

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



LÍDERES EN ACCIÓN - CORPORACIÓN LINDLEY S.A.

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

FLOR DELGADO ORDOÑEZ
JOSUE PACHECO DELGADO

Asesor: Manuel Alcázar García

Lima, febrero 2019

AGRADECIMIENTOS

A Dios, porque nos permitió llegar hasta este punto en el que culminamos uno de nuestros objetivos profesionales.

A nuestros familiares por su constante apoyo, consejos y por brindarnos la motivación necesaria para ser personas de bien.

A nuestros profesores por su gran apoyo y motivación para culminar esta etapa de estudios y elaboración del trabajo final.

A nuestro asesor Manuel Alcázar por su tiempo compartido en las asesorías y dudas presentadas.

A nuestros compañeros y *staff* administrativo que fueron parte de esta experiencia.



DEDICATORIA

Con todo mi cariño y amor a las personas que hicieron todo en la vida para que pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano, a ustedes por siempre en mi corazón.

Papá y Mamá



RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de investigación final hace referencia a un caso real de la empresa Corporación Lindley S.A. el cual está relacionado al gobierno de personas, y donde se abordan los problemas de liderazgo de los mandos medios que surgen en una planta industrial.

La primera parte del caso aborda la historia de un joven Supervisor que recién ha ingresado a la compañía y que deja de lado su responsabilidad como líder al permitir que un problema cotidiano alcance grandes proporciones.

La segunda parte del caso aborda la implementación del programa “Líderes en Acción” el cual busca el empoderamiento y refuerzo del liderazgo de los mandos medios.

Palabras clave: *gobierno de personas; Corporación Lindley; planta industrial; Líderes en acción; mandos medios*



ABSTRACT

The final research work refers to a real case of the company Corporación Lindley which is related to the government of people, and which addresses the leadership problems of the middle managers that arise in an industrial plant.

The first part of the case deals with the story of a young Supervisor who has recently joined the company and who neglects his responsibility as a leader by allowing a daily problem to reach large proportions.

The second part of the case deals with the implementation of the “Leaders in Action” program, which seeks to empower and reinforce the leadership of middle managers.

Keywords: *government of persons; Lindley Corporation; industrial plant; leaders in action; middle managers*



TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos	iii
Dedicatoria	v
Resumen ejecutivo.....	vii
Abstract.....	ix
Índice de tablas	xiii
Índice de figuras	xv
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Líderes en acción: consolidando la gestión humana en Corporación Lindley (Parte A).....	3
1.1. Introducción.....	3
1.2. Los inicios	3
1.3. La evolución	3
1.4. Nacimiento de las Gerencias de planta.....	5
1.5. ¿Quiénes conforman el equipo de planta Rímac?	8
1.6. Lo sucedido en febrero 2013	9
1.7. Preguntas del caso	13
CAPÍTULO 2. Teaching note Parte A.....	15
2.1. Análisis del Octógono	15
2.1.1. Primer nivel del octógono - Efectividad.....	15
2.1.2. Segundo nivel del octógono - Atractividad	16
2.1.3. Tercer nivel del Octógono	19
2.2. Personajes del caso y sus principales problemas.....	20
2.2.1. Gerente de Planta.....	20
2.2.1.1. Matriz de calidad motivacional de Juan Carlos del Águila Gerente de Planta	21
2.2.1.2. Planes de Acción de Juan Carlos del Águila Gerente de Planta.....	21
2.2.2. Jefe de Producción.....	22

2.2.2.1. Matriz de calidad motivacional de Manuel Barrantes Jefe de Producción	23
2.2.2.2. Planes de Acción de Manuel Barrantes – Jefe de Producción	24
2.2.3. Jefe de Capital Humano	26
2.2.3.1. Matriz de calidad motivacional de Rodrigo Pérez Jefe de Capital Humano	26
2.2.3.2. Planes de Acción de Rodrigo Pérez– Jefe de Capital Humano Industrial	26
CAPÍTULO 3. Líderes en acción: consolidando la gestión humana en Corporación Lindley (Parte B)	31
3.1. Introducción	31
3.2. Líderes en Acción	31
3.3. Contexto	32
3.4. Objetivo del programa	32
3.5. Dimensiones del programa	33
3.6. ¿Cómo funciona Líderes en Acción?	33
3.7. ¿Cómo se garantiza la continuidad del programa?	34
3.8. ¿Qué indicadores impacta el programa?	35
3.9. ¿En qué competencias impacta el programa?	35
3.10. Seguimiento del Programa	36
CAPÍTULO 4. Teaching note Parte B	39
4.1. Análisis del Octógono	39
4.1.1. Primer nivel del octógono - Efectividad	39
4.1.2. Segundo nivel del octógono - Atractividad	39
4.1.3. Tercer Nivel del Octógono - Unidad	40
Conclusiones	41
Bibliografía	43
Anexos	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de calidad motivacional de Juan Carlos del Águila.....	21
Tabla 2. Planes de Acción de Juan Carlos del Águila.....	21
Tabla 3. Matriz de calidad motivacional de Manuel Barrantes.....	23
Tabla 4. Planes de Acción de Manuel Barrantes.....	24
Tabla 5. Matriz de calidad motivacional de Rodrigo Pérez.....	26
Tabla 6. Planes de Acción de Rodrigo Pérez.....	27
Tabla 7. Dimensiones del programa.....	33
Tabla 8. Niveles de respuesta del programa.....	34
Tabla 9. Rutina para la mejora continua del programa.....	34
Tabla 10. Competencias del programa.....	35



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la Gerencia de Planta Rímac Comité de planta	7
Figura 2. Diagrama de la Línea 4	9
Figura 3. Flujo de comunicación	36





INTRODUCCIÓN

Uno de los objetivos de la empresa fue entender la situación actual entre la relación de los mandos medios y Operarios de la empresa Corporación Lindley S.A., con la finalidad de tener un diagnóstico claro de las causas para definir lineamientos estratégicos en relación al liderazgo.

Además, la compañía busca tener una comprensión profunda de las diferentes expectativas de los trabajadores, así como identificar oportunidades para la gestión de mandos medios, mejora en la toma de decisiones e incremento en la satisfacción y productividad.

Nos permite observar la reacción de la empresa al implementar Líderes en Acción, un programa cuyo objetivo es empoderar a los líderes en solucionar las necesidades de sus equipos respecto a temas de gestión humana y transmitir el liderazgo que visiona la dirección a todos los líderes que la conforman; sobre todo, al Supervisor que es el nexo entre la operación y la gerencia.

De este caso rescatamos que un líder que se enfoca solamente en objetivos cuantitativos, en el mediano plazo deteriora la relación que tiene con su equipo de trabajo y disminuye la confianza.

Resulta complicado conseguir resultados a través de personas y para ello es importante tener coherencia entre lo que uno piensa, dice y hace.

Los seres humanos somos seres complejos, por lo tanto, los líderes juegan un rol clave para conocer la calidad motivacional de las personas que integran su equipo y emplear el estilo de liderazgo adecuado que les permita tomar decisiones que incrementen el nivel de compromiso y el significado de alcanzar resultados.

Descripción del Caso – Líderes en Acción Parte A

El caso describe una situación real de gestión de personas que enfrenta un equipo de planta industrial y permite al alumno aprender a definir el problema, diagnosticar las causas raíz y establecer planes de acción que mejoren la gestión del Supervisor, su liderazgo y sus conocimientos técnicos.

La primera parte del caso aborda la historia de un joven Supervisor que recién ha ingresado a la compañía y que deja de lado su responsabilidad como líder al permitir que un problema cotidiano alcance grandes proporciones.

CAPÍTULO 1. LÍDERES EN ACCIÓN: CONSOLIDANDO LA GESTIÓN HUMANA EN CORPORACIÓN LINDLEY (PARTE A)

1.1. Introducción

Juan Carlos del Águila, Gerente de Planta Rímac se sentía abrumado por la cantidad de quejas que llegaban a su despacho y que no podían ser resueltas por su equipo de supervisores.

En muchas ocasiones Juan Carlos intervino para resolver algunos de estos problemas y a medida que avanzaba la temporada de verano notaba que estos problemas se incrementaban y lo distraían del cumplimiento del plan de producción.

Uno de estos problemas no fue resuelto a tiempo por Federico Torres, un joven Supervisor de producción, y causó gran repercusión entre los trabajadores y los gremios sindicales.

1.2. Los inicios

Corporación Lindley es un embotellador peruano líder del sector de bebidas no alcohólicas fundado en 1910. Comenzó como una empresa familiar y hoy es muy reconocida en el mercado nacional por sus buenas prácticas empresariales.

Son los creadores de la bebida de sabor nacional Inca Kola, gaseosa muy popular en el mercado local, símbolo de peruanidad y orgullo para sus colaboradores.

Esta empresa estableció una alianza estratégica con The Coca-Cola Company en el año 1999, con lo cual obtuvo las patentes de todas las marcas que comercializaba la empresa. De esta manera, Corporación Lindley S.A. se volvió el embotellador exclusivo de The Coca-Cola Company en el Perú pasando por un proceso de fusión de operaciones.

De esta manera, Corporación Lindley S.A. amplió su portafolio de productos para que sus consumidores puedan elegir diferentes opciones que se adapten a sus gustos y estilos de vida, mediante una plataforma de distribución que llega a 300,000 puntos de venta a nivel nacional.

1.3. La evolución

Durante la cuarta generación se realizaron muchos cambios que llevaron a una gestión moderna y a un cambio en el modelo de gestión de capital humano, implementando un sistema de evaluación de desempeño, un sistema de compensaciones que tomaba en cuenta lo que sucedía en el mercado, gestión del talento y escuelas de liderazgo para el equipo gerencial, con el fin de alcanzar una cultura de alto desempeño.

Durante el 2012, la empresa estableció un marco estratégico corporativo que establece la visión y misión del negocio y los imperativos estratégicos que direccionarán su accionar, teniendo como patrones de conducta y desarrollo los valores corporativos y el modelo de liderazgo aprobado, según la siguiente figura:

Figura 1. Marco estratégico corporativo



Fuente: Corporación Lindley (2017)

Durante el 2013, se llevó a cabo un plan de reestructuración de la operación industrial, lo cual implicó un plan de consolidación de las operaciones a través de la construcción de mega plantas de producción, conformándose un nuevo equipo de liderazgo en cada una de ellas con la visión de convertirse en una empresa de clase mundial.

Por su parte, la Dirección de Capital Humano modificó su modelo de gestión diferenciando dos roles claves: especialistas y generalistas; este último rol sería la cara

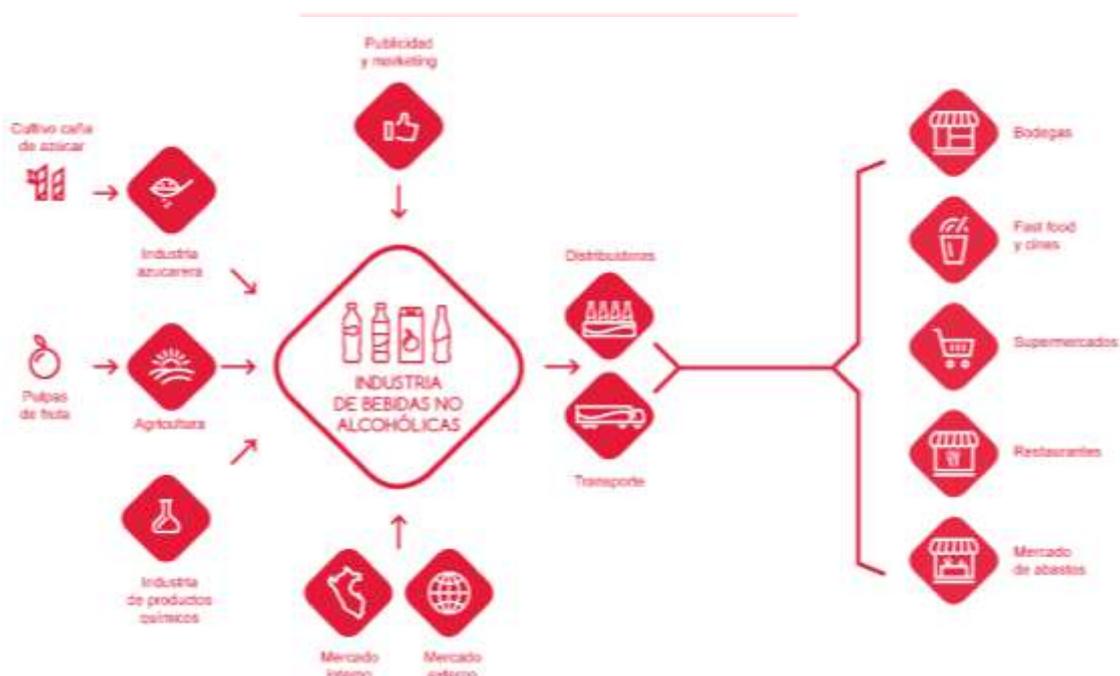
ante los clientes internos y su principal punto de contacto para los temas de capital humano.

En los últimos años, la venta de las bebidas gasificadas no ha crecido al ritmo que solía hacerlo y el entorno externo se encuentra influenciado por una tendencia de consumo y estilo de vida saludable.

1.4. Nacimiento de las Gerencias de planta

Como parte del nuevo equipo de liderazgo industrial, desde el 2013 la empresa apostó por fortalecer la estructura de las áreas clave que conforman la cadena de valor de la compañía.

Figura 2. Cadena de valor



Fuente: Corporación Lindley (2017)

La industria de bebidas no alcohólicas tiene impacto significativo de manera directa e indirecta en diversos sectores claves de la economía del país, contribuyendo con la generación de empleo e impuestos para el Estado Peruano. Además, esta industria enlaza diversas actividades, vinculando las operaciones de los distintos sectores productivos y generando oportunidades de crecimiento en conjunto. La cadena de valor de Corporación Lindley representa así, un modelo de desarrollo virtuoso y sostenible. (Corporación Lindley, 2017, p. 18).

Se asignó un Gerente de Planta en las locaciones más importantes en donde se tienen operaciones como: Arequipa, Trujillo, Iquitos, Callao, Rímac (hoy Pucusana) y Zárate.

Figura 3. Plantas a Nivel Nacional



Fuente: Corporación Lindley (2017)

El Gerente de Planta (GPLA) es el representante legal de la sede industrial y se encarga de dirigir y liderar las operaciones de las áreas productivas y de soporte, garantizando el cumplimiento de los planes de producción y operaciones, buscando la eficiencia en los costos, asegurando la seguridad y calidad de los productos, motivando y desarrollando al talento humano.

Como parte del sistema de gestión de decisiones, cada gerencia lleva a cabo un “Comité de Planta” que consta de reuniones de seguimiento mensual en donde se discuten los principales puntos de atención de la sede. Asimismo, los reportes directos del Gerente de Planta trabajan bajo un esquema matricial, en donde cuentan con un jefe funcional que es el Gerente de Planta y un jefe especialista que los apoya y asesora en temas específicos.

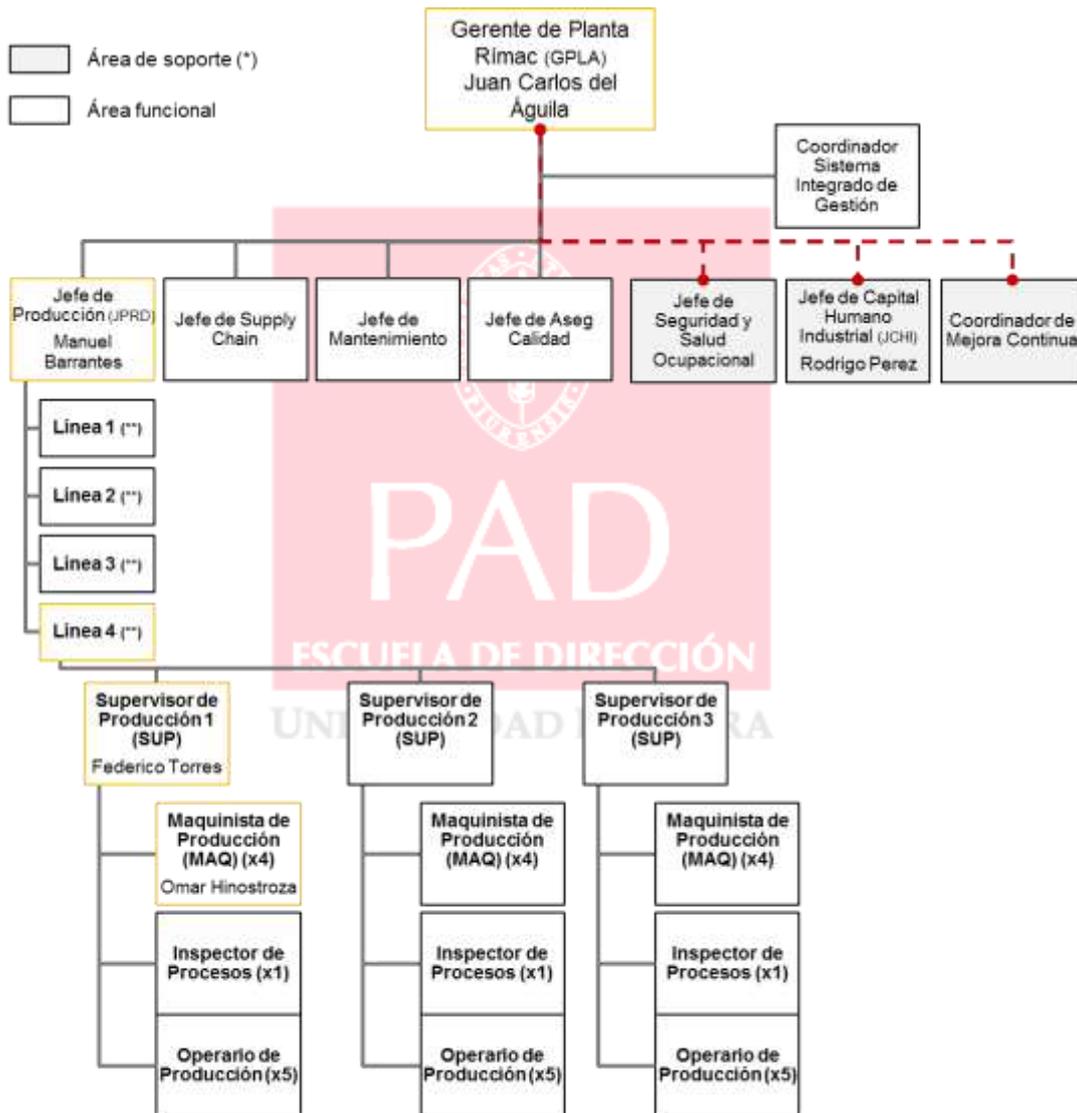
Por otro lado, el Jefe de Producción (JPRD) se encarga de controlar los recursos de las instalaciones productivas y el mantenimiento de la planta, basados en políticas, procedimientos y estrategias del negocio para lograr los objetivos y metas de la empresa.

El Jefe de Capital Humano Industrial (JCHI) dirige y coordina de manera adecuada la aplicación de los procesos relacionados a la gestión de gente como: administración de personal, relaciones laborales, selección, capacitación, bienestar social, clima organizacional, comunicaciones, servicios generales y seguridad integral en la sede asignada.

Finalmente, el Supervisor de Producción (SUP) se encarga de monitorear el cumplimiento de las producciones según los cronogramas establecidos en turnos rotativos, bajo los lineamientos y directrices corporativas, con el fin de producir con altos niveles de calidad, asegurar la seguridad del personal a su cargo y buscar oportunidades de eficiencia en los recursos ahorro.

En Planta Rímac, el equipo estaba organizado de acuerdo a la siguiente figura:

Figura 1. Organigrama de la Gerencia de Planta Rímac Comité de planta



(*) Las áreas de soporte cuentan con reportes matriciales con la Dirección de Capital Humano. El Gerente de Planta y sus reportes directos y matriciales conforman el Comité de Planta.

(**) Las líneas de producción trabajan en horarios rotativos de 8 horas.

Fuente: elaboración propia

1.5. ¿Quiénes conforman el equipo de planta Rímac?

El estilo de liderazgo de la planta se caracterizaba por una filosofía de “puertas abiertas” en donde cualquier colaborador podía emitir su opinión y proponer ideas de mejora. A continuación, describimos los perfiles de las personas que lideran la planta:

Juan Carlos del Águila era el Gerente de Planta (GPLA), de 44 años y más de 20 años de trayectoria en el sector de consumo masivo. Estaba casado y tenía 2 hijos de 12 y 10 años. Era una persona organizada, con mucho foco en los objetivos a mediano plazo y tenía un estilo de liderazgo cercano con su equipo. Solía mantener una rutina de 07:00 am a 08:00 am en donde una vez a la semana se acercaba a las líneas de producción a conversar con los Operarios. Su personal lo trataba con respeto y sentían que le transmitía confianza.

Manuel Barrantes era el Jefe de Producción (JPRD), de 39 años, tenía 18 años de trayectoria en el rubro de consumo masivo e ingresó hace 3 años a la empresa en donde destacó por su orientación a la acción y a solucionar problemas rápidamente.

Rodrigo Pérez de 38 años es el Jefe de Capital Humano Industrial (JCHI) de la sede, cuenta con una trayectoria en la empresa de más de 10 años. Toda su carrera la realizó en Corporación Lindley. Es casado con 1 hijo de 3 años y se caracteriza por generar confianza en los demás rápidamente.

Federico Torres de 26 años acaba de asumir la posición de Supervisor de Producción (SUP) reportando al Jefe de Producción. Federico (SUP) cumplió tres meses en el cargo; antes de ello tuvo una experiencia previa como Analista de Planeamiento de Materiales en otra empresa de consumo masivo. Federico egresó de la carrera de Ingeniería Industrial hace 3 años, es soltero sin hijos y es la primera vez que lidera un equipo de Operarios. Sus principales responsabilidades en el cargo son:

Supervisar el cumplimiento de los programas de producción de acuerdo a cronogramas establecidos por la jefatura de planta con el fin de asegurar su producción.

Supervisar y asegurar el cumplimiento de la política de calidad en el área productiva con el fin de asegurar el cumplimiento del estándar en los productos.

Supervisar y asegurar el cumplimiento de la política de inocuidad en el área productiva con el fin de garantizar la calidad del producto.

Reducir y/o controlar los costos de producción con el fin de cumplir con los estados financieros de producción establecidos.

Supervisar y asegurar la gestión de seguridad del personal a cargo con el fin de minimizar riesgos de operatividad.

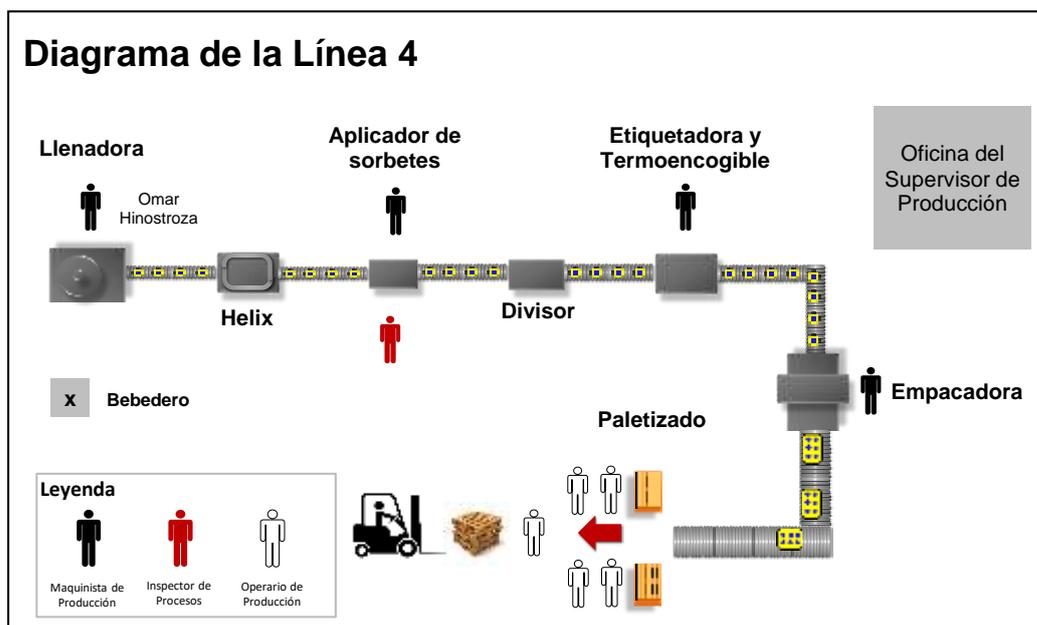
Gestionar el equipo de personas a cargo con el fin alcanzar los objetivos relacionados a la productividad de la línea de producción y alcanzar un clima laboral óptimo.

Omar Hinostroza de 37 años es Maquinista de Producción (MAQ), está casado y tiene 2 hijos que aún están en el colegio. Estudió una carrera técnica y trabaja en Corporación Lindley hace más de 12 años, tiene un contrato indeterminado y pertenece al sindicato mayoritario. Omar es el soporte económico de su familia y valora mucho pasar tiempo con ellos.

Figura 2. Diagrama de la Línea 4

(*) El bebedero de la línea 4 se encuentra a 10 metros de Omar Hinostroza. El siguiente bebedero más cercano se encuentra a 150 metros.

Fuente: elaboración propia



1.6. Lo sucedido en febrero 2013

Una mañana de febrero, Omar Hinostroza (MAQ) llegó como de costumbre muy temprano a la planta, se duchó y luego se puso el uniforme para iniciar una nueva jornada laboral en la Línea 4. Ese fue uno de los días más calurosos del verano y al dirigirse al bebedero, encontró que se había malogrado y tuvo que caminar hacia otra zona para poder tomar agua. Durante el día, no pudo contarle lo sucedido a su Supervisor, Federico Torres, ya que lo veía muy concentrado en su oficina.

Al día siguiente, Omar (MAQ) regresó nuevamente al bebedero y volvió a encontrarlo malogrado, eso lo irritó un poco y buscó a Federico Torres (SUP), quien casualmente cumplía su cuarto mes en la compañía.

Omar: ¡Jefe!, ¿qué tal?

Federico: ¡Hola Omar!, cuéntame.

Omar: Desde ayer está fallando el bebedero de la zona de envasado, ¿se puede hacer algo?

Federico: No me he dado cuenta, veré que puedo hacer.

Omar: Sí pues Jefe, tengo que caminar hasta la zona de almacén de producto terminado para poder tomar agua, y como entenderá, eso retrasa mi trabajo.

Federico: No te preocupes Omar, encontraremos una solución. Seguramente tomará un par de días.

Al terminar su conversación, recordó que era un día sábado donde no trabajan las áreas de soporte como Servicios Generales (SSGG), por lo que retomaría el tema al lunes siguiente.

Llegó el día lunes y Federico (SUP) se enfocó en elaborar los reportes de mermas de tapas que presenta todos los martes en la rutina de planta y sin pensarlo no prestó atención al problema que pasó el fin de semana con el bebedero.

Al cabo de unos días, el problema continuaba y junto con ello se incrementaban los reclamos en el equipo de Federico (SUP). No solo era Omar (MAQ), sino también los demás Operarios que trabajaban en la línea de producción.

Federico (SUP) no tomó en cuenta que el espacio de trabajo de la Línea 4 se encontraba a una alta temperatura en la temporada de verano y que durante este periodo se concentraba el 45% de las ventas del año.

Durante este tiempo surgieron los siguientes comentarios:

¡Es irónico que en una empresa de bebidas falte agua para sus trabajadores!

¡Esto no puede continuar!, ¡Hablaré con mi sindicato para que esto se resuelva!

¡Yo hablé con Federico y me ha paseado todo este tiempo!

¡Federico no se ha dado cuenta de lo que sucede porque en su oficina tiene aire acondicionado!

¡Federico todavía no conoce la Línea 4 tanto como nosotros y ahora nos lidera, esto no tiene sentido!

Cuando Federico (SUP) sintió la presión de su equipo de trabajo, envió un correo al área de Servicios Generales (Capital Humano) para solicitar la reparación del bebedero. Debido a los procedimientos internos, entre el requerimiento, la cotización y la ejecución del trabajo, pasarían dos semanas más.

Los Operarios comenzaron a sentir que la planta no ofrecía las condiciones necesarias de trabajo y seguían observando que el Supervisor pasaba más tiempo en su oficina que en la realidad de la operación. Esto redujo la motivación del equipo por alcanzar resultados y durante esa semana la línea no cumplió con la meta de productividad.

Por otro lado, Omar (MAQ) al no tener respuesta de Federico (SUP), le contó a su dirigente sindical el problema de los bebederos y la actitud pasiva del Supervisor frente a este tema.

El sindicato tomó cartas en el asunto y envió un escrito dirigido al Gerente de Planta, al Jefe de Producción y al Jefe de Capital Humano en donde describían la situación de los bebederos y la demora en la respuesta del Supervisor de Producción.

Al recibir el escrito de parte del sindicato, el Gerente de Planta, Juan Carlos del Águila (GPLA), llamó a su oficina a Manuel Barrantes (JPRD) y Rodrigo Pérez (JCHI). La conversación se desarrolló de la siguiente manera:

Juan Carlos: Equipo, me ha llegado esta carta del sindicato. No es la primera vez que sucede algo parecido. ¿Por qué sigue ocurriendo lo mismo?

Manuel: Federico tiene poco tiempo en la posición. Creo que no se dio cuenta de lo que sucedía.

Juan Carlos: Este tipo de problemas se pueden resolver de manera rápida y no esperar que el Gerente de Planta lo resuelva. Necesitamos líderes que se involucren con su personal, que los escuchen y tomen acción frente a pedidos que son básicos. Si este tipo de problemas no se solucionan en el primer nivel van a seguir escalando y van a seguir golpeándonos. Rodrigo ¿Cuándo te avisó que debíamos cambiar el bebedero?

Rodrigo: Me avisó antes de ayer, pensé que el problema tenía poco tiempo de sucedido.

Juan Carlos: Si seguimos haciendo las cosas de la misma manera, vamos a seguir obteniendo lo mismo. Conversa con compras para realizar un pedido de emergencia y que se resuelva hoy. Costará más caro, pero nos evitará más quejas y molestias del personal.

Rodrigo: De acuerdo Juan Carlos. ¿Qué les parece si colocamos un bidón de agua mientras solucionan el tema del bebedero?

Manuel: ¡Es una buena idea!

Juan Carlos: Vayamos implementando esas medidas. Por otro lado, Manuel por favor conversa con Federico y dale retroalimentación del tema; que se entere cuánto nos ha costado todo este trámite y cuántas molestias ha ocasionado.

Manuel: Sí, me juntaré con él ni bien termine nuestra reunión.

Juan Carlos: ¡Genial Manuel! Rodrigo, ayúdame armando una propuesta para que esta situación no se repita.

Rodrigo: Pensaré en algo Juan Carlos.

Luego de la reunión, Manuel (JPRD) encontró a Federico (SUP) nervioso esperándolo afuera de su oficina. Manuel (JPRD) lo hizo pasar y conversaron lo siguiente:

Manuel: Hola Federico, te cité porque nos ha llegado un escrito del sindicato con una queja por el fallo en el bebedero. ¿Hace cuánto sabías de esto? ¿Qué medidas tomaste?

Federico: Hola Manuel, la verdad es que con las actividades y la demanda creciente de temporada alta no le presté demasiada importancia y no me imaginé que surgieran tantos problemas por un bebedero descompuesto.

Manuel: ¿Federico, te has dado cuenta del calor que hace en la línea de producción? ¿Cuántas veces al día haces un recorrido por la línea?

Federico: Jefe, la verdad es que estoy muy ocupado coordinando la programación diaria de la producción, a veces me falta gente y es complicado.

Manuel: ¿Te has dado cuenta que no sólo se trata de un bebedero sino de la gestión que tienes con tu equipo de trabajo?

Federico: Sí Manuel, tienes razón. No he estado cerca de la operación el tiempo que debería.

Manuel: Por favor coordina con Rodrigo para que venga el proveedor a solucionarlo hoy mismo. Juan Carlos ya dio su visto bueno para la compra de emergencia. Como sabes esto costará casi el doble.

Federico: Sí jefe. No volverá a ocurrir.

Manuel: Mientras tanto coloca un bidón de agua en la línea de producción.

Federico: De acuerdo.

Luego de una semana, tanto Manuel (JPRD) como Rodrigo (JCHI) continuaron recibiendo quejas del sindicato con respecto a la gestión de los Supervisores dentro de los cuales se encontraba Federico (SUP).

En ese momento, Rodrigo (JCHI) recordó lo que comentó Juan Carlos (GPLA) al finalizar la reunión. ¿Cómo podía evitar que situaciones como las de la falla del bebedero volvieran a ocurrir?

1.7. Preguntas del caso

- Define el problema.
- Analiza las causas del problema.
- Desarrolla alternativas de solución para eliminar las causas y solventar el problema. Recuerda que las alternativas deberían tratar las causas no los síntomas del problema.
- Evalúa las alternativas con criterios tales como: Eficacia, Atractividad y Unidad.
- Si fueras Juan Carlos (GPLA), ¿Cuál debería ser tu rol para mejorar la relación entre los Supervisores y los Operarios?, ¿Qué harías?
- Si fueras Manuel (JPRD), ¿Cuál debería ser tu rol para mejorar la relación entre los Supervisores y los Operarios?, ¿Qué harías?
- Si fueras Rodrigo (JCHI), ¿En qué puntos deberías enfocarte?, ¿Por dónde deberías empezar para evitar que estas acciones se repitan?

UNIVERSIDAD DE PIURA
ESCUELA DE DIRECCION



CAPITULO 2. TEACHING NOTE PARTE A

2.1. Análisis del Octógono

2.1.1. Primer nivel del octógono - Efectividad

Entorno Externo

- El sector contempla los mayores de ingresos de venta durante la temporada de verano (Diciembre – Marzo). Corporación Lindley embotellador líder del sector realiza el 45% de las ventas durante estos meses.
- Tendencia de consumo y estilo de vida saludable.
- Sector maduro con crecimiento limitado.

Estrategia

- Estar cerca al consumidor, garantizando la disponibilidad de los productos a través de una plataforma que contempla 300,000 puntos de venta.
- Ofrecer una cartera de productos diversa, para que los consumidores puedan elegir la opción que se adapte a sus gustos y estilos de vida. La empresa cuenta con marcas sólidas y representativas en el mercado mundial. En el caso de Perú, Inca Kola es un *lovemark*.

Sistemas de Dirección y Control

- Sistema operativo: Cuentan con un sistema de evaluación de desempeño, un sistema de gestión de decisiones, gestión de talento.
 - Reducción de costos.
 - Calidad de producto.
 - Seguridad en el trabajo.
 - Desde el requerimiento de compras hasta la ejecución del mantenimiento o cambio del bebedero pasarían dos semanas.
- Sistema distributivo: Remuneraciones de acuerdo al mercado.

Estructura Formal

- Reciente reorganización de la empresa.

- Estructura matricial en estructura de la Gerencia de Planta, permite a las áreas funcionales dedicarse a lo que más saben y a las áreas especialistas investigar y dar soporte.
- El Supervisor tiene un rol clave entre la gerencia y la operación.
- El modelo de Capital Humano contempla dos figuras claves: Especialistas y Generalistas.

Balance del Primer Nivel del Octógono

En la última semana, la línea de producción no alcanzó la eficiencia esperada afectando a las ventas durante la temporada de verano en donde se concentra el 45% de las ventas.

Federico Torres admite que demora demasiado tiempo en la coordinación de la programación de la producción.

Para solucionar el problema de los bebederos, el procedimiento de compras dura dos semanas entre el momento del requerimiento hasta la ejecución del mantenimiento o cambio del bebedero. Consideramos que este tiempo obliga a la operación a contar con bebederos de *backup* porque el ambiente de trabajo a alta temperatura requiere contar de manera permanente con un suministro de agua. El stress térmico es un factor que reduce la productividad.

2.1.2. Segundo nivel del octógono - Atractividad

Saber Distintivo

- Federico Torres es un Supervisor de Producción con tres meses en el cargo, es su primera experiencia en el cargo manejando un equipo de operarios. Experiencia previa como Analista. Se infiere que las personas aprenden sobre la marcha.
- Se cuenta con escuelas de liderazgo solo para Gerentes.
- Los operarios tienen más conocimiento técnico de la Línea 4 que el Supervisor.

Estilos de Dirección

- Juan Carlos del Águila (GPLA)
 - Absorbente: Juan Carlos se muestra absorbente, al demostrar su poder para acelerar el proceso de compras y catalogar el problema como un trabajo de emergencia. Para ello, utiliza la siguiente frase:

“Si seguimos haciendo las cosas de la misma manera, vamos a seguir obteniendo lo mismo. Conversa con compras para realizar un pedido de

emergencia y que se resuelva hoy. Costará más caro, pero nos evitará más quejas y molestias del personal”.

Asume que Manuel (JPRD) y Rodrigo (JCHI) no pueden resolver el problema y no está dispuesto a enseñarles a pensar en cómo resolverlos.

- Abdicante: Se muestra abdicante cuando Juan Carlos (GPLA) menciona lo siguiente:

“Este tipo de problemas se pueden resolver de manera rápida y no esperar que el Gerente de Planta lo resuelva”.

De esta manera, abdica de su rol de líder y presupone que su equipo ya sabe cómo resolver los problemas.

- Precipitado: Juan Carlos se muestra precipitado al presuponer un diagnóstico. Asume que Manuel no sabe que decirle a Federico en la retroalimentación y que Federico no sabe cuánto ha afectado su descuido. Se muestra muy directivo y actúa de manera imprudente.

Esto se evidencia en el siguiente texto:

“Vayamos implementando esas medidas. Por otro lado, Manuel por favor conversa con Federico y dale retroalimentación del tema; que se entere cuánto nos ha costado todo este trámite y cuántas molestias ha ocasionado”.

- Manuel Barrantes (JPRD) es reactivo cuando ocurre un problema. Agenda al Supervisor para tener la reunión de retroalimentación.

- Abdicante: Se muestra abdicante cuando Manuel (JPRD) no da respuesta a Federico del problema de ausentismo de su equipo de trabajo. Obvia el tema y aborda otra situación. Esto se refleja en la siguiente parte de la conversación:

“Federico: Jefe, la verdad es que estoy muy ocupado coordinando la programación diaria de la producción, a veces me falta gente y es complicado.

Manuel: ¿Te has dado cuenta que no sólo se trata de un bebedero sino de la gestión que tienes con tu equipo de trabajo?”.

- Reactivo: Manuel se deja llevar por la situación y actúa pasivamente ante los problemas porque solo se enfoca en solucionar el problema del bebedero.

- Rodrigo Pérez (JCHI) ofrece una alternativa diferente para dar solución al problema del bebedero. Está preocupado en dar una solución a los problemas de relacionamiento entre Supervisores y Operarios.
- Federico Torres (SUP), se orienta a cumplir el plan de producción, se demora en solicitar el cambio del bebedero. No busca la ayuda de sus pares o de su líder. La mayor parte del tiempo la pasa en su oficina.
 - Abdicante: Federico no empatiza con su equipo operarios al permitir que no tengan agua cerca al lugar de trabajo. Actúa pasivamente frente al problema, siguiendo los pasos del procedimiento establecido por compras.

Estructura Real

- Las relaciones entre Federico Torres (SUP) y los Operarios a su cargo se encuentran tensas debido a que no se cumplió la promesa de resolver el problema del bebedero. Los operarios creen que la falta de conocimiento técnico de Federico lo desautoriza para llevar el cargo.
- No se evidencia un canal de comunicación entre Manuel Barrantes (JPRD) y los Operarios.

Balance al Segundo Nivel

Juan Carlos del Águila (GPLA) muestra un estilo de liderazgo absorbente, abdicante y reactivo lo cual no ayuda a su equipo a mejorar su calidad motivacional, no ayuda a Manuel a ser buen jefe.

Manuel Barrantes (JPRD) deja que Federico Torres aprenda por su cuenta y actúa reactivamente frente a un problema. No se evidencia una inducción en el puesto para el Supervisor.

Manuel Barrantes no da una retroalimentación completa a Federico porque no se enfoca en las oportunidades de mejora de Federico como no saber mandar y no cumplir con sus promesas. Aborda el problema de manera muy general y actúa de manera paternalista al darle la solución a Federico.

Federico (SUP) no se involucra con su personal, solo se preocupa por los resultados sin poner atención a las necesidades y motivaciones de su equipo a cargo, esto genera que en el corto plazo no cumpla con los objetivos.

Federico debió actuar rápidamente reportando personalmente el problema y buscando una solución alternativa como llevar un bidón de agua a las líneas de producción.

Si bien Federico (SUP) no encuentra soporte para realizar el mantenimiento del bebedero en el momento que sucede el impase (día sábado), dilata la decisión, y se conforma con seguir el procedimiento para llevar a cabo el requerimiento que resulta tedioso y burocrático.

Las responsabilidades de Federico (SUP) exceden su capacidad de gestión. Esto se evidencia cuando le menciona a Manuel (JPRD) que no tuvo tiempo para resolver el problema del bebedero porque estaba ocupado con la programación de la producción.

2.1.3. Tercer nivel del Octógono

Misión Externa

- “Operar con excelencia para ser la opción preferida de clientes y consumidores, logrando un crecimiento rentable y sostenible, y generando valor a nuestro público de interés.” (Corporación Lindley, 2017, p. 20).

Valores de la Dirección

- Juan Carlos del Águila (GPLA), no corrige a Manuel Barrantes (JPRD) se enfoca en la eficiencia. Apaga incendios.
- Manuel Barrantes (JPRD) no corrige a Federico (SUP) porque no lo ayuda a pensar en una solución para resolver el problema del bebedero, tampoco lo ayuda a pensar como líder sirviendo y/o dirigiendo a su gente. No muestra una escucha activa con Federico, solo se enfoca en solucionar el problema inmediato. Apaga Incendios.
- Federico Torres (SUP), prioriza la eficiencia porque se enfoca en el cumplimiento del plan de producción antes que el bienestar de su equipo.

Misión Interna

- Relación y confianza frágil entre el Supervisor y el Operario.
- Permiten que problemas pequeños desencadenen en quejas con jefes o gerentes sin aprender a resolverlos en el nivel que corresponde; en este caso, lo tenía que resolver Federico Torres.

Entorno Interno

- Los Operarios perciben que su líder no toma acción, no brinda la confianza necesaria para ayudarlos con sus problemas. Le avisaron dos veces del problema a Federico y no tuvieron una respuesta.
- El sindicato gana protagonismo al tomar responsabilidad de los problemas y quienes brindan solución.

- Los operarios perciben que la empresa hace preferencias entre el Supervisor y los Operarios al mencionar que la oficina de Federico (SUP) tiene aire acondicionado.

Balance al Tercer Nivel del Octógono

El equipo de Operarios no se siente escuchado y percibe que no prestan atención a sus necesidades. Desconfían del Supervisor. Asimismo, no confían en Manuel (JPRD) porque el pedido de reparación del bebedero lo hacen a través del sindicato y no de manera directa.

Le comunicaron dos veces al Supervisor que el bebedero estaba descompuesto y no recibieron una respuesta concreta.

El sindicato reemplaza el rol del líder al ser “el que resuelve los problemas”.

Problema del caso

Luego de realizar el balance por cada nivel del octógono, consideramos que el problema se encuentra en la calidad directiva de Juan Carlos del Águila (GPLA) porque utiliza su poder para apagar incendios y no utiliza su poder para que sus subordinados actúen de la manera correcta.

“Un directivo competente debe ser siempre muy sensible a cualquier tipo de injusticia o abuso, y si no corrige este tipo de faltas a los jefes subordinados a él, estará cometiendo una grave falta ética por omisión debido de poder” (Ferreiro y Alcázar, 2002).

El estilo de liderazgo de Juan Carlos (GPLA), decanta en el resto de sus subordinados dado que no se evidencia que ninguno se encuentre dispuesto a enseñar, escuchar los problemas subyacentes y dar el ejemplo.

2.2. Personajes del caso y sus principales problemas

2.2.1. Gerente de Planta

Consideramos a Juan Carlos del Águila como el personaje principal del caso y del cual parte el problema debido a que su estilo de dirección, no contribuye en el desarrollo de Manuel (JPRD) y tampoco genera un aprendizaje estructural que lo ayude a ser un buen líder para su equipo de Supervisores.

Esto lo evidenciamos en las siguientes líneas del caso:

Juan Carlos: Equipo, me ha llegado esta carta del sindicato. No es la primera vez que sucede algo parecido. ¿Por qué sigue ocurriendo lo mismo?

Manuel: Federico tiene poco tiempo en la posición. Creo que no se dio cuenta de lo que sucedía.

Juan Carlos: Este tipo de problemas se pueden resolver de manera rápida y no esperar que el Gerente de Planta lo resuelva. Necesitamos líderes que se involucren con su personal, que los escuchen y tomen acción frente a pedidos que son básicos. Si este tipo de problemas no se solucionan en el primer nivel van a seguir escalando y van a seguir golpeándonos. Rodrigo ¿Cuándo te avisó que debíamos cambiar el bebedero?

2.2.1.1. Matriz de calidad motivacional de Juan Carlos del Águila Gerente de Planta

Tabla 1. Matriz de calidad motivacional de Juan Carlos del Águila

	Motivo Extrínseco	Motivo Intrínseco	Motivo Trascendente
Motivación Espontanea	a) No quiere ser molestado por el sindicato.	b) No existe	c) Es paternalista
Motivación Racional	d) No se evidencia en el caso	e) No se evidencia en el caso	f) No busca mejorar la calidad motivacional de su equipo de trabajo.

Fuente: elaboración propia

No quiere ser molestado por el sindicato y evitar que el problema escale a su jefe directo.

No existe.

Es paternalista porque le da a Manuel la solución al problema.

No se evidencia en el caso.

No se evidencia en el caso.

No busca mejorar la calidad motivacional de su equipo de trabajo. No les dedica tiempo a sus reportes para pensar más allá de los problemas evidentes.

2.2.1.2. Planes de Acción de Juan Carlos del Águila Gerente de Planta

Tabla 2. Planes de Acción de Juan Carlos del Águila

Alternativas \ Criterios	Eficacia	Atractividad	Unidad
Solicitar a Rodrigo un reporte de situaciones similares y que no hayan sido resueltas por los mandos medios. (Acción en el corto plazo)	¿Qué se necesita para hacer viable la alternativa? <ol style="list-style-type: none"> 1. Reunirme con Rodrigo Pérez y contarle del tema. 2. Solicitar un análisis de problemas sucedidos durante los últimos 6 meses (causa, motivo, circunstancia) 3. Analizar dicha información y reunirse nuevamente con Rodrigo para conversar de las conclusiones a las que se llegó, solicitando sus recomendaciones. 		
	Igual	Aumenta	Igual

	¿Por qué? Tener identificados los problemas que impacten en la productividad o afecten los costos de la sede.	¿Por qué? Contar con lecciones aprendidas frente a problemas similares (+)	¿Por qué? No hay impacto en la unidad.
Solicitar a Capital Humano la contratación de un coach externo que lo ayude a mejorar su calidad motivacional (Mediano Plazo).	¿Cuál es el objetivo de esta alternativa? Brindar un acompañamiento que refuerce las habilidades de comunicación y relacionamiento del coucheado, incrementando su desempeño.		
	<ul style="list-style-type: none"> a) Entrevista inicial entre coucheado, su Jefe y coaches para fijar objetivos, delimitar expectativas y alcances, establecer agenda (1 hora). b) Aplicación de la prueba Benziger (<i>online</i>). Conocer y entender las lógicas de pensamiento de cada uno de los miembros del equipo. c) Taller de imagen profesional (4 horas): Este taller está orientado a fortalecer las habilidades de comunicación y relacionamiento asociadas con la proyección de liderazgo. Se trabaja a través de video diagnóstico y retroalimentación, objetivos según escenarios de exposición, herramientas asociadas a esos objetivos. d) Se elabora plan de acción: El participante priorizará 3 comportamientos a trabajar durante 10 días siguientes. e) Sesiones (7) de coaching (50 min. c/u) para brindar herramientas asociadas con su plan de desarrollo individual (7 horas). f) Informe preliminar: breve informe acerca de los avances. g) Cierre: sesión de 1 hora con Jefe, para revisar logros y definir siguientes pasos. 		
	Aumenta	Aumenta	Aumenta
	¿Por qué? Se espera que incremente su productividad, gestionando de manera adecuada su tiempo y dejando de apagar incendios (+).	¿Por qué? Gana autoconocimiento (+). Se espera que mejore su estilo de liderazgo hacia lo que la empresa desea (+).	¿Por qué? Se espera que aumente su Motivación Racional por Motivos Trascendentes. Genera confianza con su equipo de trabajo (+).
No hacer nada (corto plazo: hoy).	Disminuye	Disminuye	Disminuye
	¿Por qué? La productividad de la línea disminuye progresivamente (-).	¿Por qué? Nadie tiene un aprendizaje estructural (-).	¿Por qué? Se mantienen las distancias entre el Gerente y el equipo de operarios. Se mantiene la desconfianza (-) Las relaciones se desgastan (-)

Fuente: elaboración propia

2.2.2. Jefe de Producción

Consideramos que el principal problema que debe resolver Manuel se encuentra en mejorar su calidad motivacional y no abdicar de su rol de líder al dejar que Federico aprenda por su cuenta. Asimismo, Manuel no está enterado de lo que realiza Federico y

presume que se debe a su falta de experiencia. Esto se evidencia en la siguiente parte de la conversación.

Juan Carlos: Equipo, me ha llegado esta carta del sindicato. No es la primera vez que sucede algo parecido. ¿Por qué sigue ocurriendo lo mismo?

Manuel: Federico tiene poco tiempo en la posición. Creo que no se dio cuenta de lo que sucedía.

La relación con Juan Carlos (GPLA) parece ser muy dependiente ya que no lo cuestiona y tampoco le pide ningún tipo de aprendizaje.

La relación con Federico (SUP) es de corto plazo, espera que Federico (SUP) aprenda en el camino. Mientras menos problemas tenga Federico mejor para él. No busca que Federico tenga un aprendizaje estructural.

Por otro lado, Manuel (JPRD) se muestra distante con el equipo de operarios ya que no cuenta con un sistema formal que le permita dar seguimiento a las solicitudes, comentarios o sugerencias del equipo de operarios y tampoco cuenta con un canal informal que le permita enterarse a tiempo de lo que sucede en el día a día de la operación. Esto se puede evidenciar cuando Manuel recién se entera del tema del bebedero cuando le llega el escrito del sindicato. Para ello analizaremos la calidad motivacional de Manuel Barrantes:

2.2.2.1. Matriz de calidad motivacional de Manuel Barrantes Jefe de Producción

Tabla 3. Matriz de calidad motivacional de Manuel Barrantes

	Motivo Extrínseco	Motivo Intrínseco	Motivo Trascendente
Motivación Espontanea	a) No cuestiona a Juan Carlos del Águila (GPLA). Quiere quedar bien con el Gerente de Planta.	b) No existe	c) No genera un aprendizaje en el equipo de operarios.
Motivación Racional	d) No se evidencia en el caso	e) No se evidencia en el caso	f) No le dedica tiempo a Federico Torres (SUP)

Fuente: elaboración propia

Manuel (JPRD) no cuestiona a Juan Carlos. Quiere quedar bien con su jefe.

No existe.

Manuel (JPRD) actúa con paternalismo y piensa que Federico (SUP) es inexperto y no podrá resolver el problema del bebedero a tiempo.

No se evidencia en el caso.

No se evidencia en el caso.

No le dedica tiempo a Federico Torres (SUP).

2.2.2.2. Planes de Acción de Manuel Barrantes – Jefe de Producción

Manuel (JPRD), cuenta con las siguientes alternativas para mejorar el relacionamiento que tiene con sus Supervisores. (+) Acción que agrega valor; (-) Acción que resta valor.

Tabla 4. Planes de Acción de Manuel Barrantes

Alternativas \ Criterios	Eficacia	Atractividad	Unidad
<p>No renovar el contrato a Federico Torres y buscar a un Supervisor con más experiencia (corto plazo: esperar fecha de fin de contrato).</p> <p>Valoración: Decisión prematura</p>	<p>¿Qué se necesita para hacer viable la alternativa?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicar a Capital Humano. 2. Realizar un informe del desempeño de Federico. 3. Solicitar la contratación de un nuevo Supervisor de Producción. 		
	Aumenta	Disminuye	Disminuye
	<p>¿Por qué? Un Supervisor con más experiencia es más caro en el mercado, impacta en el costo laboral pero puede generar más productividad (+)</p>	<p>¿Por qué? Encontrar a un reemplazo que tenga más experiencia en el puesto puede generar más aprendizaje en el equipo o puede generar los mismos problemas de relacionamiento (?)</p> <p>Federico no aprendería a mandar o dirigir equipos (-)</p>	<p>¿Por qué? Si un supervisor con más experiencia y conocimientos técnicos se adapta a la cultura, puede ganarse el respeto de los operarios (?)</p> <p>Los operarios aprenden que es sencillo retirar a un Supervisor que no cumple sus pedidos (-)</p>
<p>Incentivar en Federico Torres (SUP) un aprendizaje estructural</p> <p>(corto plazo: Planificar la conversación y agendar 01 día).</p> <p>Valoración: Decisión</p> <p>Cuestionamiento: ¿Manuel es la persona indicada para mejorar la calidad motivacional de Federico?</p>	<p>¿Qué se necesita para hacer viable la alternativa? Citar a Federico para una reunión de <i>check-up</i> de lo sucedido con el bebedero.</p> <p>Manuel (JPRD): Hola Federico, en el mes de febrero, surgió el problema con los bebederos de la línea 4. ¿Cómo va ese tema?</p> <p>Federico (SUP): Hola Manuel, te cuento que ahora que se resolvió el inconveniente no ha habido más quejas con respecto a ese tema, pero la situación sigue un poco tensa en el equipo.</p> <p>Manuel (JPRD): ¿Y a qué crees que se debe esta situación?</p> <p>Federico (SUP): Creo que todavía no me sienten muy cercano a ellos, y es verdad, aún no los conozco en su aspecto personal.</p> <p>Manuel (JPRD): ¿Y qué es lo que te mantiene distante de ellos?</p> <p>Federico (SUP): Creo que uno de los temas es que estoy demasiado tiempo en mi oficina.</p> <p>Manuel (JPRD): La vez anterior te enfocaste en sacar adelante el plan de producción, pero descuidaste el cuidado de tu equipo a cargo. ¿Qué vas a hacer para ganarte su confianza nuevamente?</p>		

	<p>Federico (SUP): Primero debo de ser la persona que tomen como ejemplo. Sé que tengo limitaciones de conocimiento técnico con respecto a ellos ¿Cómo haría con ello?</p> <p>Manuel: (JPRD): Ese es un buen punto, el conocimiento técnico lo vas a ir aprendiendo a medida que ganes experiencia en la línea. Es por eso, que es muy importante que pases más tiempo en la operación.</p> <p>Federico (SUP): Podría comenzar poniendo en práctica los procedimientos operativos estándar (POEs) que ya relevó el equipo de Mejora Continua y pedirles sugerencias para la línea.</p> <p>Manuel (JPRD): Me parece una buena idea, ponla en acción y pasado mañana me cuentas como te fue. Recuerda que el foco esta en recuperar su confianza. Si lo logras, verás que todo irá mejor porque los resultados se construyen de abajo para arriba.</p>		
	Aumenta	Aumenta	Aumenta
	<p>¿Por qué? Si Federico compromete a su equipo alcanzará la productividad esperada (+).</p>	<p>¿Por qué? Si Federico aprende a tomar consciencia de los resultados de sus acciones podrá aprender a mandar (+).</p>	<p>¿Por qué? Si Federico logra acercarse y escuchar a su equipo se ganará su confianza y generará unidad (+).</p>
<p>Establecer una rutina de seguimiento con Federico y sus supervisores (corto plazo: Diseño: 01 mes, Implementación y Despliegue: 01 mes)</p>	<p>¿Qué se necesita para hacer viable la alternativa?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conversar con Capital Humano para obtener guía de alguna alternativa 2. Establecer los lineamientos de la rutina Objetivo: Mejorar el relacionamiento y la comunicación entre los jefes y supervisores y entre los supervisores y operarios. ¿Quién participa?: Gerente, Jefe, Supervisores y Operarios. Periodicidad: Rutina quincenal. Entrenamientos: Capital Humano empodera a los líderes entrenándolos en temas de gestión de personas como: Compensaciones, Adm. de Personal, Gestión de Tiempos, Gestión de desempeño, etc. 3. Realizar seguimiento a las acciones relevadas y observar en que status se encuentra. 		
	Aumenta	Aumenta	Incógnita (?)
<p>No hacer nada (corto plazo: hoy).</p>	Disminuye	Igual	Igual
	<p>¿Por qué? La productividad de la línea disminuye progresivamente si Federico sigue haciendo</p>	<p>¿Por qué? Esperar que Federico aprenda por su propia cuenta podría generar un aprendizaje negativo si no llegara a desarrollar una</p>	<p>¿Por qué? Si Federico no desarrolla un aprendizaje estructural, su equipo operativo mantendría la</p>

	las cosas de la misma manera (-).	cercanía con su equipo de trabajo (-). Si Federico logra tener un aprendizaje positivo por su cuenta de la experiencia de los bebederos podría comenzar a liderar (+).	desconfianza y es posible que ocurran más incidentes (-). Si Federico aprende de la experiencia del bebedero a empatizar más con su equipo de trabajo tratará de generar lazos de confianza (-).
--	-----------------------------------	---	---

Fuente: elaboración propia

2.2.3. Jefe de Capital Humano

Este caso también puede ser abordado desde el punto de vista de Rodrigo Pérez, quien debe asesorar y habilitar a Manuel en los temas de Capital Humano y debe evaluar la implementación de prácticas de gestión de personas, que empoderen a los líderes en solucionar problemas del día a día y refuercen el liderazgo de los mandos medios.

2.2.3.1. Matriz de calidad motivacional de Rodrigo Pérez Jefe de Capital Humano

Tabla 5. Matriz de calidad motivacional de Rodrigo Pérez

	Motivo Extrínseca	Motivo Intrínseco	Motivo Trascendente
Motivación Espontanea	a) No se evidencia en el caso.	b) No existe	c)
Motivación Racional	d) No se evidencia en el caso.	e) No se evidencia en el caso	f) Piensa en el bienestar de los operarios.

Fuente: elaboración propia

No se evidencia en el caso.

No existe.

No se evidencia en el caso.

No se evidencia en el caso.

No se evidencia en el caso.

Rodrigo (JCHI) busca el bienestar para el equipo de operarios.

2.2.3.2. Planes de Acción de Rodrigo Pérez– Jefe de Capital Humano Industrial

Rodrigo Pérez (JCHI) tiene el rol de fortalecer la contribución de los programas de gente en alianza con los líderes de la planta, garantizando que estén preparados para abordar cualquier tema de discusión con su gente y que sean parte fundamental en la generación de una experiencia impecable del colaborador. De esta manera, Rodrigo, a través de la implementación de programas puede generar valor al negocio y cumplir con el pedido de

Juan Carlos del Águila (GPLA) de evitar problemas de relacionamiento entre los líderes y sus equipos a cargo. (+) Acción que agrega valor; (-) Acción que resta valor.

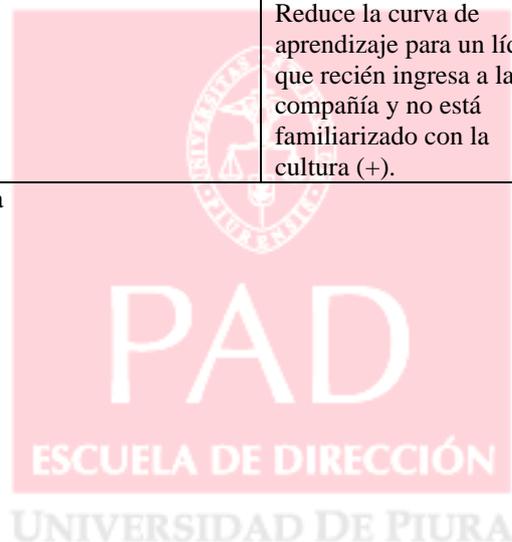
Tabla 6. Planes de Acción de Rodrigo Pérez

Alternativas \ Criterios	Eficacia	Atractividad	Unidad
<p>Dar herramientas a los mandos medios actuales para que tomen acción sobre la gestión de sus equipos (corto plazo: Tomaría dos meses el diseño y un mes la implementación y despliegue).</p>	<p>¿Qué se necesita para hacer viable la alternativa?</p> <ol style="list-style-type: none"> Reforzar el liderazgo de los mandos medios ¿Cómo? <ul style="list-style-type: none"> Incentivando la conversación directa con las personas que integran su equipo a cargo mediante la lista de verificación del programa. Entrenándolos en técnicas de <i>feedback</i> como el método STAR y Conversaciones difíciles. Asegurando la adaptación al Modelo de Liderazgo. Desarrollo de habilidades blandas. A través de <i>feedback</i> con sus principales líderes) Empoderarlos para que sean el primer punto de contacto en la solución de problemas del personal operativo. ¿Cómo? <ul style="list-style-type: none"> Entrenándolos en los temas de gestión de personas como administración de personal, solicitud de pedidos, compensaciones, etc. Evitando que Capital Humano sea un intermediario para realizar mejoras en su área. (Por ejemplo: Contacto directo con compras para mantenimientos locales). Habilidades blandas: Orientación a la acción, Inconformismo constructivo, Capacidad Analítica, etc. Periodicidad: Quincenal Indicadores que impacta: Resultados de satisfacción de Encuesta de Clima Organizacional. Responsable del Seguimiento: Rodrigo Pérez 		
	Aumenta	Aumenta	Aumenta
	<p>¿Por qué? Reducción de sobrecostos por trabajos de emergencia (+)</p>	<p>¿Por qué? Fortalece el sistema formal al establecer una plataforma de comunicación que brinda pautas al líder para mejorar su liderazgo frente a su equipo de trabajo (+). Mejora el sistema espontáneo y el relacionamiento entre líderes y equipos de trabajo, al hacer que los primeros sean el principal punto de contacto frente a los problemas que tenga su equipo de trabajo y alcanzar el estilo de</p>	<p>¿Por qué? Se establecen relaciones de confianza entre líderes y subordinados al contar con líderes que escuchan, resuelven problemas y proveen conocimientos y aprendizajes (+). Una vez que el programa se adhiere a la rutina del supervisor se funde a la cultura que desea la empresa (+).</p>

		liderazgo que espera la empresa: Un líder cercano, que escucha (puertas abiertas) y que motiva a alcanzar resultados (+).	
<p>Implementar nuevo programa de talento joven para formar futuros de Supervisores de Producción (largo plazo: Se verían resultados luego de tres años: Practicante (1 año) → Joven Profesional (1 año) → Supervisor Junior (1 año)</p>	<p>¿Qué se necesita para hacer viable la alternativa?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer el Objetivo del Programa y el perfil deseado (jóvenes de alto potencial, motivados por su desarrollo personal, Recién egresados de las facultades de Ingeniería Industrial y afines, Con orientación a realizar trabajos en planta u operaciones 2. Desarrollo de habilidades blandas <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Efectiva • Habilidades analíticas. • Relación con los colaboradores. • Programa de Valores. • Análisis y resolución de problemas. • Asertividad y <i>feedback</i>. • Toma de decisiones. 3. Experiencias en diferentes áreas de la sede industrial <ul style="list-style-type: none"> • Producción • Mejora Continua • <i>Supply Chain</i> • Distribución • Calidad • Mantenimiento 		
	Aumenta (en el largo plazo)	Aumenta	Aumenta
	<p>¿Por qué? En el largo plazo, un Supervisor que salga de este programa aporta más productividad (+).</p> <p>Generación de ingresos menor en el corto plazo (-)</p> <p>Menor gasto en remuneraciones (+)</p>	<p>¿Por qué? Se espera que los líderes que salgan de este programa tengan más facilidad de adaptarse al estilo directivo de la empresa (+). Se espera que tengan mayor interés en el aprendizaje (+).</p>	<p>¿Por qué? Se espera líderes que generen confianza y sumen a la cultura deseada a través de los valores corporativos (respeto, integridad, servicio y compromiso) Son más receptivos a la formación (+).</p>
<p>Nuevo programa de <i>onboarding</i> para nuevos líderes (corto plazo: Diseño: 02 meses, Implementación: 01 mes)</p>	<p>¿Qué se necesita para hacer viable la alternativa?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer el objetivo: Reducir la curva de aprendizaje de los nuevos líderes a través del acompañamiento de su jefe directo con el fin de lograr: <ul style="list-style-type: none"> • Más productividad • Más probabilidades de permanecer en la compañía • Más compromiso 2. Establecer los requerimientos que necesita el rol para asumir una función de liderazgo <ul style="list-style-type: none"> • Conocer los objetivos personales. • Conocer las funciones del puesto. • Conocer los objetivos de la Gerencia. • Conocer los requerimientos de Seguridad y Salud Ocupacional. • Conocer las rutinas de trabajo. • Conocer al generalista y los procesos de gestión de personas. 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar los permisos y accesos necesarios para desempeñar el rol y garantizar la introducción a los sistemas de información que maneja la compañía. • Conocer los principales puntos de contacto en la empresa. 		
	Aumenta	Aumenta	Aumenta
	<p>¿Por qué? Mejora la productividad de los nuevos líderes porque tendrían a alguien de más experiencia que los acompañe (+).</p>	<p>¿Por qué? El nuevo supervisor alcanza un aprendizaje operativo al sumergirse de la cultura y entender aspectos que por su cuenta no podría aprender de manera acelerada (+).</p> <p>Reduce la curva de aprendizaje para un líder que recién ingresa a la compañía y no está familiarizado con la cultura (+).</p>	<p>¿Por qué? Se cumple con la misión interna al colaborador, al darle las herramientas necesarias para mejorar su conocimiento de la cultura y establecer conexiones con su equipo de trabajo (+).</p>

Fuente: elaboración propia





CAPÍTULO 3. LÍDERES EN ACCIÓN: CONSOLIDANDO LA GESTIÓN HUMANA EN CORPORACIÓN LINDLEY (PARTE B)

3.1. Introducción

Uno de los primeros problemas que enfrentó la reorganización de la Dirección Industrial, fue mejorar la relación existente entre los Supervisores y los Operarios, para ello Capital Humano, como socio de negocio, debía plantear una alternativa que garantice que los líderes estén preparados para abordar los temas de gestión de personas.

Rodrigo Pérez (JCHI) preocupado por el reciente suceso de los bebederos, se comunicó con sus pares para consultarles si enfrentaban casos similares.

Todos coincidían en que el Supervisor era una pieza clave para ejecutar la estrategia de la sede industrial y elevar la productividad del personal operario, pero había temas de gestión y liderazgo que se debían reforzar.

Recogiendo las impresiones de su equipo de trabajo, Jorge Alva, Gerente de Capital Humano Industrial (GCHI), implementó el programa Líderes en Acción.

Este programa buscaba empoderar y reforzar el liderazgo de los Supervisores, para que puedan dar solución rápida a los incidentes que ocurren en el día a día de la operación y asimismo desarrollar las competencias necesarias para asumir con éxito el rol de jefe y líder dentro de la empresa.

Luego de un año de la implementación de Líderes en Acción, Jorge Alva presentó en el Comité Ejecutivo los primeros resultados del programa.

3.2. Líderes en Acción

A mediados de 2014, la recién formada Gerencia de Capital Humano Industrial liderada por Jorge Alva (GCHI), ya contaba con al menos un Generalista de Capital Humano Industrial (GEN) por planta y un sistema de monitoreo de gestión de la rutina que incluía actas de reunión, resúmenes ejecutivos, Tablero de Mando (*Balance Score Card*) con los principales indicadores de gente como rotación, control del *headcount*, horas extras, costo laboral, cobertura interna y seguimiento a los proyectos de Capital Humano Industrial.

El Comité de Capital Humano (Ver Anexo 1 - Organigrama de Capital Humano) tenía una rutina de monitoreo que se realizaba una vez al mes. Uno de los temas más recurrentes que surgía en las reuniones, era los problemas o quejas del personal operativo que llegaban al área de Capital Humano mediante la voz de los líderes sindicales.

Ello evidenciaba la baja capacidad de los mandos medios, para resolver y dar respuestas oportunas a su personal a cargo.

Es así como nace Líderes en Acción, un programa que buscaba reforzar el liderazgo de los mandos medios y empoderarlos para resolver problemas del personal operativo.

3.3. Contexto

Líderes en Acción nace a partir de la identificación de problemas recurrentes de la operación que estaban relacionados a la gestión del supervisor.

- Gran cantidad de reclamos de los líderes sindicales. Se desvirtúa el canal de comunicación con los sindicatos porque los problemas no se resuelven localmente.
- Bajo nivel de satisfacción en la encuesta de clima organizacional (resultados por debajo del 50% en el Índice de Clima Organizacional).
- Las áreas de soporte atienden en un horario administrativo y el personal operativo trabaja bajo un esquema de horarios rotativos.
- Los supervisores no conocen los procesos de gestión de personas y no resuelven las dudas del personal frente a estos temas (remuneraciones, condiciones de seguridad, condiciones de infraestructura, etc.)
- Momento de transición de líderes con foco en la gestión de la operación, pasando a ser líderes con foco en el desarrollo de sus equipos.

3.4. Objetivo del programa

Reforzar el liderazgo de los mandos medios

¿Cómo?

- Incentivando la conversación directa con las personas que integran su equipo a cargo mediante la lista de verificación del programa.
- Entrenándolos en técnicas de *feedback*.
- Asegurando la adaptación al Modelo de Liderazgo. Desarrollo de habilidades blandas.
- Empoderarlos para que sean el primer punto de contacto en la solución de problemas del personal operativo.

¿Cómo?

- Entrenándolos en los temas de gestión de personas como administración de personal, solicitud de pedidos, compensaciones, etc.

3.5. Dimensiones del programa

El programa basa su estructura, en las acciones que tienen un impacto directo en el día a día del personal operativo. Estas dimensiones, fueron tomadas de los aspectos considerados como oportunidades de mejora de las encuestas de clima organizacional.

Tabla 7. Dimensiones del programa

Dimensión	Detalle
Condiciones Básicas	Contar con instalaciones sanitarias, limpieza de áreas de uso común, condiciones de iluminación, ruido y temperatura, carga de trabajo y exceso de sobretiempos.
Ambiente Seguro	Verificar si se otorga el uniforme completo, equipos de protección personal, señalización, conocimiento de las rutas de evacuación y la matriz de riesgo del puesto de trabajo.
Remuneración y Beneficios	Verificar la remuneración al día y sin errores, registro oportuno de sobretiempos y el rol de vacaciones actualizado.
Desempeño y retroalimentación	Dar retroalimentación en base al desempeño del día a día y orientación en las tareas asignadas.
Reconocimiento	Celebración de reconocimientos individuales y grupales.
Selección	Participar en entrevistas de nuevos colaboradores.
Desarrollo	Evaluar el conocimiento de los procedimientos operativos estándar.
Entrenamiento	Aplicar entrenamiento en el lugar de trabajo.
Comunicación	Difundir los programas de bienestar de la compañía, beneficios y resultados del negocio.
Relaciones de Cooperación	Generar más cercanía y conversar de problemas interpersonales y temas personales del equipo a cargo.

Fuente: elaboración propia

3.6. ¿Cómo funciona Líderes en Acción?

Líderes en acción responde a situaciones de emergencia como a situaciones de mejora del programa.

Tabla 8. Niveles de respuesta del programa

Nivel de Urgencia	Acción
Emergencia	<p>El Supervisor actúa de manera inmediata e informa los cambios</p> <p>¿En qué casos? Cuando la solución del problema se encuentra en el radio de acción del supervisor, forma parte de sus responsabilidades y está habilitado para hacerlo.</p>
Urgencia	<p>El Supervisor realiza la consulta a las áreas de soporte para dar respuesta a la problemática o espera la confirmación de su jefe directo.</p> <p>¿En qué casos? Cuando el supervisor necesita la autorización del jefe directo para actuar o el procedimiento sigue un flujo de aprobación de más de una semana.</p>
Impacto	<p>El Supervisor espera la aprobación de la Gerencia de la Planta para actuar.</p> <p>¿En qué casos? Cuando el supervisor necesita la aprobación de un presupuesto para llevar a cabo la mejora.</p>

Fuente: elaboración propia

3.7. ¿Cómo se garantiza la continuidad del programa?

Existen dos rutinas que garantizan la mejora continua del programa.

Tabla 9. Rutina para la mejora continua del programa

Rutina	Acción
Rutina de acción Supervisor - Operario	El supervisor establece un cronograma quincenal de entrevistas y convoca a máximo dos miembros de su equipo de manera aleatoria, con quienes, revisará la lista de verificación. El <i>checklist</i> no puede ser aplicado a la misma persona durante el año.
Rutina de Acción: Jefe - Supervisor	El jefe establece un cronograma quincenal en donde se reúne con los supervisores para revisar su gestión del programa y verificar los puntos que no pudieron ser resueltos. El jefe convoca la reunión y tiene de soporte un <i>checklist</i> de verificación.
Rutina de Acción: Gerente - Jefe	El gerente establece un cronograma de revisión quincenal en donde se reúne con sus reportes directos para revisar los puntos que no han podido ser resueltos en las anteriores rutinas. El gerente tiene de soporte un <i>checklist</i> de verificación.

Fuente: elaboración propia

Utilizando la lista de verificación se generaba un espacio que permitía un momento exclusivo para que los líderes conversen con su equipo de trabajo, establezcan mejoras, busquen soluciones y den claridad de información. Existen tres tipos de listas, la del Gerente con el Jefe, la del Jefe con el Supervisor y la del Supervisor con el Operario (Ver Anexo 3 – Lista de Verificación del Gerente, Lista de Verificación del Jefe y Lista de Verificación del Supervisor).

3.8. ¿Qué indicadores impacta el programa?

- Cobertura interna de Jefaturas con Supervisores
- Auditoría del Programa de Excelencia Operacional
- Índice de la Encuesta de Clima
- Productividad de la agenda sindical

3.9. ¿En qué competencias impacta el programa?

Tabla 10. Competencias del programa

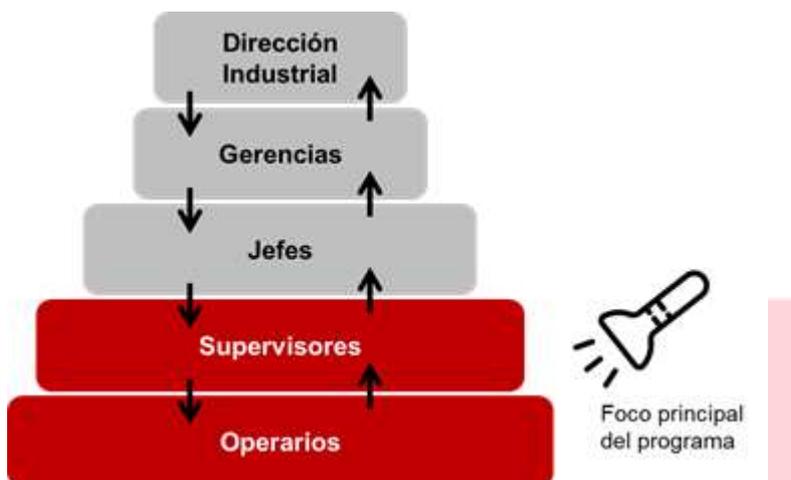
Competencia	Descripción
Orientación a Resultados	Demuestra un desempeño extraordinario, responde con velocidad y sentido de urgencia a las necesidades de sus clientes, logrando un impacto positivo sobre los resultados del negocio.
Espíritu de Equipo	Trabaja de manera efectiva con su equipo y otros colaboradores para conseguir los objetivos de la empresa. Contribuye a generar un ambiente constructivo, integrador, de consenso y de comunicación abierta.
Inconformismo Constructivo	Es proactivo y siempre busca hacer mejor las cosas. No desiste ante ninguna adversidad; por el contrario, siempre busca alternativas de solución.
Liderazgo y visión estratégica	Se compromete con sus objetivos y conoce como estos aportan a los resultados del negocio, se encuentra continuamente desarrollando sus capacidades para desempeñarse de manera más efectiva.

Fuente: Corporación Lindley (2016)
Elaboración propia

Flujo de la comunicación de la rutina de acción:

El foco principal del programa se encuentra en el flujo de comunicación entre Supervisores y Operarios, en donde, existen canales de comunicación con un nivel menor de desarrollo.

Figura 3. Flujo de comunicación



Fuente: elaboración propia

3.10. Seguimiento del Programa

El seguimiento del programa está a cargo del Generalista de Capital Humano, mediante las auditorías del programa de excelencia operacional. Los Líderes en Acción recopilan la información del programa en un archivo Excel denominado Planes de Acción, que se encuentra en una carpeta compartida. (Ver Anexo 4 – Formato de Planes de Acción).

Reconocimiento

Cada tres meses, la Gerencia de Planta junto a Capital Humano reconoce al Líder en Acción que ha dado solución a más iniciativas, con un kit de reconocimiento que contiene: Carta del Gerente de Planta, *merchandising* (mochila Coca-Cola, vasos, etc.), un vale de consumo y publicaciones en los medios de comunicación internos.

Luego de obtener los primeros resultados del programa Líderes en Acción, la Dirección de Capital Humano los expuso durante una reunión del Comité Directivo.

Los resultados demostraban que existía una relación entre las dimensiones que se trabajaron en Líderes en Acción y el incremento de las preguntas relacionadas a la Encuesta de Clima comparando la evolución de preguntas claves durante los años 2015 y 2017.

Estos resultados fueron presentados al Comité Ejecutivo conformado por el Gerente General y los Directores.

Preguntas del caso

Si fueras Jorge Alva (GCHI), ¿Cómo abordarías el futuro del programa?, ¿Qué acciones se deberían tomar para superar los problemas de condiciones básicas?, ¿Qué harías?



CAPÍTULO 4. TEACHING NOTE PARTE B

La parte B del caso permite al alumno conocer la implementación del programa Líderes en Acción y cuestionar cuál es la mejor manera de hacerlo sostenible.

4.1. Análisis del Octógono

4.1.1. Primer nivel del octógono - Efectividad

Sistemas de Control

A través de Líderes en Acción se establece un sistema formal de rutinas quincenales que espera desarrollar en los líderes un interés genuino por los problemas o las iniciativas de su equipo. Mediante un seguimiento realizado por Capital Humano a través del formato de Planes de Acción.

Balance al primer nivel del Octógono

Se puede observar que el sistema de control está funcionando y se vienen relevando 1,471 acciones en 18 meses.

4.1.2. Segundo nivel del octógono - Atractividad

Saber Distintivo

El *checklist* permite a los líderes plantearse preguntas que normalmente no harían a sus equipos a cargo, generando un aprendizaje positivo para mejorar su relacionamiento con su equipo.

Estilo de Liderazgo

Se promueve que cada Supervisor escuche y sea más empático y cercano con sus reportes directos y cumpla con el Modelo de Liderazgo que establece la compañía.

Estructura Real

Se observa una mejora en las relaciones entre Supervisores y Operarios por los comentarios realizados.

Balance al segundo nivel del Octógono

En este caso se observa una mejora en el sistema espontáneo y por ende mejoran las relaciones entre Supervisores y Operarios gracias al programa Líderes en Acción. Se resuelven en su mayoría temas de Necesidades Fisiológicas y Necesidades de Seguridad.

4.1.3. Tercer Nivel del Octógono - Unidad

Valores

La empresa estableció los valores familiares y los comportamientos esperados por los Supervisores a través de su Modelo de Liderazgo.

Los Supervisores se enfocan en cumplir y solucionar problemas de condiciones básicas y seguridad.

Entorno Interno

El líder es la figura que resuelve los problemas y no el sindicato.

De acuerdo con Pablo Ferreiro: “Que cada trabajador pueda tratar personalmente su problema a través de su mando inmediato. El problema serio viene cuando el trabajador soluciona sus quejas u obtiene respuesta a sus preguntas a través del representante sindical antes que de su propio jefe”.

Balance al tercer nivel del Octógono

En este caso se observa una mejora en la cultura deseada por la compañía por el incremento en la satisfacción de las preguntas claves de la Encuesta de Clima Organizacional. Asimismo, se observa un impacto positivo en el entorno interno en donde los Supervisores son los que resuelven los problemas.



CONCLUSIONES

Los canales de comunicación dependen de la relación de confianza que se desarrolla entre los diferentes niveles jerárquicos. En una organización saludable estos canales se respetan y no son reemplazados por medios de comunicación alternos como los sindicatos.



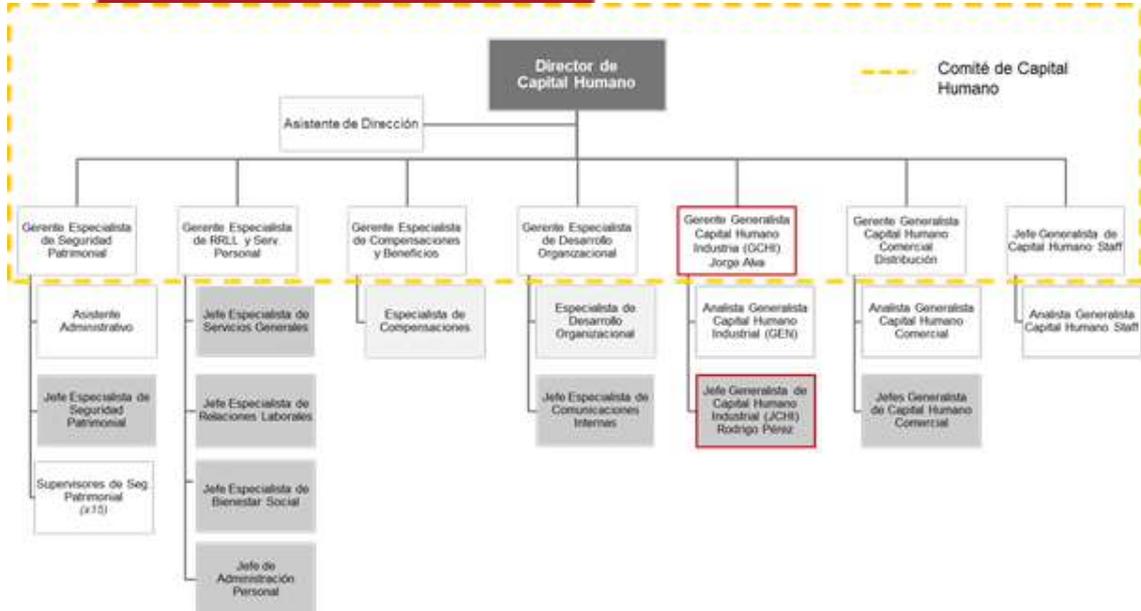
BIBLIOGRAFÍA

- Alcázar, M. (2018). *Cómo mandar bien. Consejos para ser un buen jefe*. Madrid: Rialp.
- Corporación Lindley. (s. f.-a). *Análisis Líderes en Acción*
- Corporación Lindley. (s. f.-b). *Checklist de Líderes en Acción*.
- Corporación Lindley. (s. f.-c). *Marca Empleadora*
- Corporación Lindley. (s. f.-d). *Modelo de Liderazgo de Corporación Lindley*
- Corporación Lindley. (s. f.-e). *Planes de Acción Líderes en Acción*
- Corporación Lindley. (2014). *Memoria Anual 2013*. Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/eff/CI0001/20140318204103/MECI00012013AIA01.PDF>
- Corporación Lindley (2016). *Memoria Anual 2015*. Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/eff/CI0001/20160314212101/MECI00012015AIA01.PDF>
- Corporación Lindley. (2017). *Memoria Anual 2016*. Recuperado de <https://www.arcacontinentallindley.pe/pdf-web/2016-memoria-arca-continental-lindley.pdf>
- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2002). *Gobierno de personas en la empresa*, (2a. ed.). Piura: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.



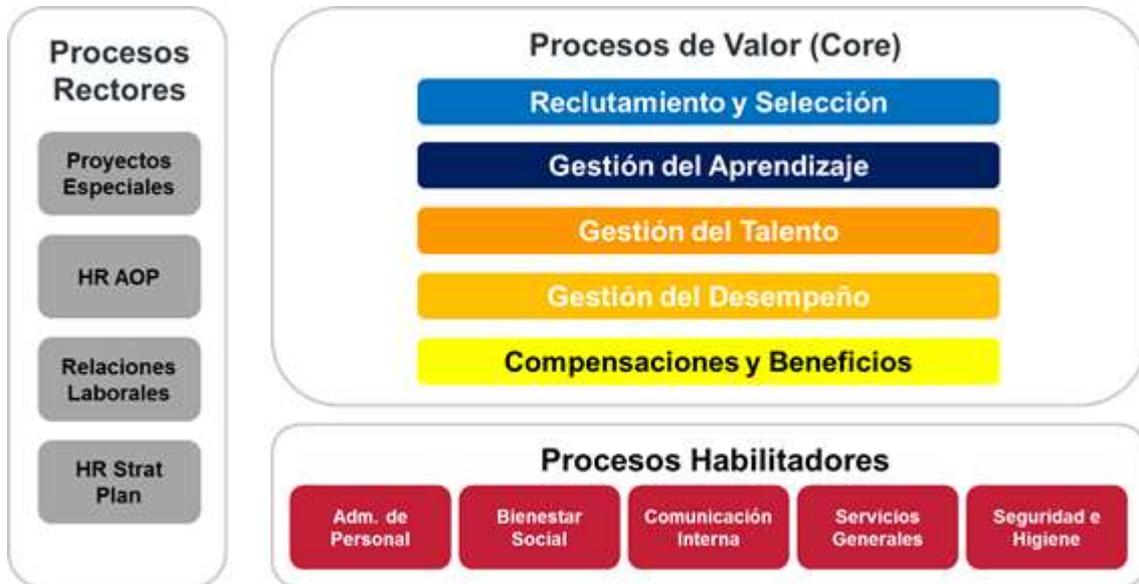
ANEXOS

Anexo 1. Organigrama de Capital Humano



Fuente: elaboración propia

Anexo 2. Procesos de Capital Humano



Fuente: elaboración propia



Anexo 3. Lista de verificación del Supervisor (*Checklist*)



Supervisor: _____

Fecha: _____

Entrevistados: 1.
2.

Semana: _____

CHECKLIST SUPERVISORES

Este documento contiene la lista de acciones que todo líder debe realizar ya sea de manera semanal o quincenal con la finalidad posicionarse como un líder en acción.

Marca una diferencia, ¡Sé un líder en acción!

TEMA	PREGUNTA	COMPORTAMIENTO	CONTROL	OBSERVACIONES
			Si / No	
1. Condiciones Básicas	¿Las instalaciones sanitarias (baños, vestuarios, comedor) y áreas de uso común están limpias, conservados y en cantidad adecuada?	Verificar que las áreas comunes tienen paredes, pisos, techos y puertas no dañadas ni rotas, sin malos olores y baños abastecidos con insumos de limpieza (papel higiénico, jabón, papel toalla, etc.)		
		Verificar que los sanitarios (tazas, urinarios y lavamanos) se encuentran sin filtraciones y/o tuberías tapadas.		
		Verificar que las esclusas y lavamanos cuentan con papel higiénico, jabón, papel toalla y alcohol gel.		
	¿La cantidad y configuración de los equipos y materiales de trabajo es adecuada a las necesidades de la unidad?	Verificar que los vehículos (montacargas, etc.) de la compañía se encuentra con el <i>checklist</i> de correctas condiciones al 100%.		
Verificar y/o consultar con mi equipo de trabajo si las máquinas o equipos de la				

		compañía se encuentra en correctas condiciones.		
		Verificar y consultar con mi equipo de trabajo si la dotación de equipos y materiales de escritorio se encuentra en cantidades suficientes para el desempeño adecuado de sus labores.		
	¿Las condiciones de iluminación, ruido y temperatura de los puestos de trabajo y de las demás instalaciones de la unidad son adecuadas?	Verificar que la iluminación y temperatura de las áreas de trabajo se encuentran dentro de los límites permisibles, proporcionando un ambiente de trabajo agradable para mis colaboradores.		
	¿Solicito a mis colaboradores realizar actividades que sobrepasan su carga horaria?	Le asigno a mi equipo actividades diarias, en base a horarios de trabajo, de tal manera que sea posible realizarlas. (Indicar como observación motivo de horas extras)		
2. Ambiente Seguro	¿Verifico que mis colaboradores tengan el uniforme completo?	Verificar si mis colaboradores cuentan con el uniforme establecido para trabajar.		
	¿Mis colaboradores cuentan con todos sus EPP (Equipos de Protección Personal) en buen estado?	Verificar si mis colaboradores cuentan con los EPP necesarios para su labor: calzado de seguridad, lentes, casco, guantes, etc. No rotos, no rallados.		
	¿El lugar de trabajo cumple con las condiciones mínimas para garantizar la seguridad de mis colaboradores?	Verificar que las medidas de seguridad del lugar de trabajo (señalización, salidas de emergencia, alarmas, luces de emergencia y procedimiento de evacuación) están definidas y funcionan en óptimas condiciones.		

	¿Mis colaboradores conocen las rutas de evacuación y el IPERC de su puesto de trabajo?	Hacer la consulta a mis colaboradores si estos conocen las rutas de evacuación, fueron capacitados en su IPERC, y cuentan con un IPERC Gráfico correspondiente a su puesto de trabajo.		
	¿Realizo la charla de los 05 minutos a todo mi personal?	Cumplir con realizar la charla de 5 minutos si es que no la he realizado. En caso no se dé, indicar los motivos por los cuales no se brindó.		
	¿Mi ambiente de trabajo cumple con los estándares exigidos por las 5s?	Verificar que mi área de trabajo lleva a cabo el programa 5S's de acuerdo a lo estructurado.		
3. Remuneración y Beneficios	¿Todos mis colaboradores reciben su remuneración correcta y puntualmente?	Hacer la consulta a mi equipo si recibe su remuneración al día y sin errores. Además, tengo conocimiento sobre cómo está constituida la remuneración de mi equipo de trabajo para absolver sus consultas.		
	¿Hago el seguimiento al registro de tiempos de mis colaboradores?	Realizar correctamente el registro de los sobretiempos de mi equipo de trabajo y sus horarios.		
	¿Todos mis colaboradores cumplen con la programación de vacaciones, en cuanto a la fecha de salida y periodo disfrutado?	Revisar la programación de mis colaboradores; así como debo publicar el rol de vacaciones de mi área.		
4. Desempeño y <i>feedback</i>	¿Realizo <i>feedback</i> a mis colaboradores en base al desempeño de su día a día?	Realizar <i>feedback</i> , si es necesario, en base al desempeño del día a día. Indicar la última vez que di retroalimentación a mi equipo.		
	¿Oriento a mis colaboradores durante el desarrollo de sus tareas?	Indicar cuándo fue la última vez que orienté a un colaborador en el desarrollo de sus labores diarias.		

5. Reconocimiento	¿Reconozco a mis colaboradores por su buen desempeño?	Realizar reconocimiento a quienes hayan tenido un buen desempeño. Indicar cómo y a quiénes se les dio el reconocimiento.		
	¿Mis colaboradores y yo estamos reconociendo por alguno de los programas de reconocimiento corporativo?	Motivar a mi equipo para que reconozcan a sus compañeros por la buena labor que realizar. Indicar quiénes reconocieron y quienes fueron reconocidos.		
6. Desarrollo y entrenamiento	¿Tomo en cuenta la evaluación de habilidades para desarrollar a mis colaboradores?	Realizar seguimiento a aquellos colaboradores que tienen un plan de desarrollo. Indicar a quienes se les está realizando un plan de desarrollo.		
	Programa Entrenamiento en el Lugar de Trabajo (ELT) & Diagnóstico Técnico Operacional (DTO) ¿Pongo en práctica el estándar operacional, así como el ELT y el DTO? POE = Procedimiento Operativo Estándar.	Mis colaboradores, conocen ¿qué es el Programa ELT&DTO, y los pasos que se tienen que seguir?		
		Mis colaboradores conocen el significado de las siglas: POE, ELT y DTO.		
		¿Conozco cuáles son los POE que se encuentran en mi área? ¿Mis colaboradores conocen que POE deben cumplir?		
		Verificar que mis estándares operacionales se encuentren actualizados y en buen estado para que mi equipo pueda hacer uso de ellos.		
		Verificar que mi equipo se encuentra capacitado en el estándar operacional del área. Indicar la última vez que capacité a un colaborador.		
		Brindar la retro alimentación necesaria a mi equipo sobre cómo aplicar el DTO. Indicar la última vez que di retro alimentación a un colaborador y a quién fue.		

		Revisar el estado de los planes de acción de las oportunidades de mejora que se detectaron durante la aplicación del diagnóstico operacional (DTO), y no tener planes atrasados.		
	¿Todos mis nuevos ingresos recibieron la capacitación corporativa?	Verificar si los colaboradores nuevos recibieron la inducción corporativa con la finalidad de familiarizarse con la empresa, conocen nuestra cultura y las principales directrices.		
	¿Todos mis nuevos ingresos recibieron la capacitación correspondiente para su puesto de trabajo?	Verificar si los nuevos colaboradores recibieron la inducción correspondiente a su puesto de trabajo antes de iniciar sus actividades, ya sea por el mismo supervisor o por algún colaborador encomendado por el supervisor, dejando registro de ésta.		
	¿Envío a mis colaboradores a recibir sus capacitaciones según lo establecido en el Plan Anual de Capacitación.	Enviar a mis colaboradores al programa de capacitación establecido por la compañía. En caso no se autorice la salida del colaborador indicar el motivo.		
	¿Transmito a mis colaboradores las capacitaciones que recibí por la compañía mediante el Plan Anual de Capacitación y Sensibilización?	Trasmitir los conocimientos aprendidos a mi equipo de trabajo por si esto ayuda al cumplimiento de objetivos del área.		
7. Comunicación	¿Mis colaboradores están enterados de los eventos a realizarse en la compañía, nuevos lanzamientos, programas o de las	Comunicar lo que acontece en la compañía: lanzamiento de nuevos productos, programa VIVE (relacionado a llevar un estilo de vida saludable), alguna reunión de integración etc. Compartir dicha información.		

	actividades corporativas vigentes?	¿Mis colaboradores, conocen los programas que la compañía viene fomentando en la actualidad? ¿Tienen clara la información de acerca de estos programas y participan en ellos? A. Mis colaboradores conocen qué es el Programa Líderes en Acción B. Mis colaboradores conocen qué es el Programa Lo Haces Posible C. Mis colaboradores conocen qué es el Programa de Habilidades para operarios D. Mis colaboradores conocen qué es el Programa 5S		
	¿Mis colaboradores están al tanto de los resultados de negocio?	Comunicar a mi equipo las metas del área y el resultado obtenido en la sede de manera mensual. (Tomar los resultados del Bono Copa)		
	¿Mis colaboradores conocen los beneficios que les corresponden?	Compartir con mi equipo los diferentes beneficios que hay en la compañía para su conocimiento.		
8. Relaciones Interpersonales	¿Entre mis colaboradores existen buenas relaciones interpersonales?	Conversar con los colaboradores con la finalidad de conocer y solucionar aquellos problemas interpersonales que puedan afectar el desarrollo del trabajo.		
	¿Conozco algo personal respecto a mis colaboradores?	Conversar con mis colaboradores y conocer algún tema personal de uno de ellos con la finalidad de fortalecer nuestras relaciones interpersonales.		

Luego de haber realizado el *checklist*, enumerar los tres temas más consultados o reiterativos por parte de los operarios (por ej. lectura de boletas, cálculo de las HHEE, etc.)

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

Fuente: Corporación Lindley (s. f.-b)



Anexo 4. Formato de Plan de Acción

Dimensiones	Observación	Causa	¿Qué hacer?	¿Cómo?	¿Quién?	¿Por qué?
1.Condiciones básicas	Instalación de ventiladores	Demasiado calor en época de verano	Gestionar la compra e instalación de ventiladores	Realizando Requerimiento y solped	ROMERO HINOSTROZA HUGO JOEL	Bienestar del personal
2.Ambiente seguro	Sistema automático de abastecedor de tapas Bid 20L/Bot 7L	Sistema averiado y /o deficiente - generación de viruta	Asegurar que se tenga el sistema eficientemente operativo.	Cotizar correctivo a través del área de compras.	ROQUE HENRIQUEZ MICHAEL ALAN	Contribuir con las condiciones seguras del área y protección a la inocuidad.
2.Ambiente seguro	Riesgo de atrapamiento en transportador al ingreso de termo contraíble	Plancha de inox protector muy corta ingreso horno termo contraíble	Eliminar riesgo de atrapamiento	Alargar unos 5 cm la longitud de plancha INOX que no permita el ingreso accidental de la mano del operador.	ROQUE HENRIQUEZ MICHAEL ALAN	Contribuir con las condiciones seguras del área y 5S.
1.Condiciones básicas	Falta de extracción de aire en el área	Uno de los extractores se encuentra inoperativo	Asegurar extractor se encuentre operativo en producción	Implementar revisión mensual de extractores (Terceros - trabajo en altura).	ROQUE HENRIQUEZ MICHAEL ALAN	Contribuir con las condiciones básicas del personal e inocuidad del producto.

Fuente: Corporación Lindley (s. f.-e)

Anexo 5. Primeros resultados de Líderes en Acción

Comentarios de los operarios

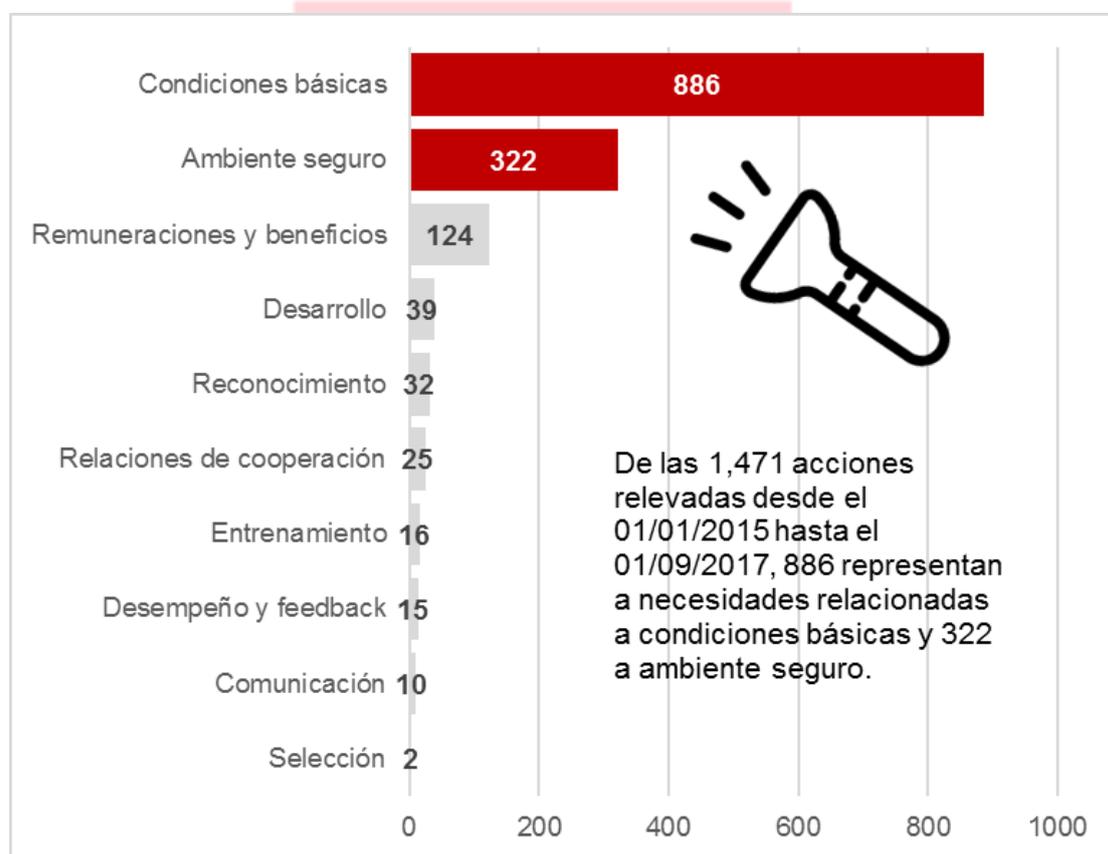
“Sentimos que con Líderes en Acción se solucionan más rápido las cosas.”

“Es bueno, ya que el Supervisor junto a nosotros puede ver las observaciones detectadas y esto ayuda a mejorar las condiciones de trabajo; y son nuestros jefes directos quienes toman la batuta del programa.”

“Se nota más interés, la relación con los Supervisores ha mejorado.”

“Es bueno porque los Supervisores cuando hay problemas familiares o de trabajo nos ayudan a solucionarlos o nos orientan, nos ayuda a tener más confianza, ya que es bueno que el jefe directo pueda conversar contigo.”

Cantidad de acciones relevadas por dimensión



Fuente: elaboración propia

Resultados Encuesta de Clima Organizacional 2017 - Operarios

Pilar	N°	Preguntas clima	2015	2017	Dif
Condiciones básicas	7	Dispongo de los recursos necesarios para realizar mi trabajo.	61%	65%	4%
Ambiente seguro	2	Considero apropiadas las condiciones físicas de mi lugar de trabajo.	61%	71%	9%
	48	Mi empresa se preocupa por cumplir con las medidas de seguridad necesarias.	82%	83%	1%
Desempeño y feedback	35	Mi jefe inmediato me da retroalimentación periódica sobre mi desempeño.	37%	45%	8%
	47	Mi jefe inmediato es abierto a aceptar nuevas formas de hacer las cosas.	53%	59%	6%
Reconocimiento	40	Mi jefe inmediato reconoce el buen desempeño.	42%	48%	6%
Desarrollo y entrenamiento	19	Recibo la capacitación que necesito para realizar mi trabajo actual.	62%	59%	-3%
	28	Mi jefe inmediato promueve el desarrollo de sus colaboradores.	41%	48%	7%
	49	Entiendo como mi trabajo contribuye a los objetivos del área y de mi empresa.	79%	83%	4%
Comunicación	4	Me encuentro lo suficientemente informado de los planes, objetivos, resultados futuros de esta empresa.	50%	49%	-1%
	10	Me entero de lo importante que sucede en esta empresa a través de los canales formales.	58%	55%	-4%
Relaciones de cooperación	15	En mi área trabajamos en equipo.	72%	76%	5%
	44	Mi jefe inmediato promueve el trabajo en equipo entre áreas.	53%	55%	2%

Se observa que las preguntas relacionadas a las dimensiones Ambiente Seguro, Desempeño y Feedback alcanzaron elevaron su índice de favorabilidad con respecto a la encuesta anterior.

Fuente: Corporación Lindley (s. f.-a)

Análisis de Jerarquía de Necesidades (Pirámide de Maslow)



Hemos observado que Líderes en Acción se ha enfocado en resolver temas relacionados a las necesidades fisiológicas y de seguridad. Con lo cual, el programa ha ayudado a que la base de las necesidades de acuerdo con Maslow sea sólida y ahora nos enfoquemos en utilizar el programa para ayudar a atender las demás necesidades.

Conforme se satisfacen las necesidades base de la Pirámide de Maslow, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados.

- Fisiología: Se refieren a las necesidades básicas como respirar, alimentarse, descansar, tener salud, etc.
- Seguridad: Se refieren a sentirse seguro y protegido.
- Afilación (relaciones): relacionadas con nuestra naturaleza social.
- Estima: necesidad del respeto a uno mismo y hacia las demás personas.
- Autorrealización: va relacionado a la necesidad de ser de la persona.

Fuente: Corporación Lindley (s. f.-a)

Anexo 6. Modelo de Liderazgo de Corporación Lindley

Competencia	Comportamientos		
	Líder de sí mismo	Líder de otros	Líder de Líderes (Líder de la Organización)
Orientación a Resultados	Tiene claros sus objetivos, y se asegura que estén alineados con los de la Compañía	Garantiza el correcto despliegue de objetivos en su equipo de trabajo asegurando que estén alineados con los de la Compañía	Alinea los objetivos del equipo, asegurando que estén alineados con los de la Compañía, priorizando los objetivos de la empresa antes que los propios.
	Cumple con lo que se compromete y asume su responsabilidad por resultados críticos	Asegura las condiciones necesarias para que su equipo cumpla con los entregables en tiempo y forma, asumiendo la responsabilidad de los resultados	Gestiona a su equipo y genera un ambiente que asegure que su equipo cumpla con los entregables en tiempo y forma, asumiendo la responsabilidad de los resultados
	Brinda información relevante y certera que ayuda a la toma decisiones.	Toma decisiones oportunas y efectivas alineadas con las prioridades de la organización.	Analiza y prioriza variables de diferente complejidad para tomar decisiones oportunas que apoyen a los objetivos estratégicos.
	Define y toma posición	Define y toma posición incentivando a su equipo a que haga lo mismo	Define y toma posición incentivando a su equipo a que haga lo mismo
	Cumple o supera las expectativas de desempeño individual buscando los mejores resultados	Define objetivos de desempeño retadores para él y su equipo que garanticen los mejores resultados.	Establece objetivos de desempeño retadores para él y la organización para lograr resultados excepcionales.
Inconformismo Constructivo	Es proactivo y propone continuamente iniciativas para mejorar los procesos.	Reta constantemente a su equipo a cuestionar el <i>status quo</i> y a mejorar sus procesos para garantizar mejores resultados.	Asegura tiempo y recursos para explorar nuevas ideas, desafiar el <i>status quo</i> y optimizar procesos.
	Piensa en el "cómo sí" en lugar del "porqué no"	Reta a su equipo a pensar en el "cómo sí" en lugar del "porqué no"	Incentiva y Reta a su equipo a pensar en el "cómo sí" en lugar del "porqué no"

	No desiste fácilmente. Eleva los problemas a sus jefes si estos no se solucionan	Incentiva a su equipo a no desistir fácilmente y eleva los problemas a sus jefes si estos no se solucionan	Incentiva a su equipo a no desistir fácilmente y eleva los problemas a sus jefes si estos no se solucionan
	No "reclama", se hace "parte del problema" y propone alternativas de solución	Incentiva al equipo a hacerse "parte del problema" y propone alternativas de solución	Promueve en la organización la cultura de "hacerse parte del problema" y proponer alternativas de solución
Foco en Productividad con Excelencia	Lo que hace lo hace bien. Entrega resultados libres de errores.	Lo que hace lo hace bien. Planifica y verifica el trabajo de su equipo.	Lo que hace lo hace bien. Está al tanto de los detalles y verifica permanentemente la relevancia y consistencia de los resultados del trabajo de sus equipos.
	Actúa frente a riesgos y obstáculos gestionando proactivamente su impacto potencial.	Enfrenta los riesgos y obstáculos, trabajando estrechamente con su equipo para definir planes de acción.	Mitiga los riesgos mediante la eliminación de obstáculos y el diseño de planes de acción proactivos.
	Optimiza, mediante un uso racional y eficiente todos los recursos a su cargo.	Garantiza la eficiencia, asegurando y optimizando recursos en todos los procesos a su cargo.	Busca eficiencias a lo largo de toda la organización, sin perder de vista el logro de objetivos.
	Argumenta con datos y hechos.	Argumenta con datos y hechos considerando el impacto en otros procesos.	Argumenta con datos y hechos, mostrando un alto conocimiento del negocio y considerando el impacto en la organización.
	Es coherente entre lo que dice, piensa y hace.	Es coherente entre lo que dice, piensa y hace.	Es coherente entre lo que dice, piensa y hace.
Espíritu de Equipo	Está dispuesto a escuchar y entender a los demás antes de expresar su opinión.	Establece y mantiene un ambiente en el que todos pueden participar, compartir y sentirse incluidos.	Considera las diferentes perspectivas individuales y de equipo al tomar decisiones críticas.
	Reconoce las diferencias de los demás y valora los diferentes puntos de vista.	Aprovecha las diferencias individuales para motivar a los demás e impactar en la organización.	Entiende que hay una mayor ganancia en desafiar las ideas que en desafiar a las personas.
	Ofrece ayuda y solicita apoyo de otras personas cuando es necesario.	Busca que su equipo logre sus objetivos de manera conjunta, apoyándose unos a otros.	Asegura un ambiente de cooperación en toda la organización que ayude al logro de objetivos.

	Establece y mantiene relaciones de confianza, abiertas y sinceras con otros miembros del equipo.	Es cercano, accesible y trata con respeto y equidad a los demás independientes de la posición, demostrando genuino interés en la persona.	Es cercano, accesible y trata con respeto y equidad a los demás independientes de la posición, demostrando genuino interés en la persona.
Liderazgo y Visión Estratégica	Conoce como aportan sus acciones a los objetivos de su área y del negocio tanto en el corto como en el largo plazo.	Toma acciones de corto plazo sin perder de vista el impacto en los resultados en el largo plazo.	Establece prioridades de corto y largo plazo asegurándose que sus equipos tengan en cuenta ambas perspectivas.
	Se compromete con los procesos de cambio demostrando un claro compromiso con el éxito de la compañía.	Promueve y asegura una transición correcta en procesos de cambio, sensibilizando a su equipo en la importancia del cambio para el logro de los objetivos de negocio.	Lidera procesos de cambio, estableciendo expectativas consistentes para tomar decisiones difíciles que aseguren la rentabilidad.
	Entiende y aprovecha sus fortalezas y capacidades mostrando preocupación por su desarrollo.	Gestiona el talento para responder a las necesidades de la compañía, entrenando y desarrollando a su equipo.	Anticipa brechas de capacidades y diseña planes para hacer frente a las necesidades de organización.
	Aprende de sus experiencias y busca retroalimentación constante para mejorar.	Brinda retroalimentación constante y oportuna, identificando oportunidades para su equipo a para sí mismo.	Brinda retroalimentación y toma decisiones difíciles acerca de la capacidad de los líderes actuales para lograr resultados.
Pasión por el Negocio	Actúa como embajador de nuestros productos los defiende, promueve y consume.	Actúa como embajador de nuestros productos los defiende, promueve y consume.	Actúa como embajador de nuestros productos los defiende, promueve y consume.
	Conoce la forma como opera nuestro negocio (mercado, competidores, portafolio y posicionamiento de la empresa).	Conoce y se asegura que a su equipo sea consciente de cómo opera nuestro negocio (mercado, competidores, portafolio y posicionamiento de la empresa).	Conoce de cerca las particularidades y complejidades de nuestro negocio, anticipa tendencias y responde con propuestas que agregan valor.
	Toma responsabilidad de promover y proteger nuestra imagen interna y externamente.	Demuestra y alienta a promover y proteger nuestra imagen interna y externamente.	Alienta a los líderes para hacerse responsables de promover y proteger nuestra imagen interna y externamente.

Fuente: Corporación Lindley (s. f.-d)

Anexo 7. Marca Empleadora

¿Por qué trabajar en Corporación Lindley?

Corporación Lindley es parte del Sistema Coca Cola, uno de los más importantes modelos de consumo masivo del mundo y es un referente en nuestro país en cuanto a consumo masivo. Es por ello que se puede afirmar que en Corporación Lindley “SABOREAS EL ÉXITO” porque:

Aprendes - Somos una maestría de consumo masivo

- Contamos con uno de los modelos industriales más avanzados, así como con la red comercial y de distribución más grande del país (340,000 puntos de venta en el canal tradicional y 140 clientes en el canal moderno).
- Tenemos más de 100 años de experiencia marcando las principales tendencias en la industria.
- Promovemos una cultura horizontal y participativa, donde nuestros colaboradores aprenden de sus líderes.

Creces - Generamos oportunidades para desarrollarnos juntos

- Somos un equipo de inconformistas constructivos, profesionales que crecemos a través de la interacción y los aprendizajes compartidos.
- Promovemos la diversidad, porque entendemos que cada punto de vista distinto enriquece nuestro trabajo.
- Crecemos a través de la innovación y el cambio, reinventándonos a cada instante para ofrecer los mejores productos a nuestros consumidores.
- Destapamos todo tu potencial, retándote a que logres un alto desempeño a través de nuestro Modelo de Gestión de Talento.

Disfrutas - Nuestros productos, tu tiempo, tu trabajo, tu bienestar.

- Consumimos lo que producimos, por ello disfrutamos de productos líderes en su sector, según cada ocasión de consumo.
- Promovemos el equilibrio vida trabajo a través de nuestros programas de flexibilidad laboral.
- Velamos por tu integridad a través de nuestro programa “Juntos Hacemos Seguridad”.
- Pensamos en ti y en tu familia, por ello te ofrecemos un programa integral de beneficios.

Trasciendes - Aportando a una compañía exitosa que contribuye al desarrollo de la sociedad y el país

- A través de tus méritos y logros trasciendes en una de las compañías más exitosas. Trascendemos dejando una huella positiva en el mundo, participando en diversas actividades de responsabilidad social y medio ambiente.
- Somos los creadores de la bebida de sabor nacional, Inca Kola.
- No solo hacemos que las cosas sucedan, sino que vamos por más.

Fuente: Corporación Lindley (s. f.-c)



Anexo 8. Entrevista a Jorge Alva

1. ¿Qué es el programa Líderes en Acción?

Es un programa que busca empoderar al supervisor para que se haga cargo de los temas higiénicos, motivacionales y de desarrollo de su gente. De modo que siempre el primer contacto con la empresa sea a través suyo. Y que se posicione ante el equipo como quién se encarga de solucionar los asuntos del equipo o de orientar al equipo a que se auto gestione la solución cuando está en su radio de acción.

Detrás del supervisor está el soporte del equipo de Capital Humano quienes orientaran al Supervisor en cuanto a la mejor solución a implementar. También toda la línea de mando, Gerente y jefaturas soportan al Supervisor a resolver aquellos problemas que necesiten ser escalados. Siempre garantizando que la respuesta y la solución venga dada por el supervisor al equipo.

2. ¿Cuál es el perfil del supervisor en Corporación Lindley? ¿Está cambiando?

El perfil del Supervisor es un profesional con un sólido conocimiento técnico, pero también es importante y muy necesario que tenga mucha orientación a las personas, dado que sus resultados dependen de aprovechar adecuadamente las habilidades combinadas del equipo. Ahora también va siendo cada vez más necesario el manejo de herramientas de gestión y un enfoque a la productividad personal y adecuado manejo del stress y la atención para poder conseguir dividir adecuadamente su tiempo en rutinas de gestión y atender y mejorar sus tareas y procesos diarios a la vez que entrena y diagnostica desvíos en la operación de su gente.

3. ¿Cómo empodera el programa Líderes en Acción al supervisor?

Busca generar una rutina donde por la práctica se desarrolle el interés genuino por la gente. Así como la práctica de la efectividad, dado que hay un seguimiento transparente por parte del equipo y del liderazgo de la sede acerca del avance en el cumplimiento de estos compromisos.

4. ¿Cuál es el rol actual de Capital Humano? En el futuro, ¿qué se debería esperar de Capital Humano?

En este momento el rol de Capital Humano es garantizar que los líderes estén preparados para abordar cualquier tema de discusión con su gente y que sean parte fundamental en la generación de una experiencia impecable del colaborador. Esta preparación no solo se orienta al desarrollo de competencias de liderazgo y de habilidades blandas, sino también al desarrollo de herramientas que le permitan al líder ser más efectivo y productivo y pueda hacer un uso mejor de su atención en el tiempo de permanencia en el trabajo.

En un futuro el rol de Capital Humano debe anticiparse a las necesidades de los colaboradores con un claro conocimiento de sus preferencias y tendencias de modo que

se dedique a ofrecer mejores productos y servicios a los colaboradores con el fin de seguir desarrollándolos y reteniendo al mejor talento.

5. ¿Qué mejoras o ganancias genera líderes en acción?

Principalmente el empoderamiento de los líderes, pero también garantiza que los higiénicos y motivacionales se mejoren con lo que el compromiso y productividad laboral mejoran. También sirve para prevenir posibles conflictos, al detectarlos a tiempo y actuar preventivamente sobre ellos cuando se levantan en las rutinas de líderes en acción y son atendidas rápidamente.

6. ¿Sientes que hay un antes y un después luego de la implementación del programa?

Sí, lo dicen los mismos operarios en aquellas operaciones donde la adherencia al programa es muy alta.

7. ¿Qué pasará con líderes en acción en el futuro?

La idea es que el programa se funda formalmente dentro de las actividades normales de la supervisión y sea una característica cultural de la compañía.

Fuente: Comunicación personal, J. Alva, 2017.

