A. La organización es parte de un grupo internacional dedicado al diseño, desarrollo y fabricación de componentes metálicos para el automóvil. La investigación pretende dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿cuáles son las dificultades que se presentan en la organización para generar desarrollo efectivo desde perfiles operativos hacia posiciones de liderazgo en el Complejo Industrial Escobar de Gestamp? El objetivo del presente trabajo es doble; por un lado, identificar los principales factores que dificultan el desarrollo efectivo desde perfiles operativos hacia posiciones de liderazgo en la empresa Gestamp. Por otro, sugerir criterios y acciones que contribuyan a resolver el problema planteado de manera sostenible.

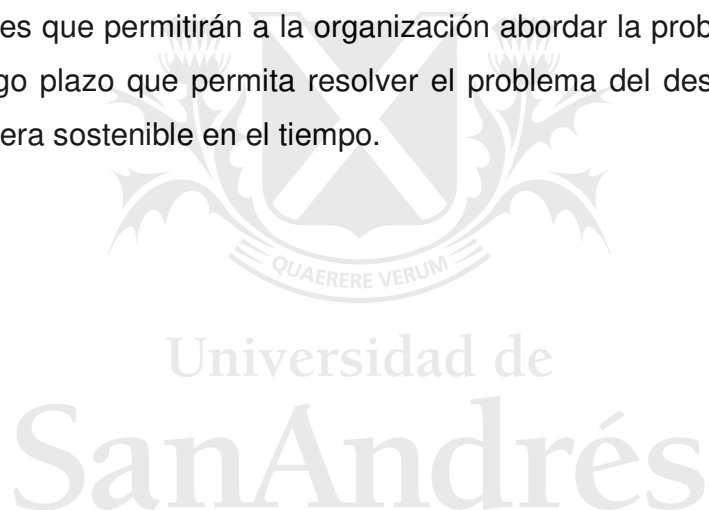
Los ejes conceptuales abordados son: la gestión por competencias, la formación, la motivación y su vinculación con el desarrollo de competencias. Asimismo, se presenta la evolución de las posiciones de liderazgo de primera línea con una perspectiva histórica y se identifican los factores que influyen sobre el desempeño de estas posiciones.

En lo que al trabajo de campo respecta, se combinaron entrevistas semi estructuradas a distintas posiciones de liderazgo dentro de la organización y encuestas a los líderes de planta. Estos últimos son los roles que la empresa tiene dificultades para desarrollar.

Como resultado de la investigación podemos concluir que efectivamente existe una problemática para el desarrollo del personal operativo en el Complejo Industrial Escobar de la empresa Gestamp Baires. Este problema se debe a distintos factores. Por un lado, a una evolución general de las exigencias a los roles de liderazgo de primera línea. Por otro, a un aumento en la complejidad del negocio que trajo aparejadas exigencias específicas al rol del líder de Planta. Estas nuevas exigencias no fueron gestionadas adecuadamente desde la perspectiva del desarrollo de las personas. A su vez, la organización ha relegado durante mucho

tiempo el desarrollo del personal operativo desde varios aspectos. Ello se observa en: la ausencia de un criterio y un modelo de gestión para la selección del personal que sería promocionado; la falta de claridad en las expectativas y exigencias del rol; la ausencia de una evaluación que de cuentas del grado de cumplimiento de las exigencias del rol por parte los ocupantes; y, por último, en la falta de un programa que permita a los ocupantes de las posiciones y a potenciales ocupantes desarrollar las competencias necesarias para ocupar efectivamente el rol.

Si bien durante el trabajo de investigación se ha relevado que en los últimos años se llevaron a cabo acciones que demuestran el interés de la organización en dar respuesta esta problemática, las mismas no dejan de ser acciones aisladas. Es por esto, que al finalizar el presente trabajo se enumeran una serie de recomendaciones que permitirán a la organización abordar la problemática con un enfoque de largo plazo que permita resolver el problema del desarrollo de estos perfiles de manera sostenible en el tiempo.



1. Introducción

Este trabajo parte de una problemática de gestión de Recursos Humanos que se presenta en el Complejo Industrial Escobar de la empresa Gestamp, un grupo internacional dedicado al diseño, desarrollo y fabricación de componentes metálicos para el automóvil. A partir de un análisis de los resultados de los mapeos de competencias de colaboradores, se evidencia que en el Complejo Industrial Escobar existen dificultades para el desarrollo de los perfiles de planta desde los niveles operativos a las posiciones de liderazgo de primera línea (llamados en la empresa líderes y supervisores).

El “líder” es la primera posición que se encuentra jerárquicamente por encima de los distintos niveles de operarios de planta. Es un puesto que se encuentra encuadrado dentro del Convenio del Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA) y está contemplado en la estructura organizacional como una posición de soporte al supervisor de cada sector en tareas de gestión básicas. Dentro del grupo de operarios es el único puesto que contempla tareas de liderazgo y gestión, más allá de las tareas operativas.

Dentro de la estructura organizacional el supervisor es aquel que tiene bajo su responsabilidad la gestión de un determinado sector en un determinado turno de trabajo. Las posiciones de supervisión también se encuentran encuadradas bajo convenio. Para estos casos el convenio aplicable es el de la Asociación de Supervisores de la Industria Metalmecánica de la República Argentina (ASIMRA). Se trata de un sindicato con menor injerencia e involucramiento en la gestión diaria de la organización en comparación con el de SMATA.

Las posiciones de líder y supervisor son la primera línea de mando de la estructura organizacional y en su gran mayoría son los que mayor cantidad de personas reportando directamente a ellos tienen.

Debido al crecimiento que la organización atravesó durante los últimos años los puestos se han ido profesionalizando, así como las exigencias de los mismos. Como parte de las acciones tendientes a profesionalizar y mejorar el desarrollo organizacional durante los años 2016 y 2017 la organización detectó y comenzó a tomar algunas acciones sobre el problema planteado. Una de ellas fue definir las

competencias requeridas por el rol de acuerdo con las nuevas exigencias de la posición. Las competencias definidas y evaluadas fueron: Orientación a objetivos, Tolerancia a la presión, Proactividad/iniciativa, Innovación, Capacidad de análisis y toma de decisiones, Planificación/Organización, Comunicación, Flexibilidad, Trabajo en equipo, Liderazgo y Conocimientos técnicos.

En base a esto se realizó un mapeo de competencias de aquellas personas que ocupaban las posiciones de líder y supervisor de planta de áreas productivas. De este primer mapeo participaron un total de 38 personas que ocupaban las posiciones previamente mencionadas. Se buscó evaluar la capacidad de los ocupantes de estos puestos para hacer frente a los requerimientos de la posición.

Los resultados arrojaron que el 16% (6 casos) de aquellas personas que ocupan puestos de líder y supervisor fue categorizado como “listo para ocupar el puesto” mientras que el restante 84% (32 casos) se había categorizado como “tiene competencias a trabajar” y “tiene salvedades significativas con las exigencias de la posición”. Para el caso de la primera clasificación, esta hace referencia a que la persona estaría en condiciones de ocupar la posición en un mediano plazo siempre y cuando quien lo lidere tenga un compromiso con el desarrollo de las competencias para las cuales tiene oportunidad de mejora. Con respecto a la segunda clasificación, la misma hace referencia a que no se recomienda que la persona ocupe el puesto mientras no atravesase un programa que le permita desarrollar aquellas competencias que se encuentran por debajo del nivel de desarrollo esperado. El resultado de este estudio de diagnóstico dejó planteado el problema con el que se encontraba la organización: un 84% de las personas que ocupan posiciones de liderazgo de primera línea no contaba con todas las competencias requeridas para la posición.

Además, es preciso tener en cuenta que el total de las personas mapeadas en el diagnóstico corresponde a promociones internas. Lo que refuerza la evidencia de una dificultad para el desarrollo de los niveles operativos de la organización a puestos de liderazgo. Estas promociones han sido llevadas a cabo (en algunos casos) mediante evaluaciones psicotécnicas que se contrastaban con los requerimientos de la posición. Aunque, fundamentalmente, para la definición de las

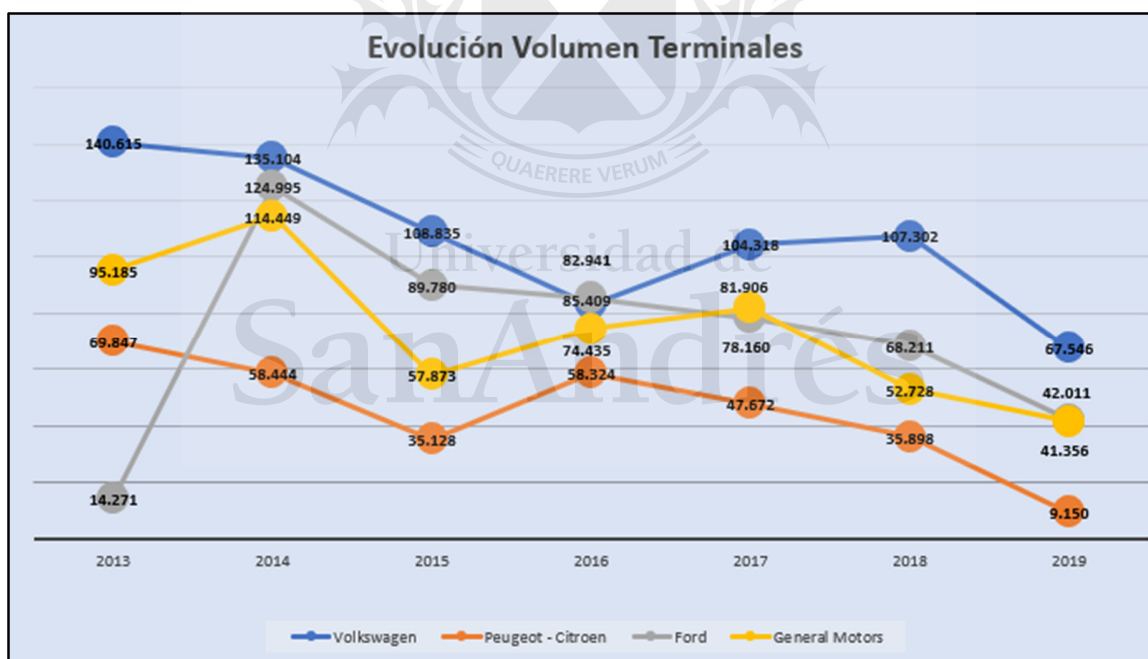
promociones ha sido de gran relevancia el desempeño del colaborador en el puesto ocupado (operativo).

El problema planteado significa un inconveniente para la organización por varios motivos. Por un lado, la disponibilidad de perfiles en el mercado con experiencia en la industria es limitada; así no resulta una tarea sencilla cubrir las vacantes que se pudieran generar. Por otro lado, el hecho del que el 84% de las personas que ocupan posiciones de liderazgo no cuente con las aptitudes requeridas para el puesto genera que los siguientes niveles jerárquicos de la organización (Jefatura y Gerencia) no puedan desprenderse de las cuestiones operativas y asuman por completo el rol que les corresponde. Estos niveles se ven imposibilitados de dedicarse completamente a las demandas propias de su función debido a que las posiciones subordinadas no son capaces de resolver los desafíos de sus roles.

Con respecto al rol que las organizaciones gremiales ocupan dentro de la organización, es importante destacar que en la dinámica operativa de planta existe una presencia muy marcada de la representación gremial a través de los delegados de la Comisión Interna de SMATA (Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor). Es importante destacar también que el involucramiento del sindicato en la gestión diaria de planta exige a los líderes, en algunas oportunidades, la necesidad de enfrentarse a situaciones de conflicto con sus representantes gremiales. Asimismo, el SMATA cuenta con mayor participación que ASIMRA y se encuentra involucrado en las cuestiones vinculadas a la gestión de Recursos Humanos. Por ejemplo, la contratación del personal operativo de planta surge de una propuesta de candidatos que presenta el sindicato entre los cuales se realiza una selección. La misma se realiza mediante una combinación de técnicas de entrevista personal y evaluación a través de un *assessment center* grupal. La realidad es que en algunos casos los procesos de selección de personal operativo se encuentran vinculados, no solo con las técnicas de selección mencionadas, sino también a la negociación con el sindicato. Algo similar sucede con lo vinculado a las evaluaciones de desempeño y definiciones sobre promociones internas. Si bien esto no significa que el sindicato tiene la decisión final, en algunos casos existen

negociaciones para promocionar o seleccionar a personas que no siempre coinciden con la recomendación del área de Recursos Humanos o la elección de la línea. Del mismo modo, existe una injerencia muy importante por parte del sindicato para que las personas que acceden a la posición de líderes de planta sean promociones internas y esto ha contribuido a que el 100% de los ocupantes de estas posiciones surjan de dichas promociones.

Otro aspecto de contexto que condiciona la dinámica de la gestión de la organización se encuentra vinculado a las crisis que durante los últimos años le tocó atravesar a la industria automotriz en la Argentina. Estos vaivenes en los volúmenes de producción generan variaciones dentro de la estructura de planta. En el cuadro que se muestra a continuación puede observarse la variación que ha sufrido el volumen de producción, lo cual generó necesidades de reestructuración en la estructura de las plantas.



Fuente: elaboración propia a partir de programas de fabricación anual de las terminales

Es importante mencionar que el negocio autopartista en Argentina es un negocio de mano de obra intensiva. Esta condición genera que la hora de atravesar una disminución en los niveles de actividad como se muestra en el gráfico anterior, la variable de ajuste sea la mano de obra generando rotación en el personal. Estas

reestructuraciones son llevadas a cabo mediante planes de retiro voluntario. Esta modalidad es la única que hasta el momento la empresa ha logrado negociar con el Sindicato SMATA. El hecho de generar reducción de personal mediante planes de retiro voluntario le quita a la organización la posibilidad de seleccionar aquellas personas que serán desvinculadas. En algunos casos las personas que se adhieren voluntariamente a estos planes son personas que cuentan con buen desempeño. Todos estos elementos enfatizan la necesidad de desarrollar internamente la primera línea de liderazgo, tanto para ocupantes actuales de esas posiciones, como personal que tenga las capacidades potenciales de asumir el rol.

Como se mencionó previamente la organización ha detectado esta problemática y ha tomado algunas acciones con el fin de comenzar a dar respuestas a esta problemática. Dichas acciones se concentraron, fundamentalmente, en dar respuesta al problema del desempeño mediante programas de formación que fueron aplicados a esta población.

En este sentido, el trabajo pretende profundizar en la comprensión de la situación y las acciones tomadas hasta el momento por la organización con el fin de proponer recomendaciones sostenibles (no únicamente acciones aisladas) para la mejora del desarrollo de los perfiles de planta desde los niveles operativos a las posiciones de liderazgo (líderes y supervisores).

1.1. Presentación de la organización

Gestamp es un grupo internacional dedicado al diseño, desarrollo y fabricación de componentes metálicos para el automóvil. Cuenta con más de 100 plantas industriales y alrededor de 50.000 empleados a nivel mundial. Desde su nacimiento en 1997 ha ubicado sus plantas en los principales núcleos de fabricación, convirtiéndose en uno de los proveedores estratégicos de las terminales automotrices. El Grupo Gestamp es una compañía con un gran crecimiento desde su nacimiento. Su política de negocios siempre ha sido expansionista mediante la adquisición de nuevas plantas. Su especialidad gira en torno al desarrollo y fabricación de autopartes. En 2017 colocó su primera Oferta pública de Venta (OPV)

y salió a la bolsa. En Argentina cuenta con plantas en Buenos Aires y Córdoba en las que trabajan 1000 empleados.

En cuanto a la estructura organizacional argentina de Gestamp la misma está dividida en dos direcciones: Operaciones y Recursos Humanos. De estas dos direcciones dependen todas las áreas que gestionan las 5 plantas del país. Algunas de ellas cuentan con un doble reporte, dependiendo también a la dirección funcional del Área. A continuación, se presenta el organigrama de la Dirección de operaciones de Buenos Aires ya que es el área en la que se presenta el problema planteado).

Ilustración 1: Organigrama de la dirección de operaciones



Fuente: elaboración propia a partir de organigrama de Gestamp

Las plantas de la provincia de Buenos Aires se encuentran situadas en el conurbano bonaerense. Una en la localidad de Loma Hermosa, en el Partido de 3 de Febrero y las otras dos en el partido de Escobar.

La problemática para analizar se circunscribe al Complejo Industrial Escobar que está compuesto por dos plantas industriales: las Plantas A y B. En estas dos plantas trabajan 549 personas: 402 personas se encuentran encuadradas bajo convenio con el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA). Dentro de este grupo se encuentran 48 líderes de planta. A su vez, hay 19 supervisores encuadrados bajo convenio con la Asociación de Supervisores de la Industria Metalmeccánica de la República Argentina (ASIMRA). Las 128 personas restantes son personal empleado fuera de convenio.

Las plantas tienen operaciones independientes y sus objetivos tanto industriales como económicos se midieron de forma separada hasta el año 2019. Durante los últimos años la compañía ha comenzado a generar cada vez más sinergia entre ellas; compartiendo buenas prácticas y recursos (tanto humanos como materiales y económicos). Inducido por la crisis de la industria de los últimos años y la reestructuración necesaria para hacer frente a la misma a partir de 2020 las plantas compartirán objetivos económicos, funcionando como una sola.

En el Complejo Industrial Escobar se llevan a cabo principalmente tres procesos productivos: Estampado, Soldadura y Cataforesis. Estos procesos dan como resultado la fabricación de autopartes que luego son vendidas como producto final a 5 terminales automotrices; Volkswagen, Ford, Peugeot-Citroen, General Motors y Toyota.

1.1.1. Características de la Planta A

La Planta A es una planta con mayor antigüedad que la Planta B. Fue adquirida por el Grupo Gestamp en 1998. Actualmente es una planta multi producto, ya que fabrica autopartes para cuatro clientes distintos (VW, Ford, PSA y GM). Del mismo modo el personal dentro de convenio que trabaja en esta planta tiene un promedio de antigüedad en la compañía y edad mayor al de planta B. En esta planta se llevan a cabo a los tres procesos productivos mencionados (Estampado, Soldadura y Cataforesis). El resto de las áreas se tratan de sectores de asistencia a la producción (Calidad, Mantenimiento, Matricería y Logística).

1.1.2. Características de la Planta B

La Planta B fue construida en el año 2009 por Gestamp exclusivamente para el proyecto *Robust Pick Up* (RPU) de Volkswagen, su principal cliente. Este proyecto fue el que lanzó la producción de la camioneta Amarok, una de las pick up con mayor *market share* en la región Mercosur. En esta planta se desarrollan procesos productivos de Estampado y Soldadura y están presentes los mismos sectores de apoyo que en la Planta A. En promedio, el personal que se desempeña en esta planta tiene menor antigüedad en la compañía ya que fue contratado para la planta que comenzó a funcionar hace 9 años. Del mismo modo, posee tecnología más

nueva y avanzada que la Planta A. Es importante mencionar también que las condiciones comerciales de esta planta con su cliente son mejores. Esto le garantiza resultados económicos más favorables que a la otra planta.

1.1.3. Organización de la producción y puestos de trabajo presentes en las plantas

La organización de la producción es la misma en ambas plantas. Habitualmente, se encuentra dividida en tres turnos, pero en la actualidad debido a la crisis que atraviesa la industria las áreas trabajan en uno o dos turnos. Es decir que, los sectores productivos (Estampado, Soldadura y Cataforesis) y los de asistencia a la producción (Calidad, Mantenimiento, Matricería y Logística) operan habitualmente de lunes a viernes en el turno mañana de 06:00 a 14:30; en el turno tarde de 14:30 a 22:30 y en el turno noche de 22:30 a 06:00. A su vez, el personal operativo que trabaja en los sectores mencionados rota entre los tres turnos cada dos semanas.

Todos los operarios se encuentran encuadrados dentro del convenio colectivo de SMATA. Las relaciones gremiales dentro de Gestamp se encuentran regidas por un convenio colectivo empresa firmado con el Sindicato en el año 2010 que organiza las distintas categorías del personal desde la 1 a la 7, siendo la 1 la de menor calificación (operario que recién ingresa) y la 7 la de mayor (operario técnico de mantenimiento o matricería con especialización).

Las posiciones de supervisor y líder

Las estructuras organizacionales de las plantas se encuentran divididas en gerencias. Estas están lideradas por un gerente de cada una de las áreas. El segundo nivel de liderazgo son los jefes y de estos dependen supervisores que tienen a su cargo operarios por sector. La cantidad de operarios dentro de cada grupo de trabajo es variada. En los sectores de producción un supervisor de turno tiene entre 3 y 5 líderes a cargo y puede tener entre 10 a 20 operarios aproximadamente. Para el caso de los sectores de asistencia a la producción (mantenimiento, logística, calidad) la proporción es más variada.

A la fecha en el Complejo Industrial Escobar se desempeñan 21 supervisores, 2 de ellos cumplen la función de supervisor y delegado gremial de

ASIMRA. Cada supervisor tiene bajo su responsabilidad a un grupo de operarios y es responsable por la gestión de los indicadores clave de rendimiento (*key performance indicators* -KPI) de su sector. Los indicadores genéricos o *core* de todas las áreas son los de Seguridad, Calidad, Motivación, *Delivery* o Entregas y Costos. En el caso de la supervisión el perfil requerido exige que sean capaces de la gestión de estos indicadores en el día a día, que cuenten con cierta capacidad de planificación a mediano/largo plazo y con habilidades de liderazgo que les permitan influir sobre los colaboradores que tienen a cargo.

Dentro de cada sector existe la posición de “líder”. El líder es un operario dentro de convenio que percibe un adicional del 10% de su valor hora básico por la realización de ciertas tareas de soporte a la supervisión. Esto no significa que no realice tareas operativas, pero se trata de un operario con polivalencia total, es decir que puede desempeñarse en todos los puestos y operaciones del área y tiene la responsabilidad de realizar tareas de organización básicas. Actualmente, el Complejo Industrial cuenta con 48 operarios que ocupan esta posición. Para el caso de SMATA, la representación gremial se encuentra organizado dentro de Gestamp con 6 delegados que actúan como Comisión Interna (denominación utilizada internamente para el cuerpo de delegados, estos se desempeñan únicamente como tal. No tienen asignada otra función más que las gremiales). Estos delegados responden a su vez a dos consejos directivos que pertenecen a la Seccional Escobar, que responde directamente a la Secretaría Gremial de SMATA.

Es importante destacar que durante mucho tiempo existió una falta de estandarización de los procesos de liderazgo para la posición de líder de planta, la definición explícita de las exigencias del rol de estas posiciones no reflejaba el aumento en la complejidad de la posición, es decir, lo que la organización realmente esperaba de ellos.

La función de cada uno de los líderes actualmente varía de acuerdo con el sector en el que se desempeñe. Hasta el año 2016, no existía una descripción de puestos lo suficientemente clara que determinara de manera completa el alcance y la responsabilidad del puesto. Sin embargo, las tareas de organización más frecuentes incluían la comunicación a sus equipos de novedades productivas

(charlas de inicio de turno, seguimiento de indicadores del área, comunicaciones generales), entrega de elementos de protección personal, distribución de tareas dentro del sector. Desde el año 2014, al líder se le comenzó a exigir que tenga no solo polivalencia total y realice ciertas tareas de soporte al supervisor sino también que pueda administrar ciertos indicadores clave de rendimiento (*key performance indicators* -KPI). La gestión de estos indicadores exige que deba poner en juego competencias que, hasta el momento, no le eran requeridas.

En cuanto al encuadramiento gremial de estas posiciones el sindicato SMATA encuadra al personal operativo de planta (incluyendo a los líderes). La función del “Líder” está contemplada dentro del Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) pero el mismo no especifica de manera clara cuáles son sus funciones y/o responsabilidades. Al respecto el convenio enuncia lo siguiente: *“Cada sector podrá estar liderado por uno de sus integrantes, el que se denominará Líder de Equipo. El líder de equipo será designado por la Empresa, en lo posible teniendo en cuenta el criterio mayoritario del sector. Este trabajador deberá acceder a la categoría máxima del equipo de operarios que está liderando. Los líderes de equipo percibirán, mientras dure su designación, un adicional remuneratorio del 10% calculado sobre su remuneración total.”*

Esta falta de definición tanto en el CCT como en las descripciones de puesto de la propia organización es lo que permite que las funciones de los líderes de planta puedan variar entre sectores. En ocasiones también favorece

conflictos o trabas gremiales por discrepancias en el alcance que tiene la función. También se observa que el mismo CCT habla de “en lo posible tener en cuenta el criterio mayoritario del sector” a la hora de seleccionar a un líder.

1.2. Pregunta central del trabajo y objetivos

La pregunta que guía el trabajo de investigación es: ¿cuáles son las dificultades que se presentan en la organización para generar desarrollo efectivo desde perfiles operativos hacia posiciones de liderazgo en el Complejo Industrial Escobar de Gestamp?

El objetivo del trabajo de investigación es doble. Por un lado, identificar los principales factores que dificultan el desarrollo efectivo desde perfiles operativos

hacia posiciones de liderazgo en la empresa Gestamp. Por otro, sugerir criterios y acciones que contribuyan a resolver el problema planteado.

Cabe destacar que, como se ha mencionado previamente, la participación sindical es un factor relevante para la resolución de la situación problemática. Sin embargo, el foco de este trabajo está centrado en indagar sobre los factores asociados al desarrollo y la motivación así como los criterios o acciones que la organización podría impulsar para ir remediando la situación desde el área de Recursos Humanos. En este sentido, damos cuenta de que el análisis y resultados del trabajo son parte necesaria pero no suficiente de los esfuerzos a realizar para resolver el problema de desarrollo de las posiciones de liderazgo de la compañía.



Universidad de
San Andrés

2. Ejes conceptuales

En este trabajo se abordan distintos conceptos teóricos para analizar el problema a tratar.

En primer lugar, se revisa noción de gestión por competencias, principalmente a partir de la propuesta Martha Alles (2007) en *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Los principales conceptos para desarrollar son: la definición de competencia, el concepto de talento y el vínculo de este con las competencias, los conocimientos y las destrezas. Dentro del mismo eje se aborda la temática de la formación, entendiendo a la empresa como espacio formativo. Se presenta también una serie de herramientas que pueden ser utilizadas para el desarrollo de competencias y un caso de éxito de una compañía que sufrió un crecimiento exponencial y debió abordar la problemática del desempeño y desarrollo de sus supervisores de primera línea

En segundo lugar, se aborda el rol que la motivación tiene dentro del desempeño y en el marco de la gestión por competencias. Al respecto, se retoma la perspectiva de las teorías de las necesidades a partir de las proposiciones de McClelland (1999) y Herzberg (1987) con el objetivo de identificar aspectos relaciones a la motivación que puedan afectar el desarrollo y desempeño en el puesto.

En tercer lugar, se presentan los factores estructurales y de contexto que influyen sobre el desempeño y el desarrollo de las posiciones de liderazgo de primera línea. Indagar sobre estos factores permitirá comprender mejor cuáles son los obstáculos para el desarrollo y desempeño efectivo de líderes y supervisores en Gestamp. Dentro de la misma sección se presentará la evolución de estas posiciones desde una perspectiva histórica.

2.1. La gestión por competencias

En esta sección se abordará el concepto de gestión por competencias desarrollado por Martha Alles (2007). Se describirán cuáles son los subsistemas del

modelo poniendo énfasis en la identificación de competencias y el desarrollo de las mismas.

2.1.1. Las nociones de talento, competencias, conocimientos y destrezas

Alles sostiene que las competencias son las determinantes de un desempeño superior y el componente clave del talento. Sostiene que el talento en relación con una posición o puesto de trabajo estará dado por la intersección de los conocimientos (incluidas las destrezas) y las competencias en la parte que es requerida para esa posición”.

Las competencias son un componente necesario de la noción de talento, el cual es definido por Alles (2007) como el conjunto de dotes intelectuales de una persona. Desde la perspectiva de Recursos Humanos ese conjunto de dotes intelectuales se encuentra conformado por la sumatoria de dos subconjuntos: conocimientos y competencias. Según la autora, algunos ejemplos de competencias son: adaptabilidad al cambio, autocontrol, autonomía, aprendizaje continuo.

Las competencias son las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. A su vez, pueden diferenciarse entre competencias “cardinales” y “específicas” que deben estar definidas y alineadas con la gestión del Capital Humano. Entendemos como competencias cardinales aquellas que son tan importantes para una organización que todo el que trabaje en la misma deberá poseer y específicas a aquellas que son deseadas únicamente para una determinada posición (Alles, 2007).

Otros autores como Levy Leboyer (2000) definen las competencias como una doble taxonomía de las personas y de las tareas por medio de la descripción de los comportamientos reales frente a problemas profesionales concretos. Por su parte, Alonso Tejada Zabaleta (2003:119) las define como “un complejo de comportamientos que se desarrollan en un entorno específico y que tienen como fin el logro de un resultado eficiente y eficaz”. A los efectos del presente trabajo utilizaremos la noción de competencias planteada por Martha Alles.

Por otra parte, los conocimientos son el conjunto de saberes que posee un individuo de una determinada temática, los cuales pueden haber sido incorporados mediante la experiencia o la educación. Por ejemplo: matemática, estadística, contabilidad, idiomas, manejo de software y utilitarios, entre otros. Este grupo es el más fácil de adquirir y evaluar. Dentro de los conocimientos, se agrupan también las destrezas o habilidades que suponen la práctica. Estas son fáciles de evaluar, no así de desarrollar. Por ejemplo, el manejo de vehículos es una destreza que se desarrolla fundamentalmente a partir de muchas horas de práctica. En cambio, la habilidad para trabajar con objetos pequeños puede estar más vinculada a alguna condición de tipo motriz relacionada con el físico de cada uno.

Cualquier persona que trabaje posee, sin proponérselo, una serie de conocimientos y un conjunto de competencias. Para ocupar cualquier puesto en una organización requerirá de algún tipo de combinación de estos factores que variará dependiendo de la naturaleza de la posición y los requerimientos de la organización. Esta intersección de ambos subconjuntos puede expresarse en las Descripciones de Puesto y constituyen una herramienta importante para facilitar el proceso de selección de personas que posean las competencias para un determinado rol.

Si bien los conocimientos son muy importantes y sin un grado aceptable del conocimiento requerido el individuo no podrá realizar la tarea, no son ellos los que marcan la diferencia y que hacen que una persona se sobresalga por sobre otras. Lo que genera este efecto son aquellas cuestiones vinculadas a la personalidad, es decir, las competencias. Se puede decir que alguien sabe mucho de un tema pero ese elemento aislado no es suficiente para que un profesional sea destacado. Los conocimientos deben ser acompañados de una serie de características personales que pueden marcar la diferencia.

Ahora bien, para poder trabajar sobre puestos concretos es preciso determinar qué significa talento para una determinada posición laboral y expresarlo en términos de qué competencias y conocimientos se requieren y en qué nivel de desarrollo. Segmentar el talento en competencias y comparar el talento requerido para una determinada posición versus el de la persona evaluada permite definir la

brecha existente en cada competencia. Este diagnóstico es lo que permitirá trazar un plan de desarrollo de esas competencias.

2.1.2. El modelo de gestión por competencias

Según Alles (2007), la gestión de competencias está basada en tres subsistemas:

- La **selección**, para que a partir de la definición solo ingresen o accedan a determinadas posiciones aquellas personas que cuenten con las competencias previamente definidas.
- La **evaluación del desempeño**, para conocer los grados de desarrollo de cada una de las competencias definidas por parte de los ingresantes o los miembros de la organización.
- El **desarrollo** de las mismas. Para reducir o eliminar la brecha que se encuentre mediante el nivel requerido de cada competencia y el que posee cada ocupante de una posición.

Esto significa que al poner en funcionamiento un modelo de gestión por competencias estos tres ejes deben ser tenidos en cuenta.

Con respecto a los modelos de gestión por competencia; existen dos tipos de aproximaciones metodológicas según Alonso Tejada Zabaleta (2003:131): la perspectiva normativa y la perspectiva constructiva. La primera, se fundamenta en categorías de competencias preestablecidas. Se basa en determinar sistemas de perfiles normalizados para direccionar evaluaciones, tomar decisiones sobre procesos necesarios e intervenir para cimentar las competencias. Se puede decir que esta alternativa metodológica parte de categorías determinadas a priori. Muchas organizaciones han asumido este modelo y existe un grupo significativo de estudiosos a nivel internacional que se dedican a normalizar competencias. Además, su diseño e implementación no implica tanto esfuerzo como la perspectiva constructiva. Entre sus posibles desventajas se encuentran: se desconocen los contextos específicos y se pierde la relevancia de la diferencia y la individualidad, ya que se trata de globalizar las competencias y establecer nomencladores y descriptores genéricos que no discriminan sus características. Se relaciona a esta metodología con un enlatado. Para el caso de la segunda; las categorías se

determinan a posteriori; es decir, se parte de la observación y de las fuentes documentales propias de la organización (valoración del contexto específico) y se van construyendo colectivamente los sistemas de competencias (por ejemplo, las competencias CORE o cardinales, que identifican a la organización, las específicas, etc.). La organización establece sus propios nomencladores, descriptores, criterios, etc., independientemente de otras denominaciones en otros contextos. Las posibles ventajas de este modelo: el proceso, al ser propio, es más riguroso y está determinado específicamente para la organización; además, esta aproximación metodológica respeta la diferencia y la legítima. Su posible desventaja consiste en que contempla un proceso minucioso y exigente que implica un fuerte compromiso de todos los miembros de la organización.

2.1.3. El desarrollo de las competencias

En lo que respecta al desarrollo de las competencias, Alles (2007:19) indica que: “si bien es cierto que las competencias se tienen o no, es igualmente cierto que las personas pueden trabajar sobre ellas para lograr algún grado de mejora”.

Por su parte M.Sladogna (2003) argumenta que: “La formación basada en competencias en tanto metodología de exploración de los saberes productivos, nos introduce de manera sistemática, en la descripción de las actividades productivas, en los criterios que se aplican en la resolución de problemas vinculados al ejercicio de un rol profesional determinado, en los resultados esperados y en los conocimientos que se vehiculizan en ellos. Es una herramienta que permite establecer con precisión qué se demanda hoy de los trabajadores cualquiera sea su nivel de responsabilidad o autonomía en el ejercicio de su rol profesional” (p. 3).

Ahora bien, es importante tener en cuenta que, más allá de lo mencionado por Sladogna y Alles, las competencias no son fáciles de desarrollar. Un ejemplo concreto, es el de una persona que asiste a un curso de Liderazgo y estudia con ahínco sobre la temática. Si bien este individuo seguramente alcance un grado de conocimiento en la materia muy elevado, esto no necesariamente significará que esta persona sea un líder. Es por esto que resulta tan necesario tener en cuenta los tres ejes de la gestión de competencias mencionados al inicio (selección, evaluación y desarrollo), ya que el desarrollo de las mismas no es una tarea sencilla.

2.1.4. La empresa como espacio formativo

De acuerdo con los tres subsistemas de la gestión por competencias mencionados previamente, uno de los más importantes a considerar es el desarrollo de las mismas dentro de las organizaciones. Para esto utilizaré el abordaje utilizado por Sladogna (2003) para quien “la empresa tiene el derecho a realizar demandas sobre las condiciones de formación de los recursos humanos, pero también tiene la obligación de mantener y desarrollar esos recursos que la sociedad le brinda” (p. 10).

Como aproximación general la autora entiende que la empresa exige de sus trabajadores la aplicación de nuevos conocimientos en distintos campos que condicionan su crecimiento económico. Al mismo tiempo, la organización se transforma en un espacio de generación de saberes ya que se genera la aplicación reflexiva de saberes y conocimientos vinculados a los procesos de actualización. Para que esto se genere, el conocimiento debe ser convocado de manera crítica a partir de aquellos acontecimientos que generan la alteración de las rutinas: el incidente, la resolución de problemas, la búsqueda de oportunidades, los procesos de mejora continua (Sladogna, 2003).

Delimitar los conocimientos con los cuales una organización cuenta y los que va a requerir en el futuro próximo, es un tema clave. Describir con precisión cuáles son las potencialidades y las limitaciones que en términos formativos poseen nuestros recursos humanos, es un paso fundamental para establecer una estrategia formativa. Para la obtención de este primer producto, la autora propone la metodología de análisis funcional. La cual sirve para: diseñar roles profesionales y definir con precisión la demanda formativa actual y potencial.

La aplicación del análisis funcional a la empresa y a los roles críticos de la misma permite definir los perfiles profesionales requeridos y su descripción en términos de competencias laborales. Esta metodología de relevamiento y exploración del campo ocupacional brinda indicadores para evaluar:

- a. el estado de la formación de los recursos humanos
- b. los estándares pretendidos para ellos
- c. la brecha que puede existir entre a y b

- d. los requerimientos formativos para que dicha brecha no resulte un mecanismo de exclusión social (Sladogna, 2003).

El análisis funcional define la manera en que las funciones son cumplidas por los diferentes roles en la organización. Diferencia funciones y roles, del siguiente modo:

- a. Funciones: como propias de la empresa o del campo ocupacional donde se ubica la empresa; y

- b. Rol: como la manera en que un trabajador es exigido a realizar dicha función en su desempeño laboral.

Un ejemplo que plantea la autora a modo de explicación es el de la función del área de “calidad”. Esta función es ejercida por distintos roles ocupacionales:

- Gerentes: que definen las estrategias de calidad de la empresa o del sector a su cargo.

- Supervisores: que contribuyen a aplicar y controlar la aplicación de las estrategias de calidad definidas por los anteriores.

- Operarios: que aplican, por ejemplo, el control estadístico de proceso con el objetivo de tener información precisa y oportuna sobre la calidad del proceso productivo.

Si hubiera que responder en términos de formación a este esquema la diferenciación antes realizada permite precisar qué significa formar en la función calidad para cada uno de los roles descritos. De esta manera, la oferta formativa ganará en pertinencia y facilitará su posterior evaluación en términos de objetivos cumplidos.

El resultado final del análisis funcional es un rol o perfil profesional descrito en términos de competencias laborales, pero, sobre todo, en términos de necesidades de formación para los ocupantes de esos roles.

2.1.5. Herramientas para el desarrollo de competencias en las organizaciones

Teniendo presente que el desarrollo de competencias no es una tarea sencilla se identifica un conjunto de herramientas que favorecen su desarrollo. Es importante destacar que los programas de capacitación tradicionales suelen estar

más enfocados en el desarrollo de conocimientos que por sí solos no desarrollan una competencia. Para desarrollar una o un grupo de competencias el programa de formación debería estar vinculado con alguna de estas herramientas que se indican a continuación:

- Coaching/Mentoring

Se trata de una de las herramientas más antiguas. Puede ir desde un proceso informal de seguimiento y acompañamiento en el día a día por parte de un Jefe hacia alguien de su equipo, hasta un proceso más formal, con una persona externa al equipo con encuentros claramente individualizados y objetivos bien definidos. Si bien en muchas ocasiones estos dos términos son usados como sinónimos, existe una diferencia sutil. Cole Gerald define el coaching como (Cole, 1997) “Entrenamiento gerencial (individual o grupal) caracterizado por un entrenamiento en la tarea, acompañado por una evaluación continua y apoyo y consejos personales” (p. 320). Por su parte el Mentoring se asocia a la relación con alguien experimentado en determinada área que funcionará como consejero específico sobre esa temática en particular.

- Rotación de puestos

Se trata de asignaciones temporales de personas a otros puestos de la organización con el fin de desarrollar poniendo en práctica competencias que habitualmente no utiliza en su posición actual.

- Asignación a *task forces* (grupos o equipos especiales)

Estas asignaciones pueden darse en reemplazo de las tareas habituales o en adición a las responsabilidades habituales. Generalmente pueden combinarse con el punto siguiente.

- Asignación a comités / nuevos proyectos

Se trata de la asignación de personas o de un grupo de personas a comités que tienen un propósito específico. Suelen tener como objetivo la resolución de un problema en particular, dando lugar generalmente a nuevos proyectos.

- Asignación como asistente de posiciones de dirección

Se trata de asignar a una persona como asistente de un ejecutivo de mayor nivel. Se designa a la persona que se desea desarrollar como asistente de un ejecutivo con un buen nivel de desarrollo de las competencias objetivo.

- Paneles de gerentes para entrenamiento

Es un desprendimiento del punto anterior. Al igual que los comités, se trata de grupo de trabajo con un objetivo específico, pero en este caso para el desarrollo de una o varias competencias en particular.

Es importante destacar que las distintas herramientas mencionadas tienen distintos niveles de eficacia, pero este se relaciona más con la actitud del individuo que con la técnica utilizada. Es por esto que más adelante se hará referencia a un factor clave como la motivación en el proceso de desarrollo de competencias.

A continuación, se incluye el caso de una organización que ha enfrentado la problemática del desempeño de sus líderes de primera línea y las herramientas que ha puesto en práctica para resolverlo.

2.1.6. El caso “Mayo Clinics” – Mejorando la efectividad de sus supervisores

Una de las investigaciones consultadas como caso de éxito a la hora de mejorar el desempeño de líderes de primera línea y que utiliza herramientas para el desarrollo de competencias presentadas previamente se trata de un trabajo realizado en la clínica Mayo liderado por Matthew McElrath. La clínica Mayo es una institución de medicina reconocida en Estados Unidos que atravesó un crecimiento exponencial en un período corto de tiempo. Este crecimiento organizacional expuso algunas vulnerabilidades en los niveles de Supervisión de la clínica. Como respuesta a esta problemática McElrath, quien entonces oficiaba de Director de Recursos Humanos de la mencionada clínica, desarrollo un programa de Capacitación y Entrenamiento dirigido a esta población que fue acompañado por una investigación sobre la efectividad de este. El programa aplicado en la clínica de atención médica no solo aportó una clara orientación para sus acciones de

desarrollo de supervisores sino que también resolvió uno de los principales problemas con los que se encontraba la institución, la rotación del personal. Por otro lado, tuvo un retorno de la inversión utilizada para el programa.

El problema de desempeño de los supervisores de primera línea fue gestándose cuando la clínica se encontró con semejante crecimiento que se vio en la necesidad de promover contribuyentes individuales de alto rendimiento en su puesto actual, hacia puestos de supervisión con mayor autoridad. En ausencia de programas formales de capacitación, evaluación o mentoring para estas posiciones, estas personas, técnicamente muy capaces, tenían dificultades para desempeñarse en un papel para el que nunca habían sido preparados.

Teniendo planteada esta problemática se hacía necesario intervenir con un enfoque que produjera una mejora en este aspecto. Dada la cultura orientada a la investigación de Mayo, McElrath, se propuso investigar dos enfoques para resolver el problema. Buscaba una solución que fuera sostenible en el tiempo, no solo un grupo de acciones tendientes a resolver la problemática de manera transitoria. Reconoció la importancia de obtener el compromiso de toda la organización en estos programas y por sobre todo, de los más altos niveles de liderazgo. Para esto sabía que las métricas serían importantes y su objetivo final fue demostrar el Retorno de la Inversión (ROI) destinado al programa.

La Iniciativa

El equipo de Recursos Humanos de Clínica Mayo se asoció para el programa con la consultora “*Right Management Consultants*” llamando al programa “*Fundamentos para la supervisión*”. La iniciativa apuntó a generar un programa de formación, pero simultáneamente medir y evaluar la efectividad de dos enfoques comunes, la capacitación en el aula y el *coaching* individual.

La investigación no buscaba establecer definitivamente el valor de un método sobre el otro. El equipo de investigación evaluaría las intervenciones de capacitación y coaching contra los resultados de una población de comparación que no recibiría ninguno de los anteriores. Los resultados del estudio guiarían las

decisiones de cómo articular ambos métodos y perfeccionar las iniciativas de formación y desarrollo.

El contenido del programa se centró en el desarrollo de cuatro competencias claves para la posición que surgieron como atributos de liderazgo importantes en una encuesta de empleados realizada en mayo de 2002.

Estructura del programa

La formación en aula constó de 24 horas distribuidas en cuatro sesiones de seis horas, programadas con intervalos de dos semanas. El entrenamiento incluyó conferencias cortas, discusiones en grandes grupos, ejercicios individuales y actividades en grupos más pequeños. Los participantes del Coaching una a uno recibieron un total de seis horas de coaching distribuidas en sesiones de 90 minutos cada una. Los participantes del coaching recibieron los materiales utilizados en la capacitación en aula, sin embargo, debido a la naturaleza individualizada del coaching, los participantes podrían usar los encuentros con su coach para discutir problemas cotidianos que enfrentaban en su día a día.

Metodología de evaluación

Para evaluar el impacto de los grupos que recibieron capacitación y el coaching en relación con los que no recibieron intervención, el equipo de investigación recolectó datos de los participantes en tres puntos durante cada ciclo del programa:

- Pre – previo a la primera sesión de entrenamiento o coaching
- Post - inmediatamente después de la finalización de la sesión final de entrenamiento o coaching
- Seguimiento - cuatro meses después de completar el entrenamiento o coaching

El equipo de investigación utilizó los cuatro niveles de criterios de evaluación de Kirkpatrick (reacción, aprendizaje, cambio de comportamiento e impacto en el

negocio) como base para un marco de evaluación, al cual el equipo agregó un quinto nivel, el ROI.

Generación de compromiso y respaldo del programa

Un aspecto muy importante del programa desarrollado por Mc Elrath, fue el de trabajar sobre el compromiso y el respaldo de la organización para con el programa. Para esto parte del equipo trabajaba sobre brindar informes periódicos a las Gerencias sobre el avance y las novedades del programa. El compromiso de los Managers era fundamental no solo por garantizar la asistencia de los líderes de primera línea al programa, sino también, porque ellos sería los responsables por garantizar el cambio de comportamiento en sus líderes. La generación de cambios de comportamientos genuinos en los líderes no sería generada sin el compromiso y acompañamiento de los gerentes de cada sector. Para asegurar esto se generó una sesión de orientación diseñada para informarles sobre sus roles y el contenido específico del programa. Para reforzar aún más la importancia del rol del gerente, el equipo desarrolló un formulario de compromiso del gerente y lo distribuyó en la sesión de orientación para que los gerentes lo revisen y firmen.

Conclusiones del programa y la investigación

La clínica Mayo descubrió que tanto el entrenamiento como el coaching son intervenciones efectivas para mejorar las habilidades de supervisión, sin ninguna indicación de que uno fuera dramáticamente superior al otro como un enfoque general preferido. La elección de la intervención puede reducirse a la logística y la fortaleza particular de cada método en relación con las necesidades de la organización:

- La capacitación proporciona interacción y aprendizaje grupal significativo y es más rentable con un mayor número de empleados, pero es más estructurada y, por lo tanto, menos personalizada.
- El coaching es más flexible, lo que permite que el contenido del programa se adapte a los trabajos específicos de los empleados y se individualice, pero también es más costoso.

Quizás el hallazgo más significativo es que el programa produjo ahorros tangibles que excedieron con creces sus costos. Los beneficios se demostraron claramente a través de una mejor retención de los empleados y mayores niveles de satisfacción y efectividad, importantes resultados organizacionales que clínica Mayo cree que le permiten alcanzar sus objetivos de negocio.

Para honrar a los participantes y celebrar el éxito del programa, clínica Mayo realizó un evento de celebración al finalizar el programa. El CEO de la clínica y otros miembros del equipo de liderazgo asistieron a una muestra visible de apoyo a la iniciativa y apreciaron la importancia de los líderes de primera línea para la misión y el éxito del negocio.

Más allá de los resultados del programa como acción de Formación para esta población, es importante destacar el resto de las acciones que tuvieron continuidad de manera posterior al programa. Estas acciones apuntaron a que el programa brinde respuestas sustentables apuntando no solo a la formación de los actuales ocupantes de estos puestos, sino también al desarrollo. En primer lugar, la clínica Mayo aseguró que el 40 por ciento restante de los líderes de primera línea que no participaron de la primera edición del programa completen la serie de cuatro sesiones en 2005. Por otro lado, buscaron que todos los nuevos supervisores completarán el programa, convirtiéndolo en la base de formación para que cada persona que sea promocionada a una posición de liderazgo de primera línea tenga que atravesar este programa. Del mismo modo, se concentraron en que el programa esté disponible para el personal que aspira al liderazgo pero que actualmente no está en esa función.

2.2. Motivación y talento

La motivación se vincula con el desarrollo del talento. Según Alles (2007), no siempre la intersección de los subconjuntos, conocimientos y competencias, son suficientes. En esta sección tomaremos la propuesta de la autora para utilizar como complemento, la motivación. Utilizando este complemento se busca ir más allá, incluyendo además del compromiso de la persona con lo que hace, la motivación.

Es decir, cuando la tarea o función a realizar coincide con sus propias motivaciones personales, ya sea por propio interés, por su incidencia con sus preferencias o por cualquier otro motivo. Como indica la autora (Alles, 2007), existen casos en las organizaciones en que una empresa ofrece a un colaborador una posición que a los ojos de todos resulta muy atractiva, ya que mejora el nivel o la retribución, pero, la persona en cuestión no se siente motivada con ello. Prefiere su situación actual.

La motivación de las personas es importante de indagar antes de nombrar a un individuo en una determinada posición. Para contar con el desempeño exitoso de una persona en una posición se hace necesario contar con talento (intersección entre conocimientos y competencias), pero a su vez la motivación para la realización de las funciones o tareas requeridas por el puesto.

La motivación es tratada por distintos autores. Alles (2007) utiliza la conceptualización desarrollada por D. McClelland. A los fines del presente trabajo se desarrollan dos teorías de la motivación: la conceptualización de McClelland (1987) y la teoría de los dos factores de F. Herzberg (1987).

Para comprender la motivación del modelo que propone McClelland, la autora (Alles, 2007) nos lleva a la definición del concepto *motivo* como “el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza orienta y selecciona comportamientos. Básicamente un motivo puede darse cuando se piensa acerca de un objetivo con frecuencia, es decir, se trata de un interés recurrente y no de pensamientos ocasionales”, (p. 42).

2.2.1. Los sistemas de motivación humana según McClelland

Según este autor existen tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano:

- Los logros como motivación

El primer elemento que surge es la motivación por el logro. A medida que se fue progresando en la investigación de este elemento surge que una mejor denominación del mismo hubiera sido la de *eficiencia*, ya que representa un interés recurrente por hacer algo mejor. Esto implica algún estándar de

comparación interno y externo. Las personas con alto interés por los logros actúan en situaciones en que hay alguna posibilidad de mejora. No les atrae y por lo tanto no trabajan en situaciones en que no haya posibilidad de lograr algún tipo de mejora. Las personas de este tipo optan por tener responsabilidad personal por el resultado.

- El poder como motivación

La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizás también sobre las cosas. Se ha demostrado, con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza físico o psicológica que los más altos resultados han sido logrados por personas que cuentan con motivación por el poder.

- La pertenencia como motivación

Se cuenta con menos información que con las anteriores. Estaría derivada de la necesidad de estar con otros, pero no existe certeza de cuál es la causa natural de estar con otros como motivación.

2.2.1. Cómo motivar empleados

Como complemento a la teoría de McClelland se presenta la teoría de los dos factores de la Motivación desarrollada por Herzberg. Esta aproximación a la motivación sirve para analizar si son abordados los factores que producen satisfacción y motivación en el trabajo.

Herzberg (1987) en su trabajo sobre “Cómo motivar a los empleados” diferencia los factores que producen satisfacción (y motivación) de los que producen insatisfacción. Para el autor lo opuesto a satisfacción en el trabajo no es la insatisfacción. Lo opuesto a satisfacción en el trabajo es la no. En cambio, lo opuesto a insatisfacción es la no insatisfacción. Esto se debe, según Herzberg, a que aquellos factores que aportan insatisfacción en el trabajo al encontrarse cubiertos no llegan a generar sentimientos de satisfacción o motivación plena. Sino que simplemente generan no insatisfacción. Estos factores son aquellos denominados por Herzberg como *Factores Higiénicos* y son extrínsecos al trabajo. Estos son: Las políticas y procedimientos de la organización, estilo de supervisión,

relación con los compañeros, condiciones físicas de trabajo, salario. Si trazáramos un paralelismo con la pirámide de necesidades de Maslow (1981), serían aquellos que se encuentran en la base de la pirámide. Aquellas necesidades denominadas por Maslow como necesidades básicas.

Por su parte, los factores que aportan real satisfacción (o motivación) son aquellos denominados por Herzberg como “motivadores”. La presencia de estos realmente genera sentimiento de motivación a largo plazo. Los factores de motivación que son intrínsecos al trabajo son: logro, reconocimiento por los logros, el trabajo en sí, responsabilidad y crecimiento (Herzberg, 1987).

Esto significa que una persona puede estar no insatisfecha por tener cubiertos los factores higiénicos lo que no significará que esté realmente motivado. Un ejemplo de esto sería un incremento salarial. Esto resolvería un sentimiento de insatisfacción, pero no llegaría a convertirse en un factor de motivación sostenido en el tiempo. El individuo lograría acostumbrarse al cambio de su salario rápidamente y no generaría una sensación de motivación a largo plazo. Los factores que aportan satisfacción en el trabajo son distintos de los que aportan insatisfacción.

Como parte de su aporte Herzberg realiza una vinculación entre los factores de motivación y las tareas asignadas a las personas dentro de una organización. El autor señala que, en ocasiones, en el esfuerzo por enriquecer la labor del empleado lo que se realiza es agregar mayor cantidad de tareas, de igual (baja) complejidad en vez de enriquecer el trabajo a través de factores motivacionales como mayor autonomía. Herzberg denomina a esto “recarga laboral horizontal” (en contradicción con el recargo vertical o factores motivadores). Esta actividad aumenta la falta de significado de la tarea.

Algunos ejemplos de esto son los siguientes:

- Desafiar al empleado mediante el aumento de la cantidad a producir. Si aprieta 10000 tuercas al día, tratar de que llegue a apretar 20000
- Incorporar otra tarea igualmente carente de significado a la que ya tenía. Como por ejemplo otra actividad rutinaria de oficina
- Rotar entre tareas pocos desafiantes, pero en que la naturaleza sigue siendo la misma

- Quitar las partes más difíciles o desafiantes de la tarea para permitir que el trabajador complete la mayor cantidad posible de asignaciones menos retadoras. Este es un enfoque característico de la ingeniería industrial.

En contraposición Herzberg plantea algunos ejemplos de formas de recargo vertical de la tarea y cuáles son los factores de motivación implicados en cada uno de ellos como se plantea en el siguiente cuadro.

Cuadro 1: Formas de recargo vertical y motivadores implicados

Principio	Motivadores implicados
Quitar algunos controles sin sustraer responsabilidad	Responsabilidad y realización personal
Aumentar la responsabilidad de los individuos por su propio trabajo	Responsabilidad y reconocimiento
Dar a la persona una unidad natural completa de trabajo (modulo, división, área, etc)	Responsabilidad realidad y reconocimiento
Dar mas autoridad al empleado en su actividad, libertad en el trabajo.	Responsabilidad, realización y reconocimiento
Hacer que los reportes periódicos estén a disposición del trabajador, en vez de a la de su supervisor	Reconocimiento interno
Introducir tareas nuevas y más difíciles que no se habían realizado previamente	Desarrollo y aprendizaje
Asignar tareas específicas o especializadas a individuos, permitiéndoles convertirse en expertos	Desarrollo y ascenso

Fuente: Herzberg, Frederick, One more time: how do you motivate employees? Harvard Business Review, 1987.

Herzberg argumenta que no se puede ni es necesario enriquecer de este modo todas las labores, pero si se logra destinar una parte de los esfuerzos y dinero que habitualmente se utiliza para las necesidades de "higiene" al enriquecimiento de un grupo de labores el rédito en términos de satisfacción humana y utilidad económica representaría uno de los dividendos más elevados jamás obtenidos por la industria y la sociedad, mediante sus esfuerzos para lograr una mejor gestión de personal. Señala: "...los puntos a favor del enriquecimiento de trabajos se pueden resumir de manera muy simple: si ud. cuenta con alguien efectuando determinada labor, utilícelo. Si no lo puede utilizar en esta tarea, elimínelo por la vía de la

automatización de la tarea o bien por la selección de otro individuo de menor capacidad. Si no puede utilizarlo ni eliminarlo, entonces tendrá un problema de motivación” (Herzberg, 1987, p. 13).

2.2.2. Factores a considerar para mejorar la motivación

Habiendo desarrollado los tres sistemas de motivación que propone McClelland y los dos tipos de factores vinculados con la motivación de Herzberg resulta oportuno tomar lo que los autores Carreta, Daizel y Mitrani (1992) exponen como factores a tener en cuenta para mejorar la motivación humana y vincularlo con lo mencionado por los primeros:

- **Identificar características y capacidades de las personas.** Vinculado con el puesto que la personas ocupa. ¿Es este el más adecuado de acuerdo con sus capacidades, tanto por conocimientos como por competencias? La situación más conveniente tanto para la persona como para la organización es cuando la primera ocupa el puesto para el cual tiene las capacidades adecuadas. Parece un comentario obvio, pero, no siempre se verifica en la práctica. Este punto de la motivación se vincula a su vez con una clara definición del puesto y las competencias requeridas del mismo que posteriormente tendrá impacto en el proceso de selección para que lo anterior se cumpla. En caso que las personas no cuenta con las competencias necesarias, deberá ser tenido en cuenta para que la brecha entre las competencias requeridas y las que posee la persona, sea reducido mediante un plan de desarrollo, como se menciona en el próximo punto.
- **Tener en cuenta las necesidades de la organización y de las personas que la ocupan.** Para ello será necesario contar con un sistema de descripción de puestos y un modelo de competencias actualizado y adecuado a las necesidades de la organización, como así también un correcto sistema de evaluación de las capacidades de las personas. Si esa relación persona/puesto no es la conveniente será responsabilidad de la organización realizar una correcta planificación de sus recursos humanos de modo de lograrla. Si la relación persona/puesto es correcta, los empleados

verán sus necesidades satisfechas, al igual que la organización. Esto permitirá que los factores motivadores mencionados de acuerdo con la teoría de Herzberg (logros, responsabilidad y crecimiento) puedan cumplirse y generar real motivación en el ocupante del puesto.

- Por último, **contar con un sistema de premios y castigos** mediante un adecuado sistema de evaluación del desempeño que permita valorar y premiar la gestión de las personas no solo en términos de recompensas o beneficios sino de reconocimiento de logros en clave de factores motivacionales.

2.3. Factores estructurales que influyen sobre el desempeño y evolución del rol

En esta sección se incluirá desde el punto de vista de distintos autores cuáles son aquellos factores estructurales o de contexto de una organización que tiene impacto sobre el desempeño y el desarrollo de los mandos de primera línea. Por otro lado, se evaluará desde una perspectiva histórica, como estas posiciones y las exigencias de estas han variado con el correr del tiempo.

2.3.1. Factores que influyen sobre el desempeño de los “supervisores de primera línea”

En la siguiente sección se desarrollan los factores que influyen sobre el desempeño de supervisores de primera línea y como ha ido evolucionando su rol a través de los años. En una investigación publicada por Peach Martins (2007) trabaja para detectar los factores claves que influyen sobre el desempeño de los supervisores de primera línea. La misma está realizada sobre una empresa aeroespacial manufacturera. Si bien se trata de otro tipo de negocio/industria se encuentran varios aspectos que guardan relación con la lógica organizativa de otra compañía manufacturera como Gestamp.

La autora identifica cuatro factores claves que tienen injerencia sobre el desempeño de los “managers”. A su vez, pone de manifiesto que lejos de disminuir, la complejidad de estas posiciones la misma ha ido aumentando y no en todos los

casos las organizaciones acompañan a quienes ocupan las mismas con herramientas para administrar este aumento en la complejidad del rol.

Los factores identificados como clave son:

- *La actitud y percepción que tengan los stakeholders (incluyendo los supervisores de primera línea) sobre el rol.* Con respecto a este punto Armstrong (2001, en Peach Martins, 2007) manifiesta que el comportamiento de las personas estará influenciado por la percepción de los individuos sobre la situación en la que se encuentran. Será importante que tanto los mismos ocupantes de esas posiciones como el resto de la organización tengan en claro el alcance del rol de los supervisores de primera línea. De lo contrario la concepción que pueda existir sobre el mismo puede surgir de expectativas individuales basadas en lo que cada individuo espera o normalmente ha presenciado para esa posición.
- *En qué medida los sistemas o estructuras organizacionales facilitan el desempeño de este rol*
- *El grado de definición que tenga el rol de esta posición.* Sobre todo, el nuevo rol, teniendo en cuenta el aumento de la complejidad y las nuevas exigencias de la posición. Factor que fue abordado dentro del eje de gestión por competencias.

Asimismo, Armstrong (2001, en Peach Martins, 2007) argumenta que los individuos tienden a volverse inseguros y perder confianza en sí mismos cuando no tienen claro cuál es su papel y qué se espera de ellos. Es por esto que se hace imprescindible que los alcances de esta posición se encuentren bien definidos y sean conocidos por la organización. La falta de definición y claridad en el rol afectará también a la posibilidad de establecer una estrategia adecuada de capacitación y desarrollo.

- *El grado de formación con el que cuente para ocupar este rol y las oportunidades de desarrollo disponibles.* Factor que también abordado en el eje vinculado a gestión por competencias

Por su parte, la consultora Mc Kinsey & Company (Mc Kinsey, 2009) aborda el tema del desempeño de los líderes de primera línea en relación con factores que

pueden influir sobre el mismo. Al respecto hay dos factores relevados en esta encuesta que muestran coincidencia con lo expresado por Peach Martins. La misma indica que el bajo nivel de desempeño en estas posiciones se debe a la forma en que los trabajos de los supervisores de primera línea están estructurados o definidos y a una capacitación inadecuada, no simplemente a una falta de habilidades por parte de los ocupantes del puesto. En cuanto al modo en que las tareas están estructuradas, el estudio demuestra que uno de los inconvenientes del desempeño radica en que, en muchas compañías, la definición del rol no permite que los líderes de primera línea se centren en las prioridades correctas. El estudio no solo advierte sobre la falta de definición del rol, sino que también se refiere al contenido de esa definición. Los encuestados manifiestan que el papel más común para los supervisores de primera línea consiste simplemente en realizar tareas asignadas, identificar y solucionar problemas y enfrentar desafíos o crisis cotidianas a medida que surgen. Solo el 11% manifiesta que los roles de gestión de primera línea de sus empresas están estructurados de modo que los gerentes se centren en el entrenamiento y el desarrollo de su equipo de trabajo.

Por su parte, Elliot Jaques (2004) en su obra "La Organización requerida" expresa que existe la creencia de que el desarrollo eficaz de una organización gerencial puede darse de dos formas. La primera mejorando ciertos procedimientos, como proyectos de reingeniería o programas de estudios del trabajo. La segunda forma consiste en perfeccionar individualmente a cada gerente de distintas maneras. Por ejemplo, mejorando las competencias esenciales o desarrollando "organizaciones que aprenden". Ambos enfoques han fracasado. Jaques argumenta que lo necesario es abordar el problema fundamental de las organizaciones de nuestros sistemas gerenciales. Su posición radica en que el camino para llegar al liderazgo gerencial pasa por el desarrollo de la propia organización. Al establecer una organización correcta, tanto el personal como los gerentes que la dirigen podrán trabajar juntos colaborando plenamente y en un clima constructivo de confianza mutua. Por su parte también enumera factores que interactúan en un sistema gerencial total y favorecen el desempeño de los líderes de primera línea:

1. Una estructura organizativa universalmente válida. Que comprenda un sistema jerárquico de estratos gerenciales, un sistema de responsabilidad y autoridad en las relaciones de trabajo laterales.
2. Un sistema detallado de procesos de liderazgo gerencial, que comprenda: liderazgo del gerente inmediato sobre sus subordinados a través del trabajo en equipo, determinación del contexto, asignación de tareas, evaluación de eficacia del personal y un sistema de reconocimiento de méritos.
3. Una estructura equitativa de remuneraciones diferenciales, utilizando niveles de remuneración vinculada con los estratos gerenciales.
4. Un sistema de evaluación de capacidades potenciales de cada individuo. Lo que permitirá ubicar a las personas indicadas en el puesto indicado.

Jaques define al conjunto de estas condiciones como “La organización requerida” y argumenta que estas condiciones son esenciales para que un sistema eficaz de liderazgo de cualquier sociedad democrática orientada a la libre empresa pueda funcionar.

Todo lo mencionado hasta el momento evidencia la existencia de factores estructurales de una organización que pueden influir sobre el desempeño de las posiciones de líder de primera línea. Existen coincidencias entre los tres enfoques que podrían resumirse y agruparse en los siguientes ejes;

- **Grado de definición de la posición y organización de las tareas.**
Hace referencia al grado de definición que tenga la posición y como su trabajo se encuentra estructurado y organizado.
- **Procesos y estructura.**
Sistemas, estructuras y procesos gerenciales con los que cuente la organización que faciliten a los ocupantes de estas posiciones llevar adelante los procesos gerenciales, como así también la validación de los stakeholders de la organización sobre estas posiciones. Un sistema de remuneraciones diferencial para estas posiciones y un sistema de reconocimiento por méritos.
- **Evaluación de capacidades potenciales y procesos de formación**
Existencia de un sistema de evaluación de capacidades potenciales para definir posibles ocupantes de estas posiciones y procesos de formación que

permiten desarrollar a aquellos ocupantes de las posiciones que no cumplan con los conocimientos requeridos.

Los cambios en los requerimientos y las exigencias de estas posiciones hacen necesario que estos factores sean tenidos en cuenta como condicionantes del desempeño o desarrollo de las posiciones de líderes de primera línea.

2.3.2. El cambio del rol de los supervisores de primera línea

Los factores que impactan sobre el desempeño de los supervisores de primera línea cobran más importancia cuando se observa el cambio que el rol, particularmente en las organizaciones industriales, ha atravesado y cómo la complejidad del mismo ha ido en aumento.

Desde una perspectiva histórica se identifican cuatro estadios en la evolución del rol de los supervisores de primera línea (Peach Martins, 2007). El Gerente a Cargo (Manager In Charge – MIC), el gerente en el medio (Manager in the middle – MIM), el gerente al margen (Manger on the margin – MOM) y el Gerente a cargo plus (Manager in Charge plus – MICP).

Gerente a cargo – MIC –

Durante el siglo XIX el rol de los supervisores de primera línea tomó la forma de personal subcontratado. Estos eran responsables por contratar su propio personal y de llevar adelante los procesos de reclutamiento y selección, y de tomar acciones disciplinarias. A medida que las fábricas industriales fueron desarrollándose, se migró a tener esta función como *in-house* para aumentar el control sobre las mismas y sobre todo el personal a cargo. Los supervisores de primera línea siguieron teniendo la responsabilidad por la contratación de sus equipos de trabajo y en ocasiones se consideraba que las decisiones que tomaban eran injustas ya que tomaban y despedían personal sin basarse en criterios objetivos. No se encontraban entrenados para ejercer y llevar adelante funciones vinculada a la gestión de las personas o el liderazgo. Se asume que, si bien no recibieron entrenamiento formal sobre, por ejemplo, prácticas de reclutamiento y selección fueron aprendiendo sobre esta función mediante aprendizaje informal. Los

estudios realizados revelan que no existía una estrategia formal para la gestión de las personas y prácticas como la selección.

Owen (1994) demostró mediante un estudio realizado durante la revolución industrial en empresas metalúrgicas cómo se daba la gestión de las personas. Particularmente, sus hallazgos revelaron que el reclutamiento de personas que ocuparían posiciones manageriales estaba orientado a favorecer a los grupos de cierta clase social, por ejemplo, aquellos con antecedentes de clase media con una educación amplia, mientras que negaba el acceso a aquellos con ventajas menos favorables, de potencial de gestión.

Otros autores que escriben sobre este período presentan una realidad diferente. Indican que los supervisores de primera línea de esta época generalmente eran trabajadores analfabetos ascendidos de posiciones operativas porque evidenciaban un mayor grado de habilidades técnicas o la capacidad de mantener disciplinado a su personal. George (1972) señaló que los supervisores de primera línea de esta época no se encontraban entrenados en las complejidades de la gestión de las personas y se los dejaba desarrollar sus propios estilos de liderazgo.

Gerente en el medio (Manager in the middle – MIM) y Gerente al Margen (Manager on the margin – MOM)

La creciente influencia de la “Administración científica” y el Desarrollo de las funciones de gestión especializadas fueron paulatinamente circunscribiendo cada vez más el papel de los supervisores de primera línea y disminuyeron no solo sus responsabilidades gerenciales, sino también su autonomía para tomar decisiones.

Posteriormente, el debilitamiento de su rol se vio agravado entre las décadas del 60 y 70 por el creciente poder de los sindicatos y, en particular, el de las organizaciones sindicales en el lugar de trabajo. Esto trajo tres efectos muy claros. En primer lugar, el interés de los delegados sindicales de tratar directamente con gerentes de mayor jerarquía y no con los supervisores de primera línea. En segundo lugar, una propensión de dichos gerentes de tratar también con los delegados, socavando la autoridad de los supervisores de primera línea y, en tercer lugar,

cambios en las relatividades salariales que operaban en contra de los supervisores de primera línea.

Por su parte, James Lowe (1993) llevó adelante un estudio sobre la evolución del rol del supervisor en la industria automotriz que pone de manifiesto como el cambio de un sistema de producción en masa, a un sistema de producción basado en los conceptos del *Lean Manufacturing* generaron también un cambio en las exigencias del rol de los supervisores o supervisores de primera línea. Lowe observó que existían problemas estructurales en las organizaciones que no contribuían al desempeño de los ocupantes de estas posiciones frente a los cambios que exigía la industria. La implementación de la producción en masa de acuerdo a los principios del Taylorismo contribuyó a que, en esta industria, el supervisor de primera línea fuera perdiendo paulatinamente el protagonismo debido a la creciente especialización y estandarización planteada por este método de producción. (Lowe, 1993) “por ejemplo, los ingenieros industriales prescribieron métodos de trabajo, las secciones de mantenimiento tenían la responsabilidad de ocuparse de las reparaciones, y los inspectores de control de calidad y los especialistas en reelaboración se encargaron de detectar y corregir errores. En efecto, la función técnica del supervisor se redujo así a la de un "verificador semi-calificado". En respuesta al aumento del tamaño de la fuerza laboral y al crecimiento del sindicalismo, los supervisores también perdieron su responsabilidad y autoridad exclusiva sobre las decisiones de gestión laboral. Los departamentos de personal organizaron cada vez más las regulaciones laborales de manera centralizada y, por lo tanto, adquirieron cierta responsabilidad en la contratación, despido, determinación de pagos y en el manejo de la disciplina y las quejas de los empleados.” (p. 742)

Todos estos cambios demostraban una falta de apoyo hacia los supervisores de primera línea en el desempeño de su rol de “gestión de personas”. La posición que ocupaban se percibía muy ambigua y disminuida en las estructuras. Child J y Partridge A (1982) los denominaron en su artículo como “gerentes perdidos”.

Gerente a cargo Plus (Manager in charge Plus – MICP)

La disminución del poder sindical durante 1980, el aumento de la competencia, el surgimiento de nuevas filosofías gerenciales y un mayor interés por las técnicas de producción japonesas; contribuyó a que muchos empleadores se preocuparan por introducir estructuras de gestión más descentralizadas, rentables y flexibles. En muchos casos uno de los ejes de estos cambios se encontraba muy relacionado con un cambio en el rol de los supervisores de primera línea ya que buscaba enfatizar el componente gerencial de la posición. Esto exigía que adquirieran un tipo de liderazgo facilitador y potenciador, más orientado a la gestión estratégica. Este nuevo rol vinculó a la posición más de cerca con tareas de gestión de recursos humanos tales como la formación y el desarrollo, la selección del personal, la disciplina y la gestión del ausentismo y por sobre todo la gestión del desempeño de sus equipos. Orientando estos esfuerzos a lograr un mejor desempeño de la fuerza laboral.

La investigación indica que existe evidencia que el grado de éxito en este nuevo rol ha sido variado y que los factores mencionados al comienzo de esta sección son claves para el correcto desempeño de la función de los supervisores de primera línea sobre este nuevo rol.

Universidad de
San Andrés

3. Investigación de campo

3.1. Metodología de relevamiento

El trabajo de campo realizado tuvo como objetivo indagar sobre los distintos ejes conceptuales abordados en el marco teórico. De este modo analizar la información obtenida identificando los principales obstáculos para el desarrollo efectivo del personal operativo, como así también, evaluar las acciones tomadas hasta el momento por la organización y analizar su efectividad. La metodología para relevamiento de información utilizada fue mixta. Se aplicaron herramienta cualitativas y cuantitativas. El abordaje cualitativo se llevó a cabo mediante entrevistas semi-estructuradas las cuales fueron llevadas a cabo entre Enero y Marzo 2020. Se entrevistó al jefe de empleos formación y desarrollo del departamento de Recursos Humanos, a dos líderes de planta y al Gerente de Calidad.

Con el fin de relevar la percepción de los Líderes de Planta durante el mes de Abril 2020 se realizó una encuesta autoadministrada en línea. La misma se envió a 48 líderes y fue respondida por 32 de ellos (67%).

3.2. Resultados y conclusiones del análisis del problema abordado

El trabajo relevado mediante las entrevistas y las encuestas realizadas a los diferentes actores de la organización ha permitido arribar a los siguientes resultados. Los temas serán agrupados de acuerdo con los ejes que han sido abordados en el marco teórico.

3.2.1. Modelo de gestión por competencias

De acuerdo con la entrevista realizada al personal del área de RH se ha observado que desde hace unos años comenzó a desarrollarse un sistema de gestión por competencias que busca abarcar los tres ejes citados en el marco teórico (selección, evaluación y desarrollo). Con respecto a la selección, si bien anteriormente se llevaban adelante acciones de selección basadas en competencias para otros puestos de trabajo, a partir del año 2016 esta metodología comenzó a utilizarse para las posiciones de líderes de planta. En lo que a las evaluaciones respecta, desarrollaremos este punto más adelante, pero pudo observarse que existe un proceso de evaluación enfocado al cumplimiento de la tarea, no a las competencias. No obstante, las mismas han sido evaluadas con el fin de identificar la brecha existente entre el grado de desarrollo para las nuevas competencias definidas y las que poseen los actuales ocupantes de la posición. Con respecto al desarrollo de competencias, también se desarrollará el punto a lo largo de este capítulo, pero pudo observarse que se aplicó un primer esquema de formación para comenzar a reducir la brecha entre el grado de desarrollo de la posición y el actual de cada líder.

Aun así los subsistemas se encuentran aislados entre sí y no actúan como un verdadero sistema integrado de gestión por competencias. Se menciona esto ya que no pudo encontrarse un vínculo entre los distintos procesos. No se observa que las competencias que son evaluadas durante la entrevista de selección luego se incluyan en el proceso de evaluación de desempeño para posteriormente alimentar el proceso de desarrollo de competencias. Tampoco pudo observarse que los

supervisores tomen conocimiento de los gaps que existen entre el grado de desarrollo esperado de una competencia y el que cuenta una persona de su equipo.

Al respecto Cruz M (Jefe de empleos, Formación y Desarrollo para las plantas de Buenos Aires) comentaba durante la entrevista: *“Al momento no se realiza selección externa de personal operativo de planta para cubrir este tipo de funciones. Se trata de promociones internas. Estos procesos de selección se han realizado de manera interna, a partir de una actualización de los roles de liderazgo en las áreas productivas (Group Leaders y Team Leaders) [nombre de la posición en inglés para referirse a los puestos de Líder y Supervisor] lo que generó un gap de rol y competencias y funciones para estas posiciones dado al cambio en su complejidad. Antes este proceso no estaba tan formalizado. La participación de RH era baja y solo se tenían en cuenta las evaluaciones que realizaba la línea con respecto al desempeño de la persona en el puesto operativo.”*

Selección por competencias

Con respecto al método para seleccionar el personal que es promocionado a ocupar posiciones de liderazgo dentro de la estructura, actualmente se utiliza el método de entrevista por incidentes críticos el cual permite evaluar las competencias requeridas para la posición. Pero, también, por lo que se relevó, es un método que comenzó a aplicarse en el año 2016. Es decir, un número importante de ocupantes de los puestos de liderazgo actual han sido promovidos a esas posiciones mediante otro proceso de selección. Como manifestó M. Almaraz, uno de los líderes entrevistados:

“Cuando a mí me nombraron líder fue porque lo propuso un supervisor que ya no está más. Como yo sabía trabajar en todas las celdas y soldaba en todas sin problemas me dijo que quería que yo sea “referente”. Porque antes no se le decía líder...”

Al respecto, Cruz M se refirió al sistema utilizado anteriormente para seleccionar al personal a promocionar:

“Previo al modelo actual, los líderes se definían a través de una propuesta del área y una validación de dichas capacidades como presencia/ausencia a partir de una evaluación externa a través una batería psicotécnica. Como mencioné

anteriormente, el rol de los líderes en cuanto a sus tareas y responsabilidades ha sufrido cambios debido al crecimiento en complejidad del negocio y el cambio de la organización de responsabilidades y roles para abordarlo”

Evaluación de desempeño

El sistema de evaluación de los líderes de planta con el que cuenta actualmente la organización ha sido implementado durante 2019 en el marco de un programa de desarrollo que se diseñó para las posiciones de líderes de planta. Este nuevo método evalúa el grado de desarrollo que la persona tiene para la realización de las tareas que se encuentran definidas en las descripciones de puesto, mediante una ponderación de 1 a 3 dependiendo del grado de desarrollo que la persona cuenta en la tarea. No se observa un sistema de evaluación de competencias. Solamente se evalúa el conocimiento y la aplicación de tareas. Se incluye la matriz de evaluación de tareas en el Anexo I.

Desarrollo

De acuerdo con lo indagado durante la entrevista llevada a cabo con el Jefe de Empleos Formación y Desarrollo; durante 2016 se ha desarrollado un programa de formación para las posiciones de líderes y supervisores de planta debido a la problemática existente que se plantea en el inicio del trabajo. El programa consiste en varios módulos de capacitación que se orientan a reducir la brecha existente entre el grado esperado de desarrollo de cada una de las competencias de liderazgo y el que realmente tiene cada ocupante de la posición. El programa fue llevado a cabo durante cuatro años (2016-2019). El mismo estuvo compuesto por las siguientes etapas:

- Revisión y actualización de las descripciones de puestos de las posiciones de líder y supervisor
- Mapeo de toda la población que ocupa posiciones de liderazgo y supervisión para evaluar el grado de desarrollo de cada una de las competencias requeridas para dicha posición

Es importante destacar que estas competencias han cambiado a partir del año 2016. Como se mencionó anteriormente, la complejidad de estas posiciones creció y esto generó un cambio en las competencias requeridas para la posición.

Esto pudo relevarse también durante la entrevista realizada al personal de RH. *“El rol de los líderes en cuanto a sus tareas y responsabilidades ha sufrido cambios debido al crecimiento en complejidad del negocio y el cambio de la organización de responsabilidades y roles para abordarlo”* manifestó Cruz M durante la entrevista.

- Diseño y ejecución de un plan de formación con foco en el desarrollo de competencias

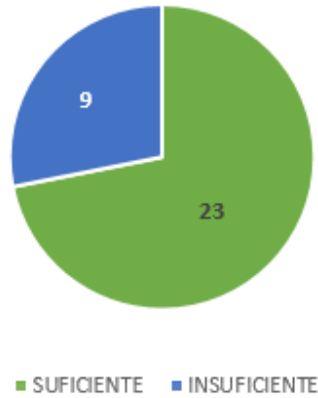
En primera instancia se aplicó para las áreas productivas (Estampado, Soldadura, Cataforesis y Retrabajo) y en segundo lugar para las áreas de asistencia a la producción (Mantenimiento, Matricería, Calidad y Logística). Del programa participaron 80 líderes y supervisores y constó de 36 Horas de Formación.

Al indagar durante las entrevistas sobre la frecuencia en la que se lleva a cabo el programa y cómo se llevará a cabo para los futuros ocupantes que accedan a la posición Cruz M. explicó qué: *“Los líderes pasan por un programa de formación organizado en módulos orientado a trabajar los gaps en las competencias requeridas. Estos módulos abordan tanto competencias blandas, como ser liderazgo, la comunicación y el autodesarrollo, como competencias técnicas del orden de identificación de la mejora, análisis de KPIs, etc.”*

Con respecto a este punto se observó que no existe una periodicidad estándar ni una planificación para que los líderes de planta que puedan ser nombrados a futuro atraviesen este proceso formativo. Es decir, que hasta el momento este programa pareciera haber funcionado como una acción puntual para dar respuesta a la problemática relevada pero que no se integra a un sistema de gestión por competencias que asegure una periodicidad para replicarlo. En cuanto a lo relevado en la encuesta con respecto a la formación recibida los resultados fueron los siguientes.

Gráfico 1

¿Cómo evalúa la capacitación que recibe para ocupar la posición de líder de planta?



Fuente: Resultados encuesta realizada a líderes de Planta.

Más allá del programa de capacitación para esta población mencionado previamente un 30% de los ocupantes del puesto consideran que la formación recibida es insuficiente para poder hacer frente a las exigencias del rol. Esto se debe, en gran medida, a que este ha sido el primer y único programa de capacitación orientado al rol de liderazgo que los ocupantes de esta posición han recibido hasta el momento.

3.2.2. Descripciones de puesto

Realizamos un apartado específico de esta temática teniendo en cuenta que puede ser considerado un factor estructural que genera impacto en el desempeño de los líderes, pero también, tener impacto en la motivación y a su vez, haber influido en la selección de algunos de los líderes que hoy ocupan este puesto. De acuerdo con lo relevado respecto a este punto, se observó que las descripciones de puesto en las cuales figuran las responsabilidades de los líderes de planta, han sido actualizadas a partir del año 2016 en el marco del programa de desarrollo previamente mencionado. Hasta el momento las mismas eran definidas por cada sector en particular dependiendo las necesidades del área para estas posiciones.

Cruz M. manifestó lo siguiente:

“Las responsabilidades del líder de planta son propias de cada sector en particular, pero en términos generales, todos los líderes deben cumplir con la comunicación a sus equipos de novedades productivas y de negocio (charlas de inicio de turno, KPIs, comunicaciones generales, etc), distribución de tareas, entregas de EPP, seguimiento y revisión de documentación administrativa, gestión de resoluciones técnicas junto con áreas soporte y rutinas de auditorías.

Como te decía antes, han sufrido un cambio en los últimos años debido al aumento de complejidad del negocio y el crecimiento de la organización. Estas responsabilidades están definidas en su descripción de puesto, y están organizadas en escalado de complejidad con las responsabilidades de los supervisores (Group Leaders), Responsables de Unidad de Negocio y Management.

Son conocidas por toda la organización al estar en la estructura de tareas formalizada y comunicada en los documentos del sistema de gestión de calidad.”

El cambio en el rol del líder ha sido relevado en la encuesta realizada a los líderes de planta con el fin de evaluar si esta modificación también es percibida por los ocupantes del puesto. Pudo observarse que el 94% de los encuestados perciben que existió un cambio en sus responsabilidades.

Gráfico 2



Fuente: Resultados encuesta realizada a líderes de Planta.

En el Anexo II se adjunta un fragmento de la descripción de puesto correspondiente a un Líder de Estampado. Teniendo en cuenta que las descripciones de puesto y exigencias del rol han sido definidas a partir del año 2016, hace pensar que muchos de los líderes (nombrados con anterioridad a esa fecha) han sido seleccionados con estándares que difieran a los requerimientos de la posición.

Con respecto a las descripciones de puesto, pudo observarse que existe una recarga horizontal de las tareas. De acuerdo con lo mencionado en el marco teórico esto sucede cuando se busca incorporar una serie de tareas a una posición con el fin de enriquecer la labor, pero en realidad se adicionan tareas de igual nivel de complejidad con más instancias de control, disminuyendo la contribución del empleado por desconocer el verdadero impacto que la tarea tiene o por qué motivo es realizada. Si bien, de acuerdo con lo relevado con el personal de RH existe la intención de enriquecer las tareas y responsabilidades de los líderes, en la entrevista realizada a uno de los líderes, Almaraz M. refiere lo siguiente: *“Al principio era difícil pararte enfrente de los muchachos y darles una charla cuando estaban equivocados o venía algún reclamo del cliente. Porque nosotros fuimos aprendiendo a hacer todas las tareas que se fueron agregando, pero no siempre sabíamos bien el por qué o para qué. Una vez que lo vas haciendo ya se te hace rutina...”*

Palavecino D, otro de los líderes entrevistados también se refirió a este tema durante la entrevista: *“Hay muchas tareas del tipo de llevar un ckecklist, actualizar la cartelera...cosas que sí, están buenas, pero a mí me gusta más lo operativo porque lo entiendo mejor y veo el resultado de lo que hago”*. En ambos comentarios puede observarse lo previamente mencionado. Si bien el personal de recursos humanos argumenta que existió un aumento en la complejidad de las exigencias de la posición, los cambios en las descripciones de puesto generaron una recarga horizontal de tareas. Se sumaron tareas de baja complejidad con baja contribución y sin explicar con claridad el impacto que la realización de las mismas tiene en los resultados. Esto, según Herzberg, puede redundar en un problema de motivación.

3.2.3. Motivación

De acuerdo con lo mencionado en el marco teórico la motivación es tomada como un complemento a las competencias y conocimientos de una persona para contribuir al talento y el desempeño efectivo en una determinada posición. Para ello es necesario que las tareas o funciones a realizar coincidan con las motivaciones personales del ocupante de un determinado puesto, ya sea por propio interés, por su incidencia con sus preferencias o por cualquier otro motivo.

Al respecto, en las entrevistas realizadas a los líderes Almaraz M. expresaba lo siguiente:

“Lo primero es como todo, lo primero te resistís. La industria va evolucionando y si me toca hacer esto lo tengo que hacer. Me gusta lo que hago porque me gusta ver que construyan. Que se vea que las cosas andan. También me gusta hacer que el resto lo haga bien. A mí me gusta que salgan las cosas bien. Por ejemplo, cuando hay que soldar una tuerca yo lo hacía pensando como si fuera para mí. Me gusta que los demás hagan las cosas bien porque de los demás dependo también para tener trabajo. Si los demás hacen las cosas mal, yo no voy a tener trabajo”

“Las tareas que tengo que hacer hoy como líder primero me resistía porque lo mío era más manual. Después me fui dando cuenta que todo iba cambiando y que si yo no cambiaba me tendría que haber ido”

Por su parte Daniel Palavecino durante la entrevista expresó:

“Para mi desarrollo la posición me sirve. Yo me sentía capaz (cuando tomé la posición de líder). Aparte de todo eso, es un beneficio económico también.”

“Me gusta porque yo aprendo de los demás, me gusta enseñar lo que sé y también voy aprendiendo a medida que voy enseñando. Me motiva enseñar y que el otro no cometa los mismos errores que cometí yo. Me gusta trabajar con gente y enseñar lo que aprendí”.

En primer lugar, de acuerdo con lo mencionado en el marco teórico con respecto a la importancia de considerar la motivación de una persona por acceder a determinada posición, Alles (2007) dice que la motivación de las personas es un

componente importante de indagar antes de nombrar a un individuo en una determinada posición. Existen casos en las organizaciones en que una empresa ofrece a un colaborador una posición que a los ojos de todos resulta muy atractiva, ya que mejora el nivel o la retribución, pero, la persona en cuestión no se siente motivada con ello. Prefiere su situación actual.

En otro orden de ideas, de acuerdo con los sistemas de motivación evaluados en el marco teórico y teniendo en cuenta lo expresado por los entrevistados se observa que la motivación de los ocupantes de estas posiciones el sistema motivacional que ponen en juego es aquel vinculado a los logros como motivación. Es aquel tipo de motivación que presenta un interés recurrente por hacer las cosas bien o mejor. Las personas que se rigen por este tipo de sistema motivacional prefieren tener responsabilidad sobre el resultado.

Combinando ambos conceptos podemos decir que pareciera que la real motivación de estas personas a ocupar estas posiciones está dado por el hecho de poner en juego el sistema motivacional de logros como motivación, más que una verdadera motivación para liderar el equipo de trabajo y las tareas que se vinculan a esta función. Si bien el interés por obtener buenos resultados puede ser un buen incentivo podría generar tensiones internas en los ocupantes de las posiciones a la hora de tener que afrontar los verdaderos desafíos que involucran liderar al equipo de trabajo. De acuerdo a lo mencionado por ambos líderes existe una preferencia por la realización de tareas del tipo técnicas/operativas más que por las de liderazgo. En estos casos el relevamiento del componente de la motivación a la hora del proceso de selección de estas personas pareciera no haber estado bien resuelto.

Por otro lado, teniendo en cuenta los factores que aportan motivación mencionados en el marco teórico de acuerdo con la teoría de la motivación de Herzberg, se encuentra mayor presencia de factores higiénicos para estas posiciones. A continuación, se enumeran aquellos que se encontraron durante las entrevistas y la encuesta.

- Porcentaje de remuneración adicional (factor higiénico).

Con respecto a este punto; se ha mencionado previamente que un ejemplo de esto sería un incremento salarial, o como en el caso de Gestamp, el adicional percibido por el cumplimiento del rol. Si bien se cuenta con este adicional puede comprobarse lo mencionado en el marco teórico al asegurar que “Esto resolvería un sentimiento de insatisfacción, pero no llegaría a convertirse en un factor de motivación sostenido en el tiempo. El individuo lograría acostumbrarse al cambio de su salario rápidamente y no generaría una sensación de motivación a largo plazo” (Herzberg, 1987, p. 13). Al relevar este punto en la encuesta se ha comprobado que el 66% de aquellos líderes que contestaron consideran que el adicional percibido para el cumplimiento de la función no es adecuado ni suficiente. Es decir, puede ser un factor que en un primer momento genere no insatisfacción, pero con el correr del tiempo los líderes se acostumbran a este adicional.

Gráfico 3

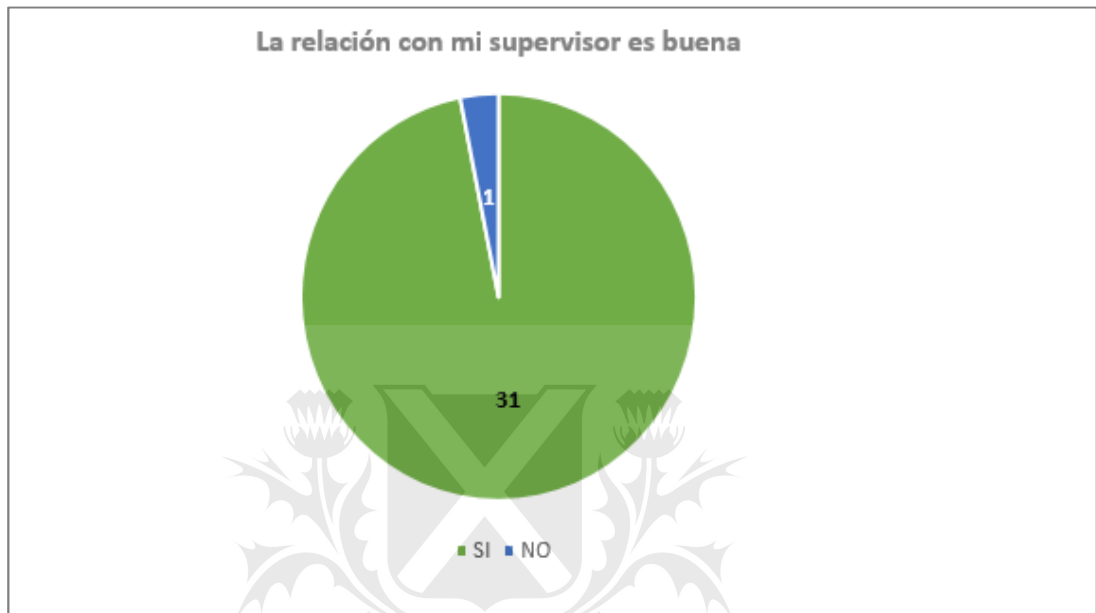


Fuente: Resultados encuesta realizada a líderes de Planta.

- La relación con el supervisor y la forma de organizar las tareas diarias (factor higiénico).

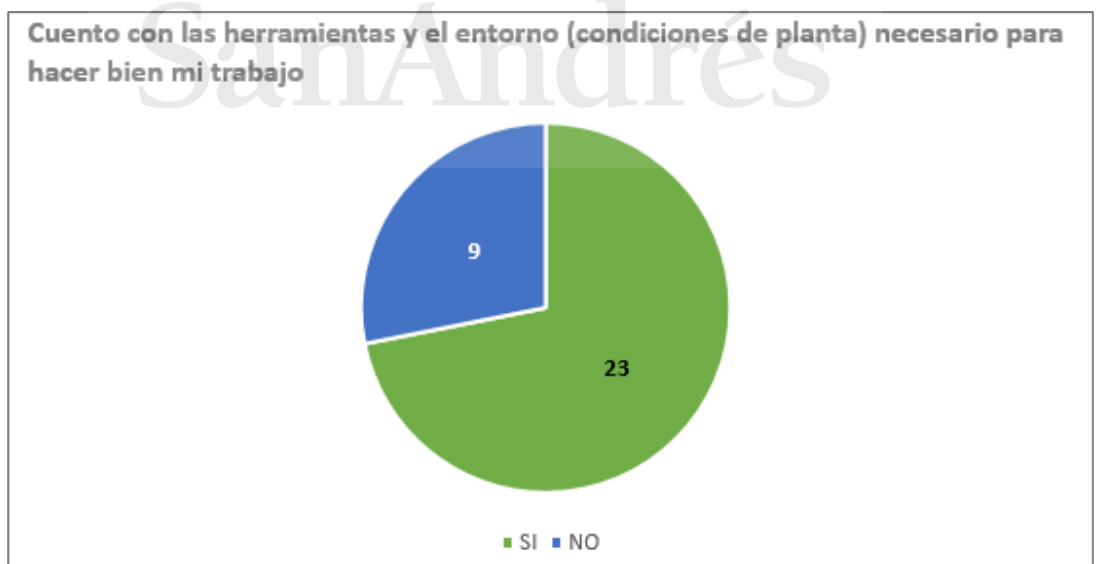
Estos puntos también fueron evaluados durante la encuesta, mostrando los siguientes resultados.

Gráfico 4



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta realizada a líderes de Planta.

Gráfico 5



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta realizada a líderes de Planta.

- La gran cantidad de procesos estandarizados (factor higiénico).

La industria automotriz en general es una industria con un nivel de estandarización de sus procesos muy alto. La gran mayoría de las actividades de los principales procesos se encuentran procedimentadas.

No se observó que exista presencia de factores motivadores como si sucede con los higiénicos mencionados previamente. No obstante, al relevar sobre el reconocimiento por los logros, los resultados de la encuesta revelaron lo siguiente.

Gráfico 6



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta realizada a líderes de Planta.

Si bien la posición de líder de planta no cuenta con un sistema estandarizado de reconocimiento por los logros, como si es el caso de las posiciones de supervisión, jefatura o gerencia, hay un porcentaje importante del grupo de líderes que se siente reconocido. Más allá de esto también puede observarse un grupo importante de ocupantes de la posición de los que respondieron la encuesta (41%), que consideran no ser reconocidos por sus logros.

3.2.4. Factores organizacionales y contextuales que influyen sobre el desempeño de los líderes.

De acuerdo con lo mencionado en el marco teórico referido a los factores estructurales que pueden influir sobre el desempeño de líderes o supervisores de primera línea, los cuales han sido agrupados en tres grandes ejes, se desarrollará a continuación lo relevado en la organización para los componentes de cada uno de esos ejes.

Definición de posiciones

Con respecto a este punto, pudo observarse que hasta el año 2016 las tareas y responsabilidades de esta posición no se encontraban claramente definidas. El mismo iba adaptándose de acuerdo con las necesidades de cada sector y no se encontraba un grado de acuerdo general sobre el alcance de esta posición.

Al respecto Palavecino D comentó durante la entrevista: *“hoy por hoy las responsabilidades del rol están claras, antes no estaban. Antes estaba más en la tarea operativa, en vez de delegar actuaba yo porque no tenía claro si era mi responsabilidad o no”*.

Procesos y estructura

De acuerdo con lo que Peach Martins menciona, existen factores que influyen sobre el desempeño de las posiciones de líderes o supervisores de Primera línea que se encuentran vinculados a los procesos y la definición de la estructura de la organización. En el mismo orden de ideas y en lo que a la estructura organizacional respecta, Jaques plantea como condición para un desempeño eficaz de una compañía la existencia de una organización correcta que comprende un sistema jerárquico de estratos gerenciales con un sistema definido de autoridad y responsabilidad por posición.

De acuerdo con lo relevado en las entrevistas realizadas al personal de Recursos Humanos de la organización; la estructura de planta ha sido modificada a partir del año 2016 en el marco del proyecto de desarrollo de una estructura más eficiente que permita dar respuesta a la creciente complejidad del negocio. La misma comprende un sistema jerárquico de estratos gerenciales en los que pueden

identificarse las posiciones de gerencia, jefatura, supervisión y líderes de planta. Pudo observarse durante el relevamiento que este sistema para los estratos de líderes de planta o supervisores de primera línea se encuentra clarificado desde hace pocos años. Los límites de las responsabilidades entre las posiciones de líder y supervisor fueron clarificados con el desarrollo del programa de líderes mencionado anteriormente, el cual comenzó en el año 2016. Al respecto Cruz M. comentó:

“La definición de la estructura organizacional actual se hizo a partir de un trabajo de organización de tareas, roles y funciones en conjunto con las áreas de RH, Lean Manufacturing y Gerencias Industriales realizado en el marco del proyecto de implementación de una estructura lean. Este trabajo de definición organización fue validado por la Dirección de Operaciones de Argentina. Todo esto se trabajó casi en paralelo con el proyecto de desarrollo de líderes”

Al respecto, los líderes entrevistados mencionan:

“En un momento sí tenía clara cuál era la función que tenía como líder, pero era como que...como teníamos la Comisión Interna [en referencia al cuerpo de delegados de SMATA denominado internamente con el nombre de Comisión Interna] y todavía no teníamos bien encuadrado que era lo que tenía que hacer el Líder te decían hasta acá pero bueno tenías que ir hasta acá. Hoy por hoy se aclaró y el rol del líder está más claro” Almaraz M.

Por su parte el Líder D. Palaveccino al consultarle por si tuviera la oportunidad de ser supervisor comentó:

“Me habían ofrecido la posibilidad, no es que no me sienta capaz, pero no me sentiría cómodo. Por cuestiones gremiales que hay. Es un tema que está muy complicado entre la relación del líder, supervisor con el delegado. La gestión gremial es demasiada problemática. Yo así me siento bien. Quiero durar en el laburo.”

En estos comentarios se observa también, la influencia que la representación gremial tiene sobre el desarrollo diario de las tareas de los líderes de planta.

- La actitud que tiene los stakeholders sobre el Rol

Se ha indagado sobre este punto mediante la entrevista realizada al Gerente de Calidad, quien tiene a su cargo parte de la estructura de planta. Con respecto a este

punto manifestó que: *“Los líderes de planta ocupan un lugar muy importante dentro de mi equipo, el líder es de los puestos operativos aquella persona con quien vos siempre puedes contar, conoce todos los puestos, entrena y ayuda al resto, si hay que trabajar en extras los fines de semana el tipo se va a sumar y ellos también se sienten destacados dentro del grupo. Eso los involucra un poco más”* Monteverde M. Gerente de calidad.

Sobre este punto se ha indagado en la entrevista para conocer la opinión de los mismos ocupantes del puesto. Los resultados han sido los siguientes:

Gráfico 7



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta realizada a líderes de Planta.

Es decir que no solo la organización percibe como valiosa la posición del Líder de planta, sino que a su vez, la gran mayoría de los ocupantes del puesto, opinan que su rol es valorado por la organización.

- Un sistema detallado de procesos de liderazgo gerencial, que comprenda: liderazgo del gerente inmediato sobre sus subordinados a través del trabajo en equipo, determinación del contexto, asignación de tareas, evaluación de eficacia del personal y un sistema de reconocimiento de méritos.

De este grupo de componentes estructurales planteados por Jaques, no se detecta que exista un sistema de reconocimiento de méritos para los líderes de Planta. Como se mencionó también en el apartado vinculado a “motivación”, el resto de las posiciones mencionadas (gerencia, jefatura y supervisión) cuentan con un sistema de reconocimiento de méritos a través del proceso de evaluación del desempeño. Para el caso de los líderes de planta no existe un sistema formal de reconocimiento de méritos dentro de su evaluación de desempeño.

- Una estructura equitativa de remuneraciones diferenciales, utilizando niveles de remuneración vinculada con los estratos gerenciales.

La estructura de remuneraciones de Gestamp se encuentra diferenciada para los distintos niveles de Responsabilidad de los puestos previamente mencionados. Con respecto a la posición de líder de planta la misma percibe un adicional del 10% sobre su salario básico por el desempeño del rol.

- En qué medida los sistemas o estructuras organizacionales facilitan el desempeño de este rol.

Además de los resultados de la encuesta realizada a los líderes de planta, es oportuno incluir y nombrar el resultado de una de las preguntas incluidas dentro de la Encuesta de Clima y Compromiso llevada a cabo durante el año 2018. Esta encuesta es llevada adelante cada dos años, es voluntaria y está dirigida a todo el personal de la compañía. Cada una de las preguntas de la encuesta apunta a medir distintas dimensiones que componen el clima laboral. Las dimensiones evaluadas son: Personas, Liderazgo, Poder de decisión, Procesos de trabajo, Aspectos institucionales y de comunicación y recompensas.

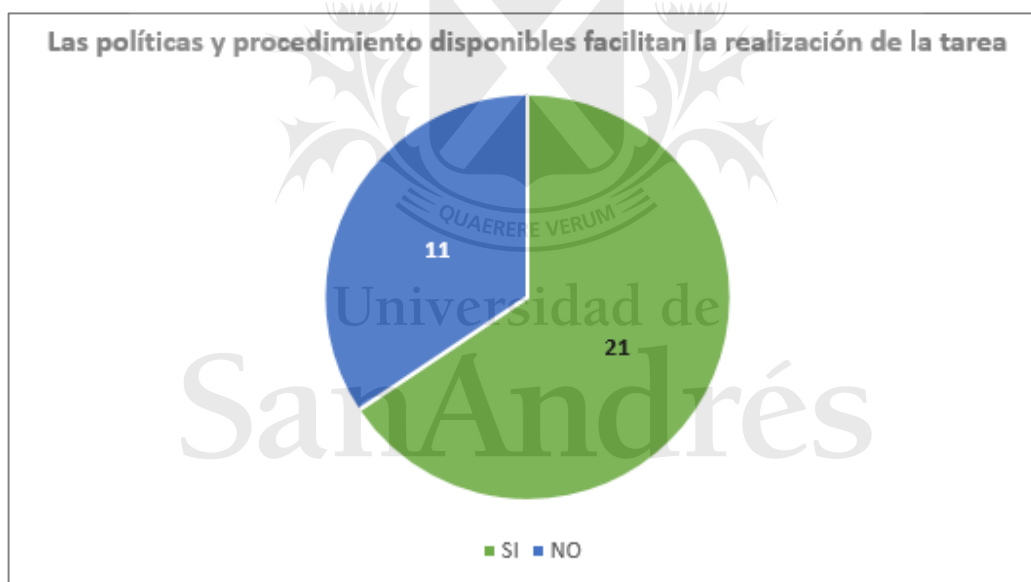
Cada una de estas dimensiones es evaluada mediante preguntas que la componen y se evalúa de acuerdo con la cantidad de respuestas favorables y desfavorables que tiene cada pregunta. Aquellas preguntas que presentan hasta menos de un 75% de respuestas favorables se considera un aspecto con oportunidad de mejoras.

Dentro de los aspectos con oportunidad de mejora se encuentra el vinculado a la siguiente pregunta realizada en la encuesta:

“En Gestamp los procesos y procedimientos internos facilitan la realización de la tarea”.

Esto presenta un indicio que el general de la población de la organización considera que los sistemas o estructuras organizacionales no facilitan la realización de las tareas. Esto puede ser un factor que no contribuya al desempeño de los líderes de Planta. En el Anexo III incluyo los resultados, vinculados al resultado de las preguntas que mencioné. Este aspecto ha sido relevado específicamente a la población de líderes en la encuesta realizada y se pudo corroborar que el 34% de los encuestados manifiestan que las políticas y procedimientos disponibles no facilitan la realización de la tarea.

Gráfico 8



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta realizada a líderes de Planta.

Evaluación de capacidades potenciales y procesos de formación

De acuerdo con la agrupación realizada en el marco teórico, será fundamental que la organización cuente con un sistema de evaluación de capacidades potenciales que permita definir posibles ocupantes de posiciones con mayor nivel de complejidad y procesos de formación que permiten desarrollar a

aquellos ocupantes de las posiciones que no cumplan con los conocimientos requeridos.

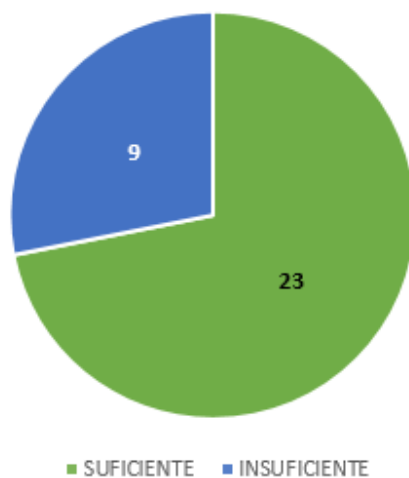
Con respecto a este punto Cruz M. comentó durante la entrevista:

“La metodología de evaluación en este caso, es la evaluación de las competencias target de la función del líder (definidas según el nuevo esquema de roles y responsabilidades) por lo que a partir de la evaluación en una entrevista de potencial se detectan a través del relevamiento de toma de decisiones y pregunta por incidentes críticos el potencial para cubrir estos nuevos roles cualitativamente más complejos. Como complemento de dicha evaluación se realiza el inventario conductual online PDA que brinda un perfil natural y adaptado del estilo del evaluado. Estas acciones permiten realizar un mapeo de nivel de cada una de las competencias definidas para el rol y su tiempo de desarrollo según el gap detectado.”

El grado de formación con el que se cuenta para ocupar el rol, es otro de los factores agrupados dentro de este eje. De acuerdo a lo relevado en la entrevista con el Jefe de Empleos, Formación y Desarrollo, se comprobó que los programas de formación específicos para la posición de líder comenzaron en 2016. Previo a ese año al no contar con una clara definición del rol el perfil que ocupaba esta posición se lo formaba en competencias técnicas para realizar tareas de operario aumentando su polivalencia como tal. El programa lanzado en el año 2016 generó contenidos específicos para el desarrollo de las competencias de liderazgo de estas posiciones. Aun así, en la encuesta pudo observarse que el 30% de las personas que respondieron opinan que la formación recibida es insuficiente para ocupar la posición.

Gráfico 9

¿Cómo evalúa la capacitación que recibe para ocupar la posición?



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta realizada a líderes de Planta.



4. Recomendaciones para la acción

En base al análisis teórico realizado y teniendo en cuenta la información relevada en el campo se proponen las siguientes líneas de acción para resolver el problema del desarrollo del personal operativo de planta hacia posiciones de liderazgo logrando el desempeño esperado de los ocupantes de estas posiciones de acuerdo con el creciente aumento de la complejidad del negocio.

En lo que a la **gestión por competencias** refiere; se deberá fortalecer los tres subsistemas asociados a esta gestión (la selección, las evaluaciones de desempeño y el desarrollo de competencias). Si bien la organización ha comenzado a trabajar sobre estos procesos, producto del proyecto para el desarrollo de líderes lanzado en 2016, el mismo debería estar arraigado en la gestión habitual de Recursos Humanos. Se ha observado que el mismo se implementó como acción puntual, pero pareciera no tener continuidad a lo largo del tiempo. Es también importante que existe una integración entre los tres sub sistemas y una periodicidad claramente definida para que sean llevados a cabo.

En cuanto a la **selección por competencias**, se recomienda mantener este método. Se propone que el mismo comience a ser utilizado para identificar personal de planta que cuente con potencial para desarrollar estas competencias. De este modo, generar un plan de desarrollo para operarios de planta que los prepare para asumir el Rol de líder en un futuro teniendo en cuenta las nuevas exigencias de la posición.

Será importante cumplir con los requisitos básicos de la posición en lo que respecta a "Educación". Durante las entrevistas realizadas a los líderes se observó que ninguno de ellos cumplía con este requisito de acuerdo con lo que enuncia la descripción de puesto. Con respecto a este punto es importante aclarar que se refiere al nivel de educación formal ya que ninguno de los líderes de planta cumple el requisito de poseer estudios secundarios completos.

Por otro lado, se deberá considerar a partir de los próximos procesos de selección que se lleven a cabo, los intereses de cada uno de los postulantes. Durante las entrevistas se detectó que los líderes tienen un interés y orientación marcada hacia las tareas operativas. Se observó una marcada preferencia por la

realización de tareas que se vinculen con lo operativo más que con la posición de liderazgo dentro del equipo de trabajo.

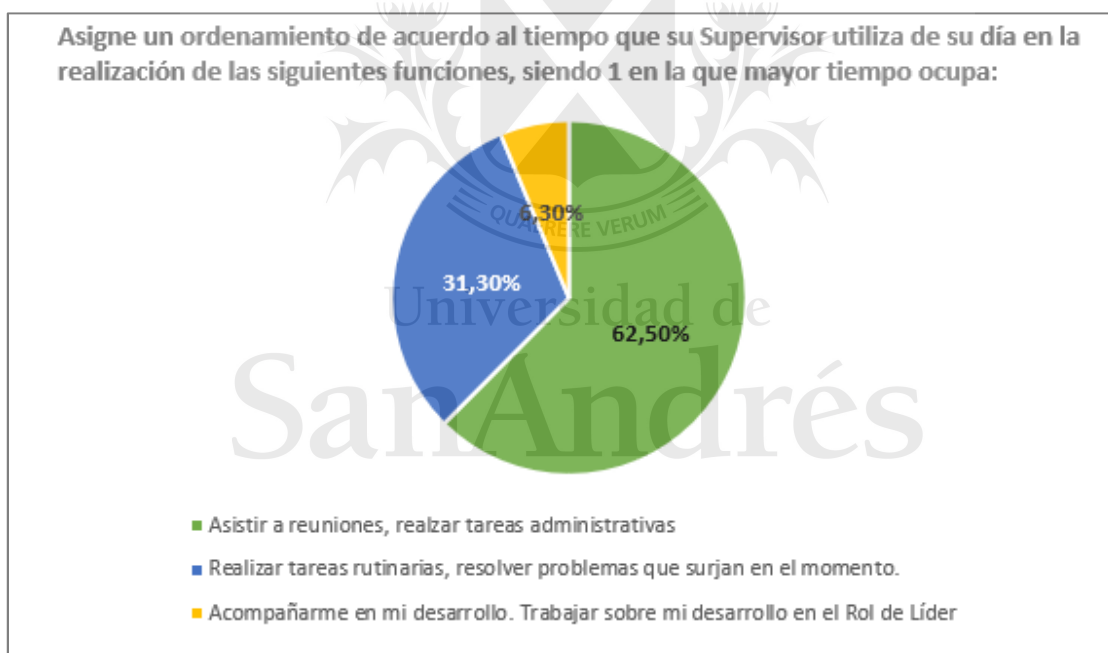
En otro orden de ideas, es recomendable que se le brinde mayor protagonismo y se tengan en cuenta las competencias requeridas por sobre los conocimientos. De acuerdo con la definición de competencias abordada en el marco teórico, durante el relevamiento de campo se ha observado que, si bien las descripciones de puesto y las evaluaciones de los líderes tienen en cuenta la realización de determinadas tareas, las competencias no tienen un papel preponderante dentro de las descripciones de puesto. Es decir, se pone más énfasis en los conocimientos necesarios que en las competencias. De acuerdo con lo evaluado en el marco teórico, podemos decir que alguien sabe mucho de un tema, pero ese elemento aislado no es suficiente para que un profesional sea destacado. Los conocimientos deben ser acompañados de una serie de características personales que pueden marcar la diferencia, las competencias.

En lo que a la **evaluación de desempeño** respecta, será recomendable incorporar el proceso de evaluación de competencias del líder a los procesos generales de evaluación de desempeño. Ya que, hasta el momento, el mismo es realizado como parte de un proyecto de RH y no está incorporado dentro del proceso de evaluación del desempeño de la organización. Por otro lado, será sumamente importante incorporar dentro de la evaluación de desempeño de los líderes un método para la evaluación de competencias. Las mismas son evaluadas durante el proceso de selección pero no existe un seguimiento posterior de la evolución de estas.

Por su parte, en lo referido al **desarrollo de competencias**; por un lado, continuar trabajando en la brecha existente entre el nivel de desarrollo esperado de las competencias y con el que actualmente cuentan los líderes mediante planes de capacitación. Del mismo modo será necesario trabajar con el nivel de Jefatura para que, de acuerdo a las herramientas para el desarrollo mencionadas en el marco teórico, puedan generar un proceso de *Coaching* o *Mentoring* con los líderes de planta que acompañe y complemente los procesos de formación existentes y propuestos. En el mismo orden, incorporar dentro de las responsabilidades del

supervisor (posición inmediatamente superior al Líder) el desarrollo y nivel de desempeño de los líderes de su equipo. La función de desarrollo de su equipo debe ser percibida por los supervisores como parte de su Rol y no como una carga adicional que los desvía de las urgencias del día a día. Este aspecto en particular fue relevado durante la encuesta realizada a los líderes. Como puede observarse a continuación, la opción “Acompañarme en mi desarrollo. Trabajar sobre mi desarrollo en el Rol de Líder” ha sido clasificada como la tarea a la que menos tiempo dedican los supervisores de los líderes encuestados. Solo el 6,3% de quienes respondieron lo ubicaron como primera opción dentro de las tareas que mayor tiempo asigna su Supervisor.

Gráfico 10



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta realizada a líderes de Planta.

Por otro lado, se plantea la necesidad de generar planes para el desarrollo de las competencias de liderazgo en los potenciales líderes identificados en el proceso de selección, de acuerdo con la recomendación realizada previamente vinculada a ese eje.

Existe dentro de este grupo de recomendaciones una muy importante e involucra al **relacionamiento con el sindicato y la representación gremial** de la

Planta. Se ha observado y mencionado durante el análisis de la información relevada que existe una presencia y participación muy marcada de la representación gremial en el proceso de selección del personal a promocionar como líderes de planta como así también, un involucramiento en la gestión diaria de cada sector. Será importante lograr un acuerdo con las autoridades del Sindicato con respecto al proceso de selección utilizado que permita ejercer la facultad de dirección al empleador en este proceso. Como parte de esta acción se propone generar una Formación dirigida al cuerpo de delegados de Planta con el fin de que el proceso sea comprendido y la participación y opinión por parte de los delegados de planta sea contando con la información de las variables que se ponen en juego en el proceso. Gestamp trabaja las relaciones Gremiales con el Sindicato de forma estratégica y lo identifica como un socio estratégico del negocio. Es importante que quienes tengan algún tipo de participación dentro del proceso de selección de líderes cuenten con la información necesaria para que la negociación, en caso que la hubiera, se lleve a cabo teniendo en cuenta los parámetros del proceso definidos por la organización.

En lo vinculado a la **motivación**, será importante trabajar con los supervisores para asegurar que las nuevas tareas asignadas a los líderes no se transformen en una recarga horizontal de la posición, de acuerdo con lo mencionado en el marco teórico en base a la teoría de Herzberg. Esto podrá lograrse asegurando que los líderes comprendan, a través de su supervisor, el verdadero sentido de la tarea que están realizando y el impacto que esta tiene sobre el desempeño de su sector y de la organización. Si esto es logrado, los supervisores podrán trabajar sobre la recarga vertical de la posición del líder mediante los principios mencionados oportunamente que impactarán sobre los motivadores implicados. Esto está vinculado con la incorporación del desempeño y desarrollo de los líderes dentro de las responsabilidades del supervisor.

En relación con los **factores organizacionales y contextuales que influyen sobre el desempeño de los líderes** y de acuerdo con lo relevado en el marco teórico sobre el estudio del *paper* de Peach Martins y puntualmente en relación con la medida en que los sistemas o estructuras facilitan la realización de la tarea. Se

detectó una oportunidad relacionada al vínculo de los líderes con los delegados sindicales de planta. En dos entrevistas pudo observarse que en determinadas tareas los líderes pueden encontrarse con objeciones a que las mismas sean realizadas por parte de la representación gremial del Sindicato. Es importante que existe un grado total de acuerdo con respecto a la función a desempeñar por los líderes dentro de la estructura. Esto ayudará a que no exista un conflicto de interés entre lo exigido por la organización y los límites que pueda poner la representación gremial en la gestión diaria.



Universidad de
San Andrés

5. Conclusiones generales

El trabajo de investigación llevado a cabo en la Empresa Gestamp Baires ha permitido responder la pregunta central planteada al inicio.

Habiendo finalizado la investigación, puede concluirse que existe una problemática para el desarrollo efectivo en posiciones de líderes de planta lo que luego se traduce en una problemática de desempeño para los ocupantes de estos puestos. Según lo evaluado esto se debe a la ausencia durante muchos años de un conjunto de acciones que acompañen a los perfiles de líderes de acuerdo con los cambios que fue sufriendo la organización. La compañía ha aumentado su complejidad de negocio debido al crecimiento que viene atravesando desde su nacimiento lo que genera una necesidad de profesionalizar sus perfiles y complejiza las funciones y responsabilidades a llevar adelante por las posiciones en cuestión. A su vez, desde una perspectiva histórica la evolución de las posiciones de liderazgo ha sufrido ciertos cambios. De acuerdo con lo relevado en el marco teórico con respecto a las distintas etapas de desarrollo Lowe (1995) argumenta que el aumento de la competencia, el surgimiento de nuevas filosofías gerenciales y un mayor interés por las técnicas de producción japonesas; contribuyó a que muchos empleadores se preocuparan por introducir estructuras de gestión más descentralizadas, rentables y flexibles. En muchos casos uno de los ejes de estos cambios se encontraba muy relacionado con una modificación en el rol de los supervisores de primera línea ya que buscaba enfatizar el componente gerencial de la posición.

Es importante destacar que cuando se seleccionó el tema para el presente trabajo de investigación la problemática recién había sido detectada en la compañía. En poco tiempo la organización fue capaz de generar líneas de acción que comenzaron a atacar el problema. Se ha observado que se han llevado a cabo acciones de formación para dar respuestas a esta problemática. Si bien estas acciones llevadas a cabo parecen estar bien orientadas, el desarrollo de estos perfiles para alcanzar el nivel de desempeño esperado llevará un tiempo de maduración. En el mismo orden de cosas, gracias al trabajo realizado se identifica que las acciones llevadas a cabo hasta el momento por la compañía no

son suficientes para resolver la problemática en cuestión ya que atacan la problemática del desempeño. No así, la del desarrollo. Es decir, las acciones tomadas seguramente generarán cierta mejora en el desempeño actual de los ocupantes de las posiciones de líder. Pero para resolver de forma integral y sostenible la problemática será fundamental considerar la misma, como una problemática de desarrollo. De acuerdo con las propuestas de acción presentadas previamente, será necesario pensar en un plan que aborde de manera integral los ejes presentados durante el trabajo y asegure que la solución brindará respuestas a los ocupantes actuales y los futuros de estas posiciones.

Será necesario que la representación gremial sea involucrada como un actor más en esta problemática. Para esto es importante que cuente con información y que los actores involucrados en este proceso estén formados y conozcan el modelo utilizado.

Será sumamente importante que la organización tenga presente que el desarrollo del personal operativo deberá ser un tema para seguir trabajando y no crea asumir como resuelta la problemática con las acciones de formación llevadas a cabo hasta el momento. Será necesario seguir trabajando con el personal que actualmente ocupa estas posiciones como así también con personas que hoy en día ocupan puestos operarios y tengan capacidades potenciales para ocupar posiciones de liderazgo. Se considera que una de las causas del problema planteado fue no haber contemplado dentro del planeamiento estratégico de la organización que un cambio en la complejidad del negocio impactaría en una complejización del rol de las posiciones de liderazgo de planta.

Será importante que el área de Recursos Humanos continúe desarrollando el modelo de gestión por competencias de acuerdo con los tres subsistemas mencionados, teniendo en cuenta la importancia con el que cuenta el factor de la motivación en este modelo.

Brindar respuesta a la problemática de desempeño de los líderes de planta será uno de los factores clave para que la organización mantenga su competitividad dentro un rubro que exige un alto nivel de profesionalización y requerirá de perfiles capaces de adaptarse a los constantes cambios de la industria y el mercado.

6. Bibliografía

Alles, Martha. (2007). Desarrollo del talento humano basado en Competencias. Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina.

Armstrong M. (2001). A handbook of human resource management, Londres.

Carreta, Antonio; Dalziel, Murray M. y Miltrani, Alain. (1992). Dalle Risorse umane alle competenze. Franco Angeli Azienda Moderna, Milan, Italia.

Child, J. & Partridge, A. (1982), Lost Managers, Cambridge University Press, Londres, Inglaterra.

Cole, Gerald. (1997). Personnel Management. Letts Educational Aldine Place, Londres, Inglaterra.

George, C.S. (1972), The History of Management Thought, Prentice-Hall, Hemel Hempstead.

Herzberg, Frederick. (1987) One more time: how do you motivate employees? Harvard Business Review.

Jaques, Elliot. (2004). La organización requerida: un sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo gerencial en el siglo XXI. Buenos Aires, Argentina. Granica.

Levy Leboyer, C. (2000). Introducción; ¿Qué son las competencias? Gestión por Competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona, España.

Mateo, Juan y Valdano, Jorge. (1999). Liderazgo. El país Aguilar. Madrid, España.

McClelland D. (1999). Obra original de 1987. Human Motivation. Cambridge University Press, Cambridge, Inglaterra.

McElrath Mathew. (2005). Improving supervisors effectiveness: Mayo Clinics finds answers through research. Journal Organization excellence.

Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/joe.20079

McKinsey & CO. (2010) How Companies manage the front line today. McKinsey Surveys.

Owen, J.G. (1994), "Managers in UK Steel, 1870-1960: a sociological study of their early backgrounds and careers". Aston.

Peach Martins, L. (2007). A Holistic framework for the strategic management of first tier manager. Hendon, Inglaterra.

Sladogna, M. (2003). La empresa como espacio formativo. Boletín para OIT. Recuperado de: <https://www.oitcinterfor.org/node/5735>.

Tejada Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Psicología desde el Caribe. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301208>

Fuentes de información

Convenio Colectivo SMATA – Gestamp Baires S.A., Escobar, 2010




7. Anexos

Anexo I – Tabla evaluación de desempeño líderes de planta

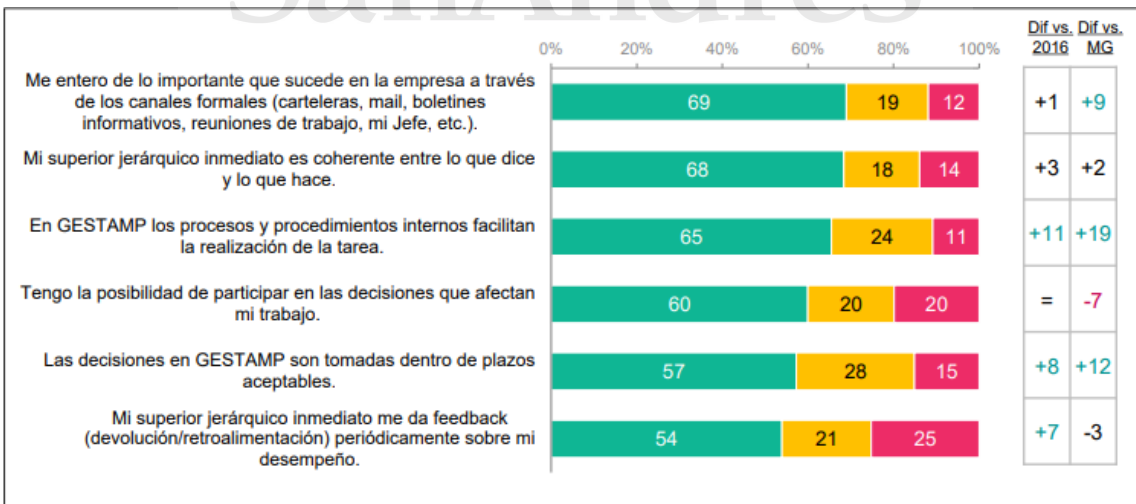
Actividades	Lopez S	Veron A
Liderar charla de inicio de turno + streching	3	3
Comunicar novedades del sector: Accidentes, incidentes calidad, visitas, etc	3	2
Coordinar la distribución de tareas (incluye setup)	3	3
Realizar las Auditorías PSBC+Gemba Walk	1	1
Coordinar las pausas de recuperación ergonómica (Stretching)	3	3
Realizar la entrega de EPPs y controlar su cumplimiento segunn ficha de seuguridad de puesto	2	2
Realizar el arranque de linea/ Celdas Productivas	3	3
Interactuar con areas de servicio para garantizar el funcionamiento de Celdas	3	2
Revisar el cumplimiento de documentos estandar	2	1
Revisar cargas y controlar las declaraciones en captor	3	2
Realizar la revision y asegurar el cumplimiento de TPM, 5S, correcta carga de datos en Captor	2	2
Liderar la reunion de la UN con ratios del dia anterior (SMQDC) e indicadores de performance	2	1
Coordinar 5S del sector,chequear cumplimiento y participar en auditorías Lean Manufacturing	3	3
Realizar los relevos por ausentismo	3	3
Controlar indentificaciones de scrap	3	1
Entrenar y acompañar a los nuevos miembros del equipo, o designar tutor	3	2
	3 69%	38%
	2 25%	38%
	1 6%	25%

- 1 No tiene el conocimiento para realizar la tarea y no la ejecuta
- 2 Tiene el conocimiento para realizar la tarea y no la ejecuta
- 3 Tiene el conocimiento para realizar la tarea y la ejecuta

Anexo II – Descripción de puesto líder de estampado

		FORMULARIO		50_014_00		Rev 00		
Emisor: RRHH		DESCRIPCIÓN DE PUESTO				1 de 1		
Origen: Buenos Aires								
N° Descripción Nombre del Puesto: Team Líder, Estampado Puesto del superior jerárquico: Group Líder		DEPARTAMENTO / ÁREA		Manufactura				
MISIÓN				REQUISITOS BÁSICOS				
Liderar las tareas del equipo de trabajo de acuerdo a los programas establecidos de producción, respetando las normas de seguridad, manteniendo la calidad del producto y procurando el cuidado del medio ambiente.				Calificación				
DESCRIPCIÓN				Educación				Secundario completo - técnico preferentemente
				Experiencia / área / profesional:				Experiencia en industria (preferentemente) 1 año y trabajo bajo turnos rotativos
				CONOCIMIENTOS TÉCNICOS OBLIGATORIOS				
				CONOCIMIENTOS TÉCNICOS DESEABLES				
								Microsoft Office básico - intermedio SAP nivel básico Conocimiento de estampación, identificación de defectos y funcionamiento de prensas Metodología 5 S
				HABILIDADES COMPORTAMENTALES				
								Trabajo en equipo, agilidad de aprendizaje, flexibilidad, resolución de problemas, comunicación
				REQUISITOS ESPECÍFICOS DE CLIENTES				
								Standard Work, Plan de Control Conceptos básicos de Auditorías de Proceso (VDA6.3/BIQS/BSB+ /MSA (Ford) /Toyota)
				RES		AUT		
1	Liderar la charla de inicio de turno			x				
2	Comunicar novedades del sector :accidentes, incidentes calidad, visitas, etc			x				
3	Realizar las Auditorías PSBC			x				
4	Realizar cierre metálico			x				
5	Coordinar setup externo proxima gama/ Revisión de Gantt			x				
6	Coordinar la distribución de tareas (incluye setup)			x				
7	Coordinar las pausas de recuperación ergonómica (Stretching)			x				

Anexo III: Extracto resultados encuesta de clima y compromiso



Referencias: **Verde:** Respuestas "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo". **Amarillo:** respuestas "ni de acuerdo ni en desacuerdo". **Rojo:** respuestas "En desacuerdo" y "Totalmente en desacuerdo"

Anexo IV – Entrevista a Jefe de Empleos, formación y desarrollo (RH)

Proceso de Selección

- 1) ¿Como es abordada la gestión de selección para el personal operativo de planta que ocupará posiciones de liderazgo? ¿Qué aspectos son tenidos en cuenta?
- 2) ¿Siempre fue gestionada de ese modo?
- 3) ¿Existe algún sistema de evaluación de capacidades potenciales de cada individuo? En caso de que sí. ¿Cuál?
- 4) ¿Cuál es el método para generar promociones desde perfiles operativos hacia posiciones de liderazgo?

Evaluaciones de desempeño

- 5) ¿Como es evaluado el desempeño de los Lideres de planta?

Formación

- 6) ¿En términos de formación, existe un “learning Path” que defina las formaciones a las que debe acceder cada ocupante de estas posiciones?
- 7) En términos de desarrollo; como es gestionado el desempeño de aquellas personas que no alcancen los niveles esperados para las posiciones de Liderazgo.

Descripciones de puestos y Gestión por competencias

- 8) ¿Están definidas las competencias, conocimientos y destrezas con las que tienen que contar los ocupantes de esta posición? En caso de que sí. ¿Cuáles son?
- 9) Cuales son las Responsabilidades de las posiciones de Líder de planta. ¿Se encuentran definidas? ¿Son conocidas por toda la organización?

Estructura Organizacional

En términos de Estructura Organizacional. De donde surge la definición de la estructura organizacional de planta.

Anexo V – Entrevista a líderes de planta

- 1) ¿Cuánto tiempo hace que ocupa la posición de Líder?
- 2) ¿Por qué motivo accedió a esa posición? ¿A qué se debe su interés por la misma?
- 3) ¿Qué lo motiva a seguir ocupando esta posición? ¿Se encuentra a gusto en la misma? ¿Por qué?

- 4) ¿Tiene claro cuáles son sus principales responsabilidades como Líder?
- 5) ¿Qué opinión le merecen las tareas y responsabilidades que actualmente tiene en la posición?
- 6) ¿Considera que el resto de la organización entiende cuál es la función y responsabilidad de un líder de planta?
- 7) ¿Cuáles son o fueron las principales dificultades que le tocó atravesar en su desempeño en el puesto actual?
- 8) ¿Cómo evalúa su propio desempeño en la función?
- 9) A futuro, ¿le interesaría ocupar una posición de Supervisión o Jefatura? ¿Por qué?

Anexo VI – Entrevista a gerente de la organización

- 1) ¿Cuál es para usted el rol que deben ocupar los líderes de Planta dentro de la estructura?
- 2) ¿Considera que las funciones de los líderes de planta se encuentran adecuadamente definidas? En caso de que sí. ¿Considera que es conocida por toda la organización?
- 3) Como cree que es percibido el lugar que ocupan los líderes de planta por el resto de la organización
- 4) ¿En qué estadio de desarrollo considera que se encuentra la posición de líder de planta?
- 5) Dentro de su equipo. ¿Cuál es el lugar que ocupan los líderes de planta? ¿Considera que es el adecuado?
- 6) Si tuviera que realizar una evaluación general del grupo de líderes que tiene en su equipo de acuerdo con las siguientes calificaciones; ¿cómo los evaluaría? Insatisfactorio, Necesitan Mejorar, Cumplen adecuadamente con su función, Exceden con lo que de ellos se espera, Su desempeño es excelente.

Anexo VI – Encuesta auto administrada a líderes de planta

Encuesta a Líderes de Planta

Hola! A continuación encontrarás una serie de preguntas que te pedimos contestes con sinceridad de acuerdo a tu opinión sobre cada uno de los puntos. La misma es anónima y los resultados serán utilizados con fines académicos por fuera de Gestamp.

Te agradecemos mucho por tu colaboración!

* Obligatorio

1. ¿Tiene claro cuáles son sus principales funciones y responsabilidades como Líder de Planta? *

SI
NO

2. ¿Siempre tuvo claro cuál era su función/responsabilidad como Líder de Planta dentro de la organización? *

SI
NO

3. En caso de que no, ¿Cuándo fue que entendió claramente cuál era su rol? ¿Cómo fue que se lo transmitieron? *

4. Asigne un ordenamiento de acuerdo al tiempo que utiliza de su día en la realización de las siguientes funciones, siendo 1 en la que mayor tiempo ocupa: *

Realizar tareas rutinarias, resolver problemas que surjan en el momento.

Asistir a reuniones, realizar tareas administrativas

Acompañarme en mi desarrollo. Trabajar sobre mi desarrollo en el Rol de Líder

5. Asigne un ordenamiento de acuerdo al tiempo que su Supervisor utiliza de su día en la realización de las siguientes funciones, siendo 1 en la que mayor tiempo ocupa: *

Realizar tareas rutinarias, resolver problemas que surjan en el momento.

Asistir a reuniones, realizar tareas administrativas

Acompañarme en mi desarrollo. Trabajar sobre mi desarrollo en el Rol de Líder

6. ¿Por qué le interesa ocupar la posición de Líder de Planta? ordene los siguientes motivos del más importante al menos importante para usted: *

Porque representa un adicional económico en mí salario
Porque me interesa contribuir a los logros de la compañía
Me gusta poder decidir y tener la posibilidad de coordinar las tareas de otros

Al ocupar la posición de Líder de Planta considero que:

7. El adicional que percibo es adecuado y suficiente *

SI
NO

8. Las políticas y procedimientos disponibles facilitan la realización de la tarea *

SI
NO

9. La relación con mi supervisor es buena *

SI
NO

10. Cuento con las herramientas y el entorno (condiciones de la planta) necesario para hacer bien mi trabajo *

SI
NO

11. Soy reconocido por los logros que obtengo en la posición de Líder de Planta *

SI
NO

12. Las tareas que me toca realizar como Líder de Planta me resultan interesantes *

SI
NO

13. Tengo posibilidad de seguir creciendo dentro de la Organización *

SI
NO

14. ¿Considera que la posición de Líder de Planta es valorada por la organización? *

SI
NO

15. ¿Considera que el resto de la organización conoce y entiende la función del Líder de planta? *

SI
NO

16. ¿Considera que el rol de Líder se ha modificado con el correr del tiempo? *

SI
NO

17. ¿Considera que cuenta con los conocimientos y competencias necesarias para ocupar la posición de Líder? *

SI
NO

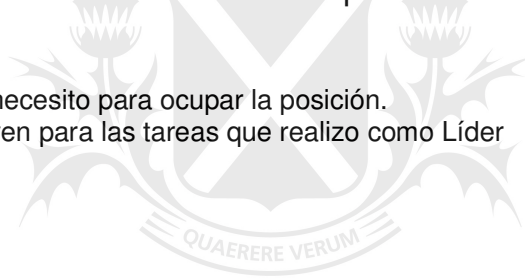
18. ¿Cómo evalúa la capacitación que recibe para ocupar la posición de Líder de Planta? *

SUFICIENTE
INSUFICIENTE

19. ¿Cómo evalúa los contenidos de las capacitaciones que recibe para la posición de Líder de Planta? *

Apropiados. Son lo que necesito para ocupar la posición.

Inapropiados. No me sirven para las tareas que realizo como Líder



Universidad de
San Andrés