

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“PROPUESTA DE UN PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE
HABILIDADES EN LOS LÍDERES DE PRODUCCIÓN EN UNA
EMPRESA DE LIMA METROPOLITANA”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

VENTURA ESTRADA, VANESSA YSABEL

Villa El Salvador

2020

Dedicatoria

A mis padres, Carmen y Lizandro, por estar conmigo en cada etapa de mi crecimiento personal y profesional. Por su apoyo incondicional que me brindaron en todo momento, convirtiéndose en la fuerza que guía mis pasos.

A mis hermanas por su comprensión, paciencia y cariño. A toda mi familia, abuelos, tíos, primos, sobrinos quiénes me han enseñado a nunca rendirme, con cada consejo que me dieron de algunas de las experiencias que han vivido. Y ser mi principal motivo para seguir adelante.

Este trabajo es el fruto de cada uno de ustedes y representa la mejor herencia que todos ellos me han dado “La educación”.

Agradecimiento

A Dios, por estar siempre conmigo y permitirme este logro.

A mi familia, por el apoyo incondicional y comprensión de cada uno de ellos.

A mis amigos, quiénes formaron y forman parte de mi desarrollo personal y profesional.

A mis jefes, quienes confiaron en el potencial que tengo y han contribuido en mi crecimiento laboral y personal.

A mis maestros, por su paciencia y dedicación en la enseñanza que me dieron.

A mi asesor, por el tiempo dedicado para orientarme durante el desarrollo del Trabajo de Suficiencia.

Y a todas las personas que han formado y forman parte de mi vida, dándole sentido a la misma.

Propuesta de un programa para el desarrollo de habilidades en los líderes de producción en una empresa de Lima metropolitana

Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	1
Introducción.....	3
Objetivos	4
Capítulo I: Marco Teórico	5
1.1 Antecedentes	5
1.2 Bases Teóricas	9
1.2.1 <i>Definiciones</i>	10
1.2.2 <i>Importancia</i>	10
1.2.3 <i>Características</i>	12
1.2.4 <i>Clasificación de las habilidades</i>	13
1.3 Definición de términos básicos.....	26
Capítulo II: Metodología de Desarrollo del Trabajo Profesional	27
2.1 Población	27
2.2 Tamaño de la muestra	28
2.3 Fuentes y técnicas de recolección de información.....	28
2.3.1 La encuesta	28
2.4 Delimitación temporal y espacial del trabajo	29
2.4.1 <i>Delimitación temporal</i>	29
2.4.2 <i>Delimitación espacial</i>	29
2.5 Determinación y análisis del problema.....	29
2.6 Modelo de solución propuesto	45
2.7 Resultados	55
Conclusiones.....	57
Recomendaciones.....	58
Referencias Bibliográficas	59
Anexos	61

Lista de figuras

Figura 1. El trinomio de un líder para alcanzar resultados	11
Figura 2. Las habilidades necesarias según nivel jerárquico	15
Figura 3. Las habilidades directivas según Whetten y Cameron	18
Figura 4. Sistema de valores en competencia de Cameron y Rohrbaugh	21
Figura 5. Organigrama de la gerencia de producción de la empresa de Lima Metropolitana	39
Figura 6. Flujograma de actividades	47

Lista de gráficos

Gráfico 1. Principales obstáculos en las empresas de América Latina, 2017 ..	30
Gráfico 2. Principales obstáculos que afectan a las empresas en el Perú, 2017	30
Gráfico 3. Porcentaje de empresas que analizan las habilidades que requiere el puesto de trabajo en el Perú.....	31
Gráfico 4. Causas de no contar con personal competente según las empresas en el Perú	32
Gráfico 5. Habilidades ausentes en los colaboradores de las empresas peruanas.....	33
Gráfico 6. Medidas que toman las empresas para desarrollar habilidades en sus colaboradores	33
Gráfico 7. Porcentaje de capacitación según tipo de habilidades	34
Gráfico 8. Notificaciones de accidentes de trabajo, según sector económico en el Perú.	36
Gráfico 9. Composición de líderes según género.....	40
Gráfico 10. Composición de líderes según grado de instrucción.....	41
Gráfico 11. Composición de líderes según tiempo de servicio.....	41
Gráfico 12. Aplicación de las Habilidades Técnicas.	42
Gráfico 13. Aplicación de las Habilidades Humanas.....	42
Gráfico 14. Aplicación de las Habilidades Conceptuales.	42

Lista de tablas

Tabla 1. Grado de instrucción del personal en los principales sectores económicos en el Perú	35
Tabla 2. Las empresas líderes en la industria de plásticos en el Perú.....	37
Tabla 3. Análisis de las habilidades de los líderes de producción.....	44
Tabla 4. Programa de desarrollo de habilidades en los líderes de producción	49
Tabla 5. Módulos para el programa para el desarrollo de habilidades	51
Tabla 6. Presupuesto	54
Tabla 7 Resultados de la ejecución del programa.....	55

Resumen

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional se desarrolló en la empresa Opp Film S.A. dedicada a la fabricación y comercialización de películas plásticas para empaques flexibles, ubicada en Lima Metropolitana. Con el objetivo de proponer un programa para el desarrollo de habilidades en los líderes de producción a nivel táctico y operativo, a través de la evaluación y el análisis de las brechas de habilidades existentes en ellos; que les permitiera liderar equipos eficaces y motivados dentro de la organización, a partir del conocimiento de sus propias habilidades y aprendizaje de nuevas herramientas, adoptando un estilo de Liderazgo visionario. Éste trabajo está basado en una revisión bibliografía diversificada, con un marco teórico que proporciona información científica de las diferentes teorías sobre habilidades y una gama de autores con distintos enfoques de liderazgo que han surgido a través del tiempo. El enfoque de Robert Katz, es tomado en primera instancia dentro del diagnóstico de la investigación para clasificar las habilidades en técnicas, humanas y conceptuales, luego de reconocer la necesidad e importancia de las habilidades se toma el modelo de las habilidades de Whetten y Cameron para la propuesta del programa a ejecutarse. La metodología utilizada fue descriptiva y explicativa, aplicándose una encuesta de 32 preguntas a una muestra de 50 líderes de mando medio de un total de 108, además de reuniones con los mismos, donde se recabó información cuantitativa y cualitativa. Los resultados fueron: la identificación y el análisis de las habilidades de los líderes, la ejecución y desarrollo del programa, con un impacto positivo dentro de la empresa, que busca la adopción de un estilo de liderazgo visionario en la empresa. Asimismo, el presente trabajo invita al desarrollo de las habilidades en los líderes, para garantizar el éxito de la empresa en el tiempo.

Palabras Claves: Habilidades técnicas, habilidades humanas, habilidades conceptuales, liderazgo visionario.

Abstract

This Professional Sufficiency Work was done in the company Opp Film S.A. dedicated to the manufacture and marketing of plastic films for flexible packaging, located in Metropolitan Lima. With the aim of proposing a program for the development of skills in production leaders at a tactical and operational level, through the evaluation and analysis of the existing skills gaps in them. That would allow them to lead effective and motivated teams within the organization, based on the knowledge of their own skills and learning new tools, adopting a visionary leadership style. This work is based on a diversified bibliographic review, with a theoretical framework that provides scientific information on the different theories about skills and a range of authors with different leadership approaches that have emerged over time. The approach of Robert Katz, is taken in the first instance within the diagnosis of the investigation to classify the skills in technical, human and conceptual, after recognizing the need and importance of the skills, the model of the skills of Whetten and Cameron is taken to the proposal of the program to be executed. The methodology used was descriptive and explanatory, applying a survey of 32 questions to a sample of 50 middle management leaders out of a total of 108, in addition to meetings with them, where quantitative and qualitative information was collected. The results were: the identification and analysis of the skills of the leaders, the execution and development of the program, with a positive impact within the company, which seeks to adopt a visionary leadership style in the company. Likewise, this work invites the development of skills in leaders, to guarantee the success of the company over time.

Key Words: Technical skills, human skills, conceptual skills, visionary leadership.

Introducción

En la actualidad, el constante crecimiento empresarial a nivel mundial requiere que el perfil de los líderes se pueda componer de diversos conocimientos y técnicas, junto a ello una gama de habilidades que permita el desarrollo sostenido de la organización en el tiempo. Drucker (citado por Muñoz y Calderón, 2008) afirma que la gerencia está encaminada a dirigir las empresas, y tiene como rol esencial alcanzar los objetivos. Esto bajo criterios de eficiencia, eficacia y efectividad. Sin embargo, el desarrollo de las habilidades humanas o blandas de un líder es fundamentales para desempeñar su trabajo, sus deberes y actividades inherentes a su cargo.

Las habilidades directivas en los sectores productivos permite a gerentes definir estrategias para mantener y elevar el desarrollo de ventajas competitivas en las empresas, así como retener el mejor talento humano que contribuya con el éxito en la organización. Además, el crecimiento de las empresas hoy en día requiere de líderes con habilidades que les permita ser competitivos, mejorar relaciones con proveedores, clientes internos, clientes externos, y todas aquellas partes que intervengan en la cadena de valor.

Por ello, este trabajo de suficiencia profesional, permitirá conocer diferentes modelos sobre las habilidades, basadas en autores especialistas del tema y darán a conocer la importancia del desarrollo de las habilidades para el éxito organizacional.

Se identificará y analizará las habilidades que tienen los líderes en la empresa seleccionada para el desarrollo del trabajo de suficiencia profesional, mediante una encuesta aplicada a los involucrados. Con la finalidad de proponer un programa que desarrolle las habilidades en los líderes de producción. Este programa se llega a desarrollar con la colaboración de expertos especialistas, que capacitan y orientan a los líderes de producción y proporcionan herramientas que identifiquen y desarrollen sus habilidades, conllevando a la adopción de un estilo de liderazgo visionario en la empresa.

El trabajo de suficiencia, está enfocado en el desarrollo del colaborador como principal activo de la empresa porque son indispensables para la organización, perteneciendo al sector productivo, es el factor clave para el desarrollo sostenible de la empresa.

Agregando que, el desarrollo de las habilidades en los líderes de la empresa, podrá asegurar que los mismos sientan mayor compromiso con las tareas encomendadas, disminuyendo la rotación de personal, y el alto costo que conlleva la fuga de talentos en la organización.

Cabe mencionar que, el estilo de liderazgo de las personas que dirigen las empresas y organizaciones se ha convertido en un gran problema. Porque varias veces se elige a alguien que tiene una carrera profesional completa y lo promueven por el compromiso o expertise demostrado, sin validar sus habilidades directivas. Pero en la práctica se evidencia que la persona no está preparada para ello, y peor aún la persona no admite ello. Por lo tanto, no se enfoca, no se capacita ni se desarrolla en el desarrollo de estas habilidades, y con esto se genera un problema en la organización. Por ende, considero importante el desarrollo de las habilidades en las personas que lideran las empresas, pero ello no sólo es importante en el aspecto empresarial, también en el aspecto familiar u otros, ya que el buen manejo de las habilidades interpersonales es elemental en cualquier relación.

Objetivos

General

Proponer un programa para el desarrollo de las habilidades de los líderes de producción en una empresa de Lima Metropolitana.

Específicos

Identificar las habilidades de los líderes de producción en una empresa de Lima Metropolitana.

Analizar las habilidades de los líderes de producción en una empresa de Lima Metropolitana.

Capítulo I: Marco Teórico

1.1 Antecedentes

En el presente trabajo, se ha recopilado diferentes estudios a priori que investigan acerca de las habilidades de los líderes en diferentes empresas, tales como:

(Pastor, 2020) quién publicó su trabajo titulado “Creación de diseño instruccional para el desarrollo de competencias que estimulen la capacidad de innovar en líderes en una empresa privada de Lima Metropolitana” tuvo como objetivo el desarrollo de las siguientes competencias: la escucha activa y el trabajo colaborativo propias de un líder servidor como parte de la generación de una cultura de innovación. La metodología que utilizó fue la capacitación 36 líderes del área comercial de quienes se tenía un resultado general sobre el estilo de liderazgo a coste de la prueba psicométrica de Diagnóstico de Innovación C3. Por lo tanto, propuso el diseño instruccional en base al constructivismo, además de métodos de evaluación diversos. Finalmente, se logró incorporar en las líderes prácticas asociadas al trabajo colaborativo y a la escucha activa para que sean utilizadas en el desarrollo de sus futuros proyectos, así como en el direccionamiento de equipos.

(García et al., 2019) quiénes presentaron “Factores conductuales y gerenciales determinantes del éxito emprendedor en México” que tuvo como objetivo determinar el impacto de los enfoques conductuales y gerenciales del emprendimiento en el éxito del negocio”. Para ello, encuestó a 252 personas a cargo de emprendimientos en 4 ciudades de México, usando un muestreo probabilístico. Con la metodología cuantitativa y la técnica de ecuaciones estructurales logró demostrar dentro del enfoque conductual que, la motivación y los rasgos de personalidad influyen positiva y significativamente en el éxito de todo emprendimiento. Además, encontró que, dentro del enfoque gerencial conocer el entorno favorece dicho éxito. Por otro lado, las habilidades gerenciales no influyen en el desempeño del emprendedor. Concluyendo que, los resultados deben interpretarse en un contexto mexicano donde el

emprendedor con éxito, está más pegado a sus rasgos personales que a sus habilidades profesionales.

(Mamani, 2018) desarrolló su tesis titulada “Habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L.” que tuvo como fin de la investigación determinar la relación entre el compromiso organizacional, las habilidades gerenciales y el de los trabajadores. Utiliza el tipo de investigación no experimental transversal, de diseño descriptivo-correlacional. Con una población de 45 colaboradores, siendo igual que la muestra; utilizó para la recopilación de la información la encuesta, validada por expertos y un alto índice de confiabilidad. Llegó a la conclusión que, existe relación entre el compromiso organizacional y las habilidades de los trabajadores de la empresa Centralogic E.I.R.L.

(Rivera & Medina, 2018) presentaron la tesis “Habilidades Gerenciales y la Satisfacción Laboral en el personal de la Municipalidad Distrital Sta. Ana De Tusi” que tuvo como propósito determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en la municipalidad en mención, utilizando una investigación con enfoque cuantitativo, un diseño no experimental de corte transeccional y correlacional. Donde se recabaron los datos una sola vez, y posteriormente se muestran las características de cada variable. La investigación cuenta con una población de 34 colaboradores, siendo una muestra censal; y aplicando un cuestionario y una guía de observación. Llegando a la conclusión de que existe relación significativa entre las variables sometidas a investigación”

(Lagos, 2018) en su tesis “Habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la empresa agraria azucarera Andahuasi S.A.A., 2018” que tuvo como objetivo establecer las habilidades gerenciales y su influencia en la toma de decisiones en la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., 2018. La metodología de la investigación es de tipo transversal – correlacional causal, de nivel explicativo, de diseño no experimental, y de enfoque mixta. Contando con una población de 23 trabajadores. Se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento un cuestionario. Considerando las siguientes dimensiones:

habilidades conceptuales, habilidades humanas, habilidades técnicas. La confiabilidad del instrumento se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (0.906). Obteniendo los siguientes resultados: el 21,7% de los encuestados manifestaron que el jefe cuenta con la habilidad para pensar analíticamente bajo cualquier escenario, el 34,8% mencionaron que el jefe cuenta con la habilidad para trabajar bien en colaboración con otras personas, el 39,1% mencionó que el jefe cuenta con la habilidad para aplicar sus conocimientos técnicos en el momento que sea necesario. Por otro lado, en relación a la “Toma de decisiones”, el 13% mencionó que jefe no tiene la capacidad de otorga poder a las demás personas, el 60,9% manifestó que el jefe no incentiva a su equipo de trabajo, el 47,8% de los encuestados manifestaron que el jefe no enseña a su equipo nuevas técnicas para desarrollar su trabajo con mayor eficiencia, el 95,7% mencionaron que el jefe no evalúa el desempeño de su personal. Llegando a la conclusión que estadísticamente existe una correlación negativa moderada entre las variables.

(Núñez & Díaz, 2017) en su artículo de investigación denominado “Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas” donde el propósito fue elaborar y validar un perfil por competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Básica para una educación con mejoras continuas, basadas en normas internacionales y modelos de calidad. Usando el método de la encuesta para recopilar opiniones y valoraciones de 340 profesionales, entre ellos estaban directivos y docentes que trabajan en colegios urbanos y rurales de 3 regiones del norte del país. Llegando a la conclusión que, las competencias gerenciales que deben tener los directivos de las instituciones educativas son: el manejo de dirección, el liderazgo y la gestión del cambio para alcanzar las metas institucionales.

(Paredes et al., 2017) en el artículo titulado “Validación del Instrumento para medir el impacto de las Habilidades Gerenciales del Capital Humano como Estrategia de buen funcionamiento del proceso administrativo de las PYMES dedicadas al comercio por mayor en México” tiene como propósito identificar la relación entre las habilidades gerenciales y el funcionamiento del proceso administrativo. El método que utilizaron fue la aplicación de 81 cuestionarios con

34 preguntas para identificar las variables desarrolladas de las bases teóricas con una escala Likert. Además, se calcula la confiabilidad para las siguientes variables como: el Proceso administrativo, el Manejo del estrés, Solución de problemas, Motivación, Liderazgo e Innovación. El estudio obtuvo que las habilidades gerenciales se relacionan parcialmente con el proceso administrativo de las Pymes.

(Pérez, 2017) presentó la “Evaluación de las habilidades innovadoras y gerenciales de los directivos de empresas de los sectores productivos priorizados en la ruta competitiva del departamento de Sucre-Colombia” el trabajo tuvo como propósito la evaluación de las capacidades innovadoras y gerenciales de los altos mandos de las empresas del Sector Turismo y Construcción priorizados en la ruta competitividad del Departamento de Sucre – Colombia. Para la investigación utilizaron el método cuantitativo, de tipo hipotético deductivo con alcance correlacional y con temporalidad longitudinal. El muestreo aplicado en la investigación fue aleatorio, con un total de 27 directivos de las empresas registradas en la Cámara de comercio en el sector de la construcción y 33 directivos de empresas del sector turismo

Los hallazgos resaltantes sobre las habilidades de innovación expusieron que la dimensión más alta fue la de exploración y experimentación en ambos sectores. En relación a las habilidades gerenciales más valoradas en las empresas del sector turismo fueron las estratégicas y en las del sector de construcción fueron las habilidades intratéticas.

(Cañar & Rios, 2016) quienes presentaron en su trabajo de investigación titulado “Propuesta para el fortalecimiento del liderazgo en el área de producción de la Planta Sur - Compañía de la Industria Metalmeccánica” tiene el objetivo de identificar los estilos de liderazgo que desarrollan los líderes de producción en una de las plantas de una empresa de la industria metalmeccánica, a su vez, desarrollar una propuesta que fortalezca el liderazgo en esta área. En la investigación el método fue de tipo descriptivo y explicativo. Para ello, se aplicaron dos instrumentos: un cuestionario formado por 36 preguntas y una entrevista a los líderes de producción, desarrollando de esta forma un análisis cuantitativo y cualitativo. Como hallazgo, se encuentra la diferenciación en

relación al género con los estilos de liderazgo y las competencias emocionales. La investigación concluye que todos líderes deben trabajar en fortalecer y desarrollar en un inicio la comunicación y el trabajo en equipo.

1.2 Bases Teóricas

Actualmente los conceptos de habilidad, aptitud y competencia están muy cercanos y afines, a veces se usan de forma indistinta. Sin embargo; tienen significados distintos, pero se encuentran conexos conceptualmente.

Por un lado, están las aptitudes referidas como atributos permanentes en cada persona permitiéndole el desarrollo de diferentes tareas o actividades, adquisición de capacidades específicas y facilitan el aprendizaje a las personas.

Por otro lado, La Real Academia Española, indica que una habilidad está definida como la disposición y capacidad para ejecutar una tarea con destreza. Otros autores mencionan que, la habilidad es la capacidad para el desempeño de una actividad dentro de un puesto con precisión y facilidad. Peiró, señala que la habilidad es la capacidad para efectuar un desempeño competitivo en el puesto de trabajo. Murphy afirma que las habilidades, a diferencia de las aptitudes no son permanentes, sino que pueden modificar, ser aprendidas en corto tiempo, están enfocadas en una meta y generalmente implican un desempeño físico. Por ello, señala que, las aptitudes se diferencian de las habilidades en base a tres aspectos: 1) Las aptitudes son permanentes y estables; sin embargo, las habilidades se pueden modificar. 2) Las aptitudes son innatas, no se aprenden, mientras que las habilidades se aprenden. 3) Las aptitudes se deducen a partir de la conducta, pero las habilidades son visibles. (Como se cita en Aparicio y Medina, 2015).

Finalmente, las competencias tienen un significado más holístico que las aptitudes y las habilidades, porque integra otros elementos además de los 2 conceptos ya mencionados. Boyatzis señala que, las competencias están integradas por diferentes elementos como: motivos, rasgos de personalidad, conocimientos, aptitudes y habilidades o rol social que corresponden a un

desempeño sobresaliente, superior y/o efectivo en el puesto de trabajo. Por otro lado, Spencer manifiesta que las competencias son las características fundamentales en una persona que se demuestra un alto desempeño en una posición de trabajo. Además, según Levy-Leboyer las competencias son una mezcla de comportamientos que integran conocimientos, rasgos de personalidad y aptitudes que unas personas dominan mejor que otras, sobresaliendo en diferentes situaciones. Por último, Peiró señala que las competencias son habilidades, aptitudes, conocimientos y persistencia para enfrentar obstáculos, y alcanzar un buen desempeño. (Como se cita en Aparicio y Medina, 2015).

1.2.1 Definiciones

“Son habilidades que permite interpretar los conocimientos de una actividad para la ejecución de alguna función deseada” sostuvo Schermerhorn (citado por Lagos, 2018)

“Consta de acciones que los trabajadores utilizan con el fin de llevar a buenos resultados” señala Whetten y Cameron (citado por Lagos, 2018)

“Son las capacidades indispensables que tienen como finalidad de ejecutar el desempeño y efectuar los trabajos fundamentales sostuvo Griffin y Moorhead (citado por Lagos, 2018)

Las habilidades son capacidades que pueden ser aprendidas y mejoradas, estas ayudan a alcanzar los objetivos propuestos.

1.2.2 Importancia

Una de las habilidades gerenciales importantes es la de la influencia y el impacto en los demás, que consiste en la introducción al medio cultural en el que el emprendedor se desenvuelve, y desarrolla el emprendimiento. De ese modo, la influencia y el impacto se considera como una competencia de liderazgo que ayuda al emprendedor en el proceso de creación de la empresa. Otra de las habilidades, es la capacidad de aprender, relacionado a la posibilidad de retener

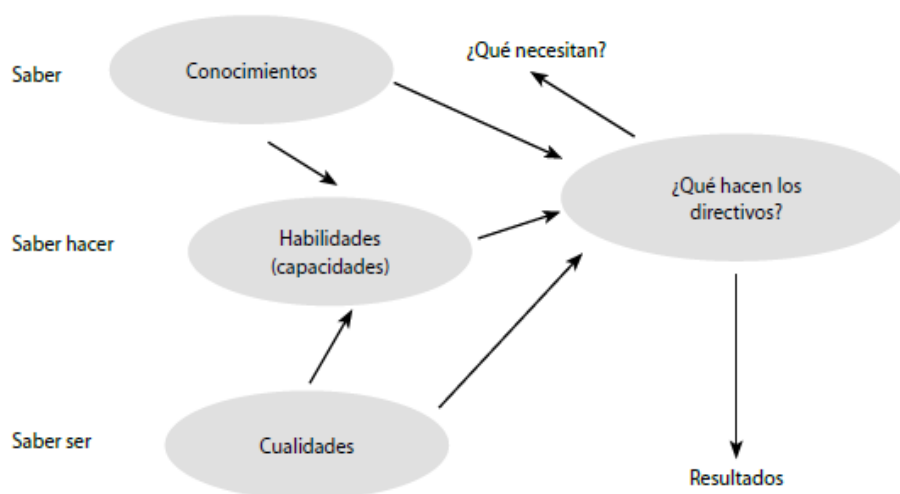
información acerca a destrezas de negociación, experiencias y valores de innovación.

Varios estudios demuestran que el éxito del emprendedor depende de la capacidad de adquisición del conocimiento. Además, algunos autores mencionan que la experiencia empresarial disminuye la posibilidad de que una empresa fracase, una pericia adecuada favorece la rentabilidad del negocio (citado en García et al., 2019).

Las Habilidades gerenciales son medios de relacionarnos de mejor forma con los demás, por ello es importante identificar la diversidad y multiculturalidad de las habilidades en los colaboradores, usar un lenguaje asertivo, coherente y consistente de los objetivos, planes y proyectos a desarrollar, mediante prácticas de motivación para lograr la participación de todos en la visión y misión de las empresas. (Rivera & Medina, 2018).

Es importante reconocer que el arte de liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área, debe saber hacerlo, y por eso requieren de habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, dirigir, guiar, influir y persuadir al personal. Entrelazado con las cualidades que debe tener un líder, forma el trinomio para lograr un líder exitoso y obtener resultados, como se muestra a continuación:

Figura 1. El trinomio de un líder para alcanzar resultados



Fuente: Diseñado por Alexis Codina Jiménez, 2005.

Cabe mencionar que, el liderazgo de las personas que dirigen las empresas y organizaciones se ha convertido en un gran problema. Varias veces se elige a alguien que tiene una carrera profesional completa y le ofrecen un puesto directivo, sin validar sus habilidades directivas. Sin embargo, en la práctica se evidencia que la persona no está preparada para ello, y peor aún la persona no admite ello. Por lo tanto, no se enfoca, no se capacita en el desarrollo de estas habilidades, y con esto se genera un problema en la organización.

Por ende, considero importante desarrollar las habilidades directivas en las personas que lideran las empresas, pero ello no sólo es importante en el aspecto empresarial, también en el aspecto familiar u otros, ya que el buen manejo de las habilidades interpersonales es elemental en cualquier relación.

“Las habilidades gerenciales de una empresa, son factores muy importantes pues involucran y se desarrollan en los colaboradores, depende de ello si es que una empresa puede lograr sus objetivos” indica (Mamani, 2018).

1.2.3 Características

Whetten y Cameron (citados por Mamani, 2018) indican que las características de las habilidades gerenciales son:

a. Conductuales.

“Las habilidades gerenciales se basan en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que guían a resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otras personas”

b. Controlables.

“El desarrollo de estas conductas están bajo el control de las personas, pueden observarse, ser practicadas, mejoradas o dejar de

hacerse. Además, involucra a otras personas y requieren de trabajo cognoscitivo, pero pueden ser controladas.

c. Se puede desarrollar.

El desempeño de las habilidades se puede mejorar, a través de la práctica y un buen feedback, pueden desarrollarse cada día.

d. Interrelacionadas y sobrepuestas.

No se puede evidenciar única habilidad, sin las otras. Son una mezcla integrada de complejidades de respuestas. Los altos mandos, en particular, deben combinar las habilidades para lograr que los resultados sean exitosos.

e. Contradictorias o paradójicas.

Las habilidades no son todas de orientación suave y humanista, ni todas altamente impulsoras y directivas. No están orientadas exclusivamente hacia el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo y el espíritu emprendedor.

1.2.4 Clasificación de las habilidades

Según Whetten y Cameron (como se cita en Socha, 2017) las habilidades directivas son el medio a través del cual la estrategia y la práctica de la administración pueden lograr resultados eficaces en una organización. Es decir, las habilidades directivas son los bases sobre los que descansa la eficacia y la eficiencia. Las habilidades que puedan desarrollar los líderes construirán una organización con valores y criterios propicios para la resolución de conflictos; por ello, el factor humano es importante para la determinación y cumplimiento de los objetivos de la organización.

Según el Katz, (como se cita en Socha, 2017) , un directivo exitoso, debe contar con tres tipos de habilidades, que se detallan a continuación:

a. Habilidades conceptuales.

Son fundamentales para todos porque permite crear una variedad de estrategias nuevas e innovadoras y permite visualizar los obstáculos desde diferentes aristas, con la información sobre el entorno e información que se tiene de los mismos colaboradores, fortalecen su experiencia e identifican las diversas soluciones.

Estas son indispensables para el desarrollo de la organización, además que están relacionadas a la estrategia para desarrollar actividades y procesos de forma holística.

b. Habilidades de relaciones humanas.

Está entendida el comprender a otras personas y actuar asertivamente con ellas, guiando y motivándolas, esta habilidad es indispensable para relacionarse con los demás y generar relaciones efectivas dentro de la organización haciendo que puedan alinearse los objetivos individuales de las personas con los organizacionales. (Ferrer y Clemenza, 2006) afirma: “Definidas como aquellas relacionadas con las aptitudes necesarias para las relaciones interpersonales de la función directiva propiamente dicha” (pág. 9).

Esta se refiere a trabajar con otras personas a nivel individual o grupal, comprenderlas, brindar motivación y sobre todo entender sus necesidades alcanzando el éxito en la empresa, estas habilidades permiten que los colaboradores crean en sí mismos, con sentido de pertenencia, buena autoestima, autorrealización de sus proyectos, los colaboradores se convierten en verdaderos líderes.

c. Habilidades técnicas.

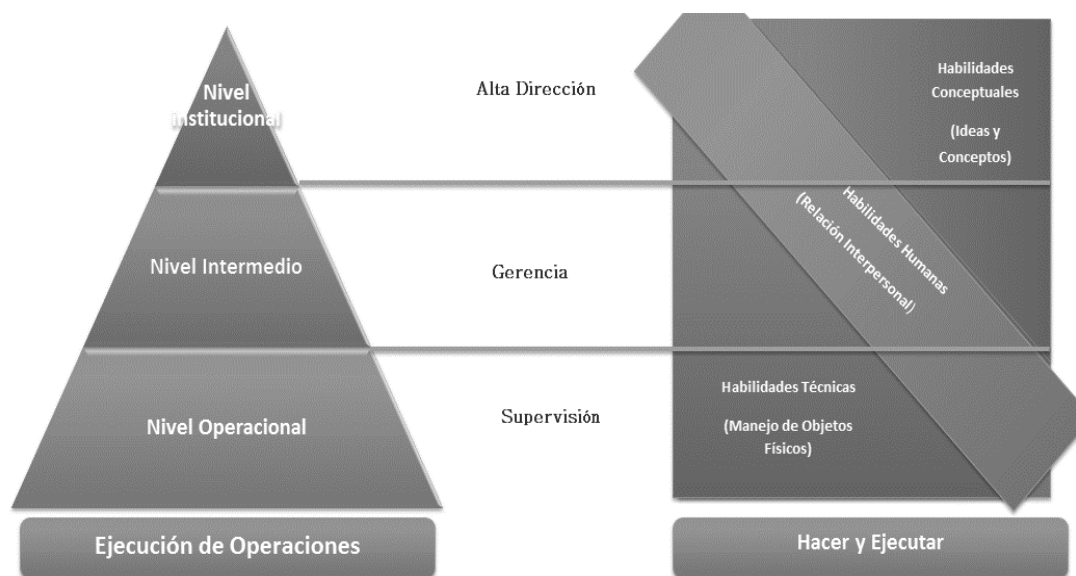
Esta habilidad se refiere a la adquisición de conocimientos y destrezas que una persona debe tener, experiencias, prácticas,

técnicas y modelos que le permita diseñar y aplicar sus conocimientos, en diferentes contextos. Pérez y Rosales (citado por Socha, 2017) señala que estas habilidades son demostradas al utilizar herramientas, procedimientos y métodos. Involucra la capacidad de emplear el conocimiento técnico, de métodos y medios precisos para la ejecución de tareas específicas y éstas se obtienen mediante la educación formal, o a través de la experiencia.

La forma en que los colaboradores realizan sus actividades es observada, por ello deben estar en constante capacitación y actualización con la finalidad de brindar un conocimiento eficaz, exacto y acorde a la situación.

En todos los niveles de la organización están presentes las personas, por ello las habilidades humanas deben primar en las habilidades de los líderes, supervisores, jefes, ejecutivos, gerentes, etc. Esto puede apreciarse en la siguiente figura:

Figura 2. Las habilidades necesarias según nivel jerárquico



Fuente: Katz (1995)

Sin embargo, para Chiavenato citado (Iván et al., 2011) estas 3 habilidades demandan además competencias personales para lograr el éxito. La clave está en poseer competencias duraderas: aquellas que, aún tiempos volátiles, no son descartables ni obsoletas. Por consiguiente, se deben desarrollar éstas:

- Conocimiento, se refiere al concepto, las ideas, experiencias y aprendizajes que un profesional debe tener acerca de su carrera.
- Perspectiva, se refiere a transformar el conocimiento en acción, de saber convertir teorías en prácticas, aplicar el conocimiento a los diversos contextos a presentarse, contribución a la solución de problemas y la dirección del negocio.
- Las actitudes, se refiere al comportamiento del colaborador en contextos de trabajo distintos; es el estilo personal de hacer que las cosas sucedan, la forma en que se dirige, motiva, comunicar y maneja las cosas.

Por otro lado, Whetten y Cameron, (Iván et al., 2011) plantean un modelo con diez habilidades esenciales. Este modelo representa un aporte valioso al desarrollo de las habilidades:

a. Habilidades personales.

Planteado por Whetten y Cameron (como se cita en Valle, 2018), se refiere al desarrollo de autoconocimiento esto concierne el manejo de estrés, al manejo de uno mismo y del tiempo, una solución analítica y creativa de problemas que defina el. En sinergia incorporan opciones de mejorar la administración en una empresa

b. Habilidades Interpersonales.

Dentro de ellas está manejo de conflictos, motivación, comunicación asertiva y poder de influenciar son fundamentales en las interrelaciones con diferentes integrantes de una empresa. En este contexto, la empatía y la escucha activa indispensables en el accionar de los líderes hacia su equipo, porque favorecen las

relaciones interpersonales. Darse cuenta de la influencia que tienen las palabras para a ser él más querido y respetado, o todo lo contrario.

Promover la comunicación y permitir que fluya cuando se da paso a la apertura y al entendimiento, son factores que agregan valor e incrementan el saber. Por ello, con excelente habilidad se fortalecen las relaciones duraderas donde la receptividad se convierte en sabiduría. En ese aspecto es importante tener conciencia de cómo podemos impactar con nuestra actitud, esto se ve reflejado en la comunicación verbal y no verbal que tenemos, al transmitir un mensaje.

c. *Habilidades Grupales.*

Comprende la delegación, dirección hacia el cambio, creación de unidades vigorosas. Tener en cuenta que, estas habilidades del líder están al servicio de la organización, y su éxito nace de su gestión. Es decir, el líder considera el esfuerzo del equipo, motiva hacia los cambios y facilitar el camino, se asume con capacidades propias y da empoderamiento a su equipo, hay necesidad de conocer competencias y habilidades propias y de los demás. Sin embargo, si no tienen un autoconocimiento de ellos, difícilmente se conocer a los demás, por lo tanto, será necesario conocerse y conocer con quiénes cuenta, relacionarse y formar un equipo.

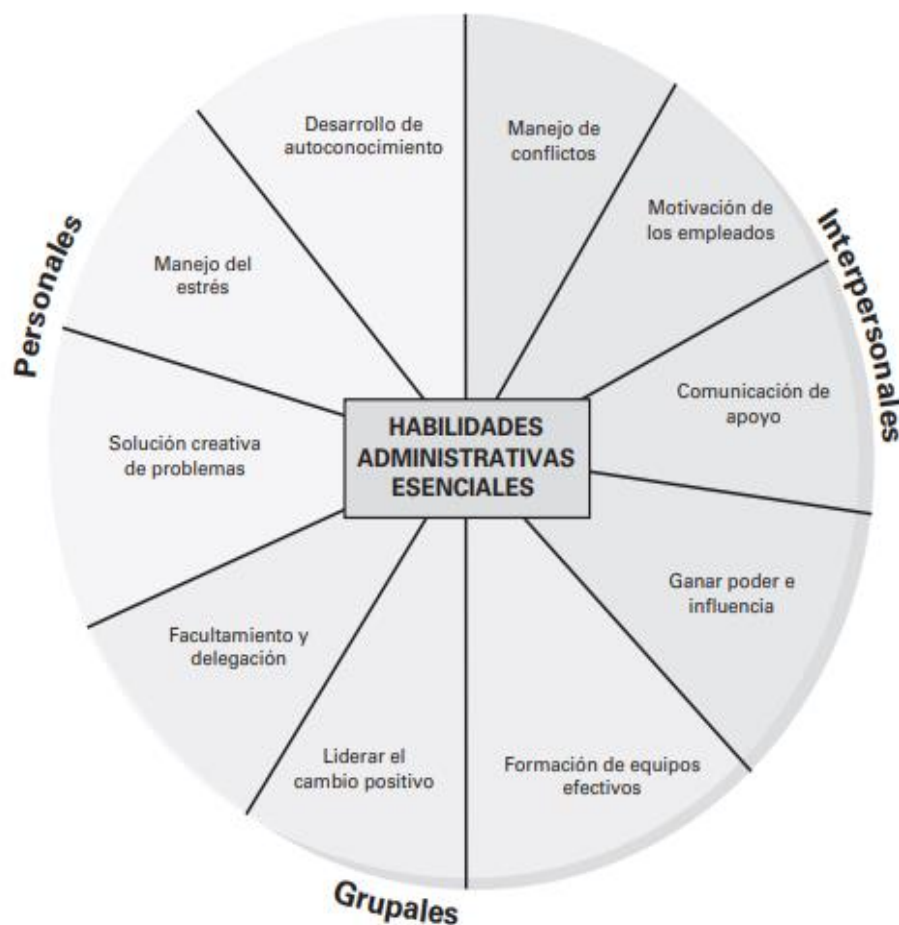
Los líderes deben tener la capacidad de atraer al cambio de forma positiva, cuando se relaciona lo que dice y lo que hace; se reconoce que fortalece el compromiso y existe una confianza a delegar. Se ejerce un cambio personal, un cierre de brechas, identificación del perfil idóneo, y se direcciona conductas a un continuo aprendizaje y desarrollo.

Actualmente, es necesario pensar que cuando el universo empresarial cambia, las necesidades de habilidades también lo hacen. Por ello, todo líder debe estar en una mejora continua de sus habilidades.

El desarrollo de las habilidades representa una estrategia individual y humana que han evolucionado a la paralelamente a los cambios económicos y sociales.

Por ello, el estudio de las habilidades directivas tiene como referente a diversos autores y expertos que conforme a su generación han definido el significado de las habilidades, dando un mayor alcance de sus principales características de acuerdo al contexto en el que se encontraban. Es así como por Whetten y Cameron, presentan el siguiente modelo:

Figura 3. Las habilidades directivas según Whetten y Cameron



Fuente: Whetten y Cameron (2011)

Las habilidades descritas anteriormente por diversos autores son necesarias para el cumplimiento de los roles gerenciales que se desarrollan en una organización. Describiendo el trabajo operativo de los gerentes en términos de roles gerenciales. Mintzberg los divide en tres categorías (como se cita en Bracho, 2005):

a. Roles interpersonales.

- Representante: Este rol describe como la persona puede representar a la organización en cada celebración o evento de manera ceremonial y simbólica. Tiene un rol primordial dentro de la empresa porque se espera que el colaborador demuestre interés de la dirección en los clientes y colaboradores, a través de ceremonias, reconocimientos y festividades de la organización.
- Líder: se refiere a que dirige y coordina actividades de los colaboradores dentro de la organización buscando cumplir todos los objetivos. Además, involucra contratar, dirigir, motivar, capacitar y despedir a personas. Este rol busca crear una pertenencia de cada colaborador para que se sientan valorado en la organización.
- Enlace: Comprende actividades que se ejecutan con fuerzas externas que brindan información. Busca recomendaciones y asistencia de los colaboradores que puedan aportar ideas nuevas en la empresa.

b. Roles informativos.

- Rol de vigilancia: Este rol busca y selecciona información. En general, esta información llega de manera oral, por diferentes canales como por radio, charlas, reuniones de la organización por lo que se debe filtrar y validar si es válido para ser desplegada en la empresa.

- Rol del Propagador: Esto se refiere a obtener la información, y hacerlas llegar a los colaboradores o cualquier persona dentro de la empresa. Muchas veces la entrega de información es solo a ciertos colaboradores de confianza.
- Rol de Vocero: Aquí se comunica la información obtenida de diversos colaboradores de la empresa, incluso personas externas a ella para dar acerca de la actualidad de la empresa y su postura. Actualmente, se exige más información, este rol se está convirtiendo en un papel esencial en cualquier organización.

c. Roles de decisión.

- Rol Emprendedor: Comprende el papel innovador que debe poseer la empresa. Esta persona debe crear y evaluar nuevas ideas que busque la sostenibilidad de la organización.
- Rol de manejo de dificultades: Comprende tomar decisiones en situaciones con problemas y conflictos que pueden presentarse en la empresa, sean a nivel económico, de nuevos proyectos o dentro de los individuos de ella. Se debe evitar que los líderes obvian los problemas triviales y esperan que se conviertan en crisis.
- Rol de asignación de recursos: Comprende la retribución de recursos económicos, equipos, recursos humanos, tiempo u que la organización demanda.
- Rol de negociador: Este rol busca la discusión y solución de diferencias que permitan llegar a un consenso. Es uno de los roles más imprescindibles dentro de la empresa porque busca satisfacer tanto a la organización como al negociador.

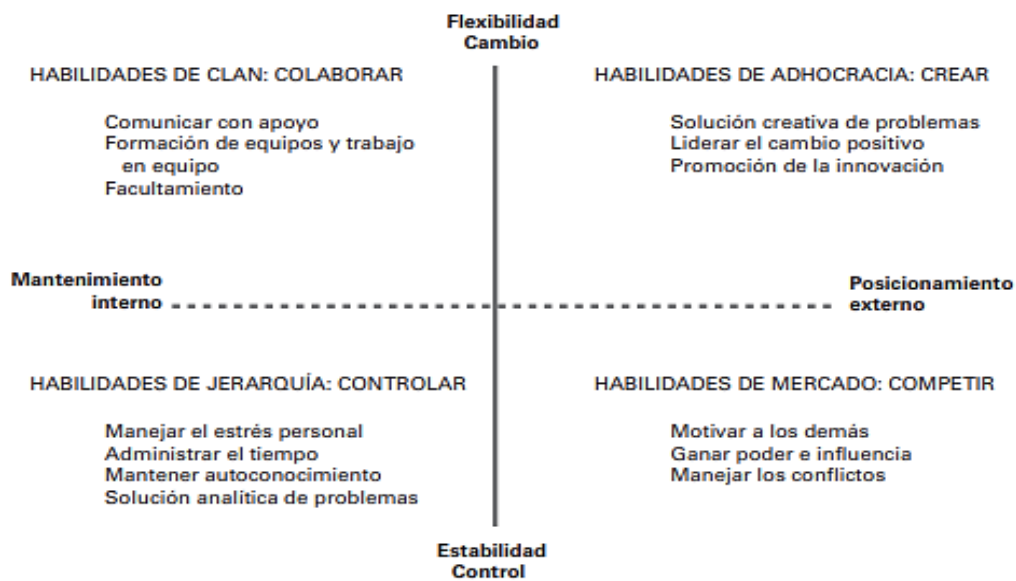
Otro modelo basado es el que está basado en el “Sistema de valores en competencia”. Según Cameron y Rohrbaugh (2006): “Es un sistema de

organización para las habilidades de liderazgo y administración que se desarrolló al examinar los criterios utilizados para evaluar el desempeño organizacional y administrativo”.

Este modelo muestra que las habilidades directivas y de liderazgo están dentro de cuatro categorías, como se visualiza en la figura 4.

Es decir, para ser directivos eficaces, los individuos deben ser competentes en a) Habilidades de clan, estas están orientadas a colaborar; b) Habilidades de adhocracia que les permiten estar orientadas a crear e innovar; c) Habilidades de mercado, están orientadas a la competencia, y d) Habilidades de jerarquía para estar orientadas al control.

Figura 4. Sistema de valores en competencia de Cameron y Rohrbaugh



Fuente: Cameron y Rohrbaugh (2006)

En el libro de “Habilidades directivas”, se aprecia el modelo que se debe tomar en cuenta para desarrollar las habilidades dividida en 5 pasos según Cameron y Rohrbaugh (2006):

- a. Evaluación de habilidades: Identificación de las habilidades actuales y áreas de mejora, que permitirán generar planes de acción.

- b. Aprendizaje de habilidades: Enseñanza teórica sobre las habilidades necesarias de los líderes con base científica, proporcionándole una estructura o guía para el desarrollo de las mismas.
- c. Análisis de habilidades: Se proporciona casuísticas y ejemplos que permitirán analizar las diferentes habilidades, y realizar recomendaciones sobre cómo poder desarrollar las habilidades.
- d. Práctica de habilidades: Mediante dinámicas y juegos de roles que permitan practicar las habilidades aprendidas.
- e. Aplicación de habilidades: Poner en práctica lo aprendido en situaciones reales y con un acompañamiento que pueda brindar retroalimentación.

1.2.5 Enfoques modernos de Liderazgo

El liderazgo es un tema de gran atractivo en las empresas, debido a la necesidad de adaptarse a un entorno competitivo y globalizado que cada vez es más volátil; considerando los retos a los cuales deben enfrentarse día a día los líderes, es importante tener en cuenta los enfoques de liderazgo modernos, que varios autores han desarrollado.

Como lo menciona Goleman, Boyatzis y Mc Kee en su libro “El líder resonante crea más” (2001) donde señalan la existencia de seis tipos de liderazgo, algunos resonantes y otros disonantes. Indican que un buen líder es capaz de utilizar de los seis estilos de liderazgo y manejar cada uno a según las circunstancias.

Estos autores, plantean la diferencia entre liderazgo resonante y liderazgo disonante. Luego señalan cuatro estilos de liderazgo del primer tipo y dos del segundo tipo.

- a. Liderazgo resonante. Manifiestan que es “un tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y las encauza en una dirección emocionalmente positiva”, “al demostrar sus propios valores sinceramente y entenderse con las emociones de otros individuos que le

rodean”, este líder puede convertir positivamente los estados de ánimo de los demás. Este liderazgo “es fácil de advertir en el brillo e interés que se refleja en el rostro de los colaboradores”. Otro signo es “el optimismo y entusiasmo que exhiben sus subordinados”.

- b. Liderazgo disonante. Se refiere a un estilo “está desconectado de los sentimientos del quipo, induce emociones negativas y estas desencadenan en frustración y terminan en: el resentimiento, el rencor y la rabia”. “Aquí el líder no sabe empatizar ni interpretar adecuadamente las emociones ajenas regenera disonancia y transmite innecesariamente mensajes perturbadores, en cuyo caso la atención del grupo se desvía de su misión y se centra en el malestar colectivo”, este genera alto grado de malestar y bajo rendimiento de los colaboradores.

A continuación, se presentan los cuatro estilos resonantes:

a. *Liderazgo visionario.*

Este estilo de liderazgo estimula la resonancia estableciendo un objetivo común que resulta motivador para los colaboradores para ello “dispone de una imagen clara del objetivo a alcanzar” y muestra “el lugar preciso que ocupa un determinado trabajo” proporcionando a las personas “una visión concreta de lo que se espera de ellos”. Además “la sensación de que todos contribuyen al objetivo común alienta el compromiso del equipo y hace que las personas se sientan orgullosa de pertenecer a la organización”. Muchos autores indican que este estilo de liderazgo es indispensable, porque permite retener el mejor talento humano.

b. *Liderazgo coaching.*

Este tipo de liderazgo, permite que los colaboradores identifiquen sus fortalezas y debilidades, para poder integrarlas en sus pretensiones personales y profesionales. El líder asiste a los empleados a determinar los objetivos a largo plazo de su proceso de desarrollo y a elaborar un plan para lograrlos. Además “delega responsabilidades y determina objetivos que vayan más allá de las funciones a realizar, acompañado de estimular el

desarrollo y superación personal del colaborador, ayudándole a superar sus propias limitaciones.

c. Liderazgo afiliativo.

Este estilo de liderazgo interesado en “alentar la armonía y promover la amistad, estableciendo relaciones afectivas con sus seguidores”. Este líder considera los periodos de reposo del ciclo de una organización, “lo cual le facilita el tiempo necesario para custodiar un capital emocional al que acudir cuando la ocasión lo requiere”. Este estilo se centra en los objetivos y en las necesidades emocionales de los colaboradores, por ello se asienta fuertemente en la empatía y carisma del líder.

d. Liderazgo democrático.

Este liderazgo, demuestra que a veces el líder no conoce bien la dirección a seguir y requiere obtener propuestas de sus colaboradores más idóneos. Por otro lado, también puede indicar que “muchas veces el líder tiene una visión clara y el estilo democrático le permite colocar las ideas necesarias para llevarlo a cabo”. Para que esto suceda debe tener la habilidad de escuchar tanto las buenas como las malas noticias.

A continuación, se presenta los dos estilos disonantes, a los que los autores proponen utilizar en menos proporción.

a. Estilo timonel.

Este estilo alienta y ejemplifica altos niveles de rendimientos. El líder “tiene una obsesión por hacer las cosas mejor y más rápido. Exige que todos hagan lo mismo que él, con lo cual identifica con destreza a las personas menos productivas, exige más de ellos y, en el caso que no logren hacerlo, ellos personalmente se encargan de resolverlo”. Por lo tanto, termina degenerando en opresión, sobre todo cuando no expresa con claridad sus directrices ya que, a partir de ello, sus colaboradores tienen que adivinar sus deseos, bajando su autoestima. Además, “muchas veces, estos líderes están tan concentrados en los objetivos o resultados que se ignoran a las personas que

deberían ayudarles a alcanzarlos, una situación que termina provocando una gran disonancia en la compañía.

b. Estilo autoritario o coercitivo.

Este estilo de liderazgo, cuentan con líderes que se apegan al lema ¡hazlo porque lo digo yo! Y exige que sus colaboradores acaten totalmente sus órdenes sin preocuparse en explicar las razones o causas. En caso de no acatar sus órdenes, no duda en amenazar. No suelen delegar su autoridad, sino que tratan de controlarlo y supervisarlo escrupulosamente todo”. Por lo tanto, la retroalimentación que otorgan, si es que ella ocurre, se centra exclusivamente en lo que se ha hecho mal con lo que alienta la disonancia.

En la actualidad, el enfoque que se emplea es el propuesto por Bass y Avolio en (2006), el cual señala dos tipos de liderazgo: el transaccional y el transformacional, basándose en una visión holística que considera rasgos y conductas en una situación determinada.

a. El liderazgo transaccional.

Se basa en modelos tradicionales, se establece en el intercambio o transacción, el líder utiliza el poder, recompensando o sancionando a los colaboradores en función de su rendimiento; no va más allá de las funciones asignadas y se limita a mantener el flujo normal de las operaciones en la organización. El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y explica cómo podrán satisfacer dichas necesidades y deseos por medio de recompensas, siempre que los seguidores cumplan los objetivos o tareas que especifique el líder. Contreras y Barbosa (2013) afirman que este tipo de liderazgo resulta funcional y efectivo en el contexto de empresas de corte tradicional, ya que éstas buscan líderes que planeen y generen estrategias que garanticen el cumplimiento estricto de los procesos que conduzcan a los resultados deseados.

b. Liderazgo transformacional.

Está centrado en el papel del líder como un agente de cambio, que promueve el compromiso y motiva al equipo; generando relaciones armónicas; basándose en los valores, creencias y cualidades personales tanto del propio líder como de los seguidores. Los estudios indican que este estilo proporciona mejores resultados, a través del carisma, inspiración e identificación con la organización. Sin embargo, tiene limitaciones debido a que se requiere tiempo para crear una situación de confianza con los colaboradores, por lo que los resultados se consiguen a largo plazo. De todas maneras, el liderazgo transformacional tiene un gran impacto en los seguidores, ya que se logra una visión compartida, a través del de la cooperación y la innovación, los cuales benefician tanto a la empresa como a los mismos colaboradores.

1.3 Definición de términos básicos

- a. **Habilidades personales:** Aquellas que nosotros desarrollamos, por un lado, de forma inherente, desde que tenemos uso de razón y por el otro lado las que se forman con el tiempo, aprendizaje y con el apoyo de la educación que hemos recibido.
- b. **Habilidades interpersonales:** Aquella que se desarrolla socialmente, mediante la interrelación con los demás, estas permiten experimentar relaciones con otros de forma correspondida, con empatía y con asertividad.
- c. **Habilidades grupales:** Es la capacidad de varias personas o colaboradores en conjunto desarrollar, consolidar y realizar el trabajo o actividad grupal de forma eficaz, logrando la realización de tareas de forma proactiva y responsable.
- d. **Liderazgo:** es el proceso de influir en otros y motivarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos grupales. Se concibe como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.
- e. **Motivación:** es el impulso que conduce a un individuo a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

- f. **Habilidades técnicas** Es la habilidad de emplear un conocimiento y una destreza que pueda ejecutar funciones determinadas.
- g. **Toma de decisiones:** es el hecho de elegir una alternativa de entre un conjunto de opciones.
- h. **Poder:** En los niveles de la empresa es esencial conferir a las personas el poder por medio de la delegación de autoridad y compromiso. Es decir, valorar a su personal, confiar en ellos, conferirle libertad y autodeterminación de actividades.
- i. **Desarrollo:** Se refiere a enseñar a individuos, brindándole información y conocimiento, desarrollar sus talentos. En la empresa esto lo facilita la capacitación y desarrollo para su crecimiento personal y profesional.

Capítulo II: Metodología de Desarrollo del Trabajo Profesional

Según Hernández Sampieri en su libro denominado “ Metodología de la investigación” en 1991, señalan que el estudio descriptivo tiene como fin describir situaciones, medir y evaluar diversos aspectos, dimensiones de las variables seleccionadas, para describir cómo es y cómo se revela dicha variable; por otro lado, indica que los trabajos explicativos no solo describen conceptos, o establece relaciones entre ellos, este tipo de investigaciones están dirigida a identificar las causas de los eventos.

Por lo anterior mencionado, la presente investigación es de tipo descriptivo y explicativo, debido a que está dirigida a conocer y describir las habilidades de los líderes en el área de producción en la compañía dedicada a la fabricación y ventas de películas de plásticos, durante el año 2020, conjuntamente se explica el por qué cuentan con determinadas habilidades y en qué condiciones se presentan.

2.1 Población

La población objeto de estudio en este trabajo, comprende a los supervisores de turno, los supervisores generales, los coordinadores, jefes del

área de producción de una empresa industrial, que cuenta con un total de 108 líderes de producción.

2.2 Tamaño de la muestra

La encuesta o cuestionario se aplicó a una muestra seleccionada por conveniencia, aplicándose a 50 líderes del área de producción.

2.3 Fuentes y técnicas de recolección de información

Para este trabajo de suficiencia se utilizaron tres fuentes de información: Las primarias, que constituyen los datos recogidos a partir de la información sobre los colaboradores del área de producción que laboran en la empresa; las secundarias que se emplearon de los estudios sobre las habilidades que se han realizado en otras empresas, además de libros referentes a las habilidades gerenciales; finalmente, como fuentes terciarias se utilizaron información encontrada en artículos de revistas y sitios web, el internet.

Además, para llevar a cabo el trabajo se utilizaron dos técnicas de investigación, como lo son la encuesta y el análisis, los cuales me permitieron conocer la situación actual de las habilidades de los líderes en la compañía.

2.3.1 La encuesta

La encuesta se aplicó a una muestra seleccionada por conveniencia, aplicándose a 50 líderes del área de producción, este tipo de instrumento utilizado se diseñó a partir del perfil idóneo en habilidades gerenciales para los líderes del área de producción, que fue elaborado en base al artículo de las habilidades gerenciales para una administración efectiva de Robert Katz (1995) y la adaptación de (Caicedo, 2013). El instrumento está compuesto por un conjunto de 32 preguntas respecto a 3 dimensiones, la escala para cada pregunta es de tipo Likert, donde cada afirmación posee 5 alternativas de respuesta, que busca medir las habilidades de los líderes de producción. Por lo tanto, el cuestionario seleccionado para la recolección de información fue adaptado, con el propósito de identificar y conocer las habilidades del personal. Para que se pueda explotar su potencial y proponer un programa que ayude a

acortar las brechas de las habilidades gerenciales existentes en los líderes de producción.

2.4 Delimitación temporal y espacial del trabajo

2.4.1 Delimitación temporal

El Trabajo de Suficiencia Profesional se desarrolló desde el mes de agosto 2020 hasta diciembre del mismo año. Por contar con la oportunidad de laborar en la empresa y obtener información primaria relacionada con la unidad muestral e información que garantizará la validez y fiabilidad del presente trabajo.

2.4.2 Delimitación espacial

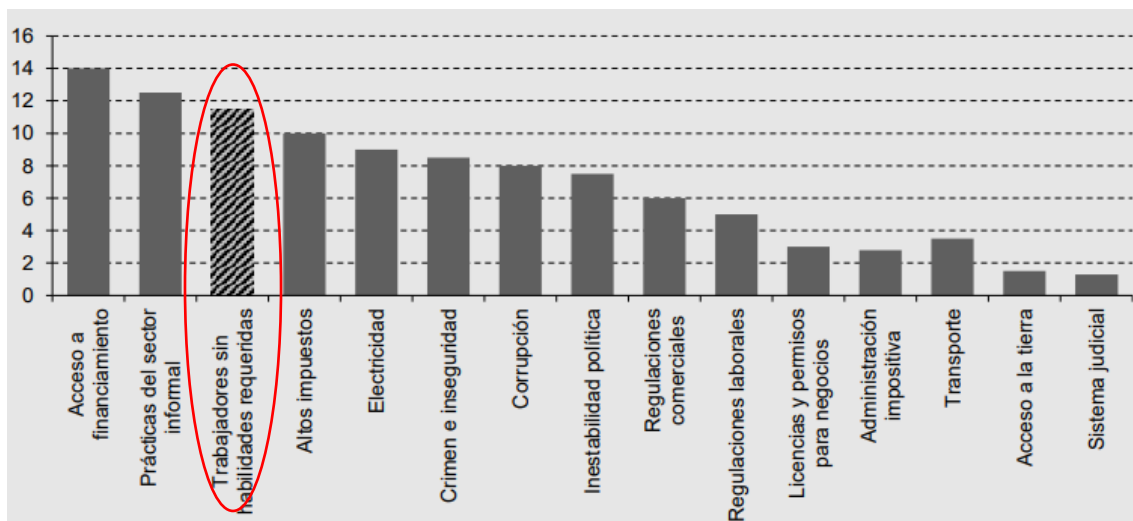
El presente Trabajo de Suficiencia Profesional, se desarrolló en la empresa OPPFILM SA, ubicada en la región de Lima Metropolitana.

2.5 Determinación y análisis del problema

La evolución de las organizaciones a nivel mundial, ha permitido conocer el valor de las personas y de sus habilidades requeridas para realizar una tarea o función dentro de una organización. Por lo tanto, el desarrollo de las mismas, lo convierten en el activo más importante dentro de una organización, quién puede determinar su éxito o fracaso. Las organizaciones que busquen alcanzar el éxito, deberán seleccionar el personal idóneo, identificando y mejorando sus habilidades para alcanzar los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2009).

Según la encuesta del Banco Mundial, en los países de América Latina como del Caribe identificaron que en promedio para 30 países la brecha de habilidades es la 3° causa que dificulta el crecimiento del negocio, detrás del acceso al financiamiento y de la competencia del sector informal.

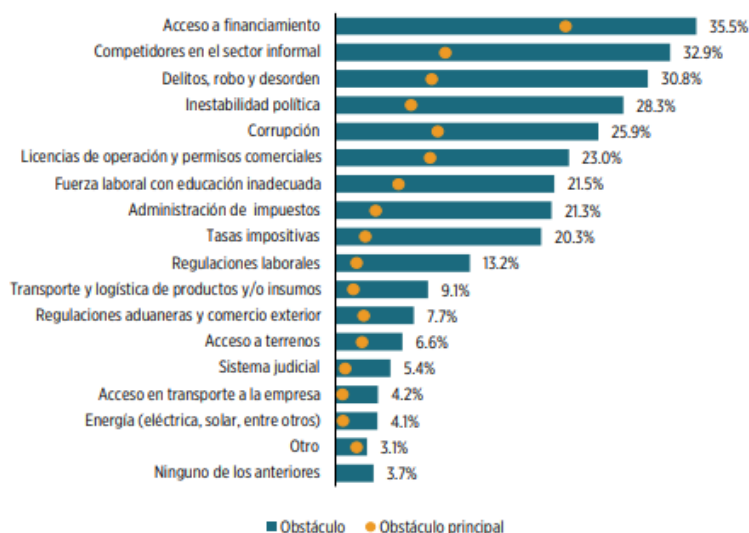
Gráfico 1. Principales obstáculos en las empresas de América Latina, 2017
(En puntos porcentuales)



Fuente. Tomado de la Encuesta a empresas realizada por el Banco Mundial, 2018.

En el Perú, la Encuesta Habilidades al Trabajo 2017-2018 (ENHAT) identifica los problemas que enfrentan las empresas y cuál es el principal. El 36% de las empresas considera que el principal problema es el acceso a financiamiento, seguido con un 33% son las prácticas de los competidores informales. En sexto lugar, el 22% de las empresas peruanas señalan que la fuerza laboral con educación inadecuada es un obstáculo, y el 6% lo considera el principal problema.

Gráfico 2. Principales obstáculos que afectan a las empresas en el Perú, 2017



Fuente: Encuesta Habilidades al Trabajo, 2019

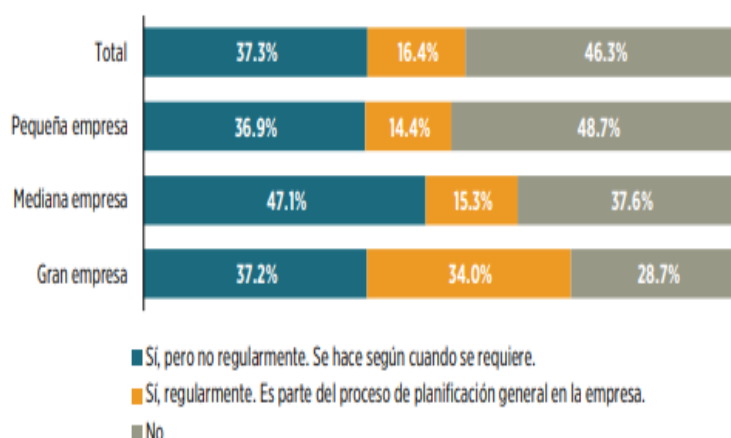
Por otro lado, las habilidades no solo implican tener conocimiento o capacitación necesaria para realizar una función, más que eso es tener el criterio de practicarlo en tiempo y en el contexto propicio.

En ese sentido, toda empresa debe establecer cuáles son las habilidades transversales y específicas que sus líderes de primera y segunda línea deben desarrollar conforme a sus necesidades; asimismo cuáles son las brechas existentes, buscándolas acortar.

Sin embargo, según (Gontero & Albornoz, 2019) en muy escasos países se definen las habilidades requeridas, porque no hay un acuerdo de las habilidades necesarias para los puestos de trabajos o porque son mediciones costosas y difíciles, sostiene (OCDE, 2016).

Cabe mencionar que el 46% de las organizaciones no se preocupa por analizar las habilidades, talentos y competencias que se necesitan para el éxito de la empresa. Sin embargo, el 34% empresas grandes lo realizan de forma regular, las medianas sólo el 15% y las pequeñas con un 14%.

Gráfico 3. Porcentaje de empresas que analizan las habilidades que requiere el puesto de trabajo en el Perú



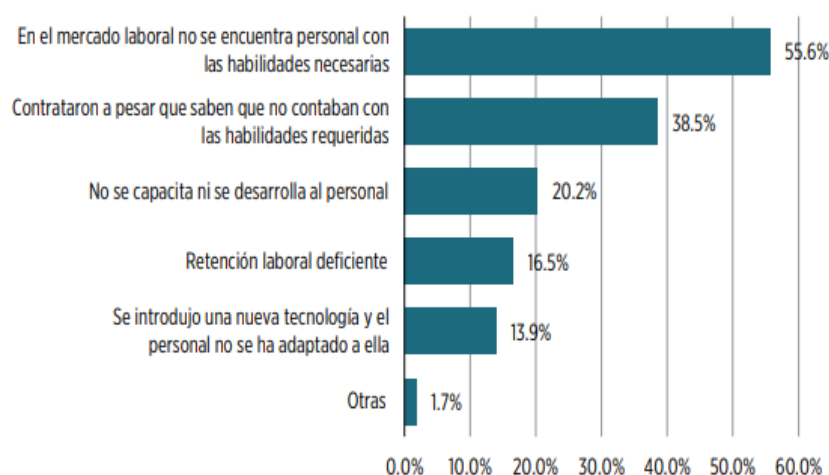
Nota. Los valores no necesariamente suman 100% debido a que la encuesta permitía respuesta múltiple.

Fuente: Encuesta Habilidades al Trabajo, 2019

Por otro lado, las empresas indican que la principal razón que los colaboradores no sea competentes es que el mercado no ofrece personal con las habilidades necesarias. Esto es reportado por el 56% de las empresas que tiene personal no competente. Este es similar en las demás empresas.

Sin embargo, las empresas de gran tamaño señalan que la falta de capacitación y la introducción de tecnologías es la causa que el colaborador no sea competente.

Gráfico 4. Causas de no contar con personal competente según las empresas en el Perú



Fuente: Encuesta Habilidades al Trabajo, 2019

Según la ENHAT, al identificar las habilidades que carece el personal, señala que las habilidades de trabajo en equipo, responsabilidad y liderazgo son las que las organizaciones señalan como ausentes entre sus colaboradores no competentes. Estas cifras son alarmantes en personal operario, sin embargo, el personal con educación no está exentos de esta escasez.

Gráfico 5. Habilidades ausentes en los colaboradores de las empresas peruanas



Fuente: Encuesta Habilidades al Trabajo, 2019

Para enfrentar este problema, las empresas adoptan diferentes medidas. El 76% de las empresas decide optar por la capacitación de su personal. Como 2° estrategia, las empresas prefieren redefinir los actuales puestos de trabajos, aumentar esfuerzos en el reclutamiento y redefinir el perfil de la posición que presenta carencias de habilidades.

Gráfico 6. Medidas que toman las empresas para desarrollar habilidades en sus colaboradores

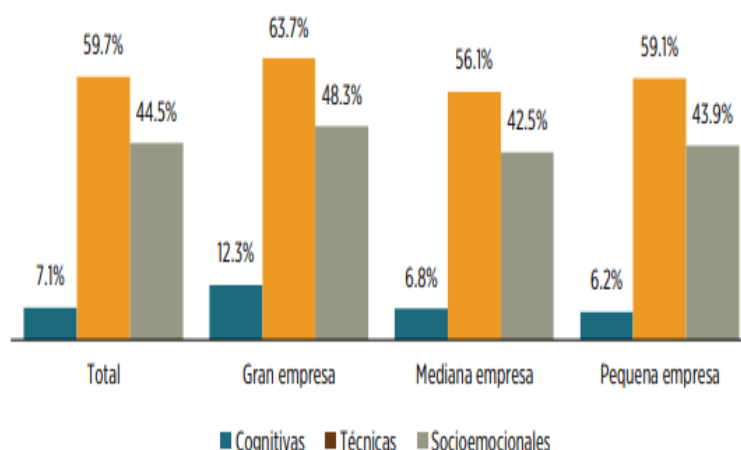


Fuente: Encuesta Habilidades al Trabajo, 2019

De tal forma, para disminuir las brechas la capacitación en habilidades donde se enfocan más son las habilidades técnicas y socioemocionales.

Según (Novella et al., 2019), en esta encuesta no se considera la inducción a la empresa o la capacitación en salud, seguridad y/o primeros auxilios debido a que, en muchos casos, son de cumplimiento obligatorio.

Gráfico 7. Porcentaje de capacitación según tipo de habilidades



Fuente: Encuesta Habilidades al Trabajo, 2019

En la mayoría de sectores económicos es difícil encontrar personas con las competencias para determinados puestos, esto no resulta para el sector de plásticos, sector que demanda personas con grados de instrucción básicos, y de poca experiencia, la cual se irá desarrollando durante su periodo de adaptación al puesto de trabajo. Así lo evidencia la encuesta de demanda ocupacional 2019 (MTPE, 2019)

Según la encuesta a nivel nacional, las empresas indicaron que el 73,9% de la mano de obra requerida debería poseer nivel educativo básico, un 9,5% de los trabajadores serían técnicos, un 10,0% de profesionales técnicos, y en menor proporción se contrataría personal con nivel educativo universitario (6,7%).

Tabla 1. Grado de instrucción del personal en los principales sectores económicos en el Perú

Nivel educativo	Total absoluto	Total relativo	Sectores								
			Agricultura, ganadería y silvicultura	Servicios prestados a empresas 1/	Industria	Comercio	Construcción	Transportes y comunicaciones 2/	Servicios sociales, comunales y de recreación 3/	Restaurantes y hoteles	Enseñanza
Total sector	100 223	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Educación básica (hasta secundaria)	74 051	73,9	99,3	89,3	68,4	59,1	79,5	45,6	59,2	42,5	0,1
Técnico básico (Hasta 1 año)	5 216	5,2	0,0	1,8	4,7	10,2	2,4	32,6	9,8	13,2	0,1
Técnico medio (1 a 2 años)	4 276	4,3	0,0	1,5	3,7	13,2	6,5	6,3	0,0	26,0	0,3
Profesional técnico	10 001	10,0	0,3	4,0	19,7	12,7	5,4	12,1	19,8	14,0	15,8
Profesional universitario	6 679	6,7	0,3	0,1	3,5	4,8	6,3	3,3	11,2	4,3	83,7

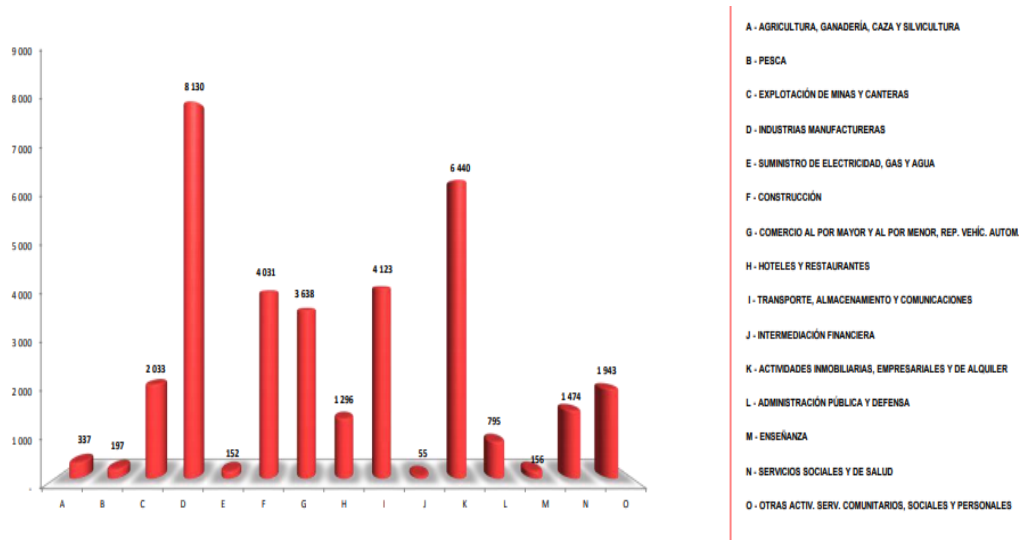
Nota. Los valores necesariamente suman 100% debido a que la encuesta permitía respuesta múltiple y la clasificación del sector económico está basado en el CIIU.

Fuente: Encuesta de Demanda Ocupacional a empresas de 20 trabajadores a más, MTPE – Dirección de Investigación Socio Económico Laboral, 2019

“Los trabajadores con educación básica son predominantes en los sectores de agricultura; ganadería y silvicultura (99,3%); servicios prestados a empresas (89,3%); construcción (79,5%); industria (68,4%); servicios sociales, comunales y de recreación (59,2%), y comercio (59,1%)”.

Por otro lado, el contar con personal con educación básica y éste pueda adquirir los conocimientos técnicos a través de la experiencia y práctica, puede ser causa de los volúmenes de accidentes de trabajo en las empresas de los sectores productivos. Según (Callejas, 2019), esto se ve reflejado en el reporte del Ministerio y Promoción del Trabajo y Empleo - Sistema de Accidentes de Trabajo en 2019.

Gráfico 8. Notificaciones de accidentes de trabajo, según sector económico en el Perú.



Nota. No se incluye los accidentes mortales.

Fuente: Ministerio y Promoción del Trabajo y Empleo - Sistema de Accidentes de Trabajo en 2019

Por otro lado, según el Instituto de Estudios Económicos y Sociales (2016), con el título “Reporte Sectorial”, menciona que la clasificación internacional industrial uniforme es: “fabricación de productos plásticos” con código 3907699000, la cual pertenece también a productos de caucho y plásticos.

En el Perú la industria petroquímica fue traída de empresas extranjeras, y la transformación se encuentra en las industrias conexas tales como alimentos y bebidas, farmacéutico, pesca, agricultura, construcción y comercio. En los años 2014-2015, se redujo debido a que se contrajo la economía en sectores como la construcción y comercio, pero se desarrolló la importación debido a un acrecentamiento de la materia prima como son las petroquímicas básicas y los insumos secundarios que ayudan a transformar el plástico. Esta información se obtiene de aduanas, y se refleja que existen 19 empresas especializadas en la industria del Plástico donde existen solo dos empresas (oligopolios), que marcan la diferencia en esta industria. (Bazalar Herrera & Palomino Munguia, 2018).

Tabla 2. Las empresas líderes en la industria de plásticos en el Perú

ITEM	EMPRESA	PESO NETO	%
1	AMCOR RIGID PLASTICS DEL PERU S.A.	15,703,088.70	29.70%
2	CAPTAX-A S.A.C.	132,000.00	0.20%
3	CETCO S.A.	148.80	0.00%
4	COLCA DEL PERU S.A.	1,694,000.00	3.20%
5	CORPORACION CHAPPOS S.A.C.	259.24	0.00%
6	CORPORACION DE INDUSTRIAS PLASTICAS S.A.	501,000.00	0.90%
7	CORPORACION DE INDUSTRIAS STANDFORD S.A.C.	700.00	0.00%
8	EMPRESA DE TRANSPORTES INDUSTRIALES S.A.	176,000.00	0.30%
9	IBEROAMERICANA DE PLASTICOS S.A.C.	1,469,930.00	2.80%
10	IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA LIZ SILVANIA	83,106.57	0.20%
11	INTEGRITY PACKAGING S.A.	462,000.00	0.90%
12	INVERSIONES MESAL S.A.C.	23,000.00	0.00%
13	OPP FILM S.A.	25,337,600.00	47.90%
14	PERUANA DE MOLDEADOS S.A.	1,135,051.10	2.10%
15	QUIMICA ANDERS S.A.C.	27,616.00	0.10%
16	REPRESENTACIONES ACTIVAS S.A.	13,287.00	0.00%
17	SAN MIGUEL INDUSTRIAS PET S.A.	5,149,000.00	9.70%
18	SANDPOL INVESTMENTS S.A.C. - SANDPOL S.A	975,000.00	1.80%
19	WMB E.I.R.L.	22,000.00	0.00%
TOTAL GENERAL		52904787.40	100.00%

Fuente: Bazalar Herrera & Palomino Munguia, 2018)

Se puede evidenciar que la empresa de estudio OPPFILM SA es una de las grandes empresas dedicadas a la fabricación y ventas de películas plásticas para empaques flexibles de alimentos.

Esta empresa perteneciente a la corporación Oben Holding Group, cuenta con 28 años de experiencia en el rubro de la producción de películas de plástico, termoformado y resinas de ingeniería. Está especializada en la ingeniería, desarrollo y fabricación de láminas para empaques flexibles.

Oben Holding group fue fundada en 1991, su primera planta fue instalada en Ecuador, en la cual su principal producto eran las películas de polipropileno biorientado conocidas como películas BOPP por sus siglas en inglés, se denomina películas biorientadas aquellas que se producen mediante el estiro en sentido longitudinal como transversal de la película. En el 2003 que Oben Holding Group incrementa su capacidad instalada en Perú y en el 2008 en Argentina y Colombia.

Sin embargo, su casa matriz se encuentra en Perú, donde tiene 5 plantas de producción, y sus productos se venden a más de 25 países alrededor de América, África y Europa.

El sector al cual pertenece Opp Film es el de producción de empaques, el cual está diferenciado tanto por su fin como pueden ser alimentos, bebidas, cuidado personal, cuidados del hogar y alimentos para mascotas. A su vez estos pueden ser de diferentes materiales como lo son los empaques metálicos, de plástico rígido, de vidrio, cartones líquidos, contenedores de papel, empaques flexibles y otros.

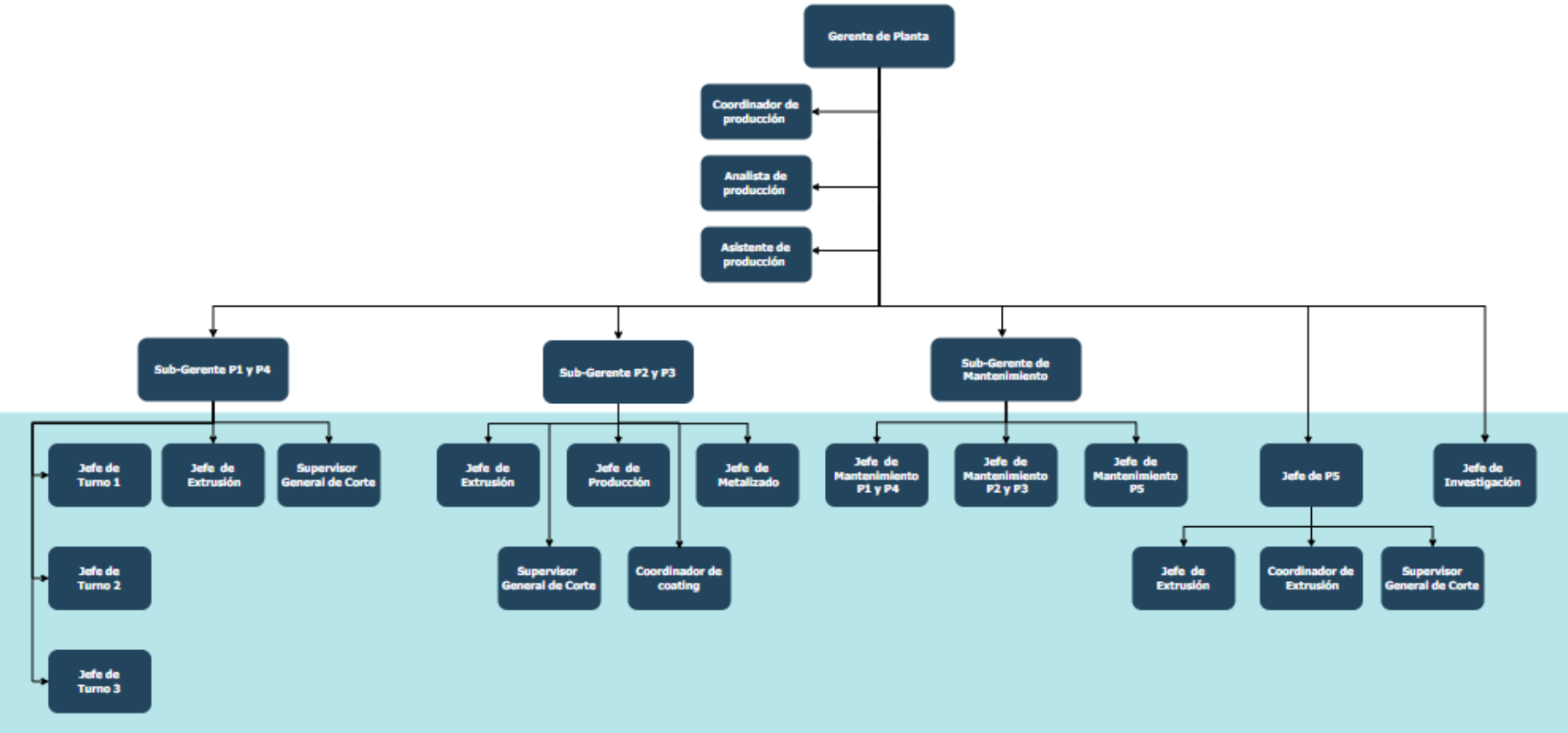
Actualmente, OPP Film S.A cuenta con 1085 colaboradores, entre personal operario, técnicos de producción, supervisores, jefes y personal administrativo, entre otros. Quiénes tienen como visión y misión lo siguiente:

Misión: Desarrollar, producir y comercializar películas plásticas para empaques flexibles y productos complementarios, con compromiso, calidad y eficiencia.

Visión: Ser líder mundial en la producción de películas plásticas para empaques flexibles.

A continuación, se presenta el organigrama del área donde se identifica la problemática:

Figura 5. Organigrama de la gerencia de producción de la empresa de Lima Metropolitana



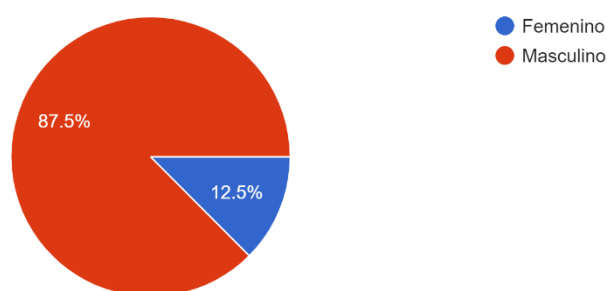
Fuente: Elaboración propia

Con el propósito de identificar las habilidades de los líderes de producción (entre ellos jefes, coordinadores y supervisores) se aplicó el cuestionario a una muestra de 50 líderes, luego se tabularon los datos obtenidos en las encuestas aplicadas. Este cuestionario compuesto por 32 preguntas distribuidas en 3 dimensiones, por lo tanto, la tabulación de los datos arroja la habilidad gerencial predominante en el líder, y esto a su vez, permite realizar un diagnóstico de las diferentes habilidades en los niveles jefe, coordinador, supervisor del área de producción. La población está compuesta por 108 líderes cuyos grados de escolaridad van desde la educación secundaria hasta el nivel de maestría, observándose una mayor cantidad de trabajadores tienen secundaria completa.

Sin embargo, la encuesta fue aplicada a los jefes, coordinadores, supervisores generales y de turno teniendo una muestra de 50 encuestados, donde se utilizó el muestreo por conveniencia y se identificó que el 87.5% de los encuestados son hombres y sólo el 12.5% son mujeres. Este resultado muestra que los líderes de producción están representados en mayor cantidad por el género masculino, a pesar de ello el bajo personal de personal femenino tienen altos cargos distribuidos entre jefas y coordinadoras de producción.

Gráfico 9. Composición de líderes según género.

Género:
40 respuestas



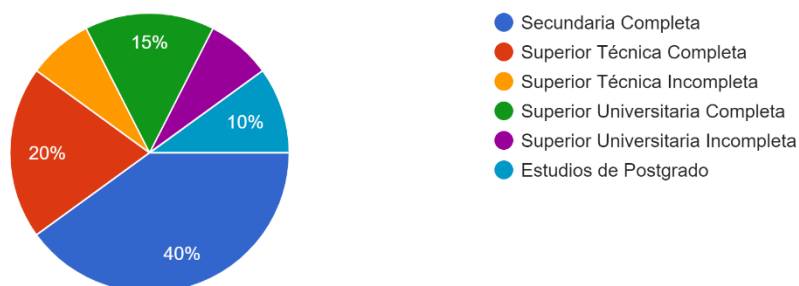
Fuente: Elaboración de propia

Dentro del personal encuestado se puede evidenciar que los líderes de producción en la empresa seleccionada, está compuesta por personal con secundaria completa. Representando el 40% del total de encuestados, este resultado es relevante porque a pesar que esa encuesta es aplicada sólo al

personal de producción de mando medio (jefes, coordinadores y supervisores) indica que no necesariamente los líderes de producción tienen estudios superiores. Sin embargo, ello no ha sido limitante para poder alcanzar cargos superiores y seguir una línea de carrera en la compañía.

Gráfico 10. Composición de líderes según grado de instrucción.

Grado de instrucción
40 respuestas

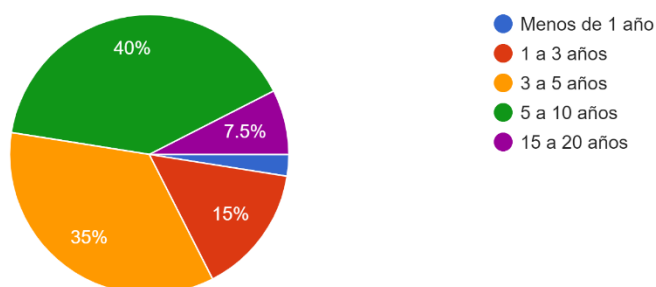


Fuente: Elaboración de propia

Empero, uno de los resultados donde se identifica el tiempo de servicio en la compañía puede mostrarse que los líderes de producción tienen en mayor porcentaje más de 3 años de experiencia. Relacionado con el resultado anterior, se infiere que la experiencia en la compañía prima sobre el grado de instrucción que tienen los líderes de producción.

Gráfico 11. Composición de líderes según tiempo de servicio.

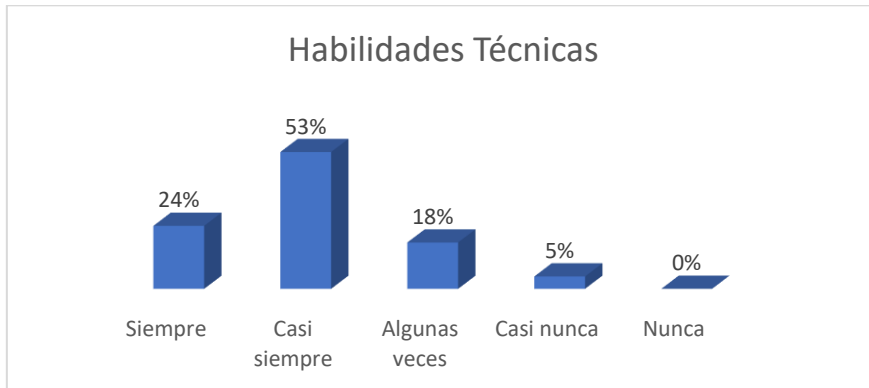
Tiempo de servicio:
40 respuestas



Fuente: Elaboración de propia

A continuación, se presenta las habilidades técnicas, humanas conceptuales con las que cuentan los líderes de producción, obtenida a través de la tabulación de la encuesta aplicada a 50 colaboradores.

Gráfico 12. Aplicación de las Habilidades Técnicas.



Fuente: Elaboración de propia

Gráfico 13. Aplicación de las Habilidades Humanas.

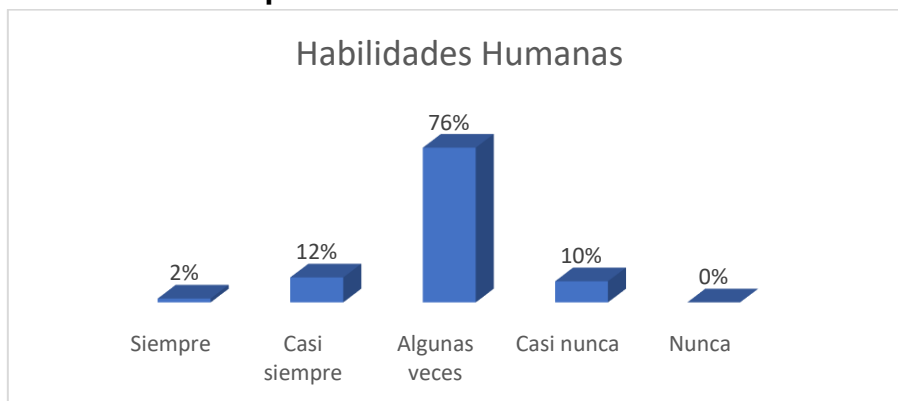
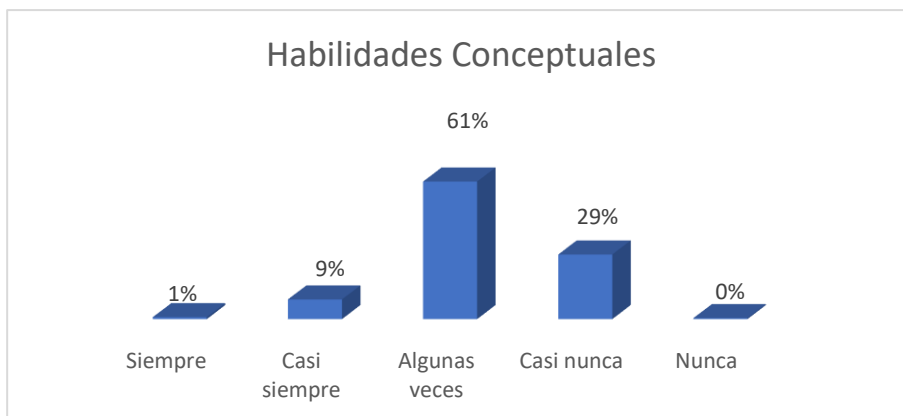


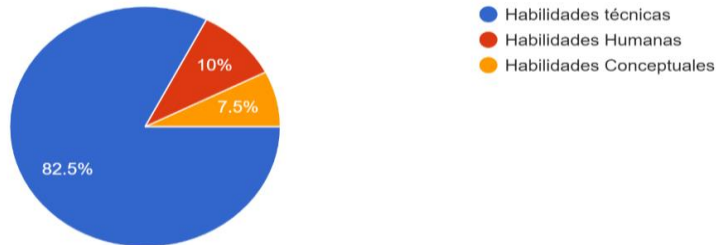
Gráfico 14. Aplicación de las Habilidades Conceptuales.



Fuente: Elaboración de propia

Los líderes de producción reconocen ser buenos en su trabajo, mostrando como resultado que el 82.5% de los encuestados tienen habilidades técnicas.

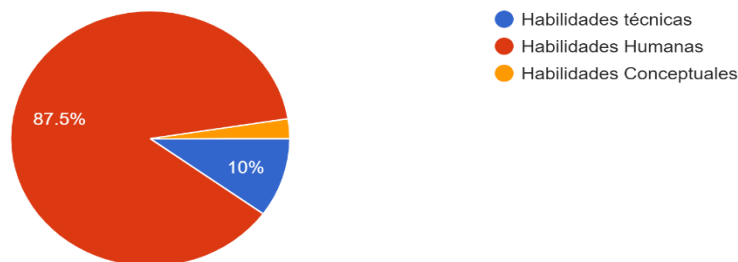
¿Cuáles de las habilidades sientes que más dominas?
40 respuestas



Fuente: Elaboración de propia

Por otro lado, los líderes de producción reconocen que deben desarrollar sus habilidades humanas, representando el 87.5% de los encuestados.

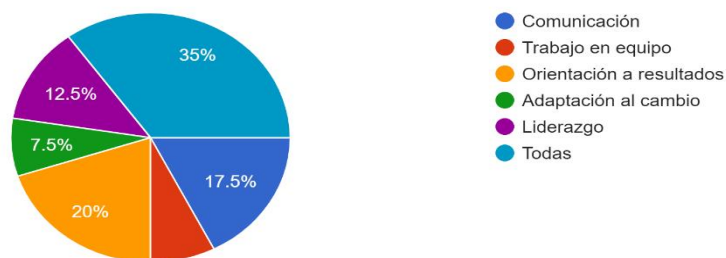
¿Cuáles de las habilidades sientes que todo líder debe tener para manejar equipos?
40 respuestas



Fuente: Elaboración de propia

En relación a la pregunta anterior, el 35% líderes de producción encuestados son conscientes que deben desarrollar todas las habilidades humanas.

En caso tu respuesta sea "Habilidades Humanas", ¿Qué habilidades te interesaría desarrollar?"
40 respuestas



Fuente: Elaboración de propia

Además, se identificó y analizó las fortalezas y oportunidades de mejora de los líderes de producción, a través de entrevistas y se obtuvo lo siguiente:

Tabla 3. Análisis de las habilidades de los líderes de producción

Fortalezas	Oportunidades de mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Alto foco en resultados, equipo orientado a lograr cosas, fuerte enfoque en alcanzar objetivos y “cumplir” sobre todo lo que pueda presentarse. • Liderazgo orientado a la acción, son rápidos para actuar, ir “directo” a resolver el problema; frontales en su estilo con energía para actuar. • Perseverancia con el objetivo, aún en contextos de estrés, buscan continuar; alta resistencia a la adversidad o dificultad (algo endurecidos). • Comprometidos, dentro de su rol funcional hacen “suyo” el resultado y buscan superar la meta. Cuando no está claro de quién depende se complican. • Autoconfianza, tienen seguridad de que pueden lograr lo que se proponen, sensación de orgullo respecto a sus capacidades. Exigentes. • Recursivos, capaces de encontrar nuevas formas con poco (aún sin saber “como”), eficientes en el uso de recursos; saben lograr cosas teniendo restricciones. • Abiertos a la mejora continua, la promueven colocando en el centro el “señalamiento” del error y personas involucradas como forma de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de escucha, priorizan la acción individual y rápida respuesta, antes que el alineamiento y validación de la información con otros. Foco en “responder” antes que “entender”; deslindar más que colaborar. • Menor orientación a la gestión de personas, liderazgo centrado en resultados, los hace poco conscientes respecto a la importancia de las relaciones interpersonales, cercanía interpersonal o sensación del “cuidado” de personas. Generan un estilo con baja “confianza” y “cercanía”. • Funcionamiento en silos, generan coordinaciones, pero funcionan como islas, les cuesta volver a alinearse ante los cambios o promover colaboración más allá de sus áreas. • Identifica el bajo rendimiento del colaborador y realiza personalmente las tareas asignadas, sin tener en cuenta a los demás y generando bajo autoestima en su equipo. • Escasez de feedback y reconocimiento, Poco reconocimiento a “lo que se hace bien” foco en “lo que falta”; se observa poco manejo del feedback. Se requiere balance entre “exigencia” y “re conocimiento” • Mejora centrada en el error, con buena intención, se señala el error y la persona que lo genera, en lugar de centrarse al “aprendizaje que la situación podría estar generando para todos. Esto genera una aversión “a los fallos”, lo cual hace que haya vacíos de comunicación y menor involucramiento.

Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto, en la empresa se identificó que se requiere promover el desarrollo de las habilidades gerenciales de los líderes de producción, para garantizar su crecimiento y desarrollo de forma sostenible a través del tiempo.

Esto se ha evidenciado en los resultados de la encuesta de clima laboral, donde el personal señala que se carece de herramientas de comunicación, motivación y liderazgo

Y al observarse que la comunicación entre los colaboradores, colaboradores-supervisores y colaborador-jefe no es la más adecuada. Siendo la mejor opción una comunicación de forma horizontal, asertiva y fluida; el no considerarla, estaría conllevando a un bajo clima laboral.

Además, los incidentes y accidentes que han ocurrido, si bien son fortuitos y circunstanciales, estos se evidencian generalmente en fechas especiales, de alta producción y demanda, donde se requiere que los líderes cuenten con habilidades necesarias para alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

De seguir esta situación, la empresa verá afectada su proyección de producción y ventas. Ya que estas actividades que se realizan de forma personal e interpersonal, son importantes para toda organización.

Por la anteriormente mencionado, se ha evidenciado que la empresa OppFilm, ubicada en Lima Metropolitana, dedicada a la producción y comercialización de empaques flexibles para alimentos requiere promover el desarrollo de las habilidades gerenciales de los líderes. Se identificó un estilo de liderazgo tímido, que resulta óptimo en el corto plazo. Sin embargo, para garantizar su crecimiento y desarrollo de forma sostenible a través del tiempo, se requiere adoptar un estilo de Liderazgo visionario.

2.6 Modelo de solución propuesto

En la presente investigación se utilizaron el cuestionario y la entrevista para conocer e identificar las habilidades en los líderes de producción. La

encuesta seleccionada para realizar el trabajo, está dividida en 3 dimensiones planteadas por Robert Katz (2003), es aplicada a una muestra de 50 personas de la población objeto de estudio.

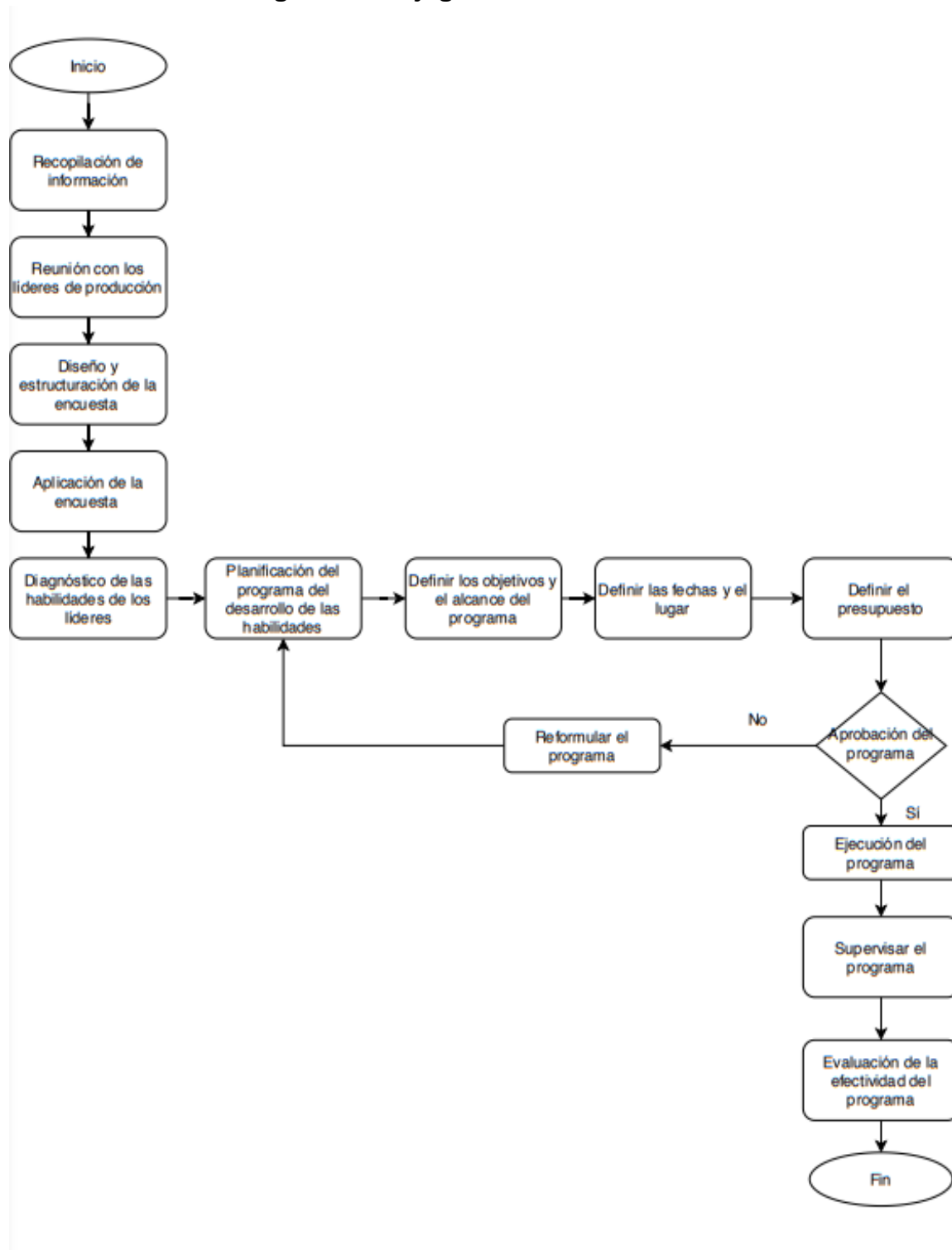
Previo a esta encuesta se tuvo que desplegar y comunicar la finalidad de la encuesta a los involucrados, para asegurar su participación en la investigación. Posteriormente, se digitalizó el cuestionario y fue completado virtualmente. Después se procedió con la tabulación de las respuestas obtenidas por los líderes, que dio como resultado las habilidades que predominan en cada uno de los encuestados.

Por otro lado, se revisó la encuesta de clima laboral aplicada del 2019, donde se había propuesto planes de acción para cada dimensión evaluada, en estos planes se diseñaron tareas para los líderes, focalizándose en habilidades, como son desarrollo de personal, comunicación asertiva, trabajo en equipo y adaptación al cambio.

Con la información recabada, se decide proponer un programa de desarrollo de habilidades para los líderes de producción, basándose en los resultados de la encuesta. Asimismo, la evaluación del programa para validar su efectividad.

A continuación, se detalla el flujograma de las actividades que se plantea realizar en el trabajo de suficiencia Profesional:

Figura 6. Flujograma de actividades



Fuente: Elaboración propia

Ante la problemática planteada, se propone el “Programa de desarrollo de habilidades para líderes”. Este programa es conducido por el área de Gestión Humana.

Este programa pretende desarrollar las habilidades de los líderes operativos y tácticos con la finalidad de incrementar en sus equipos los niveles de liderazgo, desempeño, motivación y compromiso. Potenciar el autoconocimiento del líder, como punto de partida y proporcionarle herramientas que les permitan mejorar los resultados en su gestión.

Objetivo general del programa:

- Desarrollar las habilidades de los líderes operativos y tácticos en el área de producción.

Objetivos específicos del programa:

- Fortalecer el desarrollo personal, mediante herramientas que permitan conocerse así mismo.
- Desarrollar un liderazgo visionario mediante la aplicación de un conjunto de técnicas, métodos y habilidades ante situaciones reales.
- Aplicar adecuadamente la función de motivar y guiar a sus equipos en el ámbito laboral.
- Ejercer una comunicación precisa con su equipo y con las áreas con las que se relaciona.
- Conocer el proceso de adaptación de cambio ante diversas situaciones.

Alcance

Este programa se aplicará a todos supervisores generales, coordinadores y jefes a cargo de las diferentes áreas de producción en la empresa Opp Film.

Tabla 4. Programa de desarrollo de habilidades en los líderes de producción

Objetivo: Desarrollar las habilidades de los líderes operativos y tácticos de producción de una empresa en Lima Metropolitana en el año 2020.

Metas	Actividades	Indicador de logro	Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Definir la cantidad de líderes del área de producción participantes en el programa de desarrollo de habilidades.	Recopilación de la información sobre el Head Count del área de producción.	100% de información recopilada	x																			
	Reuniones con los gerentes de producción para sensibilizar la estructura organizacional del área de producción.	3 reuniones con gerentes y subgerentes de producción		x	x	x																
Realizar un diagnóstico de las habilidades de los líderes del área de producción.	Diseño y estructuración de la encuesta.	1 modelo de Encuesta ad hoc completa					x	x														
	Aplicación de la encuesta a los líderes de producción.	Aplicación de la encuesta al 100% de la muestra							x	x	x											
	Tabulación y análisis de los resultados	Tabulación del 100% de las encuestas aplicadas										x	x									
Diseñar un programa para el desarrollo de las habilidades en los líderes del área de producción.	Planificación del programa de desarrollo de las habilidades.	Elaboración de una guía de desarrollo de habilidades.													x	x						
	Ejecución del programa de desarrollo de las habilidades.	100% de la asistencia al programa															x	x	x	x		
Feedback y evaluación del programa para el desarrollo de las habilidades en los líderes de producción.	Reuniones con los gerentes de producción para medir el impacto del programa para el desarrollo de habilidades.	3 reuniones con los gerentes y subgerentes																		x	x	
	Evaluación del programa de desarrollo de las habilidades de los líderes.	Evaluación del 100% de los participantes del programa.																				x

Fuente: Elaboración propia

Plan de actividades para fortalecer el Programa de Desarrollo de Habilidades en los líderes de producción

- Actividad 1

Luego del análisis de los resultados del diagnóstico de las habilidades de los líderes de producción, se formó reuniones con cada área de producción, fueron espacios donde los colaboradores comunicaban los objetivos del Programa, y surgían las consultas, las sugerencias o los aportes entre los participantes. A través de estas reuniones se pretendía facilitar la comunicación entre todos y las opiniones que puedan ayudar a mejorar el proceso. Además, promovía la participación de todos y todos estaban informados acerca del programa. Para optimizar los resultados el área de Gestión Humana organizaba dinámicas y talleres grupales que buscaba la integración de los participantes.

- Actividad 2

La ejecución del Programa de Desarrollo de Habilidades a cargo del área de Gestión Humana, fueron planificadas y programadas según el turno de los participantes para que alcance el 100% de los líderes. Además, el Programa estuvo dividido en 5 módulos que inició en noviembre y finalizó en diciembre. Por tal motivo, la logística en movilidad y en equipos tecnológicos fueron importantes para el desarrollo del programa.

- Actividad 3

Al término de los módulos del Programa, se propuso la realización de reuniones individuales acompañado de un Psicólogo, esto permitía a los líderes una revisión personalizada de las fortalezas y debilidades con las que cuentan. Identificar las competencias y el estilo de liderazgo que deben alcanzar, absolver las inquietudes o consultas que tengan, ayudar a enfrentar las oportunidades y amenazas que se le presenten en su rol como líder.

A continuación, se presenta el temario para el programa de desarrollo de las habilidades de los líderes de producción:

Tabla 5. Módulos para el programa para el desarrollo de habilidades

Módulos	Temas	Finalidad
Módulo 1 Desarrollo del autoconocimiento	Autoconocimiento	Conocer sus fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que tienen sobre los demás y sobre su trabajo.
	Importancia de las diferencias individuales	
	Gestionar las emociones	
	Dimensiones de personalidad.	
Módulo 2 Comunicación de apoyo	El proceso de comunicación: elementos y sus funciones.	Informar de forma fluida, clara y sencilla. Además de poder obtener información de una amplia gama de personas
	Barreras de la comunicación.	
	Principios de la comunicación de apoyo.	
	Establecimiento de relaciones interpersonales positivas.	
Módulo 3 Motivación	Concepto de Motivación	Motivar e inspira positivamente para el logro de resultados. Además de integrar, desarrollar y conducir con éxito a un equipo de trabajo hacia una meta u objetivo.
	Proceso de Motivación	
	Teorías de la motivación	
	Elementos de una motivación eficaz	
Módulo 4 Trabajo en Equipo	Qué es un equipo	Adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo y construir relaciones fuertes con los miembros del equipo
	Ventajas de trabajar en equipo	
	Desarrollo de equipos eficaces	
	Toma de decisiones en equipo	
	Equipos de alto de desempeño	
Módulo 5 Liderar el cambio positivo	El proceso de cambio	Identificar los cambios que repercuten en el rumbo de la empresa, estableciendo estrategias, objetivos y metas
	Agentes de cambio	
	¿Cómo superar la resistencia al cambio?	
	Marco de referencia para liderar el cambio positivo	

Fuente: Elaboración Propia

- Actividad 4

Para complementar la actividad anterior, se propone fortalecer las competencias adquiridas durante el desarrollo de los módulos. Esto a través de talleres de integración, los talleres ayudarán a facilitar la comunicación, el trabajo en equipo y reflexionar sobre los estilos de liderazgo que pueden utilizar en diferentes situaciones. Se puede adicionar un espacio donde puedan ver películas que aborden temas relacionados al liderazgo y que inviten a reflexionar sobre los

estilos utilizados, al término de la película generar debates sobre la enseñanza de las mismas.

Actividad 5

Se propone generar planes de acción individuales de desarrollo, donde se puedan cerrar las brechas de habilidades los líderes producción, del estilo que tiene al estilo que requiere la compañía. Este plan es primordial que el área de Gestión Humana y el jefe de seguimiento y retroalimentación, mediante el siguiente formato.

PLANES DE ACCIÓN

Nombre:	
Cargo:	
Fecha:	

PLAN	ACTIVIDADES	COMPETENCIA - REQUIERE DESARROLLAR	FORMA DE MEDICIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA FIN	POSIBLES OBSTÁCULOS

SEGUIMIENTO	MES	%	MES	%	MES	%
ESTADO ACTUAL						
ATRASOS						
COMPROMISOS						

DECLARACIÓN DE CONFORMIDAD

Firma del colaborador

Firma del jefe inmediato

Actividad 6

Para la medir el impacto del programa, se aplicará la encuesta de Clima Laboral a través de una consultora. Esto permitirá mayor confianza en los colaboradores, y la generación de planes de acción a nivel organizacional con la finalidad de acortar las brechas identificadas en la compañía. Asimismo, se evaluará el desempeño de los colaboradores.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO																		
CONSIDERACIONES DEL PROCESO 1. Al momento de ingresar a la compañía, el Gerente o Jefe junto al colaborador a su cargo definirán los objetivos. 2. Todo colaborador que tenga de 6 meses a más participará en la Evaluación de Desempeño. 3. Si un colaborador ha cambiado de área en el período de evaluación, el responsable de la evaluación será el Jefe inmediato con el que haya trabajado más tiempo. 4. Para establecer objetivos individuales a un colaborador se le debe poder asignar al menos 3 objetivos. 5. El peso mínimo de un objetivo debe ser 10% y máximo de 50%. 6. En la sección de Competencias se debe puntuar cada comportamiento del 1 al 5, siendo 1="Nunca", 2="Pocas veces", 3="Frecuentemente", 4="Casi Siempre" y 5="Siempre".				RESULTADO GENERAL DE LA EVALUACIÓN <table border="1"> <thead> <tr> <th>COMPOSICIÓN</th> <th>PESO</th> <th>RESULTADO</th> <th>PUNTAJE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>COMPETENCIAS</td> <td>100%</td> <td>0.0%</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>CALIFICACIÓN</td> <td></td> <td></td> <td>0.0%</td> </tr> </tbody> </table>			COMPOSICIÓN	PESO	RESULTADO	PUNTAJE	COMPETENCIAS	100%	0.0%	0.0%	CALIFICACIÓN			0.0%
COMPOSICIÓN	PESO	RESULTADO	PUNTAJE															
COMPETENCIAS	100%	0.0%	0.0%															
CALIFICACIÓN			0.0%															
DATOS DE LA EVALUACIÓN DNI / C.E.: <input type="text"/> Fecha de Ingreso: <input type="text"/> Nivel Organizacional: Mando Medio Área: <input type="text"/> Nombre del Evaluador: <input type="text"/> Nombre del Evaluado: <input type="text"/> Puesto: <input type="text"/>				DECLARACIÓN DE CONFORMIDAD FIRMA DEL EVALUADO _____ FIRMA DEL EVALUADOR _____														
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS																		
Competencia	Descripción	Comportamiento	Autoevaluación	Comentarios	Evaluación del Jefe	Comentarios												
			Seleccionar...		Seleccionar...													
			Seleccionar...		Seleccionar...													
			Seleccionar...		Seleccionar...													
			Seleccionar...		Seleccionar...													
			Seleccionar...		Seleccionar...													
			Seleccionar...		Seleccionar...													
			Seleccionar...		Seleccionar...													
			Seleccionar...		Seleccionar...													
			Seleccionar...		Seleccionar...													
			Seleccionar...		Seleccionar...													
			Seleccionar...		Seleccionar...													
			Seleccionar...		Seleccionar...													
			Seleccionar...		Seleccionar...													
			Seleccionar...		Seleccionar...													
			Seleccionar...		Seleccionar...													
			Seleccionar...		Seleccionar...													
			Seleccionar...		Seleccionar...													
TOTAL AUTOEVALUACIÓN				TOTAL EVALUACIÓN DEL JEFE														

Tabla 6. Presupuesto

Metas	Actividades	Áreas participantes	Recursos	Presupuesto
Definir la cantidad de líderes del área de producción participantes en el programa de desarrollo de habilidades.	Recopilación de la información sobre el Head Count del área de producción.	Gestión Humana/ Planta	Pasajes Viáticos Papelería Refrigerios	\$500
	Reuniones con los gerentes de producción para sensibilizar la estructura organizacional del área de producción.	Gestión Humana/ Planta	Pasajes Viáticos Papelería Refrigerios	\$500
Realizar un diagnóstico de las habilidades de los líderes del área de producción.	Diseño y estructuración de la encuesta.	Gestión Humana	Pasajes Viáticos Papelería Refrigerios	\$600
	Aplicación de la encuesta a los líderes de producción.	Gestión Humana/ Planta	Pasajes Viáticos Papelería Refrigerios	\$600
	Tabulación y análisis de los resultados	Gestión Humana	Pasajes Viáticos Papelería Refrigerios	\$600
Diseñar un programa para el desarrollo de las habilidades en los líderes del área de producción.	Planificación del programa de desarrollo de las habilidades.	Gestión Humana/ Consultora	Firma Consultora Pasajes Viáticos Papelería Refrigerios	\$15 000
	Ejecución del programa de desarrollo de las habilidades gerenciales.	Gestión Humana/ Consultora/ Planta	Certificaciones Instalación de equipos y herramientas	
Feedback y evaluación del programa para el desarrollo de las habilidades en los líderes de producción.	Reuniones con los gerentes de producción para medir el impacto del programa para el desarrollo de habilidades.	Gestión Humana/ Consultora/ Planta	Pasajes Viáticos Papelería Refrigerios	\$500
	Evaluación del programa de desarrollo de las habilidades.	Gestión Humana/ Consultora/ Planta	Pasajes Viáticos Papelería Refrigerios	\$600
Total del presupuesto				\$3,300

Fuente: Elaboración propia

2.7 Resultados

Los resultados que obtuvimos luego de la ejecución del programa para el desarrollo de habilidades para líderes, fueron los siguientes:

Tabla 7. Resultados de la ejecución del programa

Metas	Actividades	Indicador de logro	Resultados
Definir la cantidad de líderes del área de producción participantes en el programa de desarrollo de habilidades.	Recopilación de la información sobre el Head Count del área de producción.	100% de información recopilada	Se recopiló la información completa del Head Count, tales como las posiciones cubiertas, posiciones vacantes y en proceso del área de producción.
	Reuniones con los gerentes de producción para sensibilizar la estructura organizacional del área de producción.	3 reuniones con gerentes y subgerentes de producción	Se realizó las 3 reuniones con los gerentes y subgerentes de producción, para determinar los objetivos del programa y la cantidad de personal que participó.
Realizar un diagnóstico de las habilidades gerenciales de los líderes del área de producción.	Diseño y estructuración de la encuesta.	1 modelo de Encuesta ad hoc completa	Encuesta de Habilidades para una administración efectiva de Robert Katz adaptada al contexto de la empresa.
	Aplicación de la encuesta a los líderes de producción.	Aplicación de la encuesta al 100% de la muestra	La encuesta fue aplicada a 40 líderes de producción que representan el 100% de la muestra seleccionada.
	Tabulación y análisis de los resultados	Tabulación del 100% de las encuestas aplicadas	Se tabuló todos los cuestionarios, teniendo como resultado un diagnóstico de las habilidades de los líderes de producción.
Diseñar un programa para el desarrollo de las habilidades gerenciales en los líderes del área de producción.	Planificación del programa de desarrollo de las habilidades.	Elaboración de una guía de desarrollo de habilidades.	Se diseño un programa con 5 módulos que selecciona las habilidades principales a desarrollar en los líderes de producción.
	Ejecución del programa de desarrollo de las habilidades.	100% de la asistencia al programa	Durante el programa se registró la asistencia del 96% de participantes.
Feedback y evaluación del programa para el desarrollo de las habilidades en los líderes de producción.	Reuniones con los gerentes de producción para medir el impacto del programa para el desarrollo de habilidades.	3 reuniones con los gerentes y subgerentes	Se identificó el impacto del programa mediante 1 reunión con el área de Gestión Humana.
	Evaluación del programa de desarrollo de las habilidades.	Evaluación del 100% de los participantes del programa.	Se aplicará una evaluación a los participantes para medir el impacto del programa.

Fuente: Elaboración propia

Al identificar y analizar las habilidades de los líderes de producción, este programa espera tener los siguientes resultados esperados:

- Desarrollo las habilidades de los líderes operativos y tácticos para incrementar en sus equipos los niveles de liderazgo, desempeño, motivación y compromiso
- Potenciar el autoconocimiento de los líderes como punto de partida para el desarrollo de habilidades con nuevas herramientas que les permitan mejorar los resultados de su gestión en OPP FILM.
- Desarrollo de un liderazgo visionario mediante la aplicación de un conjunto de técnicas, métodos y habilidades ante situaciones reales.
- Una comunicación precisa del líder con su equipo y con las áreas con las que se relaciona.
- Reducción en el índice de Rotación en los equipos de producción y en los accidentes e incidentes de trabajo.
- Mayor compromiso del personal con la empresa y motivación para continuar trabajando en un buen ambiente de trabajo.
- Elaboración de planes de acción que reduzcan las brechas sobre las habilidades desarrolladas en los líderes de producción.

Conclusiones

El desarrollo del Trabajo de Suficiencia Profesional, me permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- La propuesta del Programa para el Desarrollo de habilidades de los líderes de producción es una gran estrategia para poder retener el talento humano, potenciarlos dentro de la organización y alinear los objetivos individuales con los objetivos organizacionales. Fue indispensable, empezar con un diagnóstico de las habilidades de liderazgo de los participantes e identificar el su perfil, para analizarlo y establecer las habilidades de liderazgo que requiere la empresa.
- La identificación de las habilidades de los líderes de producción estuvo sujeto a la planificación de una serie de actividades. Empezando por el establecimiento del objetivo del programa, y continuó con la recopilación de información de los líderes participantes para el diagnóstico inicial de las habilidades con las que cuentan y las habilidades a las que se quiere llegar. Las habilidades identificadas en los líderes de producción fueron: Los líderes, priorizaban la acción individual y una respuesta rápida, antes que el alineamiento y validación de los demás; mediante el ejemplo buscaban que los demás hagan lo que ellos indiquen, siempre centrado en resultados, haciéndolos menos orientados hacia las relaciones interpersonales. Sin embargo, esta brecha de habilidades se fue reduciendo durante el desarrollo del programa de forma sostenida.
- En el análisis de las habilidades de los líderes de producción, se pudo identificar un perfil inicial de liderazgo timotel, es decir, el líder lograba los resultados; se obsesionaba con hacer las cosas mejor y más rápido; y cuestionaba el bajo desempeño. Sin embargo, esto resulta contraproducente y ocasiona un bajo autoestima en los colaboradores por la presión y la poca confianza del líder en ellos. Por lo tanto, el programa busca pasar de un estilo disonante a un estilo resonante de liderazgo: El liderazgo visionario.

Recomendaciones

Luego de describir las conclusiones a las que se llegó, se debe tener en consideración las siguientes recomendaciones:

- El Programa para el desarrollo de habilidades de los líderes de producción, debe contemplarse dentro del Plan Estratégico de la empresa, debido al impacto positivo del mismo, se sugiere a la empresa Opp Film S.A. seguir invirtiendo en programas para el desarrollo de los líderes de producción, que pueda reducir las brechas de sus habilidades. Esto evidenciará el interés de la empresa por su personal y permitirá su continuidad en el tiempo, que permitirá el cumplimiento de los objetivos.
- Para la identificación de habilidades de los líderes de producción se recomienda utilizar encuestas, entrevistas y focus groups que permitan conocer con más detalle el comportamiento desarrollado por los líderes de producción. Asimismo, el área de Gestión Humana debe diseñar programas y talleres que identifiquen las necesidades dentro de la empresa, para desarrollar y mejorar lo siguiente: El liderar a las personas con un sentido humanista y no sólo en resultados; aprender a trabajar en equipo identificando las habilidades de cada colaborador y crear sinergia dentro de la organización. Además, se debería analizar por cada puesto las habilidades que requiere la empresa para seleccionar al personal idóneo y contribuir a su desarrollo personal y profesional, buscando adoptar un liderazgo visionario.
- Después del análisis de las habilidades y la ejecución del programa, se recomienda poder evaluar su impacto, y promover la aplicación de lo aprendido a través de la generación de planes de acción donde se involucre a toda la empresa. Por lo tanto, se sugiere la formalización de los estilos de liderazgo dentro de la empresa a través de una formación continua. Por ejemplo: el desarrollo de una Escuela de Liderazgo, que identifique y desarrolle los líderes que tenemos a los líderes que queremos.

Referencias Bibliográficas

- Aparicio, M., & Medina, J. (2015). Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú : un análisis comparativo. En *Repositorio de la Universidad del Pacífico - UP*. Universidad del Paífico.
- Bazalar Herrera, G. P., & Palomino Munguia, C. (2018). Análisis en la gestión empresarial de las empresas privadas en la industria de plásticos que han incorporado a las asociaciones de recicladores en su cadena de valor, en Lima Metropolitana. En *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. <https://doi.org/10.19083/tesis/624798>
- Bracho, A. (2005). Desempeño Gerencial: funciones y roles en la práctica. *Compendium: revista de investigación científica*, 14, 5–19.
- Caicedo, A. (2013). Realidad de la capacitación y sus necesidades en los gerentes de producción del sector del calzado, cuero y sus manufacturas del Área Metropolitana de Cúcuta. *AD-minister*, 23, 151–166.
- Callejas, A. (2019). Propuesta para fortalecer el sistema de gestión de la calidad organizacional en una entidad financiera del sector público colombiano. *SIGNOS - Investigación en sistemas de gestión*, 11(1), 117–130. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389-4940>
- Cañar, P., & Rios, M. (2016). *Propuesta para el fortalecimiento del liderazgo en el área de producción de la Planta Sur - Compañía de la Industria Metalmeccánica* [Universidad del Valle]. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (M. Toledo (ed.); The mcgraw).
- García, M., Ángel, M., Tovar, S., & Félix, Z. (2019). Factores conductuales y gerenciales determinantes del éxito emprendedor en México. *Revista De Ciencias Sociales*, 25(2), 26–39. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i2.27331>
- Gontero, S., & Albornoz, S. (2019). La identificación y anticipación de brechas de habilidades laborales en América Latina Experiencias y lecciones. *Serie Macroeconomía del Desarrollo*, February, 89. [Www.cepal.org/es/suscripciones](http://www.cepal.org/es/suscripciones)
- Iván, H., Pineda, A., Valencia, J. B., Pineda, A., & Bonales, H. I. (2011). *Habilidades directivas : Determinantes en el clima organizacional Management skills : Determinants in the organizational climate*. 41–49.
- Lagos, L. (2018). *Habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la empresa agraria azucarera andahuasi s.a.a., 2018*. Universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Mamani, J. (2018). Habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores – 2018 [Universidad Autónoma del Perú]. En *Universidad Autónoma del Perú*. [Http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/717](http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/717)

- MTPE. (2019). *Demanda de ocupaciones a Nivel Nacional*.
- Novella, R., Alvarado, A., Rosas, D., & Gonzalez, C. (2019). Encuesta de habilidades de trabajo (ENHAT) 2017-2018. *Divisando mercados laborales*, 2017–2018.
[Http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/MINEDU/6555/Encuesta de habilidades al trabajo ENHAT 2017018 causas y consecuencias de la brecha de habilidades en Perú.pdf?Sequence=1&isallowed=y](http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/MINEDU/6555/Encuesta%20de%20habilidades%20al%20trabajo%20ENHAT%202017018%20causas%20y%20consecuencias%20de%20la%20brecha%20de%20habilidades%20en%20Peru.pdf?Sequence=1&isallowed=y)
- Núñez, N., & Díaz, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios Pedagógicos XLIII*, 2, 237–252.
- Paredes, D., Mendoza, J., & Parida, A. (2017). Validación del Instrumento para medir el impacto de las Habilidades Gerenciales del Capital Humano como Estrategia de buen funcionamiento del proceso administrativo de las PYMES dedicadas al comercio por mayor en México. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 9(20), 25–43.
- Pastor, I. (2020). *Creación de diseño instruccional para el desarrollo de competencias que estimulen la capacidad de innovar en líderes en una empresa privada de Lima Metropolitana*. Universidad de Lima.
- Pérez, L. (2017). Evaluación de las habilidades innovadoras y gerenciales de los directivos de empresas de los sectores productivos priorizados en la ruta competitiva del departamento de Sucre. En *Ekp* (Vol. 13, Número 3). Universidad Del Norte.
- Rivera, R., & Medina, L. (2018). *Habilidades Gerenciales Y La Satisfacción Laboral En El Personal De La Municipalidad Distrital Sta. Ana De Tusi – 2017*.
[Http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/691/1/HABILIDADES GERENCIALES Y LA SATISFACCION LABORAL EN EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE .pdf](http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/691/1/HABILIDADES%20GERENCIALES%20Y%20LA%20SATISFACCION%20LABORAL%20EN%20EL%20PERSONAL%20DE%20LA%20MUNICIPALIDAD%20DISTRITAL%20DE%20.pdf)
- Socha, J. (2017). *Habilidades gerenciales fundamentales en la toma de decisiones en una organización* (Vol. 13, Número 3). Universidad del Pacifico.
- Valle, U. (2018). *Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz*. 23–29.

Anexos



Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur
Facultad de Ingeniería y Gestión
Cuestionario de Habilidades de los líderes de Producción

Estimados líderes:

Soy bachilleres de la Escuela de la Escuela de Administración de Empresas y estoy realizando la presente investigación con la finalidad de conocer las habilidades gerenciales de los líderes de producción de mando medio. La encuesta es anónima y solamente será utilizada con fines eminentemente académicos. Por tanto, mucho agradeceré se sirva absolver con la mayor objetividad posible. Muchas gracias

Datos generales:

Edad:		Tiempo de servicio:		Formación académica:	
18 a 24 años	()	Menos de 1 año	()	Secundaria completa	()
25 a 34 años	()	1 a 3 años	()	Superior técnico completo	()
35 a 44 años	()	3 a 5 años	()	Superior técnico incompleto	()
45 a 54 años	()	5 a 10 años	()	Superior universitaria completa	()
55 a 64 años	()	10 a 15 años	()	Superior universitaria incompleta	()
		15 a 20 años	()		

Planta :

P1 () P2 () P3 () P4 () P5 ()

Género:

F () M ()

SI= Siempre

CS=Casi Siempre

AV= A Veces

CN= Casi Nunca

NU=Nunca

HABILIDADES GERENCIALES		SI	CS	AV	CN	NU
HABILIDADES TÉCNICAS						
1	¿Elabora el plan general de producción ?					
2	¿Se apoya en algún software para realizar la planificación de la producción?					
3	¿Establece el programa maestro de producción?					
4	¿Utiliza la hoja de cálculo para elaborar el programa de producción?					
5	¿Da seguimiento diario a las actividades planificadas de la producción?					
6	¿Emplea herramientas informáticas para controlar la producción?					
7	¿Establece políticas de manejo de inventarios?					
8	¿Utiliza la hoja de cálculo para controlar los inventarios?					
9	¿Identifica el cumplimiento de las especificaciones técnicas del producto?					
10	¿Realiza investigaciones que conduzcan al mejoramiento del producto?					
11	¿Identifica los parámetros dentro de los cuales debe estar el proceso productivo?					
12	¿Hace seguimiento a los análisis de calidad realizados a los productos?					
HABILIDADES HUMANAS						
13	¿Define las tareas y responsabilidades que deben ejecutar los integrantes del equipo?					
14	¿Plantea objetivos claros que motiven al equipo de trabajo?					
15	¿Efectúa presentaciones en público, para informar hechos organizacionales destacados?					
16	¿Utiliza medios informáticos para redactar informes claros, concisos y eficaces?					
17	¿Consigue acuerdos eficaces para beneficio del equipo?					
18	¿Ante situaciones de conflicto, logra acuerdos eficaces?					
19	¿Utiliza el carisma para influir en las personas?					
20	¿Establece relaciones efectivas con las personas de todos los niveles de la organización?					
HABILIDADES CONCEPTUALES						
21	¿Ejecuta sus funciones teniendo en cuenta los procesos interfuncionales?					
22	¿Interactúa efectivamente con las demás áreas de la organización?					
23	¿Está al tanto de los sucesos mundiales que tienen implicancia en la organización ?					
24	¿Obtiene información para identificar problemas que afectarían la organización?					
25	¿Planifica proyectos para el área de producción?					
26	¿Define los recursos necesarios para cumplir con las tareas?					
27	¿Emplea herramientas informáticas para organizar los recursos de un proyecto?					
28	¿Se informa acerca de los cambios presentados en el sector industrial?					
29	¿Establece objetivos tácticos y operativos congruentes con la estrategia corporativa?					
30	¿Toma las decisiones con base en aspectos intuitivos o de experiencia?					
31	¿Hace analogías para generar ideas creativas e innovadoras?					
32	¿Visualiza las situaciones desde un enfoque holístico?					