



José Miguel Sánchez Mena

**LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN CERVECERIA
NACIONAL PLANTA QUITO, AREA DE
MANUFACTURA**

Disertación presentada como requisito parcial para la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas de la Universidad del Pacífico bajo la Dirección del profesor Ing. Giovanni Lucero

UNIVERSIDAD DEL PACIFICO

Quito, febrero del 2012

SANCHEZ MENA, José Miguel. Liderazgo Organizacional en Cervecería Nacional Planta Quito, área de Manufactura. U. PACIFICO, 2012, 159 p. Director (Disertación presentada de Conclusión de Carrera MBA presentado a La Escuela de Negocios de la Universidad del Pacifico).

Resumen: En la actualidad el mundo se encuentra en un constante cambio por la formación de talentos humanos, es por eso que Cervecería Nacional al pertenecer a un grupo privilegiado de alto nivel empresarial a nivel mundial y pertenecer al grupo SABMiller, capacita continuamente a todo su personal en la formación de líderes.

Analizando la problemática interna dentro de nuestro país, no deja de ser preocupante; de allí que Cervecería Nacional está tomando medidas extremas con respecto al tema, por cuanto se están capacitando y formando Líderes de Nivel 5, enfocados en temas de Liderazgo, inteligencia Emocional Programación Neurolingüística y Coach; con la premisa, entre más se invierta en capacitar a los colaboradores mejor será el clima laboral y su rentabilidad, es por esto que Cervecería Nacional desde hace 4 años se encuentra en el ranking de las 10 MEJORES EMPRESAS a nivel mundial, factor que ha servido de base para sobrellevar los problemas que ha traído consigo la recesión económica mundial.

Palabras claves: Liderazgo, líder de nivel 5, coach, inteligencia emocional, planificación estratégica.

FORM #20

DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

La Universidad Del Pacífico – Escuela de Negocios, se compromete a no difundir públicamente la información establecida en el presente documento “Liderazgo Organizacional en Cervecería Nacional Planta Quito Área de Manufactura”, de auditoría de José Miguel Sánchez Mena, en razón que este proyecto ha sido creado con información confidencial.

Tres copias de este documento quedarán en custodia de la Universidad Del Pacífico, las mismas que podrán ser utilizadas para fines académicos y de investigación.

Para constancia de este compromiso firma,



Dr. Danilo Gortáire
DIRECTOR DE POSTGRADOS

.....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, José Miguel Sánchez Mena, declaro ser el autor exclusivo del presente trabajo de conclusión de carrera.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son de mi responsabilidad.

Por medio del presente documento cedo mis derechos de autor a la Universidad Del Pacífico para que pueda hacer uso del texto completo de la tesis a título “Liderazgo Organizacional en Cervecería Nacional Planta Quito, Area de Manufactura” con fines académicos y/o de Investigación

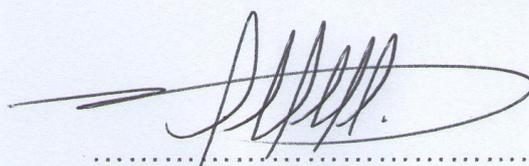
A handwritten signature in black ink, appearing to read 'José Miguel Sánchez Mena', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

José Miguel Sánchez Mena
C.I.180161544-2

Quito, febrero del 2012

CERTIFICACIÓN

Yo, Ing. Giovanni Lucero, docente de la Universidad Del Pacífico Como Director de la presente tesis, certifico que el señor José Miguel Sánchez egresado de ésta institución, es autor exclusivo del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito.



.....
Ing. Giovanni Lucero
Director de Tesis

Quito, febrero del 2012

AGRADECIMIENTO

La realización de esta tesis es gracias al aporte intelectual y humanista que recibí de la Universidad del Pacífico abriéndome sus puertas para que forme parte de un selecto grupo humano emprendedor y transformador, debo agradecer a los señores Directivos de la Escuela de Post Grados por cuanto su misión emprendedora, que día a día generan nuevas alternativas profesionales y eficaces para la sociedad, como dejar de lado a mis maestros que son los verdaderos gestores silenciosos que con paciencia y sabiduría han sabido sembrar en mí, prudencia, conocimiento entre otros factores que lo verán expresados en el desarrollo de esta tesis.

DEDICATORIA

Dedico la elaboración de esta tesis y todos los estudios realizados a Dios, por ser quien ha estado siempre a mi lado dándome las fuerzas necesarias para luchar día tras día y seguir adelante rompiendo las barreras que se me presentan, a mi familia que en el trajinar del día a día supo guiarme y darme fortaleza para culminar esta nueva meta; Mi gratitud también la expreso a la Cervecería Nacional que en todo momento me apoyo para que logre lo propuesto, misión que tiene con todos sus colaboradores.

INDICE

| | |
|--|--------------------------------------|
| DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD | ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA | ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. |
| CERTIFICACIÓN | ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. |
| AGRADECIMIENTO | VI |
| DEDICATORIA..... | VII |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I..... | 3 |
| LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS..... | 3 |
| 1.1. PROBLEMA | 3 |
| <i>Definición del Tema de Investigación.....</i> | <i>3</i> |
| 1.1.1. <i>Planteamiento del Problema.....</i> | <i>3</i> |
| 1.2. FORMULACION Y SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA..... | 4 |
| <i>Formulación del Problema.....</i> | <i>4</i> |
| <i>Sistematización del Problema.....</i> | <i>4</i> |
| 1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 4 |
| 1.4.1. <i>Objetivo General</i> | <i>4</i> |
| 1.4.2. <i>Objetivos específicos</i> | <i>5</i> |
| 1.4. JUSTIFICACION | 6 |
| 1.4.1. <i>Justificación teórica</i> | <i>6</i> |
| 1.4.2. <i>Justificación Práctica</i> | <i>6</i> |
| 1.4.3. <i>Justificación Metodológica.....</i> | <i>6</i> |
| CAPÍTULO II..... | 7 |
| 1.5. MARCO TEORICO | 7 |
| 1.5.1. <i>INTELIGENCIA EMOCIONAL</i> | <i>7</i> |
| 1.5.2. <i>PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA</i> | <i>11</i> |
| <i>¿Qué es un programa neurolingüística?.....</i> | <i>11</i> |
| EXPRESIONES DE LA VIDA EMOCIONAL..... | 12 |
| MEDIANTE LA PALABRA | 13 |
| a.- <i>Consciente de sí mismo:.....</i> | <i>14</i> |
| b.- <i>Sumergido:.....</i> | <i>14</i> |
| c.- <i>Aceptador:.....</i> | <i>14</i> |
| AUTOESTIMA..... | 15 |
| SEGURIDAD PARA ALCANZAR LOS IDEALES | 16 |
| CONFIANZA | 17 |
| <i>Autorregulación y control de las emociones.....</i> | <i>17</i> |
| LA INTUICIÓN PRÁCTICA:..... | 19 |
| LA EMPATÍA: | 19 |
| ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD EMOCIONAL: | 20 |
| EL CARÁCTER EMOCIONAL: | 20 |
| EMOCIONES PREDOMINANTES Y SU CONTROL. | 20 |
| <i>La ira.....</i> | <i>20</i> |
| <i>¿Qué hacer para salir de la ira?.....</i> | <i>21</i> |
| <i>La preocupación.....</i> | <i>21</i> |
| <i>La melancolía.....</i> | <i>22</i> |
| 1.5.3. LA MOTIVACIÓN Y AUTOMOTIVACIÓN..... | 23 |
| <i>Motivar es:.....</i> | <i>23</i> |

| | |
|--|--------------------------------------|
| La personalidad motivadora:..... | 23 |
| Motivación y necesidades:..... | 24 |
| Los contratiempos..... | 27 |
| Habilidades sociales y empatía..... | 28 |
| Habilidades sociales..... | 28 |
| La empatía..... | 31 |
| Empatía, habilidad social e inteligencia emocional..... | 33 |
| Importancia del nivel de comunicación..... | 33 |
| 1.5.4. LIDERAZGO EMPRESARIAL..... | 35 |
| Líder..... | 35 |
| Características de un Líder..... | 36 |
| Atributos..... | 37 |
| Fortalezas de un Líder..... | 38 |
| Las capacidades de un Líder..... | 38 |
| 1. Iniciativa. Capacidad de generar acciones sin necesidad de estímulos externos..... | 38 |
| 2. Visión. Capacidad de “diseñar futuros posibles”..... | 38 |
| 3. Influencia. Capacidad de movilizar a otros..... | 38 |
| Las siete Conductas Esenciales de un Líder..... | 38 |
| Reflexiones de un Líder..... | 39 |
| Liderazgo..... | 39 |
| Niveles de Liderazgo..... | 39 |
| Estrategias para el manejo de un buen Liderazgo..... | 40 |
| Base del Liderazgo..... | 41 |
| Perspectivas de un Liderazgo equilibrado y con medidas justas..... | 41 |
| Liderazgo Empresarial..... | 42 |
| Programas de Potenciación de Cualidades de Alta Dirección..... | 42 |
| Cualidades a consecuencia del Desarrollo del Mercado..... ¡Error! Marcador no definido. | ¡Error! Marcador no definido. |
| Cualidades producidas en la Fuerza Laboral..... ¡Error! Marcador no definido. | ¡Error! Marcador no definido. |
| Ética en el Liderazgo Empresarial ante los retos del siglo XXI..... | 42 |
| El propósito es llegar a ser Líder de Nivel 5..... | 45 |
| Líder nivel 5..... | 46 |
| 1.5.5. COACHING..... | 48 |
| En qué se diferencia el coaching del asesoramiento:..... | 49 |
| 1.5.5.1. Modelo Grow..... | 51 |
| 1.5.6. CLIMA LABORAL..... | 52 |
| Los pilares del clima laboral están enfocados en:..... | 52 |
| EQUIDAD..... | 55 |
| 1.6. HIPOTESIS..... | 57 |
| 1.8. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... | 57 |
| CAPITULO II..... | 58 |
| 2.1. FUNDAMENTOS ORGANIZACIONALES Y DE ADMINISTRACIÓN..... | 58 |
| 2.1.1. ANÁLISIS INTERNO..... | 59 |
| 2.1.1.1. Análisis FODA..... | 60 |
| La Cervecería Nacional tiene ganado un posicionamiento a nivel nacional e internacional en todos sus productos como son:..... | 65 |
| Con Pilsener reafirmamos nuestra identidad y valores trayendo el espíritu ecuatoriano a la vida..... | 65 |
| Cerveza Club Premium..... | 65 |
| Sabor distinguido. Experiencia única..... | 65 |
| Cerveza Pilsener Light..... | 66 |
| Agua Manantial..... | 66 |
| Pony Malta..... | 67 |
| “Ser la compañía más admirada del Ecuador”..... | 73 |
| “Poseer y desarrollar marcas en los segmentos elegidos de bebidas que sean la primera elección de los consumidores y clientes en Ecuador”..... | 73 |

| | |
|---|------------|
| 2.1.1.2. <i>Análisis metodológico del proceso de investigación y de los instrumentos para la obtención de datos</i> | 74 |
| 2.1.1.3. <i>Métodos</i> | 83 |
| 2.1.1.3.1. <i>Encuesta para Liderazgo</i> | 86 |
| 2.1.1.3.2. Entrevista | 87 |
| <i>Entrevista</i> | 88 |
| <i>Entrevista</i> | 93 |
| 2.1.1.3.2. <i>Encuesta para Clima Laboral</i> | 96 |
| 2.1.1.5. <i>Análisis de resultados de Clima Laboral</i> | 97 |
| CAPITULO III | 101 |
| 3.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 101 |
| 3.1.1. <i>CONCLUSIONES</i> | 101 |
| 3.1.2. <i>RECOMENDACIONES</i> | 102 |
| CAPÍTULO IV..... | 103 |
| 4.1. MANUAL PARA LA FORMACIÓN DE LÍDERES DE NIVEL CINCO | 103 |
| 4.2. PLAN DE ACCION PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN CERVECERÍA NACIONAL PLANTA QUITO, ÁREA DE MANUFACTURA | 145 |
| <i>MÓDULO I</i> | 106 |
| <i>Inteligencia Emocional</i> | 106 |
| MOTIVACION Y AUTOMOTIVACION..... | 114 |
| <i>Nosotros mismos</i> | 114 |
| <i>La Motivación Extrínseca</i> | 115 |
| <i>Test para medir el coeficiente emocional</i> | 117 |
| CAPITULO II..... | 130 |
| <i>Programación Neurolingüística</i> | 130 |
| MODO DE PENSAMIENTO DE LOS HEMISFERIOS | 133 |
| CAPITULO III..... | 139 |
| <i>Liderazgo de nivel cinco</i> | 139 |
| PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL..... | 145 |
| TIPOS DE LIDERAZGO: AUTORITARIA, PARTICIPATIVA, RACIONAL, SOCIAL | 147 |
| CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO DE ESTILO SOCIABLE: | 148 |
| CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO DE ESTILO AUTORITARIO:..... | 148 |
| BIBLIOGRAFÍA | 156 |

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mundo se encuentra en un constante cambio por el proceso de globalización, el área de administración y formación de talentos humanos no es la excepción, de allí que por no visionar a este nuevo paradigma muchas empresas de peso mundial han tenido que sufrir un resquebrajamiento en su economía interna a tal punto que han puesto en riesgo su vivencia empresarial, es por eso que la Cervecería Nacional al pertenecer a un grupo privilegiado de alta envergadura empresarial a nivel mundial también ha sufrido estos golpes, es por este motivo que al pertenecer al grupo SABMiller, Cervecería Nacional capacita continuamente a todo su personal en la formación de líderes, sin embargo al ver a éste proceso desde el punto de vista macro le falta mucho camino por seguir, motivo por el cual la relación producción- calidad-ventas y trato humano no ha llegado a su eficiencia.

Este problema observado desde el punto de vista latinoamericano no deja también de ser un agravante, por cuanto enfrenta la Cervecería Nacional una competencia desleal ya que en los países en vía de desarrollo y los del tercer mundo pagan de una manera injusta a sus colaboradores, sumando a este problema veremos que el proceso de transformación monetaria en relación a los otros países en cambio es muy alta entre el Ecuador y la comunidad latinoamericana, este fenómeno social encarece o hace que el producto sufra un incremento. De allí que se está buscando las estrategias necesarias para que por medio del desarrollo del talento humano y de desarrollar en todos sus colaboradores el liderazgo de nivel cinco, la Empresa pueda comenzar a suplir dichas falencias mínimas que si son obstáculos para el éxito empresarial.

Analizando la problemática interna dentro de nuestro país no deja de ser preocupante por cuanto las medidas que se han tomado con respecto al sistema laboral y económico han generado que muchas empresas quiebren, lo más grave aún es la falta de garantías estatales a tal punto que se subieron los precios, de allí que La Cervecería Nacional está tomando medidas extremas

con respecto al tema, por cuanto sus altos líderes se están capacitando continuamente en cuanto a la temática y han llegado a determinar que entre más se invierta en capacitar a los colaboradores mejor será su rentabilidad. Cabe señalar que la Cervecería Nacional desde hace 4 años se encuentra en el ranking 10 MEJORES EMPRESAS a nivel mundial, factor que ha servido de base para sobrellevar los problemas que ha traído consigo la recesión económica mundial.

CAPÍTULO I

LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS

1.1. PROBLEMA

Definición del Tema de Investigación

La Cervecería Nacional es una entidad que ha sufrido varios cambios en la última década, especialmente en el aspecto de capacitación y visualización del verdadero rol y trato que deben tener sus colaboradores, ya que el paradigma que esta rigiendo a nivel mundial es “Colaborador que se empodera de su empresa produce más y si lo tratas mejor es leal.”

Por dicha razón basándonos en este paradigma, se propone realizar una tesis que guarde relación con el origen del tema que es “Liderazgo Organizacional en Cervecería Nacional planta Quito, Área de Manufactura” como propósito final de esta tesis es la elaboración de un manual que pueda desarrollar líderes de nivel cinco y el plan de acción para mejorar el clima laboral, lo que traerá como resultado concomitante que la empresa siga dentro del 10 MEJORES EMPRESAS a nivel mundial en un ambiente agradable de trabajo.

1.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La tendencia en el mundo apunta a que se desarrollen nuevos modelos paradigmáticos, mismos que se encaminen a lograr una ergonomía tanto en el área de producción como en el área económica, de allí que la gestión que se debe hacer en cuanto a la formación y desarrollo del talento humano es alta por cuanto llegar al propósito de tener colaboradores de nivel cinco y crear un buen ambiente de clima laboral no es tarea fácil y más aún cuando hablamos de una empresa de clase mundial como lo es Cervecería Nacional y que tiene que estar sujeta a constantes evaluaciones de sus indicadores por parte del grupo SABMiller.

Por lo tanto, se puede llegar a determinar que actualmente la principal problemática de Cervecería Nacional es la pérdida de oportunidades y salir de las 10 mejores empresas a nivel mundial del grupo SABMiller.

1.2. FORMULACION Y SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

Formulación del Problema

¿De qué manera influye el Liderazgo Organizacional en Cervecería Nacional Planta Quito, Área de Manufactura en el año lectivo 2011 – 2012?

Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son los factores que influyen en la formación de líderes de nivel cinco o líder de clase mundial?
- ¿Qué consecuencias puede traer el no adaptarse al nuevo paradigma sobre el desarrollo del talento humano por medio del liderazgo empresarial?
- ¿Cuál es el diagnóstico actual de la Cervecería Nacional en lo referente a la formación de líderes emprendedores?
- ¿Cómo influye en la producción el liderazgo empresarial?
- ¿Cómo influye el clima laboral en el desempeño de los colaboradores?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Proveer de mayor conocimiento a los colaboradores de Cervecería Nacional sobre lo que es un líder de nivel cinco y las ventajas que tiene el mismo, logrando de esta forma se conozcan y se valore la importancia de pertenecer a una empresa de clase mundial en un excelente clima laboral.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Adquirir la mejor información sobre qué es un líder de nivel cinco para recomendar su preparación a todos los colaboradores de Cervecería Nacional de la planta de Quito y de esta manera lograr una eficiencia en la productividad y en el trato humano.
2. Investigar cuanto se ha difundido dentro de la Cervecería Nacional sobre la temática de productividad y desarrollo humano para de esta manera determinar cuáles son los pasos a seguir en cuanto a la formación y preparación de los líderes de nivel cinco.
3. Elaborar un manual de desarrollo de líderes de nivel cinco para que se aplique en la Cervecería Nacional de la Planta de Quito, área de Manufactura.
4. Elaborar El Plan de Acción para mejorar el Clima Laboral en Cervecería Nacional, Planta Quito, área de Manufactura.

1.4. JUSTIFICACION

1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Cabe resaltar que el marco teórico que se va a utilizar en esta tesis, está sustentado en la base angular que es la inteligencia emocional, la programación neurolingüística y el liderazgo que son los tres componentes primordiales para la formación de excelencia humana, en un excelente Clima Laboral, de allí que su bibliografía es la más contemporánea posible.

1.4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Es importante el desarrollo de esta tesis por cuanto al darse el cumplimiento de su propuesta los objetivos lograrán que Cervecería Nacional logre ser la primera empresa ecuatoriana que consiga que más del 90% de sus colaboradores sean líderes de nivel cinco y concomitantemente con este resultado la productividad será de auge y el talento humano será altamente competitivo en un ambiente agradable de trabajo, lo que le servirá para seguir escalando en el 10 MEJORES EMPRESAS a nivel mundial del Grupo SABMiller.

1.4.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Se va a utilizar el paradigma crítico propositivo por cuanto la investigación es de trascendencia social, además está sustentado en el método científico bibliográfico documental basado en la explicación contextualizada.

CAPÍTULO II

2.1. MARCO TEORICO

El marco teórico de la presente Tesis se fundamenta en consultas y lecturas realizadas sobre:

2.1.1. INTELIGENCIA EMOCIONAL

Los científicos Salovey y Moyer definen a la inteligencia Emocional como un subconjunto de la inteligencia social, la misma que comprende la capacidad de controlar los sentimientos y las emociones propias sin causar afecciones a los demás.

Es prioritario aclarar que el desarrollo de la Inteligencia Emocional guarda estrecha relación con el desarrollo de la Programación Neurolingüística (PNL), el desarrollo de las Inteligencias Múltiples de Howard Gardner , en una menor proporción que las anteriores también lo hace la Psicotrónica y el control mental, lo que es más, todas nacen dentro de la misma estructura cuántica básica cerebral la Neocortex, el sistema límbico y la amígdala cerebral, esta clasificación solo es didáctica por cuanto funcionalmente es casi indivisible e imperceptible, factor que se da por la íntima relación neuro-psico-funcional que tienen cuyo punto de encuentro es la relajación, la meditación y la oxigenación cerebral cuyo producto final es un ser equilibradamente emocional.

Parafraseando con Haward Gardner impulsador teórico del desarrollo de las Inteligencias Múltiples propone y a la vez elabora un modelo de educación que se centre en la persona, es decir que lo más importante es que los seres humanos accedan al conocimiento desde diferentes puntos de entrada , es decir se pulsará el aprendizaje pulsando cada una de las inteligencias que tenga el ser humano lo que traerá como resultado un ente críticamente estructurado con capacidad de crear, respetar y amar con una ferra convicción social.

“Nunca juzgues a un ser humano, por lo que dice, sino por el tono (acentuación, gestonomía) con el cual se expresa “Charles Peguy”

Muchos seres humanos no entienden la importancia que tiene el desarrollar su inteligencia Emocional a tal punto que dejan esta vida sin haber saboreado el verdadero camino del éxito personal, amarse a uno mismo sin temores , para una mejor comprensión voy a ejemplificar lo anterior , en un pueblo no muy lejano existía una persona que tenía almacenada una buena cantidad de dinero poseía la última tecnología en procesos de computación, gozaba de una piscina semi olímpica con los mejores altillos para practicar clavados, tenía una caballeriza del más fino linaje incluida con un hipódromo de competencias acrobáticas y tenía el mejor de los Ferraris de carreras elaborados en el mundo, aparentemente quién no ansía tener esta suerte; esta persona así también lo creía hasta que se dio cuenta que este poder lo hacían muy infeliz ya que el no sabía conducir, no sabía clavarse en natación y por último tenía pánico el saltar con su caballo .

Así deben sentirse los seres humanos que no se conocen a sí mismos y peor aún a aquellos que rechazan hacerlo, ven ingresar a ese mundo fascinante de tus potencialidades y debilidades que al conocerlas serás un triunfador eternamente feliz.

Los beneficios que se obtienen al desarrollar la inteligencia emocional son:

- Mejora el nivel de conciencia de lo que se hace.
- Faculta una neurolingüística de saber decir las cosas.
- Aumenta el psicopotencial personal.
- Eleva los niveles de la salud
- Aumenta la funcionalidad aplicable del cerebro.
- Aumenta la autoconciencia
- Fomenta las relaciones armoniosas
- Aumenta el rendimiento Laboral

- Aumenta la motivación y el entusiasmo
- Otorga capacidad de influencia y liderazgo

Muchos estudios se han realizado para poder determinar en que etapa de la vida del ser humano se desarrolla o alimenta la Inteligencia emocional, de allí que la mayor parte de ésta programación emocional se da en la primera infancia es decir en los primeros años de vida (de 0 a 5 años más menos uno) este almacenamiento es aproximadamente en un 45% a un 50% a partir de esta etapa hasta los 8 años más menos uno se incorpora a este proceso de desarrollo un 25% a 30% en otras palabras podemos ver claramente que hasta la edad de 7 a 9 años de edad dependiendo e factores bio-psicofisiológicos- sociales estamos programados los seres humanos en un 70% a un 80% emocionalmente, esto quiere decir que más del 75% de las decisiones que tomamos en nuestra vida emocional sobre nosotros mismos ya se han dado.

A partir de este último periodo hasta los 18 años más menos uno, se incrementa en nuestro proceso de crecimiento y madurez emocional de un 15% a un 20% más llegando a completar por lo menos un 90% del total de su desarrollo así quedando de un 5% a un 10 % como máximo para incorporarlo en el resto de nuestra vida ; aunque esta cantidad parece muy poca relativamente en comparación con el resto, es con lo que se puede empezar a trabajar para conducir al ser humano a fin de que tenga un mejor nivel de vida afectiva , emocional y por ende total.

Lo extraordinario de esto es que gracias a los procesos de crecimiento social por el hecho de ser ya una persona adulta (18 años) nos permite comprender y cambiar el 90% anteriormente adquirido

INTELIGENCIA EMOCIONAL

De manera general, es un proceso mental que nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, tolerar presiones, comprender a los demás, interactuar en equipo y adoptar una actitud empática y social que nos brindará más posibilidades de desarrollo y crecimiento personal.

Al estudiar la aplicación de inteligencia emocional necesariamente debemos referirnos, con anterioridad a la fisiología o proceso de las emociones y la programación neurolingüística (P.N.L), ya que son sus antecesoras.

Las emociones, cambian el comportamiento normal (acostumbrado) del individuo y nos permite acercarnos o alejarnos de objetivos, metas propuestas, personas, así como también nos permite actuar de manera positiva o negativa, de ahí que diferentes estudiosos de las emociones las agrupan en emociones positivas y emociones negativas; las primeras que producen alegría, amor, ternura, tranquilidad, etc., mientras que la ira, miedo, temor, tristeza, repulsión, etc., se las agrupan en las segundas; pero, cualquiera de ellas producen el trabajo de los sistemas anteriormente nombrados.

La diversidad de emociones fluctúan en la expresión, de un ser humano a otro, inclusive entre hombres y mujeres, pues existen grandes diferencias, en las que tal vez su medio social sea el responsable; así, los varones cuando se enojan, generalmente, buscan el origen del problema en su alrededor, mientras que las mujeres, en su mayoría, buscan la causa en sí mismas y dirige el enojo hacia su interior, por tal razón, se aprecia que el varón tiene un comportamiento más violento y que las mujeres tienden a deprimirse.

La emoción y lo intelectual conforman una unidad bio-anatómica-funcional, representados en los estados de ánimo y relacionados con el éxito o fracaso en la vida laboral, social o familiar como parte del desarrollo de nuestra propia actividad.

2.1.2. PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

La P.N.L. tema de gran importancia en la formación de actitudes y conductas ha sido vinculado de manera fundamental en el desarrollo de la inteligencia emocional. El ser humano es el único que puede controlar el cúmulo de emociones que lleva en su interior y que pocas veces puede aflorarlas como realmente son. Con esta breve visión de Neurolingüística quiero hacer conciencia en los lectores sobre el poder que tiene la PALABRA como generadora de cambios individuales y sociales.

¿Qué es un programa neurolingüística?

La P.N.L. nos da a conocer la relación existente entre la mente y el lenguaje y cómo, esta relación influye en los modelos que tenemos conceptualizados (mapas mentales). La palabra es un arma fundamental del lenguaje para reestructurar e interactuar los mapas neurolingüísticos adquiridos por la experiencia y el aprendizaje.

Ampliando nuestro campo con respecto a P.N.L. sabemos que gracias a la comunicación y que con ayuda del lenguaje podemos entendernos y relacionarnos con el resto de seres humanos, podemos emitir nuestros propios conceptos e ideas. Todo esto gracias a procesos muy complejos y bien estructurados que se desarrollan en el cerebro (Nueva Corteza) y que tienen que ver también con los rasgos temperamentales que cada uno poseemos, ya que cada persona puede responder a un mismo estímulo con determinado tono emocional; y a esto es lo que llamamos PROGRAMACION. La programación adquirida antes y después del nacimiento y que se manifiesta a lo largo de

nuestra vida, inyectarán conductas emocionales que ejercen sugestión sobre este.

Al ir a la fisiología de la actividad cerebral, como se ha dicho anteriormente, este órgano representa un receptor complejo de experiencias que las almacena en sitios específicos. Si hablamos de las emociones éstas se afirman en los hemisferios cerebrales y en el sistema límbico con un sitio específico para la alegría, el dolor, el amor, el odio, el gusto, etc.

Dentro de la vida del sujeto son dos factores que se relacionan entre sí para regular nuestra vida y comportamiento. La actividad del ser humano debe ser suspendida a la relación entre la conciencia y la subconciencia o entre la voluntad que es la que nos indica qué debemos hacer, cómo expresarnos, como reaccionar y los esquemas mentales pre-establecidos que vienen a ser el lenguaje interno de asociaciones y conexiones neuronales que se expresan de manera involuntaria y, es quien dirige la respuesta emocional de las personas.

Expresiones de la vida emocional

Debemos tener muy en cuenta que las relaciones emocionales que experimentamos y expresamos son el producto de un sinnúmero de evocaciones preestablecidas (programación) por nuestro aprendizaje y que se presentan desde dos sentidos en forma directa, el uno desde nuestro interior y el otro desde el exterior.

En el primer caso el simple hecho de recordar, abstraer experiencias positivas o negativas influyen en nuestra actitud emocional, es decir somos nuestro propio ámbito de respuestas afectivas. En el segundo caso las demás personas con su actitud, reacciones, gestos (LINGÜÍSTICA EMOCIONAL) son el estímulo a nuestras respuestas o cambios a nuestro estilo de vida, dependiendo del impacto de sus experiencias (poder de la palabra).

Parece ser, entonces, que todas las programaciones limitan nuestro accionar y nuestra expresión emocional, estamos condicionados a los estereotipos creados por nuestra esfera emocional, programándonos para responder a las situaciones de determinadas formas, sin embargo, el manejo de estos “estereotipos dinámicos”, adquiridos y expresados por cualquier actividad lingüística deben ser interactuados por la capacidad raciocinio y de cognición que desarrollamos.

El estereotipo según Adam SCAF, en su libro “Lenguaje y Acción Humana”, dice que se da cuando “Un reflejo particular de la realidad marca opiniones que son preconcebidas, que no resultan de nuestras estimaciones de cada fenómeno”. Esto nos hace reflexionar que estamos marcados por ciertos rasgos programáticos establecidos que no dejan salir al pensamiento. Nuestras expresiones emocionales agradables o desagradables, simpatías o antipatías son producto de estos estereotipos que forman nuestras actitudes y condicionan nuestros comportamientos.

Mediante la palabra

El individuo expresa sus sentimientos, emociones y vivencias, permitiéndole un crecimiento personal y llegar a la satisfacción individual (Pirámide de Abraham Maslow).

Lo importante de esto es que la persona pueda manejar sus emociones y sentimientos a través de la palabra, prueba de eso es que uno mismo puede reprogramarse mediante la automotivación.

La influencia de la palabra, no solamente está en que se la diga, sino en cómo se pronuncie (tono, acentuación y convicción), tomando en cuenta nuestras potencialidades, habilidades y utilizarlas para alcanzar nuestras metas y llegar al éxito.

Los pensamientos típicos que indica una conciencia emocional de sí mismo, son por ejemplo: “no debería sentirme así”, “estoy pensando cosas buenas para alegrarme”, “no pienso en eso”, mirarse a un espejo y decirse la verdad de lo que sentimos y reconocer lo que somos y hacemos, etc., para poder saber si estamos integrándonos adecuadamente al grupo al que pertenecemos, familia, trabajo, escuela, etc., pues los seres humanos somos seres sociales que debemos ser útiles y parte contribuyente del desarrollo social.

Aunque existe una distinción lógica entre ser consciente de los sentimientos y actuar para cambiarlos. El autor Mayor considera que “a todos los efectos prácticos ambas cosas suelen estar unidas”, dice además que la gente suele adoptar estilos característicos para responder y enfrentarse a sus emociones, entre estos encontramos:

a.- Consciente de sí mismo

Son personas que conocen cual es su reacción frente a una situación, son capaces de tomar una decisión, aplicarla y salir adelante, es decir, saben controlar sus emociones; son claros, directos, confiados, dominantes puesto que de ellas depende el logro de sus metas y el alcance del éxito.

b.- Sumergido

Son aquellas personas que se dejan llevar impulsivamente de sus emociones y no son capaces de controlarlas frente a determinadas situaciones. Se descontrolan fácilmente y pierden su equilibrio emocional llevándoles a grados de stress, nerviosismo, depresión y ansiedad, hundiéndolos en el fracaso.

c.- Aceptador

Si bien estas personas suelen ser claras con respecto a lo que sienten también tienen tendencia a aceptar sus estados de ánimo y no tratan de cambiarlos; es

decir, son personas conscientes de sus reacciones y son claros con respecto a lo que sienten pero que nunca tratan de mejorarlas o cambiarlas. Existen dos tipos de aceptador: el que generalmente está de buen humor y son pocas las causas que lo cambian, y el que es susceptible al mal humor pero no desea cambiar y desea que lo acepten y no busca la manera de cambiar.

No debemos olvidar que el desarrollo de la inteligencia emocional tiene como pilar fundamental la personalidad. Pero al margen del tipo de personalidad que poseamos, todos absolutamente tenemos nuestras capacidades y potencialidades y es a través de éstas que podemos desarrollar nuestra inteligencia y equilibrio emocional. Por eso es importante que meditemos sobre los talentos que nos fueron concedidos y qué hacemos con ellos: de que manera explotamos nuestras capacidades y potencialidades y cada una de las oportunidades que se nos presentan. Al respecto es indudable que muy pocas personas logramos reconocer estas cualidades en nosotros y por lo tanto desconocemos el valor que tenemos como seres humanos, como seres transformadores, como seres superiores. Como lo decía Sheik Saadi: “Un hombre es como el asno llevando una pesada carga de libros completamente ignorante de su valor”.

Existe en nuestro interior un marcador somático que es una especie de alarma automática que nos llama la atención con respecto a un peligro potencial y que nos aparta de alguna elección o situación comprometedoras o peligrosas, de la que la experiencia nos disuade, aunque también puede alertarnos con respecto a una excelente oportunidad.

Autoestima

“No se puede dar lo que no se tiene”

“El desconocimiento de ti mismo es tú peor obstáculo para triunfar”

“Solo podemos amar cuando NOS hemos amado a nosotros mismos”.

“Si tuviera la suerte de él yo también triunfaría “

Mil veces hemos escuchado esto sin comprender su verdadera magnitud y peor aún cuanto trasciende en nuestras vidas el no conocernos bien y

aceptarnos tal como somos ya que esto es el valor medular de estas frases y más aún el principio fundamental de lo que significa autoestima.

El poder de amarnos, querernos y aceptarnos como somos, cuando nos reconocemos como personas con fortalezas, oportunidades y debilidades, logramos un autoconcepto, autoevaluación, auto aceptación, autorrespeto y autoconocimiento asentado sobre piso firme, este estado de conciencia de si mismo será lo que nos permita tener una autoestima alta, el ser libres, el dirigir la vida hacia metas concretas, ser conscientes del constante cambio y aceptar nuevos valores y rectificar caminos; el relacionarse con el sexo opuesto en forma sincera y duradera; el ejecutar su trabajo con satisfacción, conoce respeta y expresa sus sentimientos y permite que lo hagan los demás, todo este cúmulo de procesos sociales realizados por los seres humanos nos da el nivel de Autoestima.

Seguridad para alcanzar los ideales

La seguridad es “sentirse capaz de...” La seguridad que tenga una persona en sí misma es fundamental para alcanzar el ÉXITO. La clave radica en aceptarse a sí mismo tanto físicamente como psicológicamente, incluyendo sus limitaciones.

Evocando a personas que han alcanzado el éxito al sentirse capaces de concluir sus ideales tenemos a Martín Luther King ideólogo norteamericano que impulso el derecho a que todos los seres humanos valgan por lo que son y saben más no por el color de su piel, recordemos al Dr. Eugenio Espejo, hombre con gran seguridad en sí mismo, feliz, orgulloso de su raza, de su patria, llegó a ser un excelente profesional muy destacado, a pesar de su humilde condición social , cómo olvidarnos de José Mejía Lequerica defensor en las cortes y luchador tenaz por la abolición de las minas y los obrajes que tanto daño hizo a la raza indígena.

Confianza

La confianza es la capacidad de “CREER“, de tener fe y convicción en uno mismo. Las personas decididas tienen confianza en sus propias ideas y son capaces de tomar decisiones con rapidez, se marcan sus propias metas, establecen sus propias prioridades y emprenden acciones; pero no siempre quien tiene confianza en sí mismo es capaz de llegar a los objetivos propuestos, porque existen otros factores externos que influyen en la consecución de ellos, lo importante es que exista, necesariamente, la interrelación con las dos cualidades anteriormente nombradas para no perder el equilibrio emocional o la homeostasis emocional.

Finalmente con estos antecedentes, se realiza un análisis FODAS personal, escribiendo en cada casilla lo que indica a continuación:

| | | |
|------------|---------------|-------------|
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES | DEBILIDADES |
| AMENAZAS | | SOLUCIONES |

Autorregulación y control de las emociones

Es la capacidad del hombre para mantener una actividad normal de sus propias emociones y lograr el equilibrio.

Como ya hemos visto, las sensaciones que percibimos no las sentimos únicamente, a nivel del cerebro. Si hablamos de una emoción de angustia, la sentimos a nivel del abdomen, esto porque también se producen neurotransmisiones que se activan por una emoción a nivel del intestino, un

enfado lo sentimos como un nudo en la garganta, temblor de piernas, etc., estas son emociones corporales que intervienen en nuestro diario vivir, teniendo diferentes intensidades unas veces fuertes y otras débiles.

Toda emoción es una llamada de atención que debemos atenderla, la reconocemos porque se evidencian por la expresión del rostro, en la mirada, en la postura que son impulsos que dificultan las relaciones personales cuando son en forma de agresión o desagrado y que influyen en el comportamiento individual.

Cuando nos ejercitamos para manejar la impulsividad, dejamos atrás etiquetas que nosotros mismos nos ponemos, por las conductas negativas que salieron de nuestro control e inventamos excusas para evadir responsabilidades como por ejemplo “ya me conocen”, “yo soy así y no puedo cambiar mi forma de ser”.

La inteligencia emocional habla de honestidad personal encaminada a conocer y respetar nuestros propios sentimientos conservando al mismo tiempo la conciencia y disciplina personal, tomando en cuenta aspectos como: saber escuchar, aclarar, valorar, considerar, recordar, empatizar, cambiar, motivar, aprender a innovar y mantener la mente abierta, fundamentalmente hacia nuestra persona y luego ponerla en práctica cuando nos relacionamos con los demás, sin retraernos ni restar valentía para dirigirnos con énfasis y seguridad, salir victoriosos de un ambiente hostil que se nos presente.

La tensión que produce el trabajo, el estudio, el hogar, llega a generar resultados contraproducentes, difíciles de resolver, pero aún, si ésta tensión la convertimos en conflicto con las personas que no intervienen en el caso o problema, como amigos, familiares, compañeros, o en otros casos retrayéndolos y alejándolos de los mismos sin motivo, buscando aislarnos; para superarlos y controlar nuestras emociones, tenemos habilidades como:

- Intuición práctica
- La empatía
- Adaptabilidad y flexibilidad emocional
- Carácter emocional

La intuición práctica

Es aquel proceso psíquico superior que funciona la convivencia práctica y perspicacia la que nos lleva a profundizar la realidad de un problema sin necesidad de ponerse a la defensiva o enfrentarse, corregir lo que anda mal y dejar que nuestras capacidades se encarguen por sí solas, no es suficiente, debemos trabajar y esforzarnos para corregir nuestras debilidades, elaborándonos preguntas que nos ayudarán si las respondemos en el momento y lugar adecuado como por ejemplo: ¿Qué puedo hacer para manejar esta situación? ¿Cuáles de mis principios, valores y metas están aquí en juego? ¿Qué es lo que me hace sentir mal? ¿Cuál es la mejor forma para evitar esto?

La intuición no proviene de la nada, viene de experiencias anteriores y son ellas las que nos refuerzan conjuntamente con los conocimientos y todo recurso de interrelaciones mentales, es decir todo tipo de inteligencia y energía positiva, de ahí que Emerson dice: “La sabiduría primaria es la intuición”.

La empatía

Es otro aspecto que ayuda al control de las emociones, debido a que es necesario poseerla para que las relaciones interpersonales se den de mejor manera y por ende se pueda hablar de agrado, satisfacción, tranquilidad, seguridad y confianza en cualesquiera que sea su lugar de trabajo, estudio o situaciones sociales.

Mahatma Gandhi, líder en la India, es un ejemplo claro de cómo por medio de su convivir, el de conocer a los habitantes, por su interrelación y experiencia, de identificar y entender con presencia la situación en la que vive su pueblo, buscó profundizar la empatía y compromiso por parte suya, lo cual lo llevó a conocer emocionalmente a su comunidad y ésta a la persona a quien respetaban por la capacidad de tomar decisiones, de dar mensajes utilizando

una comunicación adecuada y por sobre todo disciplina en sus actividades personales y sociales.

Adaptabilidad y flexibilidad emocional

Es la capacidad de superar situaciones incontrolables, modificando reacciones, con capacidad de recuperarse después de haber dado pasos en falso, con optimismo hacia la superación personal, conocedores de sus propios talentos para proyectarlos hacia sus vocaciones.

El carácter emocional:

Es otro factor predominante en el control emocional pues la manera única que tiene el individuo para reaccionar y afrontar una situación difícil, tomando conciencia de sus debilidades y potencialidades, así logrará el cambio en el momento y lugar adecuado, con la suficiente coherencia para mantener un equilibrio de nuestras propias emociones, utilizando todo tipo de inteligencia, dominando sentimientos, instintos, sensaciones emotivas que influirán para mantener las buenas relaciones tanto personales como interpersonales.

Emociones predominantes y su control.

La ira

La ira es la emoción que la gente menos puede controlar y la que las personas prefieren darle rienda suelta. Si bien es cierto, siempre justificamos para hacerlo, sus motivos no siempre son grandes, pero frente a esta emoción tenemos la capacidad de controlarla en los primeros instantes en que se presente, pero siempre hay algo más o algún pretexto más para ir acrecentándola y al final la desatamos en un ataque de furia, y si tan solo este nos permitiría sentirnos mejor siempre que lo hacemos estaría justificado, pero no siempre sucede así, a veces nos sentimos peor.

¿Qué hacer para salir de la ira?

Existen diversidad de formas para librarnos de la ira, pero las más comunes son las siguientes:

- Leer.
- Quedarnos a solas mientras nos calmamos.
- Salir a dar un paseo.
- Métodos de relajación.
- Utilizar la conciencia de uno mismo para captar los pensamientos cínicos u hostiles, en el momento que surgen y ponerlos por escrito.
- Practicar algún deporte.
- Tomar una ducha
- Técnicas de meditación
- Práctica del Yoga
- Técnicas y filosofías orientales

La preocupación

Todos los seres humanos en un momento dado tenemos “preocupación” éstas de alguna manera no buscan soluciones positivas con respecto a los peligros de la vida, anticipándonos a los riesgos antes de que éstos surjan.

Al parecer las preocupaciones surgen de la nada, hasta cierto punto son incontrolables, generan ansiedad, falta de razonamiento, exasperación y la persona preocupada es inflexible frente a su punto de vista acerca del tema que se preocupa.

¿Cómo podemos controlar la preocupación?

- Métodos de relajación.
- Distrayendo su atención.
- Hacerse interrogaciones a sí mismo, si realmente se va a dar término a ese problema.
- Realizando juego de roles

La melancolía

Emoción que probablemente la mayoría de la gente trata de salir y busca formas de hacerlo, es la que más daño nos causa y hace que nuestra autoestima baje.

Esta emoción de una u otra forma ha permitido que la mayoría de personas, luego de haberla sentido, madure, vea la vida de una forma diferente y valore lo que tiene a su lado.

Cuando estamos tristes, lo que solemos hacer es quedarnos solos y no somos capaces de entender que es eso justamente lo que hace que estemos más solos y aislados, por lo tanto más tristes sumergidos en una melancolía absorbedora.

¿Cómo alejar la melancolía de nosotros?

- Centrar la atención en algo totalmente optimista.
- Lectura que levante el ánimo.(crecimiento personal)
- Películas divertidas, videos juegos.
- Soñar despierto.
- Planificar unas vacaciones ideales.
- Encuentros deportivos.
- Baños calientes.
- Comer nuestros alimentos favoritos.
- Escuchar música.

- Establecer diálogos con personas que le causen placer emocional (empatía).
- Conseguir un triunfo o éxito fácil.
- Ver las cosas de una forma diferente.

La motivación y automotivación

Motivación es el impulso que tiene un individuo ante la necesidad de conseguir un fin determinado, pero a más de éste impulso deben haber otros factores motivadores como: el deseo de que la sociedad lo apruebe, cumplir las expectativas del rol, el obtener recompensas por lo que se hace y acatar las normas formales e informales de una organización. Las motivaciones no son iguales para todos, sin embargo, los elementos que ayudan a motivar pueden ser comunes, y son los que permiten que este proceso motivador sea más interesante y fructífero, entre otros factores motivadores tenemos: confianza, optimismo, tenacidad y entusiasmo.

Motivar es:

- ✓ Incentivar
- ✓ Movilizar
- ✓ Motorizar
- ✓ Emocionar

La personalidad motivadora:

- ✓ Actitud positiva
- ✓ Optimismo
- ✓ Actitud proactiva
- ✓ Simpatía
- ✓ Energía física
- ✓ Lenguaje corporal motivador
- ✓ Volumen de la voz
- ✓ Frases típicas positivas
- ✓ Actitud servicial

Motivación y necesidades

Jerarquía de necesidades - Maslow (1954)



Fuentes de motivación

Nosotros mismos

Los seres humanos somos la primera fuente de motivación porque son nuestros pensamientos, ansiedades, emociones, voluntades y expectativas las que nos hacen tomar la decisión de qué hacer o no ante una determinada acción o situación (esta motivación se la llama también intrínseca).

Estamos en capacidad de utilizar estímulos y componentes motivadores para generar energía y aprovecharla, a través de ejercicios de relajación (por lo menos unos 20 minutos de práctica pasando un día); utilización de acciones y conductas productivas, es decir dividiendo el trabajo en pequeñas tareas e ir

abordándolas una a una hasta finalizarlas; hacer un seguimiento de nuestro comportamiento, observar y darnos cuenta de cuál de nuestras acciones es la equivocada, cuál de éstas acciones es la que permite hacer las tareas de manera correcta y satisfactoria, a fin de mejorar el rendimiento escolar, o de trabajo, relaciones social y familiares ya que de esta manera nos sentimos mejor y producimos más.

Amigos, familiares, colegas

Quienes satisfacen nuestra necesidad de ser escuchados, aceptados.

A este equipo de personas los vamos ubicando gracias a nuestra inteligencia emocional de acuerdo a nuestras necesidades y así pueden constituirse en nuestros “asesores” para que en momentos cruciales de nuestra vida nos puedan ayudar a conservar y activar nuestra motivación. Es posible que no lo logren del todo, pero sí en determinadas circunstancias, lo que significa que, en un momento dado, este equipo motivador irá llenado nuestro tanque de combustible emocional cada vez que los necesitemos.

Los mentores emocionales

Son otra fuente de motivación (modelos). Son personas que nos inspiran, los conozcamos o no incluso si han muerto, pero que nos ayudan cuando nuestra motivación baja (aproximación a imagen positiva).

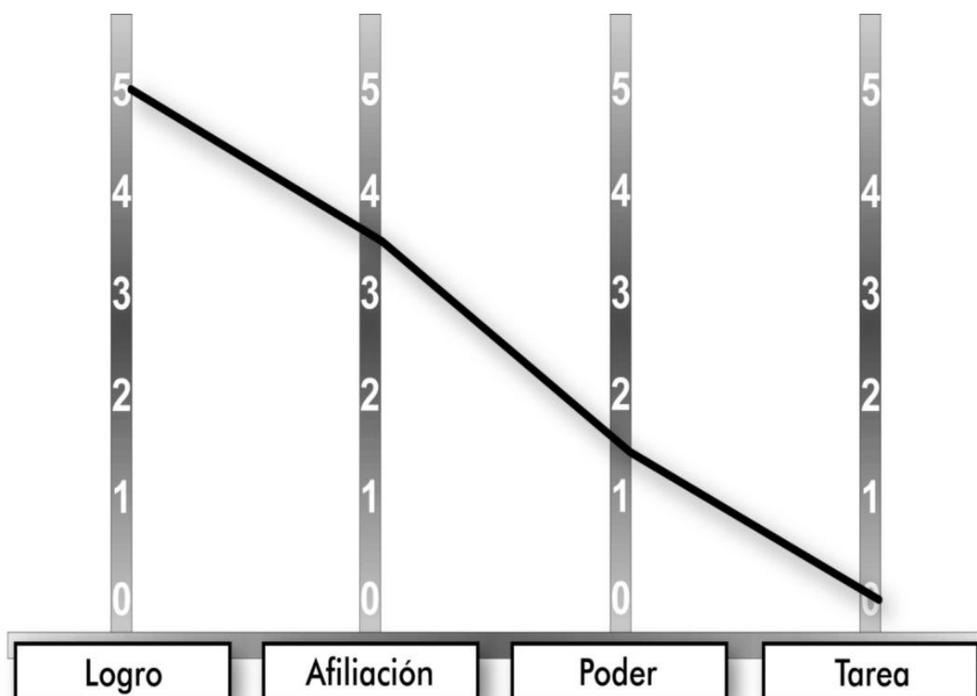
El ambiente físico

Se constituye en otra fuente motivadora y de nosotros depende en gran parte que el entorno sea un estímulo positivo para nuestro rendimiento, encargándonos de que este ambiente sea sano, organizado y rodeado de objetos motivadores.

La mejor forma de mantener un ambiente positivo para nuestro desarrollo es:

- Evitar fumar y mantener normas de aseo diario. Esto nos proporcionará aire puro en lugar de un ambiente pesado (viabiliza la oxigenación cerebral) .
- Aprovechar la luz del día (mejora la producción de la sinapsis).
- Escoger sonidos agradables, pues se ha comprobado que la música instrumental tiene el poder de aumentar la agudeza mental (equilibra el algoritmo mental).
- Colocar cuadros u objetos de nuestro agrado (ambiente terapia).

El perfil de Motivación Ideal



Los contratiempos

Los contratiempos no son sino situaciones en las que nos encontramos al no poder realizar determinadas actividades que han sido planificadas.

Existen dos formas de enfrentarse a los problemas o contratiempos: con o sin inteligencia emocional:

- 1.- El inteligente emocional asume el problema y saca provecho de él.
- 2.- La persona que no es positiva se niega a aceptar sus errores y se estanca en su pensamiento.

Cualquiera que sea la posición se atraviesa por etapas, empezando por la incredulidad, que es negar que se haya cometido un error. Superada esta fase, pasamos a la ira, que es el aferrarnos a una idea de que es injusto y no lo merecíamos. Luego viene el deseo de volver atrás, es decir, el no cambiar lo que está mal, y estancarnos en nuestras ideas erróneas, esto nos lleva a la depresión, que es una fase de reflexión, la cual nos ayuda, si se da en su debido tiempo pero que nos afecta profundamente se prolonga. Empezamos a tratar de llenar la mente de ideas positivas, se da una aceptación del error, en donde se tiene la esperanza de salir adelante y ya nos trazamos objetivos. Finalmente, nuestras acciones las realizamos con optimismo, nuestra actividad es positiva, nos sentimos con ganas de empezar de nuevo y mejorar nuestro trabajo.

Si estas etapas se afrontan desde un punto de vista progresista, el contratiempo no será un obstáculo que nos obliga a detener, sino una experiencia más que nos ayudó a superar algún aspecto negativo de nuestra vida.

Habilidades sociales y empatía

Habilidades sociales

Los seres humanos estamos expuestos a confrontaciones emotivas que cada día y con el pasar de las experiencias, van engrandeciendo y efectivizando nuestra vida emotiva social.

Desde que el niño inicia el proceso de formación trae consigo un cúmulo de sentimientos y emociones, los cuales socialmente lo expresa y los conecta a su propio modo de actuar, pensar y ejecutar las diferentes actividades.

Al crecer e ir experimentando, el ser humano aprende a dar y recibir afectos emotivos, los cuales son compartidos con los demás; adultos y niños, mujeres y hombres, negros y blancos; en su mayoría los seres humanos aprendemos de quienes observamos y sus conductas nos sirve de modelos para ejecutar un comportamiento en un momento determinado.

Expresar sentimientos y emociones es una demostración de afecto, amistad, ira, alegría, etc., que nos lleva a conseguir un objetivo socialmente familiar; y quien lo hace adecuadamente se acerca a pasos agigantados hacia su núcleo social en donde este se desenvolverá activa y eficazmente.

Cada ser humano transmitimos diferentes estados de ánimo a los demás y a través de nuestra expresión facial se crea en las otras personas una imagen de nosotros y de nuestra emotividad, de igual manera, se expresa en forma individual estados emocionales que determinan el tipo de relaciones sociales que mantenemos con los demás y que da como resultado la aceptación o rechazo de un grupo social.

Es por eso que todos los seres humanos debemos aprender a coordinar cada uno de nuestros sellos emocionales para impregnar imágenes y actitudes favorables y complacientes hacia todos los integrantes de nuestro entorno social, especialmente en la comunidad laboral en la que es protagonista esencial el jefe como ente ejemplificador.

A esto llamamos habilidades sociales, es decir, a las destrezas necesarias para convivir en un ambiente que nos permita desarrollarnos y mantener una calidad de vida aceptable y equilibrada, bajo un dominio correcto de nuestras actitudes emocionales.

Combs y Statu definen las habilidades sociales como “La habilidad para interactuar con otros en un contexto dado de un modo específico, socialmente aceptable y valorado y que sea mutuamente beneficioso o primariamente beneficioso para los otros”, (Serrano Nelson, 1996).

A partir de eso podemos ir desarrollando algunas destrezas, como lo establece Nelson Serrano en su reportaje Edición, Habilidad y Conductas Sociales en la revista Cátedra Número 14, U.C.E., 1996, y son:

- Manejo de distintas variables del comportamiento social; percepción de problemas propios y otros (empatía).
- Evaluación de sus propias dificultades para interrelacionarse.
- Comunicación verbal y no verbal.
- La comunicación no verbal en la expresión de emociones y las relaciones interpersonales, especialmente: afecto, cariño, agradecimiento, atracción a personas del sexo complementario, etc.
- Comportamiento asertivo, agresivo, e inhibido.
- Control de emociones especialmente miedo y cólera.
- Integración, participación y permanencia en grupos didácticos u otros.
- Decir no y rechazar peticiones.
- Resolución de problemas en conflictos interpersonales.
- Autoexposición y reciprocidad interpersonal.

- Desarrollo de autoestima
- Manejo de la ansiedad personal e interpersonal y muchos otros más.

Diego Merino en su Manual de Inteligencia Emocional, nos da algunas sugerencias para potenciar nuestras relaciones sociales:

- Sea Positivo
- Salude al ingresar a cualquier lugar.
- Sonría.
- Escuche y vuelva a escuchar.
- No interrumpa.
- Valore y respete el criterio de los demás.
- No ataque personas, ataque ideas.
- Sea flexible.
- Cree un buen ambiente en la casa, trabajo, aula, etc.
- Aliente y estimule.

Todas estas destrezas y sugerencias las podemos encerrar en las cuatro habilidades que Hatch y Gardner mencionan como los componentes de la “inteligencia interpersonal” y que Goleman recoge en su libro Inteligencia Emocional.

- Organización de Grupos: “esencial en el líder, esta habilidad incluye esfuerzos iniciadores y coordinadores de una red de personas...”.
- Conexión Personal: “es el talento de la Empatía y la conexión...”.
- Análisis Social: “supone ser capaz de detectar y mostrar comprensión con respecto a los sentimientos, los motivos y las preocupaciones de los demás.

No todos los hombres tienen el privilegio de tener estas habilidades sociales, pero tampoco están exentos de poder incorporarlas a su vida social. Nuestra sociedad ha sido testigo de algunos personajes “Premios Nóbel de la Paz” que han sido socialmente activos, este es el caso de Ghandi, quien con su habilidad

social, fue peregrinando por muchos lugares en busca de la paz, justicia y cambio social para su país, consiguió que a él se integren cientos y miles de personas. Su ética social hizo que estas personas busquen en él un guía social y espiritual que necesitan, primero por su personalidad, por el trato que daba a los demás y segundo porque ellos estaban convencidos que él iba a triunfar y así fue, llegó el triunfo e inmortalidad, sus hechos permiten que hasta el momento se lo recuerde y, sin ninguna duda, en el futuro se lo seguirá recordando.

Estamos totalmente seguros de que todos los seres humanos tenemos un Ghandi en nuestro ser, es decir, somos seres con habilidad social que nos hace ser parte del conglomerado social; primero de la familia, luego del grupo de amigos y de algún propio ejecutivo en nuestro lugar de trabajo. Lo que hace falta en algunos casos es esa entrega total a la sociedad, sin discriminaciones, sin egoísmos, sin ambiciones; generando confianza, seguridad y lo que es más una entrega emocional activa, constituyéndonos en entes cambiantes de nuestro propio mundo.

Ahora, dentro de las diversas habilidades sociales debemos mencionar una que a criterio nuestro es la principal de todas y la que en el fondo nos ayuda a mantener relaciones sociales positivas, esta es la empatía.

La empatía

La concientización propia, el respeto y la comprensión a las otras personas son los fundamentos para el desarrollo de la empatía, la ubicación de uno en el lugar de otra persona, permite percibir otros puntos de vista, identificar necesidades, formularse ideas claras, tener juicios correctos, no guiarse por las apariencias, facilita la adaptación al medio y sobre todo permite la consecución y logro de objetivos, metas, estabilidad emocional y social.

La clave para percibir un claro conocimiento de los sentidos de otro está en la habilidad para interpretar los canales no verbales y mirar más allá de..., en el trasfondo de las cosas, porque las palabras de una persona pueden

diferenciarse con lo que manifiesta a través del tono de voz, las actitudes u otros canales no verbales; la verdad emocional está en la forma en que la persona expresa algo en lugar de aquello que dice. Esto casi siempre se percibe inconscientemente, sin prestar atención específica a esta comunicación, lo que nos dificulta enormemente la posibilidad de entender al otro.

La empatía nos permite

- Identificar las necesidades y perfiles de las demás personas.
- Ayudar a los demás individuos a conseguir sus objetivos.
- Formarse una idea clara en relación a lo que piensan los demás sujetos que están a nuestro alrededor.
- Facilita la adaptación requerida para cada tipo de grupo con el que se relaciona.

Esto nos lleva a tener una mejor adaptación emocional, mayor sociabilidad, más sensibilidad; lo cual indica que dominar la habilidad empática allana el camino para la efectividad en la habilidad de interrelacionarnos socialmente.

Así por ejemplo. Un grupo de amigos se reúnen para realizar una actividad encomendada a ellos, en un comienzo se veía una comunicación amena entre ellos, sobre dicha actividad a realizarse pero de pronto nos encontramos con sorpresas ya que durante el trayecto se rompe por un momento la buena interrelación del grupo por determinadas personas, notándose así que su actuación se debe a condiciones personales por lo que los demás miembros del grupo deciden restringirlo debido a su falta de integración al grupo. En este caso podemos señalar que dichas personas poseen buenas “habilidades sociales”, pero no una buena empatía, ya que no meditan y reflexionan sobre la causa del alejamiento de las otras personas pero actúan de manera individualista.

Empatía, habilidad social e inteligencia emocional

La empatía, que como hemos ya visto es la capacidad de ponerse en el lugar del otro, partir del otro y de entender sus puntos de vista, a partir de esto podemos tomar posición y una decisión; la empatía supone también mantener una interlocución, donde yo hablo él me escucha, él habla yo le escucho, saber que el otro que está frente a mí también tiene una posición y una propuesta frente a las cosas; por lo tanto estamos hablando de reconocer que el otro es una persona que piensa, que siente y que hace cosas.

Por lo tanto empatía podemos tenerla, únicamente, cuando desprejuiciados de todo concepto marginador y excluyente miramos a los demás como iguales, personas con capacidades, fortalezas y debilidades que como actores sociales, son protagonistas e inciden en la convivencia social; así, habilidad social y empatía deberán ir siempre de la mano, pero esto dependerá de la visión y concepción que tengamos de los demás y de la vida, de nuestra filosofía de vida.

Existen personas con criterios contrapuestos, que mantienen relaciones sociales “óptimas” dentro de su grupo social, pero no lo pueden hacer con los demás grupos ya que por su posición verticalista y autoritaria son autoexcluidos o se autoexcluyen de sus grupos, evidenciando su incapacidad para mantener una ACTUACIÓN EMOCIONAL adecuada, consecuentemente, creen relaciones sociales buenas pero cerradas, limitadas a sus grupos.

Importancia del nivel de comunicación

El éxito en el funcionamiento de un equipo, departamento o equipo depende directamente de la eficacia con que sus miembros se comuniquen entre sí y en grupo.

La comunicación juega un rol importante dentro de un equipo ya que permite resolver problemas, crear planes productivos y trabajar con más eficiencia, logrando de esta manera una buena comunicación asertiva con el grupo.

En toda institución educativa existen las reuniones correspondientes a juntas de curso. Aquí es frecuente escuchar a los maestros comentarios de diferentes temas que no le permiten prestar atención a los problemas de los alumnos que se están tratando en la junta, por lo que cuando le piden su opinión lo hace con comentarios negativos de los alumnos, cuando lo aconsejable es buscar soluciones.

Sugerencias en la utilización de la inteligencia emocional en el sistema laboral

Quien pretenda tener éxito debe manejar con destreza las emociones, las propias y las de los demás. Las emociones positivas estimulan el éxito personal de esta manera sugerimos tomar en cuenta estos consejos prácticos, para desenvolvemos en nuestro ámbito laboral.

- 1.- No hacer críticas ante terceros
- 2.- Renunciar a los ataques personales, son poco elegantes, hieren la dignidad de los demás y provocan la cólera.
- 3.- Reforzar la autoestima
- 4.- Hacer sugerencias de mejora
- 5.- Las personas equilibradas controlan sus emociones
- 6.- La sonrisa que envías te es retribuida
- 7.- El buen equipo sabe manejar los contratiempos

Para demostrar en forma práctica los inconvenientes que se presentan cuando no existe una coordinación adecuada provocando un clima de tensión. Ejemplo: Un grupo dio una breve explicación de su tema y pidieron disculpas por no haber preparado nada que lo demuestre objetivamente y luego se retiraron, ante esta situación existieron cuestionamientos de todos los participantes unos con comentarios inculpadores y otros con justificativos generando discordias y discusiones.

Luego de unos minutos, ingresó el grupo y procedieron a analizar la situación provocada intencionalmente, trabajando con opiniones de los participantes, para explicar el porqué de la importancia de tomar en cuenta la habilidad para trabajar en grupo y con grupos humanos.

2.1.3. LIDERAZGO EMPRESARIAL

La historia nos ofrece ejemplos extraordinarios de líderes que supieron responder a las necesidades de su época y proponer los grandes retos que hicieron trascendente la misión de sus países o de sus generaciones. En los grandes momentos de crisis nacieron estos hombres que fueron los guías en la oscuridad, los maestros de sus generaciones, los héroes que arriesgaron la vida.

Nunca como en este momento se ha necesitado el liderazgo de hombres y mujeres capaces de proponer estrategias globales y totalizadoras, no sólo en los niveles macro; también en este mundo multidisciplinario y multiforme, se requiere el liderazgo para los diversos intereses, grupos y organizaciones que integran este mundo.

Líder

No existe una comprensión clara de lo que distingue a un líder de alguien que no lo es, y acaso lo que es más importante, que distingue a un líder eficiente de uno ineficiente. En una época se creían que las condiciones para ser líder eran innatas; los líderes nacían, no se hacían, y eran llamados a sus destinos por medio de algún proceso arcano. Podría llamarse a ésta la teoría del Gran Hombre, ahora tenemos una nueva oportunidad de evaluar a nuestros líderes y de meditar sobre la esencia del poder que ellos poseen.

Líder es la persona que trabaja con un equipo e influye en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden, alcanzar un objetivo común, con capacidad de generar cambios. Un verdadero Líder es aquel cuya acción, forma de actuar, conducta, ética, representa la imagen misma de la empresa. Resulta importante entonces el protagonismo y la vigencia de la democracia participativa.

Líder, es alguien que tiene propósitos superiores, que tiene la característica de no conformarse, que siente el compromiso con los demás, de propiciar y ayudar y ayudar a su evolución. (Casares Arrangoiz, David 1996: 23).

El líder para la empresa es como una brújula pues marca permanentemente la verdadera dirección hacia la cual dirigirse, es creativo, rompe lo establecido, cambia reglas, normas y las formas tradicionales de hacer las cosas, la misión básica de todo líder es dirigir a un grupo hacia metas deseadas y consensuadas. Deben motivar, promover el cambio, orientar, negociar y relacionarse con las personas y son capaces al mismo tiempo de definir, proponer acciones y hacer que las cosas se hagan. (Casares Arrangoiz, David 1996: 27).

Características de un Líder

Entendemos el líder por las siguientes características.

- a) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).
- c) Cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

d) En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

Las nuevas características que están en alza y que determinan al Líder empresarial del siglo XXI, son humildad, capacidad para interactuar con personas y culturas diferentes, profesionalismo y formación continua. Por el contrario las cualidades que están en baja son: la arrogancia, las demostraciones de poder.

e) Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

Atributos

- Integro
- Motivador
- Creativo
- Trasciende a los demás
- Original, auténtico
- Inspira y organiza
- Busca el bien común
- Trabaja en equipo
- Comprometido, Responsable
- Ejemplar, carismático
- Trabaja a largo plazo
- Emprendedor
- Agente de cambio: Busca la mejora continua
- Alta vocación de servicio
- Excelente comunicador.

Fortalezas de un Líder

Las actitudes de un Líder (formas de enfrentar la vida), constituyen armas estratégicas muy importantes para enfrentar los retos y problemas y ampliar las satisfacciones adecuadamente. Con ellas se adquiere un poder transformador y altamente creativo.

Las actitudes requeridas

- Autoestima Positiva.
- Autoconcepto claro de "quien soy".
- Actitud positiva frente a la vida.
- Libertad: sólo los libres se comprometen.

Las capacidades de un Líder

1. Iniciativa. Capacidad de generar acciones sin necesidad de estímulos externos
2. Visión. Capacidad de "diseñar futuros posibles"
3. Influencia. Capacidad de movilizar a otros

Las siete Conductas Esenciales de un Líder

1. Conoce a tu personal y a tu negocio.
2. Insiste en ser realista.
3. Fija metas y prioridades claras.
4. Da seguimiento a las metas.
5. Recompensa a quienes hacen las cosas.
6. Amplía la capacidad de las personas.
7. Conócete a ti mismo.

Reflexiones de un Líder

- Busca permanentemente mejorar la Calidad de Vida
- No espera a que las cosas sucedan, las provoca.
- Hace las cosas, no se justifica por no hacerlas.
- Es más fácil echarle la culpa a los demás que a nuestra propia mediocridad.
- El Líder asume un Reto y Compromiso que le permite encontrar su sentido Existencial.

Liderazgo

Habilidad de inspirar seguridad y apoyo entre hombres y mujeres de quienes depende la idoneidad, el buen desempeño de una empresa o un área.

Es el proceso de mover a un grupo o grupos de personas hacia alguna dirección a través de medios no coercitivos. (Casares Arrangoiz, David 1996: 27).

Niveles de Liderazgo

Liderazgo centrado en principios se pone en práctica de adentro hacia afuera en cuatro niveles:

1. Personal: Mi relación conmigo mismo.
2. Interpersonal: Mis relaciones e interrelaciones con los demás.
3. Gerencial: Mi responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea.
4. Organizacional: Mi necesidad de organizar a las personas, agruparlas, capacitarlas, compensarlas, construir equipos, resolver problemas y crear una estructura, una estrategia y unos sistemas acordes a ello.

Cada uno de estos niveles es "necesario pero no suficiente", lo cual significa que debemos trabajar en todos ellos sobre la base de ciertos principios básicos:

Confiabilidad en el nivel Personal. La confiabilidad está basada en el carácter, en lo que uno es como persona y en la capacidad de lo que uno puede hacer.

Confianza en el nivel interpersonal. La confiabilidad en el cimiento de la confianza. La confianza es como una cuenta bancaria emocional a nombre de dos personas que les permite establecer un acuerdo yo gano / tu ganas para seguir adelante.

Estrategias para el manejo de un buen Liderazgo

1. Atención mediante la visión: Los líderes son las personas más orientadas hacia los resultados, y los resultados llaman la atención. Sus visiones o intenciones imponen respeto y atraen a la gente hacia ellos. El Liderazgo, es además, una transacción entre líderes y los seguidores. Los unos no podrían existir sin los otros.

2. Sentido mediante la comunicación: El éxito requiere de la capacidad de proyectar la imagen apremiante de un estado deseado de cosas, la imagen de clase de imagen que les produce a otros entusiasmo y sentido de compromiso, es inseparable de un liderazgo eficaz.

3. Confianza mediante posicionamiento: Liderazgo es lanzarse al aire con tal conocimiento de uno mismo, y con tal energía de colaboración que pueda mover a otras personas a desear seguir adelante.

4. El despliegue del yo mediante la auto consideración positiva: Consta en tres componentes principales: Conocimiento de fortalezas y capacidad para discernir el ajuste entre las fortalezas o debilidades propias y las necesidades de la organización.

Base del Liderazgo

La autoestima positiva. Supone ser consciente de nuestros actos, implica conocerse a sí mismo. Sin autoestima positiva, será muy difícil que una persona tome el camino del Liderazgo.

Para elevar la autoestima de forma real, se requiere de un profundo autoanálisis o de una terapia psicológica seria que permita a la persona, tomar conciencia de su conducta e ir construyendo poco a poco, las bases de seguridad y valoración.

Perspectivas de un Liderazgo equilibrado y con medidas justas

La responsabilidad de su posición debe manifestar un alto grado de equilibrio estable, ante los movimientos externos. El camino hacia la excelencia que transitamos, tiene algunos tramos cuesta arriba y otros hacia abajo. Quien acepta la autoridad, recibe la vara que debe utilizar para avanzar, debe tener un equilibrio dinámico. Significa que debe dejar de apoyarse en el pasado si quiere de verdad construir un futuro. Nadie es llamado a una posición de autoridad para luego escucharlo lamentándose por falta de apoyo. Para eso se le ha entregado una vara y la gente espera que sepa usarla. El equilibrio estático es muy fácil de lograr. El equilibrio dinámico requiere mayor habilidad. Si el líder es desequilibrado e inestable, su liderazgo también será inestable.

Se espera que el líder tenga la capacidad de medir con justicia, sin arbitrariedades y aplicando normas parejas para todos, sin privilegios de ningún tipo. Todo se debe medir con la misma vara, con aquella que representa la justicia. Que un líder pierda su imparcialidad, es vergonzoso. Cuando un líder pierde la vergüenza la gente le pierde el respeto y se divide buscando su propia conveniencia. (**Warren G. Bennis**).

Liderazgo Empresarial

Liderazgo Empresarial es la actividad directiva en las agrupaciones industriales u organizaciones. Esta función es ejercida, normalmente por dirigentes que tienen intereses de influir, no sólo en sus propias empresas, sino en el desarrollo y crecimiento social, político y de negocio más amplio en nuestra sociedad.

a. El Líder que hace EMPOWERMENT (dar poder), entrega el poder paulatinamente. Su meta es lograr que sus subordinados actúen de manera independiente. Por ello traza una estrategia de desarrollo y crecimiento para cada uno. Está orientado a sus subordinados, les entrega información necesaria, facilita el trabajo y elimina obstáculos. Comparte su visión y define claramente los objetivos y los límites del poder.

b. El Líder que hace LAISSEZ – FAIRE (deja hacer), posterga las formas de decisiones, está ausente y tiene poca comunicación. Nunca tiene tiempo para desarrollar labores de liderazgo con seguidores. Con este tipo de liderazgo, si hay logros es gracias al esfuerzo de algunos subordinados automotivado que trabajan solos. Es el estilo de Liderazgo menos efectivo.

Programas de Potenciación de Cualidades de Alta Dirección

En la Alta Dirección de empresas líderes, ya existen programas que buscan desarrollar la potenciación de las cualidades requeridas por la Alta Dirección para los líderes del futuro, que los capaciten para "llevar el timón" en medio de fuertes tormentas competitivas.

Cualidades a consecuencia del Desarrollo del Mercado

- Estrategias oportunistas
- Conciencia de la globalización del mercado en el que compiten.
- Capacidad de gestionar organizaciones altamente descentralizadas.

Cualidades producidas en la Fuerza Laboral

- Sensibilidad ante cuestiones que plantea la diversificación.
- Competencia en las relaciones interpersonales.

- Capacidad de crear "Un sentido de comunidad"

Ética en el Liderazgo Empresarial ante los retos del siglo XXI

Esos líderes serán los buenos directivos, los que sepan dirigir bien, en el plano económico, en el sociopolítico y en el moral, sin fisuras ni soluciones de continuidad.

Todo empresario se encuentra en un entorno en el que hay personas con necesidades, personas con capacidades y recursos. Esos son los ingredientes de la empresa. Primero debe definir cuáles son las necesidades que va a tratar de satisfacer y las personas de cuyas necesidades se va a ocupar. Esas necesidades deben ser satisfechas de forma eficiente, para que sus clientes estén dispuestos a seguir confiando en él, día a día. Esto define su misión.

Luego, debe reunir a las personas cuyas capacidades va a emplear para producir los bienes y servicios, y debe comunicarles aquella misión, de manera que ellos consideren que vale la pena participar en esa empresa.

La tarea del Líder Empresarial, consistirá de un lado, en ofrecer a sus subordinados los medios para satisfacer sus motivaciones (el sueldo, las oportunidades de carrera profesional, el desarrollo de conocimientos, capacidades y virtudes, la satisfacción de participar en una misión que los llene) y de otro, en conseguir que todos participen con eficiencia en la producción de los bienes y servicios en los que se concreta la misión de la empresa y esto no una sola vez, sino cada día.

Finalmente, el empresario deberá conseguir los recursos-dinero, equipos, tecnología, etc, necesarios para la producción, de modo que los propietarios de esos recursos se sientan también satisfechos por su colaboración en la misión de la empresa.

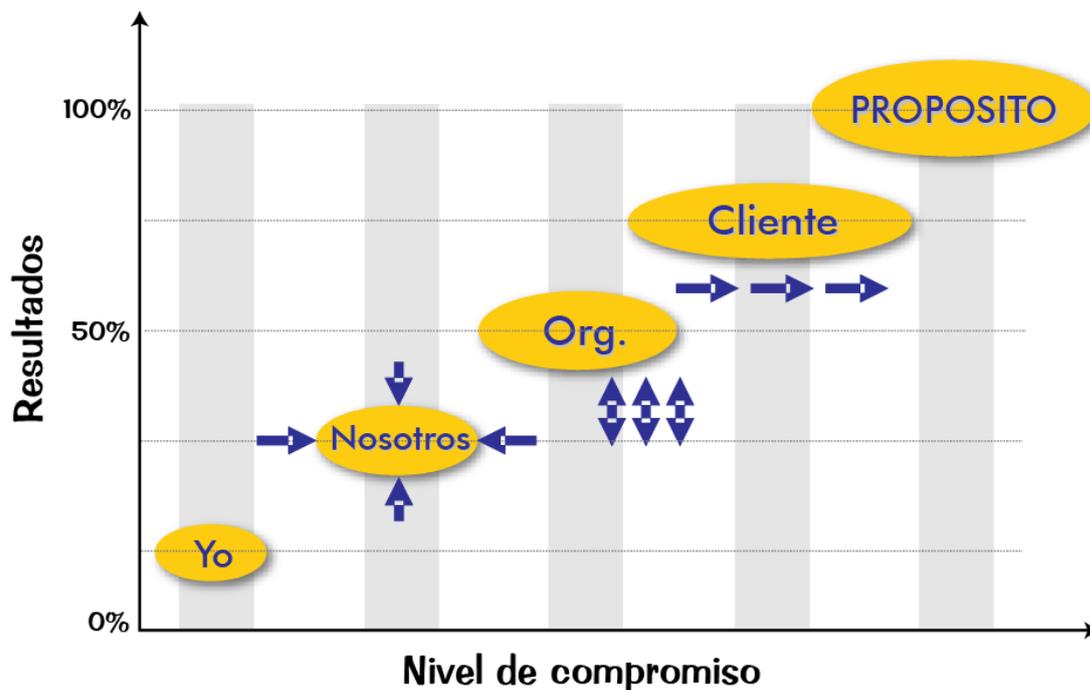
Los líderes de la organización del siglo XXI, deberán conducir a sus empresas e instituciones hacia un mayor desarrollo tecnológico exigido por la competitividad y hacia un mayor desarrollo humano requerido por sus miembros, la sociedad y la misma tecnología.

Si no logramos generar este tipo de hombres y mujeres, corremos el riesgo de crear un mundo altamente tecnificado y productivo, pero no solidario de los demás: de su comunidad, de su ciudad, de su país y del mundo de todos. Tendremos a un mundo tan productivo que desplazará la mayoría de los puestos de trabajo y crearemos un mundo supracapitalismo de desempleados sin una verdadera ética y corresponsabilidad social, lo que generaría un mundo altamente peligroso y explosivo. Para la formación de estos nuevos líderes corresponsables se deberá insistir en su formación psicológica y filosófica de tal manera que se conviertan en verdaderos especialistas en la conducción del espíritu y del potencial Humano.

Resumiendo todo sobre liderazgo podemos decirlo en tres conceptualizaciones que son:

1. El conocimiento sobre el Liderazgo Empresarial es de gran utilidad para los jóvenes de hoy, para reconocer los retos que tendremos que afrontar si queremos obtener el éxito dentro de nuestras vidas reconociendo la importancia al máximo de éste, para poder así ser partícipes de la gran competitividad en este mundo globalizado.
2. Tomemos conciencia de que requerimos de líderes empresariales que desafíen a los grandes cambios y que seamos capaces de competir ante otros, y de esa forma poder ayudar al crecimiento de nuestra Nación.
3. El Liderazgo Empresarial es capaz de influir sobre los subordinados para que éstos puedan dar lo mejor de cada uno para una mayor rentabilidad y productividad, pero no se trata en este trabajo de hablar meramente de la rentabilidad que se obtendrá al aplicar un buen Liderazgo Empresarial en las empresas, sino de que con su aplicación formaremos nuevos Líderes que sean capaces de llevar esa retroalimentación de lo ya difundido, sólo así podremos surgir dentro de nuestros campos laborales.

El propósito es llegar a ser Líder de Nivel 5



Nivel uno: Un individual capaz que contribuye con su talento, conocimiento, capacidades y buenos hábitos de trabajo.

Nivel dos: Es, además, un trabajador en equipo, contribuye sus capacidades individuales al cumplimiento de los objetivos grupales y trabaja efectivamente con otros en un ámbito grupal.

Nivel tres: Un administrador competente. Sabe organizar personas y recursos para alcanzar eficientemente objetivos preestablecidos.

Nivel 4: Va un paso más allá y se convierte en un líder eficaz, que cataliza compromiso y una vigorosa búsqueda hacia una visión clara y convincente, logrando estándares de rendimiento mucho más altos.

Entonces, ¿cuáles son las características de un líder de nivel 5?

1) Una búsqueda de resultados sostenibles: la diferencia entre un líder de Nivel 5 y otros líderes es que son motivados a producir resultados sustentables para su organización. La idea es que los líderes de nivel 5 pueden generar un cambio a largo plazo y sostenible.

2) Una elección de sucesores: A los líderes de nivel 5 les interesa más el éxito de la organización que sus logros personales. Quieren dejar su legado en una organización que continúa creciendo. Tienen suficiente confianza en si mismos para contratar gente competente (subir la gente adecuada al colectivo).

3) Modestia: Deben mostrar sincera humildad. Actúan con determinación y se apoyan en estándares inspirativos y no en un carisma inspirador para motivar.

4) Asumen responsabilidad: Toman responsabilidad cuando las cosas salen mal. No echan culpas cuando las cosas no funcionan como se esperaba. Además, raramente buscan reconocimiento para las cosas que salen bien, prefieren atribuir el éxito a otros factores.

5) Tienen un foco organizacional: La máxima ambición del líder de Nivel 5 es, primero y principal, hacia la organización. Su anhelo de una organización exitosa pesa más que su búsqueda de recompensas personales.

Por Jim Collins, Good to Great:

¿Qué tipo de líder lleva a una empresa al éxito sostenido?

Líder nivel 5.

“Construye la grandeza permanente a través de una mezcla de humildad personal y voluntad profesional”

A diferencia con los estilos de líderes más conocidos o visibles, esta es una persona más bien callada y hasta humilde en su comportamiento. No busca la visibilidad pero se siente por su presencia. Es un individuo estoico pero con

una firmeza, perseverancia, coraje y persistencia envidiables. Es como la luz para los insectos, atrae sin hacer alardes de su luminosidad, pero todos saben que está allí, dando luz.

Líder nivel 4. Cataliza el compromiso y persigue vigorosamente una Visión, estimulando altos estándares de desempeño.

También es visionario, pero es más visible que el Líder 5; es una persona que “arrastra” a los demás. Crea un fuerte sentido de compromiso mientras construye un enfoque hacia la excelencia con su ejemplo, sin componendas ni medias tintas. No se anda por las ramas, pero sabe que no todo el mundo nace aprendido y es el vivo ejemplo del “Líder como Servidor” que crea las condiciones para ir más allá. Tiene un claro sentido de dirección y es buen comunicador.

Líder nivel 3. Organiza efectivamente a la gente y los recursos al logro efectivo y eficiente de objetivos predeterminados.

Es el tipo de líder que organiza el trabajo, brinda apoyo, detecta debilidades y trabaja con su gente para derribar barreras. Se enfoca en los objetivos con una comprensión de la forma en que los objetivos deben ser alcanzados, considerando tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos.

Líder nivel 2. Contribuye con su capacidad personal al logro colectivo y trabaja en equipo para lograr objetivos.

Sabe distribuir las actividades y balancear las cargas del trabajo de forma que los resultados sean consistentes y generen un espíritu positivo de cooperación. Cuida de los aspectos de calidad y de filosofía gerencial para optimizar las interacciones y las personas, de forma que todos los vectores se alineen para crear un resultado positivo, no suma cero.

Líder nivel 1. Realiza un aporte muy valioso con su talento, conocimiento, habilidades y buenos hábitos de trabajo.

Lo que tenemos aquí es el tipo de persona normal y corriente que debemos ayudar a formar como base de sustentación de nuestra empresa. En este estrato reside el tipo de liderazgo alternativo proclamado por Ed Oakley (Liderazgo Claro), personas que asumen su rol de líderes cuando la emergencia lo pide, o cuando las circunstancias lo exigen; y que después ceden su protagonismo a otros, líderes también, pero mejor preparados, o adecuados para ejercer dicho rol bajo en las condiciones cambiantes y dinámicas de la gestión empresarial.

2.1.4. COACHING

El coaching es un conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa u organización. Está destinado a lograr a la vez la eficacia en los resultados y la motivación y satisfacción personal de los trabajadores, cualquiera que sea su nivel. El coaching es una acción directa sobre las personas que son los verdaderos autores y responsables de la competitividad empresarial.

Para lograr sus dos objetivos, empresarial y personal, el coaching empieza desde la selección de las personas, en particular mandos y ejecutivos, que se seleccionan no tanto por lo que saben sino por lo que son. Se estudia criterios de personalidad y se les pone en situación para observar criterios como la capacidad de comunicación, las aptitudes frente a la presión o ante el riesgo, la capacidad natural de liderazgo, a trabajar en equipo, etc.

El coaching está enfocado a permitir que las personas den lo mejor de sí mismo y por eso utiliza la formación, tanto a habilidades concretas - como la dirección de un equipo o la atención al cliente - como el desarrollo personal a través de la comunicación, de la auto confianza o de la reducción del estrés emocional.

Las personas no solemos dejar de hacer las cosas porque no sabemos hacerlas, sino porque no nos apetecen o por que existe algún freno que nos lo impide. Por eso el factor motivación es fundamental para lograr resultados. La motivación, como la fe, mueve montañas. El coaching justifica aquí su nombre (entrenamiento) analizando los frenos a la motivación provocando una nueva situación basada en la motivación personal y grupal.

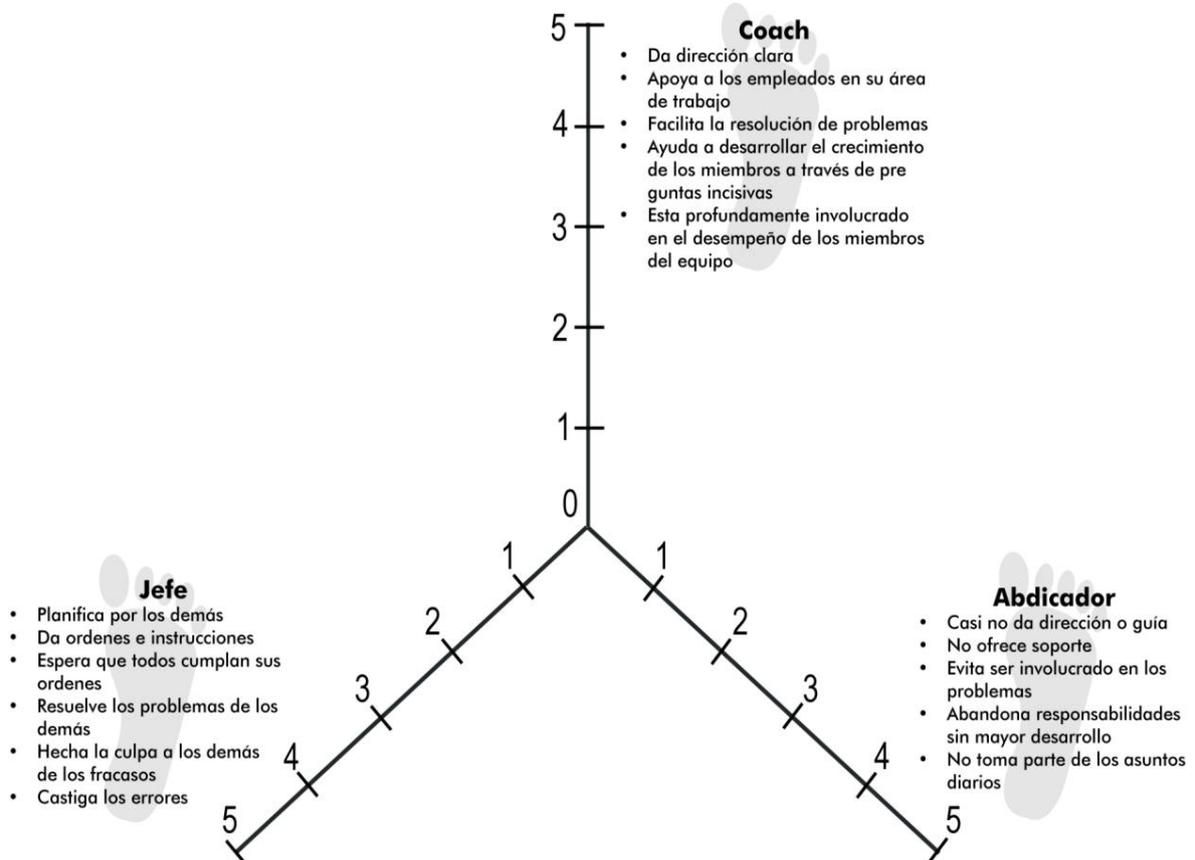
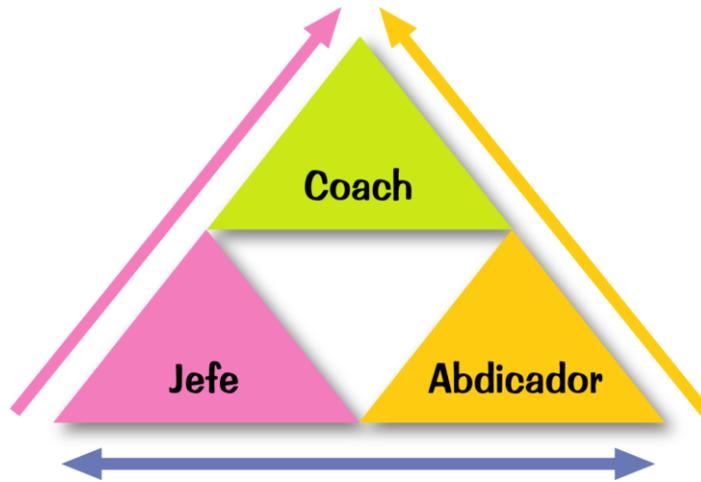
El coaching sabe que un equipo necesita una organización en la que cada uno conoce y asume los objetivos comunes; implica una disciplina libremente consentida a los procedimientos y normas necesarias para la eficacia del conjunto y como nadie lucha tanto por una organización como cuando ha contribuido a crearla, el coaching ayuda a los miembros del grupo a definirla, estructurarla y a ponerla en marcha.

El coaching es como el psicólogo del grupo, ayuda a los miembros a afirmar y estructurar la personalidad de la empresa, pero nunca se sustituye a ella. Es directivo en la forma, pero no en el fondo. Aporta metodología y experiencia pero su propósito es ayudar a la empresa a madurar (en el sentido grupal) y desaparecer después de su misión de asistencia.

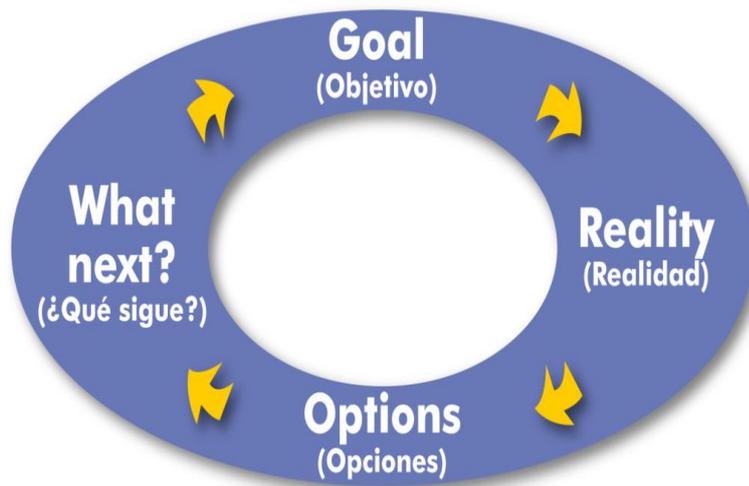
En qué se diferencia el coaching del asesoramiento:

El asesor es un especialista en una disciplina empresarial, como las finanzas, la producción o el marketing. El coaching es un especialista en el funcionamiento de los equipos y en desarrollo personal.

Dónde el asesor aporta soluciones específicas a un problema, el coach permite que el grupo o el decisor encuentre las soluciones; sus soluciones. En materia de gestión empresarial, nos damos cuenta que no existen tanto buenas o malas estrategias. Existen las que uno es capaz de aplicar y las que no. Lo que puede ser un buen planteamiento o una buena estrategia para uno puede resultar pésimo o inaplicable para otro. El coaching evita el problema porque las soluciones siempre son adaptadas al grupo que las ha generado.



2.1.4.1. Modelo Grow



El Modelo Grow se basa en definir el método para actuar.

- ✓ Definir las metas u objetivos.
- ✓ Analizar la situación actual.
- ✓ Buscar las opciones que tenemos.
- ✓ Realizar un plan de acción y ejecutar.

Objetivo: Mejorar el desempeño mediante la identificación específica de la meta, la situación actual, las opciones que tenemos y los pasos a seguir para alcanzar el objetivo:

Paso 1. Qué meta se desea alcanzar

Paso 2. Cuál es nuestra realidad (situación actual)

Paso 3. Cuáles son nuestras opciones o alternativas

Paso 4. Qué sigue..? Qué se deberá hacer? y quién debe hacer?

2.1.5. CLIMA LABORAL

Las empresas son grupos de personas con un objetivo común y que las personas son el factor clave para triunfar.

El clima laboral se refiere a un conjunto de características estables a lo largo del tiempo, relativas a las relaciones interpersonales y a las relaciones entre las personas y la empresa.

El clima laboral lo definimos, como la percepción que tienen los individuos de su Organización en relación al sistema organizacional.

El Clima Laboral es una medición que nos permite tomar el pulso de la organización y ejecutar planes de acción.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

El principal activo de una compañía son sus empleados, es por ello que la responsabilidad de generar un clima laboral favorable está en manos de los líderes, quienes en su rol deben promover una buena relación entre todos los miembros de la organización.

El primer valor de nuestra organización es “Nuestra Gente es nuestra ventaja más duradera”

Los pilares del clima laboral están enfocados en:

Liderazgo y prácticas de dirección.

Tipos de supervisión: autoritaria, participativa, racional, social.

Este factor se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, y por lo tanto, en la consecución de los objetivos de la empresa.

Dentro de la teoría administrativa existen muchos enfoques del liderazgo que se han ido formando a lo largo del tiempo. Desde los enfoques autocráticos en donde el líder tiene todo el poder y toma todas las decisiones, hasta los enfoques más relajados en donde el líder solo supervisa el trabajo.

Ante esto, surge la pregunta: ¿cuál es el mejor tipo de liderazgo? Muchos expertos han llegado a pensar que en estos tiempos en donde el cambio es lo único que permanece constante, lo mejor es contar con un liderazgo flexible y adaptable. Es decir, el líder deberá tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias; a veces se deberá ser fuerte, a veces comprensivo. Este es un tipo de liderazgo intuitivo que tiene como base el conocimiento del puesto del líder y de la organización misma.

No debemos olvidar que la esencia misma del líder, es de aquella persona que conduce a un grupo de personas pretendiendo llevarlas a un fin exitoso. Liderar es a la vez servir, y servir es el arte supremo.

Características de Liderazgo de estilo participativo:

- Procura la participación del equipo
- Escucha lo que el equipo dice
- Guía al equipo
- Facilita la interacción
- Habla de “nosotros” en vez de “Yo”
- Logra comprometer a su interlocutor

Características de Liderazgo de estilo racional:

- Informa al equipo
- Presenta los hechos
- No toma en cuenta los puntos de vista personales
- Espera que los hechos sean aceptados
- Considera los hechos no las emociones

Características de Liderazgo de estilo sociable:

- Es cálido, se preocupa por todos.
- Abierto a escuchar las ideas de los demás
- Es parte del equipo
- Presta atención a las preferencias de los demás
- Considera las emociones de los demás

Características de Liderazgo de estilo autoritario:

- Ordena a los demás lo que deben hacer
- Controla a la gente
- Domina las reuniones
- Se centra en sus propias ideas
- Habla de “Yo” en vez de “Nosotros”

Relaciones. Se refiere al tipo de relaciones que se crean entre el personal. Lo ideal sería que la empresa o negocio, fuera un lugar en donde cada empleado realizara las actividades que más disfruta hacer, y por lo cual obtiene una remuneración.

Pertenencia. Este factor se refiere al grado de compromiso que sienten los empleados hacia la empresa, cuando los colaboradores muestran mayor compromiso, son las que tienen la mejor calidad, las mejores ventas y la mejor productividad.

Reconocimiento. El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral. Está comprobado que cuando una persona cree que es bueno en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que impactará su productividad.

Remuneración. Esquemas de compensación dinámica en donde se premie de alguna forma el esfuerzo. Podría creerse que esto solo puede aplicarse a los departamentos de ventas, sin embargo puede ser aplicado a cualquier área, cada uno debe tener sus metas y objetivos y en base a esto se puede crear un esquema que fomente en los empleados el deseo por esforzarse más.

Equidad

Ante la ley, todos somos iguales sin distinción de sexo, raza o edad. Otorgar las mismas oportunidades a todos sus empleados, siempre en igualdad de circunstancias. Evitar el favoritismo. El buen líder conoce a su personal y sabe como estimularlos, reconociendo los eslabones débiles y los pilares del grupo.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

2. Responsabilidad (*empowerment*)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Percepción sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

La existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Sentimiento de pertenencia a la organización y que se es el elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

2.2. HIPOTESIS

Se puede decir que la falta de difusión y el no desarrollo adecuado de las competencias necesarias para formar líderes de nivel cinco ha traído como consecuencia que la mayoría de empleados no aspiren a ser líderes mundiales. Cervecería Nacional en la actualidad no posee un manual que permita desarrollar a los colaboradores como líderes de nivel cinco y un excelente clima laboral, motivo por el cual está en riesgo que no se mantenga en un futuro cercano dentro de las 10 mejores empresas a nivel mundial del grupo SABMiller.

En cuanto a las variables, la independiente en este caso es el liderazgo organizacional y la dependiente es el área de manufactura y el nexo de unión de las dos variables es el clima laboral.

2.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizará una investigación de campo, ya que existirá un contacto directo entre el investigador y el objeto de estudio desde luego sin injerencia. Además se va a realizar una investigación bibliográfica documental con el propósito de profundizar diferentes teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre la temática de esta tesis. También es de intervención social o proyecto factible porque de la investigación realizada en una empresa existente y en pleno funcionamiento se sacará como producto un manual para formar líderes de nivel cinco y el plan de acción para mejorar el Clima Laboral.

CAPITULO III

3.1. FUNDAMENTOS ORGANIZACIONALES Y DE ADMINISTRACIÓN.

Cuando se habla de fundamentos organizacionales y administrativos es vital o prioritario tener una radiografía exacta de toda la empresa para de allí partir a un diagnóstico y lograr que la receta conlleve a que la institución logre lo propuesto a este proceso de auscultar la realidad empresarial se lo llama: **F.O.D.A.**, Cuyas siglas corresponden a lo siguiente, la letra “ F “ significa las Fortalezas que tiene una Institución desde el punto de vista interno, la letra “ O “ se relaciona con las oportunidades que tiene la empresa desde el punto de vista externo, la letra “ D “ en cambio se refiere a las debilidades que tiene la empresa con una visión de carácter interno y por último tenemos la letra “ A “ que representa las amenazas que enfrenta la empresa, las cuales son de carácter externo.

Sin embargo este proceso que se lo lleva acabo desde hace más de 30 años en las empresas de clase “ A “ les faltaba una sigla que es la letra “ S “ que significa Solución ya que nada se logra con el solo hecho de diagnosticar sino que a la vez se debe plantear la solución a tomar como medida estratégica; de allí que a partir del año 1998 esto quedó como F.O.D.A.S. sin embargo muchos autores de rango mundial prefieren seguir trabajando sin agregar en el mismo proceso las soluciones , factor que es más de forma que de estructura pero sin embargo en esta tesis tomaremos el modelo integrado la sigla “ S “ por cuanto el diagnóstico eficaz es efectivo cuando se aplica la medida correctiva de forma inmediata.

Luego de este preámbulo necesario cabe informar que la Cervecería Nacional es una empresa de vanguardia tanto en el ámbito organizacional y administrativo a tal punto que muchas empresas a nivel latinoamericano han seguido sus modelos ya que lo han visto con buenos ojos y han palpado los óptimos resultados, pero a pesar de esto el proceso de mercado de negocios y

producción en el mundo es tan cambiante que todos tienen que mover rápidamente paradigmas y organigramas para poder seguir este cambio, de allí que esta empresa nacional pero de ámbito internacional constantemente entra en un proceso de evaluación o diagnóstico organizacional para así generar propuestas innovadoras.

3.1.1. ANÁLISIS INTERNO

Cervecería Nacional a pesar de ser la mejor empresa ecuatoriana en cuanto a producción e indicadores de KPI, no ha llegado a las metas propuestas en cuanto a la formación de Líderes de nivel cinco o clase mundial y excelencia en Clima Laboral, las principales razones para que esto no haya ocurrido se indican a continuación:

- Falta de empoderamiento de los colaboradores de primer, segundo y tercer nivel de la cadena de mando.
- No poder aplicar la técnica de lo obvio por cuanto en el Ecuador ni en Sur América existe una empresa de esa envergadura para aprender de ella.
- Encarecimiento del costo producción, trayendo como consecuencia menor ingreso y concomitante a esto no existe el suficiente presupuesto para proveer de capacitación continua y de alto nivel para los colaboradores (debido a restricciones del presupuesto para capacitación).
- Fuga de líderes empresariales formados por Cervecería Nacional que son tentados económicamente por la competencia.
- Falta de plan de acción para mejorar el Clima Laboral

Existen otros factores causantes de este proceso pero la empresa no los ha tomado en cuenta ya que no son significativos, y por ende su influencia es menor.

3.1.1.1. Análisis FODA

| | | |
|--|---|--|
| <p>Leave Blank Dejar en blanco</p> | <p>Strengths – S</p> <p><i>List Strengths</i> <i>Listado de fortalezas</i></p> | <p>Weaknesses – W</p> <p><i>List Weaknesses</i> <i>Listado de debilidades</i></p> |
| <p>Opportunities – O</p> <p><i>List Opportunities</i> <i>Listado de oportunidades</i></p> | <p>SO Strategies</p> <p><i>Use strengths to take advantage of opportunities</i> <i>Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades</i></p> | <p>WO Strategies</p> <p><i>Overcoming weaknesses by taking advantage of opportunities</i> <i>La superación de las debilidades, aprovechando las oportunidades</i></p> |
| <p>Threats – T</p> <p><i>List Threats</i> <i>Lista de las amenazas</i></p> | <p>ST Strategies</p> <p><i>Use strengths to avoid threats</i> <i>Usar las fortalezas para evitar amenazas</i></p> | <p>WT Strategies</p> <p><i>Minimize weaknesses and avoid threats</i> <i>Minimizar las debilidades y evitar las amenazas</i></p> |

A continuación vamos a ver el F.O.D.A de la Cervecería Nacional:

Fortalezas de la Cervecería Nacional Planta Quito

- Estructura organizacional que facilita el desempeño adecuado de cada uno de los colaboradores.
- Departamento de Recursos Humanos en búsqueda permanente del desarrollo del personal y buen clima laboral
- Selección del personal bajo estándares internacionales.
- Buen trato a los colaboradores porque predomina la teoría de que el ser humano es lo primero. “Nuestra Gente es la Ventaja más duradera”
- Salarios competitivos a nivel del mercado nacional y regional por cuanto se establece la fórmula más adecuada siguiendo los lineamientos de la banda salarial.
- Estímulos económicos, planes de carrera, capacitaciones, IDPs y de ascenso de cargo.
- Seguridad y estabilidad laboral.
- Elaboración de una gama de productos de aceptación nacional e internacional.
- Proyectos innovadores en todas la áreas. (Proyectos Kaizen).
- Permisos Municipales, de Salud, Bomberos y de Medio Ambiente al día

Oportunidades de la Cervecería Nacional Planta Quito

- Ranking mundial reconocido.
- Líder empresarial en América del Sur
- Integrantes del Grupo Internacional SABMiller.
- Imagen de éxito Institucional a nivel nacional e internacional
- Adaptación a las mejores prácticas globales en las actividades corporativas.
- Calidad aceptada en más de 130 países en los 5 continentes.
- Certificaciones Internacionales.

Debilidades de Cervecería Nacional Planta Quito

- Falta de empoderamiento institucional del personal.
- Falta de difusión sobre liderazgo de nivel cinco y sus ventajas.
- Falta de determinación para desarrollar el Plan de Acción para mejorar el Clima Laboral
- El diez por ciento de los colaboradores no valoran su desempeño.

Amenazas de Cervecería Nacional Planta Quito

- Políticas gubernamentales en el área de impuestos y código laboral.
- Tipo de cambio fijo en relación con otros países de Latinoamérica que pueden aplicar políticas monetarias.
- Inestabilidad de la inversión extranjera en las empresas nacionales.

Análisis estratégico del F.O.D.A. visto desde la parte interna donde juegan un rol importante las Fortalezas y las Debilidades

Fortalezas:

F.1 Existencia de un Organigrama Funcional

La adecuada formación y profesionalismo de los directivos de Cervecería Nacional y sobre todo la amplia visión sobre las demandas que tiene el mercado Nacional y el internacional hacen posible que la Cervecería Nacional tenga un nivel Administrativo y Organizacional no solo a la par de las nuevas exigencias sino con proyecciones a nuevos conceptos de liderazgo administrativos que permitan formar colaboradores con altos estándares y con una formación humanista de entrega y lealtad para que sean capaces de enfrentar los presentes y futuros retos que la sociedad.

F.2 Cadena de mando sociabilizada y aceptada

La acertada decisión de generar una cadena de mando donde cada eslabón es responsable directo de cada actividad ha propiciado un ambiente laboral dotado de armonía y de sincronización de roles en donde no es necesario un capataz o un mayordomo sino un coordinador que conoce de todo pero delega a los especialistas, factor que permite que la Cervecería Nacional sea reconocida por su cadena o estructura de mando laboral , con su programa de sociabilización diaria se garantiza que los colaboradores se encuentran aptos para recibir y captar de una manera más eficiente todas las disposiciones que sus asesores les puedan proporcionar; proceso que se lo lleva a cabo mediante mini negocios (equipos de trabajo por turno, los cuales tienen un Líder de equipo, los colaboradores y personal de soporte como es mantenimiento y de calidad)

F.3 Selección del personal bajo estándares internacionales.

Cada uno de los colaboradores al ingresar a la Cervecería Nacional es sometido a una evaluación psicoprofesional para conocer sus fortalezas y debilidades, proceso que es garantizado por profesionales con gran experiencia en todos estos campos, con estos datos se podrá gestionar de mejor manera la metodología a utilizar para el desempeño laboral de cada uno y poder realizar un seguimiento periódico de los avances grupales e individuales y así tomar acciones en casos determinados.

F.4 Buen Trato a los Colaboradores de Cervecería Nacional.

La exigente y cambiante sociedad hace necesario que no solo un buen sueldo e incentivos sean los factores que determinen el mayor rendimiento de cada uno de los colaboradores de la Cervecería Nacional sino que hay que agregar una serie de aditamentos como es un trato justo, atención permanente a sus problemáticas laborales y personales, acceder a la utilización de servicios médicos, créditos entre otros factores que si cuenta la empresa, siendo el valor fundamental los seres humanos que laboran en la empresa ya que **“Nuestra Gente es nuestra ventaja más duradera”**.

F.5 Salarios competitivos a nivel nacional y regional.

Todas las grandes empresas saben que un trabajo bien remunerado genera una actitud positiva por parte de los colaboradores; sin embargo aparte de dar satisfacción al empleado otorga estabilidad laboral, por cuanto este colaborador no se va a ir de la empresa ya que sus ingresos son muy competitivos con respecto al mercado y más aún si lo compara con los de la región.

F.6 Salario emocional.

Resulta de la sumatoria del salario económico más todos los beneficios adicionales como: retos, reconocimiento, avance profesional, participación en proyectos significativos, oportunidades de formación y capacitación, todo lo anterior incrementa el salario emocional. Por el contrario los riesgos físicos y psicológicos; así como los costos personales y familiares reducen el salario emocional. Un buen líder sabe administrar no solamente el salario económico, sino fundamentalmente el salario emocional.

F.7 Estímulos económicos y de ascenso al cargo

El reconocimiento a la labor extra que genera un colaborador siempre va a ser un estímulo positivo para el mismo, de allí que en ocasiones este estímulo económico pierde valor cuando se lo cambian por uno de ascenso laboral, teoría sustentada por Abraham Maslow, que ha sido aceptada a nivel mundial; esta actividad logra en Cervecería Nacional una constante sinergia entre sus colaboradores factor que beneficia a la empresa, cabe indicar que uno de estos estímulos es el **Plan Premios Presidente**.

F.8 Seguridad y estabilidad laboral.

Cuando se trabaja con seres humanos la seguridad de los mismos debe ser el patrón principal de la empresa y es por esto que la Cervecería Nacional está dotada de la tecnología más alta en cuanto a maquinarias, mismas que proveen al trabajador la seguridad y facilidad de manejo, además de este factor la empresa garantiza a su colaborador estabilidad laboral proceso que se

justifica con su actividad de selección de personal y más aún porque pone en práctica el teorema de empoderamiento laboral.

F.8 Elaboración de una gama de productos de aceptación nacional e internacional.

La Cervecería Nacional tiene ganado un posicionamiento a nivel nacional e internacional en todos sus productos como son:

Cerveza Pilsener.

Pilsener es desde siempre un ícono de orgullo, indiscutiblemente ecuatoriano. Fiel a su tradición desde 1913 Pilsener es elaborada de manera natural con un cuidadoso proceso de extracción que juntamente con una selección equilibrada de malta y materias primas locales y sus dos lúpulos le proporcionan un sabor balanceado y refrescante, que la hacen única y la convierten en la cerveza de Ecuador.

Con Pilsener reafirmamos nuestra identidad y valores trayendo el espíritu ecuatoriano a la vida.

Cerveza Club Premium.

Sabor distinguido. Experiencia única

Club es la cerveza premium del Ecuador elaborada con los mejores ingredientes como los lúpulos nobles de origen Europeo o Americano y cebada malteada seleccionada. Cuida su proceso de elaboración, dedicándole mayor tiempo a su Maduración, obteniendo su aroma y sabor distinguido. Su contemporaneidad la hace perfecta para celebrar tus logros con amigos y en familia en esos momentos en los que quieres disfrutar de lo mejor. Es la marca premiada internacionalmente por su calidad superior que se puede disfrutar en cada botella desde su imagen verde hasta ser parte del Ritual de la servida perfecta.

Cerveza Dorada.

Dorada es la cerveza que te permite darte un gusto después de un día de trabajo duro con la certeza de que no te va a fallar.

Cerveza confiable con credenciales de CN que te permite disfrutar de una cerveza de calidad con un sabor a toda prueba al precio justo.

Cerveza Pilsener Light.

Pilsener Light hereda de su marca madre las credenciales de Ecuatorianidad, alegría y socialización. Elaborada a través de un proceso único de fermentación partiendo de levaduras jóvenes que la hacen una cerveza liviana, con menos alcohol y sabor pleno. Envasada en botella transparente para resaltar sus beneficios de menor sensación de llenura, Pilsener Light es una cerveza para disfrutar en cualquier momento.

Cerveza Conquer.

Combinación única de ingredientes que la hacen ideal para aquellos que desean disfrutar la vida.

Contiene una mezcla de Lúpulos aromáticos y malta caramelo.

Un producto con un intenso sabor y un color dorado oscuro que conquista cada vez más los momentos llenándolos con su sabor.

Agua Manantial

Agua elaborada con un moderno y exigente proceso que garantiza su pureza, fresca y transparencia.

Desde abril del 2006 **contamos con la certificación NSF** que es un programa de certificación de agua envasada fundamentado en los reglamentos de la **FDA**

Pony Malta

Para llevar este estilo de vida cada vez más activo, los jóvenes necesitan bebidas refrescantes, nutritivas, no alcohólicas que reponen sus energías sin alterar su salud, como la natural, refrescante y nutritiva, con un alto contenido de proteínas, vitaminas y minerales.

Este hecho logra que la empresa pueda satisfacer la demanda del mercado, gracias a esta diversidad Cervecería Nacional ha logrado ser la mejor en el mercado nacional e internacional.

F.8 Proyectos innovadores en todas las áreas.

La experiencia, capacidad y preparación de la dirección de Cervecería Nacional permiten crear innovadores proyectos productivos y administrativos que fortalecen el accionar de la empresa creando un ambiente de entusiasmo y elevando los ánimos de seguir adelante con el afán de construir una sociedad más capacitada y con los mejores recursos.

F.9 Permiso Municipales, de Salud, Bomberos y de Medio Ambiente al día.

Es una verdadera fortaleza el tener toda la reglamentación de permisos que exige el estado ecuatoriano al día ya que esto genera seguridad para las empresas que invierten y negocian con la Cervecería Nacional, y concomitantemente a este proceso brinda estabilidad laboral a sus trabajadores sin tomar en cuenta la satisfacción que siente un colaborar en trabajar en una empresa que tiene todos los requisitos al día.

Debilidades.

D.1 Falta de empoderamiento Institucional del personal del primer nivel en mando

Uno de los principales males que aquejan a las grandes y pequeñas empresas es la falta de empoderamiento de la empresa y en especial se da en las cadenas de primer mando, por cuanto en este nivel de status empresarial se ubican aquellas personas que han optado por un cargo superior, pero también es el puesto en donde se forman los idearios futuristas de la empresa; de allí nace la dificultad por cuanto ellos aspiran a un nivel dos pero todavía no han sido formados para esto.

D.2 Falta de difusión sobre liderazgo de nivel cinco y sus ventajas

Este hecho realmente se ha convertido en una problemática de comunicación por cuanto la información si se la ha transmitido, pero se ha fracasado en la interiorización y aceptación de la misma, motivo por lo cual la Cervecería Nacional está buscando alguna alternativa metodológica eficaz para que todos los colaboradores asuman al liderazgo de nivel cinco como un pilar fundamental para seguir dentro de ranking mundial.

D.3 Falta de determinación para desarrollar el Plan de Acción para mejorar el Clima Laboral

Siendo Nuestro Principal Valor “Nuestra Gente es la ventaja más duradera” debemos buscar alternativas y diseñar un plan adecuado para generar un excelente clima laboral y con ello alcanzar alto desempeño en todos los niveles de la organización.

D.4 Existencia de un porcentaje del 10% de colaboradores que no valora su desempeño.

Este hecho tiene que ver mucho con aquellas personas que a pesar de sentirse bien y ser apreciados como colaboradores, sienten inconformidad laboral y en su interior creen que podrían estar mucho mejor sin aceptar que sus propias barreras son sus límites, pero sin embargo son personas que la Cervecería Nacional los necesita; este hecho generalmente se da en las cadenas de en el nivel 1 o de la cadena de mando

Análisis estratégico del F.O.D.A. visto desde la parte externa donde juegan un rol importante las Oportunidades y las Amenazas.

3.1.2. ANALISIS EXTERNO

Oportunidades

O.1 Ranking mundial reconocido

La Cervecería Nacional pertenece a uno de los grupos más grande del mundo como es SABMiller y dentro de éste ocupa los primeros lugares, vale la pena el resaltar que se encuentra en 132 países en los cinco continentes lo que ha hecho que su marca sea un icono de consumo de cerveza en el mundo, factor que beneficia en forma económica por cuanto se puede decir que en la actualidad se vende sola.

O.2 Certificaciones Internacionales

Cervecería Nacional se rige con un Sistema de Gestión Integral (SGI) basado en las certificaciones: ISO 9001:2000, BPM, HACCP, ISO 22000, OHSAS 18000, Sistemas Administrativos de Seguridad y Salud Ocupacional; ISO

14001: 2004, Sistema de Gestión Ambiental y BASC, Sistema de Gestión en Control y Seguridad Física.

O.3 Líder empresarial en América del Sur

Esta posición le ha permitido a la Cervecería Nacional formar alianzas estratégicas con otras empresas del ramo con la ventaja de que la mayor parte de rentabilidad sea para la empresa.

O.4 Alianza estratégica con SABMiller

La Cervecería Nacional al ser parte de SABMiller tiene muchos puntos a favor como por ejemplo intercambios laborales, formación y capacitación, asesoramiento legal, administrativo y de producción, entre otros; de allí la importancia de ser parte de este grupo.

O.5 Imagen de éxito Institucional a nivel nacional e internacional

Cuando se habla de imagen se habla de publicidad y esto mantiene relación directa con organización y visión empresarial lo que ha permitido que Cervecería Nacional poco a poco construya una imagen de éxito que ha traspasado nuestras barreras nacionales para ubicarse en un nivel privilegiado internacionalmente a tal punto que en la actualidad se encuentra ubicada entre las 10 mejores empresas del grupo SABMiller.

O.6 Adaptación a las mejores prácticas globales en las actividades corporativas.

Cuando hablamos de adaptación nos referimos a constantes cambios que permite a la Cervecería Nacional seguir adelante dando cumplimiento a su visión y misión sin dejar atrás la aplicación de sus valores medulares con el cual fue creada hace más de 100 años, este factor es vital por cuanto la

empresa esta preparada para afrontar cualesquier proceso de transformación en cualesquiera de sus áreas.

O.7 Calidad aceptada en más de 130 países en los 5 continentes

Este tema guarda relación directa con la calidad y excelencia que ha mantenido y mantiene la Cervecería Nacional en cuanto a la producción de sus productos, a la atención y la seriedad de sus negociaciones con sus proveedores; factor determinante para ingresar en estos países.

Amenazas.

A.1 Políticas gubernamentales en el área de impuestos y código laboral

No solo la empresa Cervecería Nacional está sufriendo las consecuencias de la inseguridad jurídica, pero si es una de las más afectadas por cuanto se le quiere exigir que pague más que lo que le corresponde en impuestos y genere una remuneración más elevada a sus colaboradores queriendo llevar a la empresa a la inestabilidad financiera sin una verdadera causa lógica, motivo por lo cual la Cervecería Nacional debe invertir demasiado dinero en apelaciones y en otros procesos legales, pudiendo revertir este dinero en beneficio de todos su colaboradores.

A.2 Desventaja en el proceso de cambio monetario con otros países de latino América.

El Ecuador al tener como moneda comercial al Dólar americano ha generado algunas ventajas en cuanto a la adquisición de maquinaria por cuanto esta se encuentra cotizada en dólares pero por otro lado en lo referente al sistema productivo y el pago laboral es un problema macroeconómico ya que los países aledaños maneja otra moneda de menor costo, problemática que es similar a la que enfrente Estados Unidos de Norte América hace 60 años; es decir el costo producción es más elevado que el de venta del mercado y si no es así las

ganancias van por debajo del nivel permitido para que una empresa pueda seguir creciendo.

A.3 Inestabilidad de inversión extranjera en las empresas nacionales

Las políticas gubernamentales han ahuyentado el capital extranjero no solo por las regalías que deben dejar para el país sino por cuanto corren el riesgo de perder todo, motivo por lo cual muchas empresas se han ido del Ecuador y en un futuro no muy lejano se irán de Latinoamérica por cuanto esta fiebre de revolución económica se está irradiando a todos estos países sin medir las consecuencias que se vienen.

Direccionamiento Estratégico

Parte de una eficiente Gestión Administrativa empresarial es analizar el F.O.D.A. y plantear alternativas de solución a los mismos de allí que como se puede ver la Cervecería Nacional tiene muchos puntos a su favor por cuanto cuenta con una infraestructura sólida, un personal dotado de psicopotencialidades que le permiten cumplir con las tres “ F “ que son (Eficiencia, Eficacia y Efectividad), una misión y visión de acuerdo a los nuevos paradigmas empresariales y de mercado, posee una vinculación laboral con empresas que se encuentra en el 10 mejores empresas mundial y de allí que para enfrentar las adversidades que se diagnosticaron se debe enmarcar en lograr que todos sus colaboradores se emprendan a capacitarse para llegar a ser líderes de nivel cinco ya que al lograr esto los niveles de rendimiento humano será incrementado, proceso que traerá concomitantemente un auge en la producción, comercialización y repartición de capital para todos sus colaboradores.

Visión:

“Ser la compañía más admirada del Ecuador”

- Las marcas de elección
- La inversión de elección
- El empleador de elección
- El socio de elección

Misión:

“Poseer y desarrollar marcas en los segmentos elegidos de bebidas que sean la primera elección de los consumidores y clientes en Ecuador”

Valores:

- **Nuestra gente es nuestra ventaja más duradera**
- La responsabilidad es clara e individual
- Trabajamos y ganamos en equipo
- Comprendemos y respetamos a nuestros clientes y consumidores
- Nuestra reputación es indivisible

Compromisos:

Compromiso con el Cliente y consumidor

Compromiso con nuestros Colaboradores

Respeto con nuestras obligaciones

Compromiso con el medio ambiente

Compromiso con el desarrollo sostenible y sustentable

Compromiso con la auto regulación y gobierno corporativo

- Política de consumo responsable
- Manifiesto del alcohol
- Código de ética

Compromiso con la Comunidad e inversión social

- Siembra Futuro
- Programas de desarrollo
- Apoyo al deporte

3.2. ANÁLISIS METODOLÓGICO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS.

El estudio en profundidad de las representaciones que se tiene sobre Liderazgo Organizacional de nivel cinco y la evaluación del Clima Laboral por parte de los colaboradores de Cervecería Nacional, amerita una investigación cuantitativa y cualitativa a la vez, ya que los datos obtenidos serán la fuente legítima, y el objetivo principal será la interpretación de las relaciones conceptuales de las categorías que se logren. “El presupuesto fundamental de las metodologías cuantitativas y cualitativas es que la investigación social Bibliográfica y de campo tiene que ser más fiel al fenómeno que se estudia que a un conjunto de principios metodológicos, y que los fenómenos sociales son distintos de los naturales y no pueden ser comprendidos en términos causales mediante la presunción de los hechos sociales a leyes universales de la administración y de la gestión organizacional.

La construcción del objeto es uno de los problemas más recurrentes en éste tipo de estudio. Los preconceptos o supuestos que el investigador tiene, serán los puntos importantes a tener en cuenta a la hora de construir el objeto. “No es posible ahorrar esfuerzos en la tarea de construir el objeto si no se abandona la investigación de esos objetos pre-construidos, percibidos y calificados por las teorías de van guardia de la administración y gestión administrativas orientadas a las representaciones del liderazgo de nivel cinco.

El análisis de la relación Producción de calidad – ser humano encierra una infinita cantidad de factores que la atraviesan. Como principal observación de ésta realidad, muchas veces construida en función de ideologías propias del sistema productivo, la relación que se hace mención, es muy rica para definir la investigación y construir una mirada diferente y aislada de las preconcepciones naturalizadas en el medio, y legitimados por una visión sobre la calidad y eficiencia productiva.

Esta construcción del objeto de investigación, debe ser construida distanciándolo en lo posible, de los supuestos teóricos administrativos y acercándole a las bases teórico prácticas de los postulados regentes en la actualidad de la eficacia, eficiencia y efectividad productiva organizacional empresarial . “Todo nuestro conocimiento del mundo, tanto del sentido común como en el pensamiento científico, supone construcciones de arquetipos sensorialmente perceptivos de producción; Estas reformulaciones permiten al investigador reestructurar lo conocido desde el sentido común, desnaturalizando algunos aspectos que se perciben como certezas, siendo él mismo el principal instrumento de investigación, que a diferencia de la investigación cuantitativa, no cuenta con instrumentos pre-construidos estandarizados, para leer en forma objetiva, los datos y así medirlos, motivo por lo cual se apoya con la investigación cualitativa que si sustenta la información que se va a obtener.

Es imprescindible ser capaz de mantenerse fuera de uno mismo, de cultivar el distanciamiento del papel, de verse a sí mismo y de ver el propio papel, la intuición y a los demás como un sistema analizable, en el que las motivaciones y los intereses propios puedan identificarse como parte del sistema y no orienten el análisis. De allí la centralidad de restituir a la observación metódica y sistemática su primado epistemológico.

En un trabajo de este tipo, deben realizarse algunas preguntas iniciales que guíen la estructura de la investigación. En efecto, cuando él investigador quiere sacar de los hechos la problemática y los conceptos teóricos que le permitan

construirlos y analizarlos, siempre corre el riesgo de sacarlos de la boca de sus informantes.

La reflexividad es uno de los requisitos para un trabajo exitoso, siendo muy importante la apertura mental que induce un proceso reflexivo, cuestionador de las bases de las creencias propias, que toma distancia del papel propio e identifica los prejuicios. El sometimiento de las técnicas a utilizarse en esta investigación, para la recolección de evidencias o información que permitan una buena construcción del objeto que se abordará, a la interrogación científica constante, permitirá que la investigación misma cuestione la legitimidad de la mirada. El investigador que no somete sus propias dudas a la interrogación lógica de la temática que en este caso es el liderazgo organizacional no se podría hacer un análisis verdaderamente neutral de las respuestas que se obtengan en dicho proceso.

La toma de decisiones es fundamental a la hora de posicionarse frente al objeto construido de estudio. Si el investigador es el mismo que ocupa la tarea de enseñar es decir ser un asesor o un manager, no es tan importante en la negociación del acceso, como cuando el investigador es ajeno a la institución que se estudiará. Ya que los tipos de instrumentos, como por ejemplo, las encuestas, deberán sufrir ciertos ajustes sin quebrar la fidelidad a su propósito.

El “estar allí” es fundamental en este trabajo, es necesario tomar conciencia del lado subjetivo del proceso y reconocer que nuestra presencia en el campo da un acceso apenas parcial a la realidad vivida localmente.”¹ Por ello es relevante realizar algunas incursiones tentativas. “Una entrevista o una observación de una lección pueden llamar la atención sobre un refinamiento del planteamiento o nuevas pistas en relación con el problema que se tiene en estudio, o bien sobre la necesidad de un mayor perfeccionamiento de las propias técnicas de investigación. La metodología de recolección de información seleccionada, debe ser muy cuidadosa, ya que por ejemplo, la utilización de una entrevista no dirigida, puede encerrar encrucijadas difíciles de desentrañar, si se supone que

la misma pregunta puede desembocar en el mismo sentido, para sujetos sociales diferentes. De este modo, la entrevista no directiva y el análisis de contenido no podrían ser utilizados como una especie de patrón absoluto, pero deben proporcionar un medio para controlar continuamente tanto el sentido de las preguntas planteadas, como las categorías según las cuales son analizadas e interpretadas las respuestas.

Otro de los aspectos relevantes, a la hora de organizar la investigación que se desarrollará, es el acceso al campo, el cual no es dificultoso en éste caso, ya que el investigador es parte del sistema gerencial de la Cervecería Nacional, razón por lo cual conoce a sus actores, lo que habilita en forma más amplia, para cumplir con el objeto que es tarea del investigador.

El análisis de la información dará como resultado habilitar una conceptualización que permita comprender la incidencia que tienen o no, en las prácticas administrativas organizacionales, las representaciones de los colaboradores de la Cervecería Nacional con respecto al liderazgo de nivel cinco, en el contexto determinado que se mencionó al principio de éste trabajo de tesis. A fin de corroborar que el trabajo haya sido lo suficientemente creíble, y legítimo como para producir aún más conocimiento o luz sobre lo investigado, es necesario tener en cuenta cuatro criterios que son:

- 1) La validez interna de los datos, implicaba constatar si refleja correctamente la realidad exterior única e independiente de las diversas miradas que la pudieran evaluar.
- 2) La validez externa, si la inferencia estadística de las características medibles de la muestra permite conocer los parámetros poblacionales.
- 3) La confiabilidad, si garantizaba la estabilidad de los hallazgos independientemente del investigador y del momento.
- 4) La objetividad, si el conocimiento se refería al objeto y no a los sesgos y/o prejuicios del investigador.

El diseño de la investigación puede ser de dos tipos, flexible o estructurado. El primero va mutando de acuerdo a las diferentes situaciones que aparecen a lo largo de la investigación, esto no quiere decir que se quitarán componentes o se agregarán otros, sino más bien, podrá cambiar en sus contenidos iniciales de acuerdo a los momentos en que se presenten. “El diseño flexible alude solo a la estructura subyacente de los elementos que gobiernan el funcionamiento de un estudio” (Maxwell, 1996:4) La flexibilidad se irá construyendo y debe ser comunicado en la propuesta escrita, para no sorprender en los cambios de dirección que se pueden adoptar.

El diseño estructurado, por el contrario, se inicia con hipótesis definidas de antemano o con conceptos rigurosamente operacionalizados. Se caracteriza por la inferencia estadística, la garantía de la comparabilidad de los datos al interior de cada categoría, y constantemente la posesión de características medibles, que gozan de la inmutabilidad a lo largo de todo el trabajo de investigación.

En estos estudios es importante destacar que al contrario del sentido común, se investigan temas que se conocen, y en caso contrario, es necesario, antes de iniciar el proceso de investigación, estudiar las contribuciones de otros investigadores.

Será de vital importancia dividir las unidades de análisis de las unidades de recolección, ya que las primeras aluden al sujeto u objeto. Sobre el cual se estudian los diversos temas; las segundas al medio utilizado para obtener datos de la primera igualmente, se dejará por escrito que podrán ir cambiando a lo largo de la investigación según la necesidad que surja en el proceso.

Las unidades de análisis pueden ser varias en éstos tipos de estudios, que no siempre tienen relación lineal con la información de campo. La escala dependerá del tamaño de la unidad de análisis que se seleccione, y se dividirá en el nivel micro y el nivel macro.

No existe un procedimiento que sea el adecuado, por cuanto no hay una norma metodológica que indique que se puede o se debe hacer.

El trabajo de campo es una herramienta fundamental que guía la investigación cualitativa y cuantitativa, aparece una conjunción de sentimientos y actividades mentales que configuran una forma de mirar, que dará luego las pautas para proceder a realizar la descripción y posteriormente el análisis del documento realizado, que primeramente aparece como fragmentado, la reflexión sobre la propia subjetividad y sus implicaciones en lo que se construyó, observó y registró en el campo es, por lo tanto, una condición necesaria para un buen análisis.

La selección de las categorías comprende las sociales y las analíticas, que en muchos casos pueden ser las mismas. En la medida que se delimiten mejorará el nivel de análisis posterior.

Entendemos como categorías sociales aquellas representaciones o prácticas que aparecen de manera recurrente en el discurso o en las acciones de los colaboradores de la Cervecería Nacional y por categorías analíticas a una concepción teórica implícita o explícita sobre el tema.

Respecto a las técnicas de recolección, se encuentra la entrevista, que presenta diferentes formas, según el interlocutor que la realice o la persona que se entrevista, ya que el conocimiento mutuo, la confianza en el otro, las reacciones que se producen, la dirección de las preguntas, y la relevancia otorgada a las respuestas, son algunas de las dificultades, a la hora de su análisis. Parafraseando con lo que dice Pinxten de lograr un mayor equilibrio en las entrevistas, al permitir el juego constante entre los múltiples marcos culturales, apunta hacia la posibilidad de sostener conversaciones más sinceras, aun considerando todos los desencuentros y malentendidos que pueden ocurrir en el trayecto.

Otra de las herramientas es la observación, de gran valor de intercambio. Profundizar en la naturaleza de la interacción y del conocimiento que produce es tarea continua.

Se pueden realizar algunas incursiones tentativas. Una entrevista o una observación del desempeño laboral pueden llamar la atención sobre un refinamiento del planteamiento o nuevas pistas en relación con el problema que se tiene en estudio, o bien sobre la necesidad de mayor pulimento de las propias técnicas de investigación.

El enfoque adoptado en esta investigación está enmarcado en un paradigma cuantitativo y cualitativo a la vez, de tipo Interpretativo de la investigación organizacional traspasado al campo de liderazgo.

En ésta investigación la unidad de análisis es el colaborador de Cervecería Nacional en el contexto de su jornada diaria de labor siendo la misma la unidad de recolección de información.

En esta investigación existe una interrelación concomitante entre el análisis cualitativo que es la identificación entre la unidad de análisis y la unidad de recolección, tan común en la matriz de datos del análisis cuantitativo de encuesta, lo que conlleva a que generalmente se trabaje con diversidad de fuentes y de niveles de análisis que permitan la elaboración conceptual de característica del enfoque cuanti-cualitativo.

Siendo las unidades de análisis uno de los actores involucrados, (los colaboradores de la Cervecería Nacional) se tomarán en cuenta las diversas miradas del acto Empresarial y dentro de este el liderazgo organizacional, y sus propias perspectivas tanto implícitas como explícitas, como también la mirada del investigador que con su experiencia personal influirá en el producto final. Así mismo, las unidades de análisis se irán construyendo a medida que avance de la tesis.

Se utilizarán técnicas de recolección de corte cuantitativo y cualitativo a la vez, como la observación participante y entrevistas dirigida y la no dirigida. Uno de los aspectos relevantes de la observación participante, son sus dos actividades principales, observar sistemática y controladamente todo lo que acontece en torno del objeto investigado, y participar en una o varias actividades de la población.

Con referencia a las entrevistas, se puede afirmar que existen variantes de ésta técnicas; hay entrevistas dirigidas que se aplican con un cuestionario preestablecido, semi estructuradas, grupos focalizados en una temática.

En la presente investigación se utilizarán como instrumento de recolección, la entrevista dirigida, informal o no directiva, la entrevista es una situación cara-a-cara donde se encuentran distintas reflexividades pero, también, donde se produce una nueva reflexividad. Entonces la entrevista es una relación social a través de la cual se obtienen enunciados y verbalizaciones en una instancia de observación directa y participativa.

La construcción y reconstrucción en el relato del entrevistado, durante el intercambio directo, nos permitirá, junto con la observación participante, comprender la realidad que contextualiza el problema planteado, para lograr así conclusiones que permitan el análisis adecuado para luego plantear las recomendaciones.

Las normas que guían la entrevista, partirán de una base normativa de una buena comunicación en sociedad interna de la Cervecería Nacional, siempre cuidando la mirada y posicionamiento del entrevistado, buscando en lo posible, la objetividad.

Uno de los motivos por los cuales se selecciona éste tipo de entrevista, es que estas permiten acceder al universo de significaciones de los actores, haciendo referencia a situaciones pasadas o presentes, de sí o de terceros, generando una relación social empresarial que sostiene las diferencias existentes en el universo cognitivo simbólico del entrevistador y el entrevistado.

Esta técnica se ubica entonces, en una concepción de lo social basada en ciertos supuestos que implican, sociológica y epistemológicamente, una relación asimétrica empresarial específicamente en lo referente al liderazgo organizacional, en tanto el entrevistador representa a un sector superior al del entrevistado, y respectivamente porque impone el marco de encuentro y de relación, las temáticas a tratar y el destino de la relación.

La dimensión narrativa de la entrevista constituye una red de significaciones que “muestra” una visión del mundo. Esta dimensión, que para algunos autores está vinculada a la intencionalidad del diálogo que es la entrevista, se articula con la actividad interpretativa entre el entrevistador y entrevistado. Esta narratividad y las reglas establecidas desde el encuadre conforman el marco de la producción de la información para la investigación.

La observación es otra de las técnicas seleccionadas para la presente investigación, ya que permite vivenciar fenómenos sociales, conduciendo a un análisis que se podrá comparar con la entrevista realizada en el mismo contexto.

La observación permite obtener información sobre un fenómeno o acontecimiento tal y como éste se produce.

En la técnica de la observación, es necesario tener en cuenta algunas directrices para su configuración, la observación, como otros procedimientos de recogida de datos, constituye un proceso deliberado y sistemático que ha de estar orientado por una pregunta, propósito o problema. Esto determinará las directrices que conducen la observación, para lo cual se deberán tomar algunas decisiones, como por ejemplo la construcción de instrumentos que permitan conducir mejor dicha actividad.

Una de las cuestiones claves de la observación es la determinación del contexto, por contexto entendemos aquel conjunto de condiciones naturales, sociales, históricas y culturales laborales en las que se sitúa el proceso de

observación. Será de suma importancia la diferenciación entre contexto local y otros más amplios.

En la situación que observaremos, el contexto local está formado por el universo que se determinó en el inicio de ésta investigación en este caso son 184, de allí se cogió un muestra de 53 colaboradores tomados aleatoriamente.

Es importante plantearnos, ¿cuándo se reunió la suficiente información?, o ¿En qué momento es conveniente terminar el trabajo de campo?, no hay normativa posible en la guía del trabajo, solo es sustancial preveer algunas cuestiones que se describieron anteriormente. Cuando la observación y la construcción conceptual se van entrelazando y van adquiriendo coherencia. Empieza a ser posible prever desde lo construido lo que puede ocurrir.

Si todo el tiempo empleado en el trabajo de campo no logra cambiar la situación inicial de la investigación, quiere decir que no fue suficiente el abordaje de la situación local y deberán revisarse algunas cuestiones relacionadas con los instrumentos de recolección de datos. La reflexión sobre la propia subjetividad y sus implicaciones en lo que se construyó, observó y registró en el campo es, por lo tanto, una condición necesaria para un buen análisis situacional empresarial.

3.2.1. MÉTODOS

Los Métodos que se va a utilizar son:

a.- El método del estudio Teórico, por cuanto la tesis no tiene información empírica sino más bien se sustenta en información científica y escrita por Gebte que ha estructurado nuevos paradigmas en el área de la administración empresarial y en la gestión de liderazgo.

b.- El método de estudio descriptivo mediante la observación, será aquel que permita aplicar la observación sistemática o estructurada para poder determinar

exactamente el problema y la posible solución al mismo sin desmerecer que también nos permitirá recopilar la información necesaria.

c.- El método de estudio descriptivo mediante la entrevista método que nos permitirá utilizar la encuesta y/o la ficha de entrevistas como mecanismo para recopilar información fidedigna sobre la temática de esta tesis.

d.- El método de estudio Cualitativo es aquel que va a permitir en esta Tesis los procesos de auto calificación es decir el encuestador será quien tarje las respuesta analice concluya y recomiende el procesos de análisis se basan en el enfoque que está ubicado en el paradigma crítico propositivo por cuanto la metodología que utiliza se basa en al observación sistemática y en el método científico bibliográfico documental basado en explicaciones contextualizadas adecuando el método al objeto de estudio.

La modalidades que se van a utilizar en la investigación son de campo, por cuanto se estudiará directamente a las personas que trabajan en la Cervecería Nacional de la planta de Quito. También bibliográfica documental ya que se utilizará información científica recopilada en los textos encontrados sobre la temática y finalmente también será de intervención social o proyecto factible por cuanto el beneficio que conllevará la misma es la formación de líderes de nivel cinco.

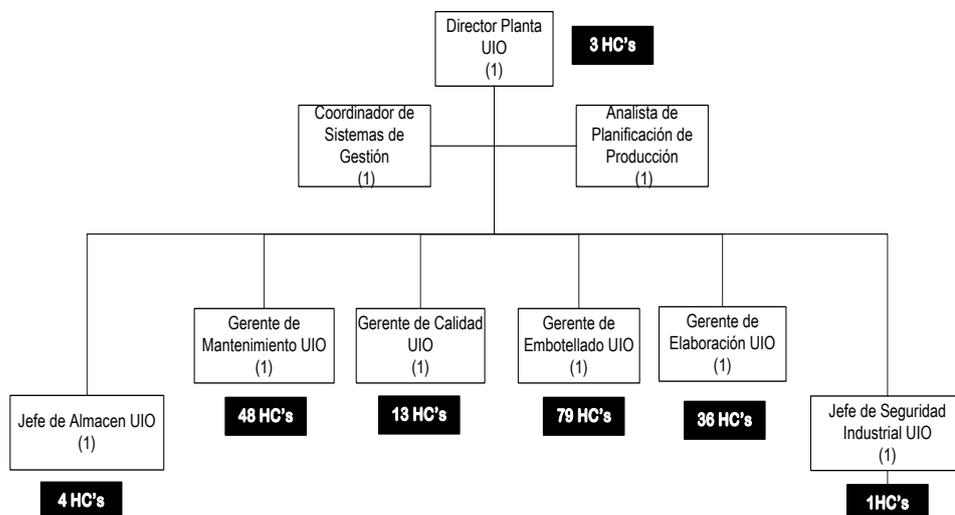
Las técnicas a utilizarse serán la encuesta cuyo instrumento es el cuestionario, el mismo que estará dirigido a todo el personal de la planta de Quito.

La entrevista cuyo instrumento es la guía de entrevista que se realizará a los directivos.

Y por último, la observación sistemática, cuyo instrumento es la ficha de observación la cual será aplicada a los colaboradores de la cervecería nacional.

La población es de 184 colaboradores de Cervecería Nacional del cual vamos a tomar el 30 % como muestra significativa, es decir 53 personas.

En vista de que la población es relativamente mediana se decidió investigar al 30% de la nuestra, esta resolución se adoptó basándose en lo que manifiesta el Dr. Jiménez Carlos (1999) en su módulo de tutoría de investigación “el centro internacional de estadística de Chile (CIEMES 1990), mismo que recomienda que cuando la población sea pequeña o mediana que no sobrepase de 200 elementos o personas por investigar se puede tomar del 25% al 30% como muestra y los resultados que se obtengan pueden generalizar a toda la población.



F12= 184 PERSONAS

Ilustración 1. Organigrama Planta Quito, área de Manufactura. Fuente: RRHH Cervecería Nacional / Elaboración: Propia

6. En la cadena de mando organizacional de su empresa ¿Cuál es el nivel que menos ejerce el liderazgo Participativo?

a) Nivel 1

Si No

b) Nivel 2

Si No

c) Nivel 3

Si No

d) Nivel 4

Si No

3.2.1.2. Entrevista

Se solicita de la manera más cordial contestar esta entrevista lo más apegado a la realidad ya que los datos obtenidos en la misma servirán para plantear nuevas alternativas para que la cervecería nacional siga dentro del 10 MEJORES EMPRESAS mundial.

1. ¿Han recibido capacitaciones sobre los siguientes temas: Ergonomía Laboral, Solución de conflictos, Aplicación de la E.Q. en el ambiente laboral, Liderazgo Empresarial, Eficiencia Laboral?

Si No

2. ¿Qué tipo de liderazgo ejerce usted?

a.- Participativo

b.- Racional

c.- Sociable

d.- Autoritario

3. Considera que ¿el salario que recibe usted y sus colaboradores es competitivo en relación a otras empresas del ramo?

Si.....

No.....

Otros.....

4. En su empresa ¿existe la oportunidad de ascenso de cargo y a la vez estimulación económica y cuáles son los factores para que se den?
5. ¿Qué factor considera que hace falta para que la Cervecería Nacional pueda lograr que todos sus colaboradores ejerzan un liderazgo de nivel cinco. Elija las alternativas
 - a) Mejor paga
 - b) Más cursos sobre el tema
 - c) Un manual que se aplique
 - d) Sociabilización de los procesos

3.2.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LIDERAZGO

3.2.2.1. Encuesta

1)

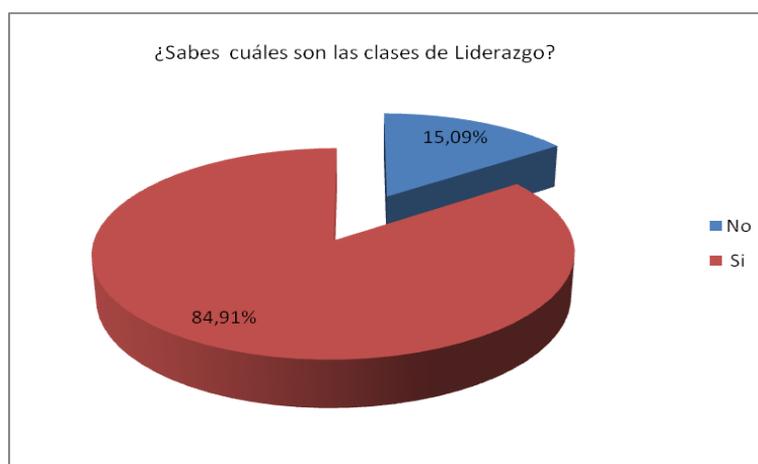


Gráfico 1. Resultados de la encuesta de clases de liderazgo. Fuente: RRHH Cervecería Nacional / Elaboración: Propia

Como podemos ver el 84,91% si conoce o está informado sobre las clases de liderazgo existente y apenas un 15,09% que no lo conoce, entonces podemos afirmar que la Cervecería Nacional si ha capacitado a sus colaboradores sobre la temática.

2)



Gráfico 2. Resultados de la encuesta de cursos de liderazgo. Fuente: RRHH Cervecería Nacional / Elaboración: Propia

El gráfico nos indica que el 96,23% si ha recibido cursos de Liderazgo y apenas 3,77 no lo ha hecho por diferentes causas, gráfico que demuestra que la Cervecería Nacional Capacita a todo su personal.

3)

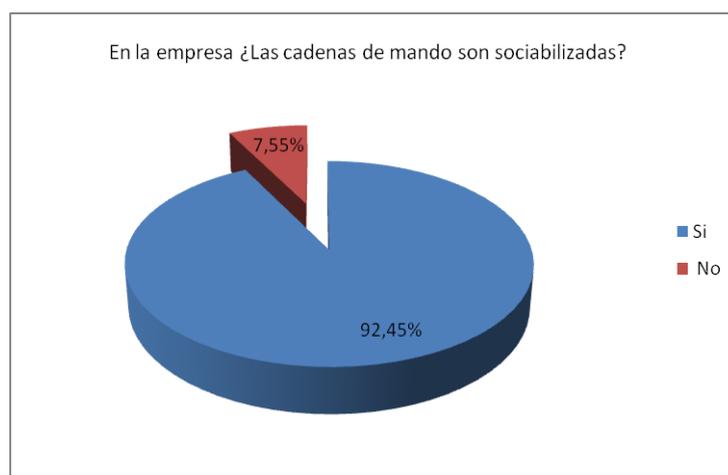


Gráfico 3. Resultados de la encuesta de cadenas de mando. Fuente: RRHH Cervecería Nacional / Elaboración: Propia

Se puede notar claramente que si es sociabilizada la cadena de mando por cuanto el 92,45% acepta que conoce cual es la cadena y apenas el 7,55% desconoce, factor que suscita por cuanto existe colaboradores de incursión y excursión.

4)



Gráfico 4. Resultados de la encuesta de tipos de liderazgo. Fuente: RRHH Cervecería Nacional / Elaboración: Propia

Es claro que el liderazgo participativo es el que más se practica en la Cervecería Nacional por cuanto un 71,70% lo hace, un 18,87% practica un liderazgo racional, un 5,66% practica un liderazgo sociable y un 3,77% practica un liderazgo autoritario.

5)

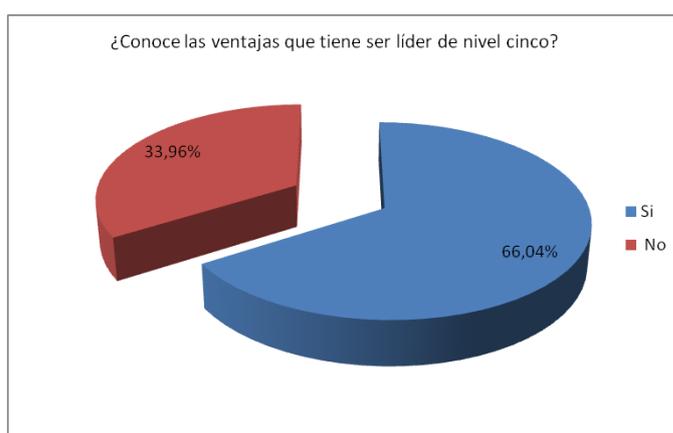


Gráfico 5. Resultados de la encuesta de las ventajas de líder de nivel 5. Fuente: RRHH Cervecería Nacional / Elaboración: Propia

Este cuadro nos permite visualizar claramente que el 66,04% sabe lo que es el liderazgo de nivel cinco y las ventajas que trae consigo ser este tipo de líder y un 33,96% desconoce, proceso que causa que la Cervecería Nacional se encuentre un poco distante de llegar a que todos sus colaboradores sean de Nivel cinco.

6)



Gráfico 6. Resultados de la encuesta de liderazgo participativo. Fuente: RRHH Cervecería Nacional / Elaboración: Propia

Es evidente ver que en este nivel el liderazgo participativo no es el que en mayor porcentaje se ejerza y es lógica su explicación por cuanto esta cadena de mando pertenece a los operadores.

7)

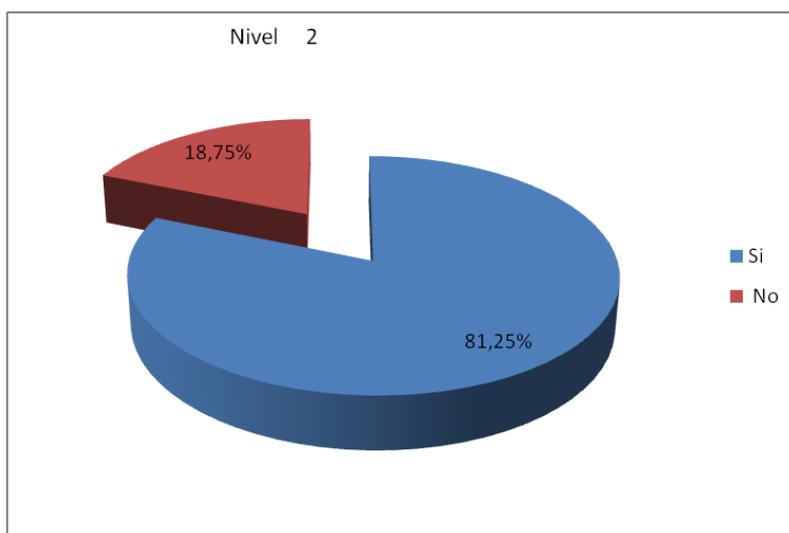


Gráfico 7. Resultados de la encuesta de liderazgo participativo. Fuente: RRHH Cervecería Nacional / Elaboración: Propia

Es muy significativo la práctica del liderazgo participativo por cuanto esta integrado por los líderes y jefes de turno.

8)

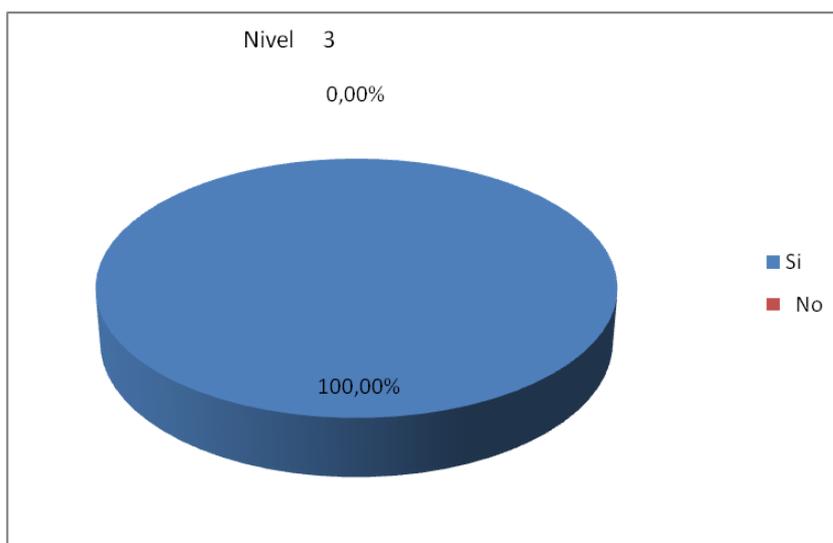


Gráfico 8. Resultados de la encuesta de liderazgo participativo. Fuente: RRHH Cervecería Nacional / Elaboración: Propia

Se puede apreciar claramente que en su totalidad todos los colaboradores del nivel 3 practican el liderazgo participativo por cuanto esta conformado por los gerentes de las diferentes áreas.

9)

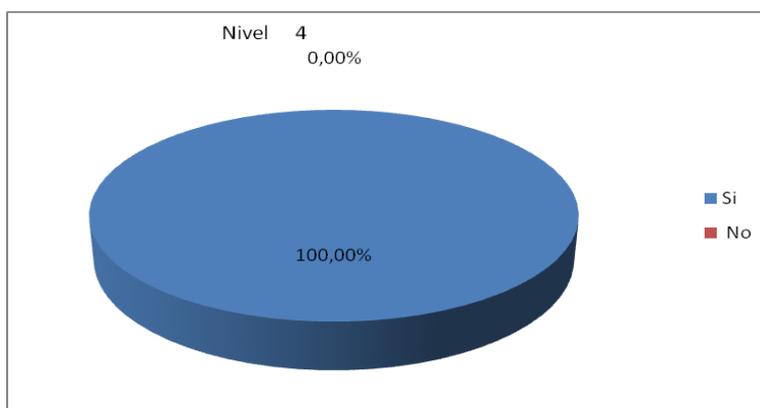


Gráfico 9. Resultados de la encuesta de liderazgo participativo. Fuente: RRHH Cervecería Nacional / Elaboración: Propia

Está formado por el director de planta y su práctica es 100% liderazgo participativo.

3.2.2.2. Entrevista

1)

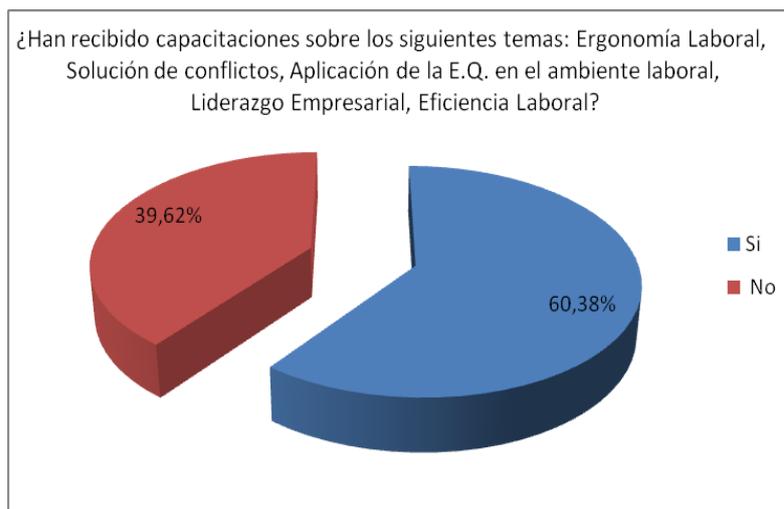


Gráfico 10. Resultados de la entrevista de capacitaciones recibidas. Fuente: RRHH Cervecería Nacional / Elaboración: Propia

Como podemos ver existe un gran porcentaje de gente que no es capacitada sobre temas cruciales para la formación de líderes a tal punto que apenas un 60,38% ha recibido esta capacitación.

2)

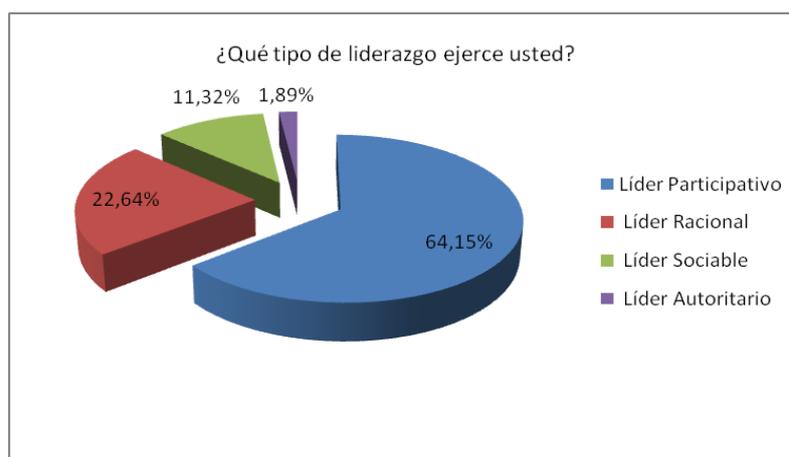


Gráfico 11. Resultados de la encuesta de tipos de liderazgo. Fuente: RRHH Cervecería Nacional / Elaboración: Propia

El 64,15% considera que practica el liderazgo participativo, un 22,64% practica el liderazgo racional, un 11,32% practica el liderazgo sociable hasta aquí podemos decir que predomina un liderazgo positivo y apenas el 1,89% practica un liderazgo Autoritario que no se lo ve como positivo.

3)



Gráfico 12. Resultados de la encuesta sobre salarios. Fuente: RRHH Cervecería Nacional / Elaboración: Propia

El 84,91% esta conforme con su remuneración salarial y apenas el 15,09% no lo esta, lo que conlleva a entender que la mayoría de los colaboradores de la Cervecería Nacional esta satisfecho con lo que gana.

4)



Gráfico 13. Resultados de la encuesta sobre oportunidades de ascenso. Fuente: RRHH Cervecería Nacional / Elaboración: Propia

En el gráfico se puede visualizar claramente que los encuestados estan concientes de que pueden ascender de cargo y esto les proveera de mayores ingresos económicos.

5)

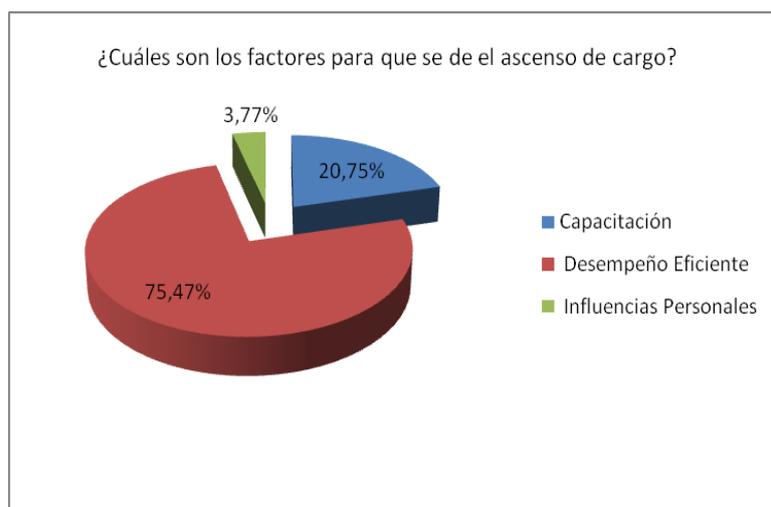


Gráfico 14. Resultados de la encuesta de factores para el ascenso. Fuente: RRHH Cervecería Nacional / Elaboración: Propia

Es claro entender que en la Cervecería Nacional el 75,47% de los ascensos de cargo se dan por desempeño laboral, un 20,75% se da por capacitación que también es positivo y apenas un 3,77 por influencia personales.

6)



Gráfico 15. Resultados de la encuesta sobre factores para liderazgo de nivel 5. Fuente: RRHH Cervecería Nacional / Elaboración: Propia

Es evidente ver que el 64,15% de la muestra apuntan a que necesita un manual aplicable para desarrollar en ellos el liderazgo de nivel cinco, el otro grupo que apenas es un 18,87% pide que se les vuelva a informar del tema, un

9,43% piensa que se debe mejorar la paga para que la gente ponga más atención para capacitarse como líderes de nivel cinco y apenas un 7,55% pide que se vuelva a sociabilizar el tema.

3.2.1.3. Encuesta para Clima Laboral

El clima laboral, a pesar de ser un factor difícil de cuantificar, es determinante para el éxito de las empresas.

Una manera de descubrir el clima laboral actual es realizando un diagnóstico. Este estudio consiste en una serie de encuestas, entrevistas y dinámicas de grupo que se aplicarán al personal con la finalidad de obtener la percepción real que tienen los empleados hacia la organización. En este caso se aplicará una encuesta.

Metodología de aplicación de la encuesta

- Aplicación con encuestadores externos (BRANDIM)
- Llenado manual de encuesta
- La encuesta será llenada por el personal con más de 6 meses en la compañía
- Tiempo promedio de llenado de encuesta: 7 – 9 minutos por colaborador

3.2.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE CLIMA LABORAL

| | TEMAS: | % |
|----|--------------------------|------|
| 1 | Gestión del Rendimiento | 84,4 |
| 2 | Prácticas de Gestión | 80,1 |
| 3 | Prácticas de Autogestión | 89,1 |
| 4 | Clientes y Consumidores | 95,2 |
| 5 | Comunidad y reputación | 94 |
| 6 | Colaboración | 87,8 |
| 7 | Valores | 88,8 |
| 8 | Dinámica Organizacional | 79,2 |
| 9 | Satisfacción | 75,8 |
| 10 | Comunicación | 78,6 |
| 11 | Liderazgo | 84,8 |

Tabla 1. Resultados de la Encuesta de Clima Laboral 2011. Fuente: RRHH Cervecería Nacional / Elaboración: Propia

De los 11 temas únicamente 2 superan el 90%, 6 superan el 80% y 3 son menores al 80% y para estos se realizará el plan de acción y dentro de cada tema tenemos resultados independientes.

Gestión del rendimiento.

| TEMAS | % |
|--|------|
| Las metas de la compañía son claras y se han comunicado a todos los empleados | 92,5 |
| Estoy convencido de que las metas organizacionales definidas por la compañía son las adecuadas | 88,4 |
| El sistema de definición de las metas de equipo y personales es participativo y transparente | 84,4 |
| El sistema de administración del desempeño (PM) es la forma en como se administra el trabajo de la gente y los resultados de la compañía | 81,0 |
| La revisión de mi desempeño (PR) es objetiva y esta basada en metas y expectativas claras previamente acordadas | 82,3 |
| La compañía valora no solo los resultados o números alcanzados sino también la forma de lograrlos | 77,6 |
| TOTAL DESEMPEÑO DE GESTIÓN | 84,4 |

Tabla 2. Resultados de Gestión del Rendimiento. Fuente: RRHH Cervecería Nacional / Elaboración: Propia

| | Dinámica Organizacional | % |
|----|--|-------------|
| 1 | En mi área, me involucran y me hacen participe en la toma de decisiones que me impactan | 81,0 |
| 2 | En mi área, tengo la autonomía para tomar la decisiones que tienen que ver con mi trabajo | 83,0 |
| 3 | En mi departamento, recibo la información adecuada para realizar mi trabajo de manera efectiva. | 84,4 |
| 4 | La relación de los trabajadores con la compañía es buena | 93,9 |
| 5 | En esta compañía, el tiempo que se tarda para tomar decisiones es adecuado | 78,9 |
| 6 | En la compañía la burocracia no incide en la toma rápida de decisiones | 73,5 |
| 7 | En la compañía los cambios importantes son comunicados e implementados de forma adecuada | 83,7 |
| 8 | La compañía esta cambiando para mejorar constantemente. | 93,2 |
| 9 | En esta compañía, las decisiones de movimientos de personal se toman en base a la capacidad demostrada y el desempeño. | 72,1 |
| 10 | La empresa ofrece oportunidades de desarrollo | 74,8 |
| 11 | En esta compañía, siempre que alguien hace un buen trabajo, es reconocido | 66,7 |
| 12 | La compañía se preocupa por eliminar riesgos de accidentes y mejorar las condiciones de salud ocupacional | 89,8 |
| 13 | Recibo la información necesaria con respecto a la política salarial y la forma de remuneración. | 67,3 |
| 14 | Las políticas y procedimientos de la compañía son claramente comunicadas | 91,2 |
| 15 | Existen canales formales para discutir sobre mi estabilidad laboral | 55,1 |
| | DINAMICA ORGANIZACIONAL | 79,2 |

Tabla 3. Resultados de Dinámica Organizacional. Fuente: RRHH Cervecería Nacional / Elaboración: Propia

| | Satisfacción | % |
|----|--|-------------|
| 1 | Estoy satisfecho con mi salario | 51,0 |
| 2 | Mi remuneración (incluyendo utilidades) | 69,4 |
| 3 | Las condiciones físicas e infraestructura de mi lugar de trabajo | 87,8 |
| 4 | Los roles y responsabilidades asignadas a mi cargo | 89,1 |
| 5 | Los horarios de mi trabajo | 75,5 |
| 6 | Las herramientas y los equipos que dispongo para hacer mi trabajo | 76,2 |
| 7 | Mi carga de trabajo | 78,2 |
| 8 | Mi salario es competitivo en relación a otras industrias del mercado | 54,4 |
| 9 | Recibo incentivos que alientan mi buen desempeño | 59,2 |
| 10 | Siento orgullo personal de trabajar en esta empresa | 96,6 |
| 11 | Beneficios tangibles: dotaciones de producto, transporte, servicio de comedor, seguro de salud, bono navideño, becas estudiantiles | 82,3 |
| 12 | Beneficios sociales: colonias vacacionales, la cooperativa de ahorro y crédito, chozones y fiestas especiales | 76,2 |
| 13 | Estoy contento con mi relación con Cervecería Nacional | 89,2 |
| | M. SATISFACCION | 75,8 |

Tabla 5. Resultados de Medición de Satisfacción. Fuente: RRHH Cervecería Nacional / Elaboración: Propia

| | Comunicación | % |
|---|--|-------------|
| 1 | El contenido de las comunicaciones internas considera mis necesidades de información | 76,9 |
| 2 | Los medios de comunicación internos actuales son efectivos para atender mis necesidades de información | 76,9 |
| 3 | La comunicación interna es confiable y veraz | 83 |
| 4 | La comunicación organizacional es más efectiva que el rumor o comunicación informal | 81,6 |
| 5 | Me siento satisfecho en mis necesidades de ser escuchado por la compañía. | 74,8 |
| | M. COMUNICACIÓN | 78,6 |

Tabla 6. Resultados de Medición de la Comunicación. Fuente: RRHH Cervecería Nacional / Elaboración: Propia

| | Liderazgo | % |
|----|--|-------------|
| 1 | Humildad | 80,3 |
| 2 | Etica | 87,8 |
| 3 | Control de carácter en todo momento | 78,2 |
| 4 | Responsabilidad | 92,5 |
| 5 | Es motivador | 83 |
| 6 | Respeto a los demás | 87,1 |
| 7 | Comparte los exitos | 81 |
| 8 | Preocupación por el bien general de la organización y la gente | 83,7 |
| 9 | Promueve la innovación | 85,7 |
| 10 | Preocupación porque los cambios sea bien administrados | 88,4 |
| | LIDERAZGO | 84,8 |

Tabla 7. Resultados de Medición de Liderazgo. Fuente: RRHH Cervecería Nacional / Elaboración: Propia

CAPITULO IV

4.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.1. CONCLUSIONES

- Se puede generalizar que la Cervecería Nacional capacita e informa a todos sus colaboradores sobre temas de liderazgo organizacional.
- La información difundida sobre la temática de liderazgo de nivel cinco ha sido sociabilizada sin embargo no ha sido interiorizada.
- La Cervecería Nacional propende formar los mejores líderes brillantes y comprometidos con su empresa por medio del trato humanístico, incentivos económicos y capacitación constante.
- La Cervecería Nacional se desarrolla bajo lineamientos de eficiencia, eficacia y efectividad factor que le permite estar ubicada entre los diez primeros lugares del ranking mundial dentro de la empresa SABMiller.
- Las entrevistas y las encuestas realizadas dan como resultado que la Cervecería Nacional debe concientizar e interiorizar la temática de liderazgo de nivel cinco en sus colaboradores en lugar de solo difundir la información para que de esta forma la praxis se superponga a la teoría.
- El clima laboral es un elemento indispensable en la planificación estratégica de las empresas, puesto que nos permite gestionar la motivación de los empleados con el objetivo de conseguir mejores resultados de desempeño, mayor productividad y por lo tanto mayores utilidades.

4.1.2. RECOMENDACIONES

- Cervecería Nacional Planta Quito tiene que seguir capacitando de una manera sistémica para que de esta manera se vaya estructurando una malla de procesos que conlleven a que siempre todos los colaboradores lleguen en el menor tiempo posible a ser líderes de nivel cinco.
- Cervecería Nacional Planta Quito debe generar procesos de valorización de los estímulos recibidos por los operadores ya que los mismos no son capaces de asimilar el buen trato económico y humano que reciben.
- Cervecería Nacional Planta Quito debe seguir aplicando los modelos establecidos por la empresa SABMiller consiguiendo de esta manera estar enmarcados en los procesos de base internacional estipulados por los nuevos paradigmas de producción, administración y logística humana que rigen el mundo de los negocios.
- Cervecería Nacional Planta Quito para lograr que sus colaboradores se conviertan en líderes de nivel cinco debe elaborar un manual práctico-teórico que se pueda interiorizar mediante talleres vivenciales.
- Cervecería Nacional Planta Quito para diagnosticar y medir el pulso del clima laboral debe realizar una encuesta para tener información de sus fortalezas y debilidades en los temas encuestados y basando en los resultados generar el plan de acción para mejorar la efectividad y satisfacción organizacional

CAPÍTULO V

5.1. MANUAL PARA LA FORMACIÓN DE LÍDERES DE NIVEL CINCO



FORMACION DE LIDERES DE NIVEL CINCO

“La excelencia del ser humano se labra en su interior”.

G.C.V.

Presentación

La formación de Líderes de Nivel Cinco tiene como propósito prioritario mejorar el proceso de producción y desarrollo empresarial de Cervecería Nacional planta Quito área de Manufactura en todos los niveles o cadenas de mando. Es una manera de planificar y estructurar metas esperadas; diseñar procedimientos de formación y/o capacitación y de evaluación de desempeños; la formación profesional por alternativa importante para afrontar los problemas de relación laboral y cumplimiento de las funciones encomendadas en forma individual o en equipo en los niveles de Manufactura, Administración y Gerencia.

El manual taller aborda las características más relevantes de la formación de Líderes de nivel cinco; además va a permitir a las personas que lo utilicen a construir paso a paso el diseño comportamiento y ejecución de los Líderes de Nivel Cinco y los acercará más a las prácticas de formación profesional con eficiencia.

Como base la aplicación del mismo busca potenciar el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes en un clima laboral de excelencia y concomitantemente logre que cada uno de los colaboradores ame lo que hace en miras de lograr que todos los integrantes se sientan parte importante y vital de la Cervecería Nacional.

Este Manual contiene tres Módulos bien definidos, interrelacionados unos con otros para llegar a dar cumplimiento a sus propósitos de creación o elaboración, mismos que lograrán formar líderes de nivel cinco o clase mundial. Así tenemos en el primer módulo un proceso sistemático para desarrollar en cada uno de los colaboradores de la Cervecería Nacional una Inteligencia Emocional y personal que permitirá desarrollar un ambiente de trabajo adecuado. En el Módulo dos encontraremos todo lo que tiene que ver con la Programación Neurolingüística, su desarrollo y simentación de la técnica de la palabra para llegar a formar seres humanos optimistas y triunfadores capaces de convivir en un ambiente de tranquilidad y por último está el Módulo tres que hace alusión cómo desarrollar un líder de nivel cinco, empezando con un test evaluativo de ubicación lideral del Grupo SABMiller luego de haber encarnado

o aprehendido los dos módulos anteriores la forma de prepararse para llegar a ser un líder de nivel cinco.

Metodología

1. Aperturas e intermedios motivacionales.
2. Sociabilización del Manual.
3. Combinación de exposiciones teóricas con la aplicación práctica en los talleres.
4. Presentación de diversos documentos, mediante diapositivas.
5. Intervención participativa de los asistentes en los talleres y las plenarias.
6. Ejecución de tareas por parte de los participantes en el desarrollo de los talleres.
7. Crear un grupo de seguimiento y control de los procesos desarrollados y aceptados.
8. Elaboración de publicaciones de los logros y fracasos obtenidos.

Objetivos específicos:

- Que el/a o los /as participante/s logre/n,
- Reconocer sus propias emociones.
- Aprender a regular y manejar las emociones, como un modo de adecuar las mismas a las circunstancias que nos tocan vivir.
- Mejorar la comunicación y sus relaciones interpersonales.
- Incrementar su motivación .
- Incrementar el compromiso en su trabajo y autonomía .
- Colaborar en la mejora del clima laboral.
- Incrementar su poder (especialmente el carismático) y su capacidad de liderazgo.
- Asimilar con mayor prontitud los procesos de cambio.
- Ser un líder de nivel cinco.

MÓDULO I

Inteligencia Emocional

“Nunca juzgues a un ser humano, por lo que dice, sino por el tono de voz con lo que lo hace o por el gesto que demuestra con el que dice. “ Charles Peguy “

Es prioritario aclarar que el desarrollo de la Inteligencia Emocional (EQ) guarda estrecha relación con el desarrollo de la Programación Neurolingüística (PNL) , el desarrollo de las Inteligencias Múltiples de Howard Gardner.

Lectura

Los tres leones

En la selva vivían tres leones. Un día el mono, el representante electo por los animales, convocó a una reunión para tomar una decisión.

Todos sabemos que el león es el rey de los animales, pero tenemos un problema. Existen tres leones y los tres son muy fuertes. Debemos elegir al mejor.

Los leones supieron de la reunión y comentaron entre ellos:

Es verdad, la preocupación de los animales tiene mucho sentido. Una selva no puede tener tres reyes. Luchar entre nosotros no conviene, ya que somos amigos.... Necesitamos saber quien será el elegido, pero,.... ¿Cómo descubrirlo?

Otra vez los animales se reunieron y después de deliberar, comunicaron a los tres leones la decisión:

Encontramos la solución muy simple para el problema y decidimos que ustedes tres van a escalar la montaña Difícil. El que llegue primero a la cima será consagrado nuestro rey.

La montaña Difícil era la mas alta de toda la selva. El desafío fue aceptado y todos los animales se reunieron para asistir a la gran escalada.

El primer león intento escalar y no pudo llegar. El segundo empezó con todas las ganas, pero, también fue derrotado. El tercer león tampoco lo consiguió y bajo preocupado.

Los animales estaban impacientes y curiosos; si los tres leones fueron derrotados, ¿Cómo elegir un rey?

En ese momento, un águila, grande en edad y sabiduría, pidió la palabra:

¡ yo se quien debe ser el rey!

Todos los animales hicieron silencio y esperaron con gran expectativa.

Es simple... dijo el águila. Yo estaba volando muy cerca de ellos y cuando volvían derrotados en su escalada por la montaña Difícil escuché lo que cada uno dijo a la montaña.

El primer león dijo: “¡Montaña, me has vencido!”

El segundo león manifestó: “¡Montaña, me has derrotado!”

El tercer león exclamó: “¡montaña, me has vencido! Pero, ya llegaste a tu tamaño final, yo todavía estoy creciendo”. La diferencia, está en que el tercer león tuvo una actitud de vencedor cuando sintió la derrota: pero no desistió, su fuerza de decisión es más grande que el problema. Se controla a sí mismo, está preparado para gobernar a los demás.

Los animales aplaudieron el pronunciamiento del águila. En consecuencia el tercer león fue coronado como “Rey de los animales”.

Reflexión

No tiene mucha importancia el tamaño de las dificultades o situaciones que tengas. Tus problemas, la mayoría de las veces llegaron a su nivel máximo; tú, todavía no. Estas creciendo y eres más grande que todos los problemas juntos. No llegaste al límite de tus potencialidades.

Anónimo

Actividades a realizar

- 1.- Realizar una constelación de ideas sobre si la elección fue la más adecuada y anotar las alternativas
- 2.- Relacionar con los diferentes lugares de trabajo donde ellos han prestado su contribución laboral
- 3.- Comparar los ambientes anteriores con los de la empresa correlacionados desde el punto de vista de los seres humanos.
- 4.- El Facilitador tendrá que realizar una lista de los principales comportamientos emocionales.
- 5.- Realizar un F.O.D.A.S. personal.

Confianza

La confianza es la capacidad de “creer en uno mismo y en los demás “, de tener fe y convicción en uno mismo. Las personas decididas tienen confianza en sus propias ideas y son capaces de tomar decisiones con rapidez, se marcan sus propias metas, establecen sus propias prioridades y emprenden acciones.

Dinámica para establecer el nivel de confianza de cada uno de los colaboradores.

Para poder determinar el grado de confianza que tiene una persona vamos a utilizar la técnica del espejo que consiste en cerrar los ojos y meditar sobre quienes somos (realizar una introspección de nuestras metas logradas, no alcanzadas, nuestro comportamiento en general y luego específicamente). después de algunos minutos, se entrega a cada uno de los participantes un espejo, se pide que se miren unos a otros por varios minutos, realizándose la pregunta quienes somos física y emocionalmente, es decir un autoanálisis. Una vez terminada esta observación, se forman parejas y se comparte lo analizado por cada uno para que luego se diga cómo le ve a la otra persona luego de haberle escuchado, lo que reafirmará o no lo analizado por si mismos, para poder determinar en qué grado nos parecemos a la persona que somos o que creemos ser, seguidamente se realiza lo mismo pero en grupo de cuatro personas y en una plenaria se resalta lo más importante de la experiencia compartida, finalmente con estos antecedentes, se realiza un FODAS personal, escribiendo en cada casilla lo que indica:

| | | |
|------------|---------------|-------------|
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES | DEBILIDADES |
| AMENAZAS | | SOLUCIONES |

La ira

La ira es la emoción que la gente menos puede controlar y la que las personas prefieren darle rienda suelta. Si bien es cierto, siempre justificamos para hacerlo, sus motivos no siempre son grandes.

¿Qué hacer para salir de la ira?

Existen diversidad de formas para librarnos de la ira, pero las más comunes son las siguientes:

- Quedarnos a solas mientras nos calmamos.
- Dar un paseo.
- Métodos de relajación (Presionar una pelota anti estrés).
- Escribir lo que se piensa y no ejecutarlo, para luego que ha pasado la ira se lea y lo analice.

La preocupación

Todos los seres humanos en un momento dado tenemos “preocupación” éstas de alguna manera no buscan soluciones positivas con respecto a los peligros de la vida, anticipándonos a los riesgos antes de que éstos surjan.

¿Cómo podemos controlar la preocupación?

- Distrayendo su atención mediante la concentración más de su trabajo.
- Hacerse interrogaciones a sí mismo, si realmente se va a dar término a ese problema.
- Realizando juego de roles entre compañeros.

La melancolía

Emoción que probablemente la mayoría de la gente trata de salir y busca formas de hacerlo, es la que más daño nos causa y hace que nuestra autoestima baje.

¿Cómo alejar la melancolía de nosotros?

- Centrar la atención en algo totalmente optimista.
- Lectura que levante el ánimo.(crecimiento personal)
- Soñar despierto. (Quiero ser un líder de nivel cinco)
- Comer nuestros alimentos favoritos.
- Escuchar música.
- Establecer diálogos con personas que le causen placer emocional (empatía).
- Conseguir un triunfo o éxito fácil.

“ Yo creo, yo puedo, yo lo voy a lograr “

Tonny Meléndez

Lectura para desarrollar la motivación y la automotivación

El poder de la unidad

La tortuga y la liebre siempre discutían sobre quién es más rápida.

Para dirimir el conflicto de opiniones, decidieron realizar una carrera.

Eligieron una ruta y comenzaron la competencia. La liebre largó a toda velocidad y corrió energéticamente durante un buen rato. Luego, al ver que había sacado muchísima ventaja, decidió sentarse debajo de un árbol para descansar unos momentos, recuperar fuerzas y luego continuar su marcha. Pero, pronto se quedó dormida. La tortuga que andaba con un paso lento pero constante, la alcanzó superó y terminó primera declarándose ganadora indiscutible de la carrera.

Lección 1: “Los lentos pero constantes y perseverantes, también ganan la carrera”

La historia prosigue...

La liebre, decepcionada por haber perdido, hizo un examen de conciencia y reconoció su grave error de subestimar a la tortuga. Se dio cuenta que por presumida y descuidada había perdido la carrera. Si no hubiese subestimado a su oponente, nunca la hubiera podido vencer. Entonces, desafió a la tortuga a una nueva competencia. Esta vez, la liebre corrió sin descanso desde el principio hasta el fin y su triunfo fue contundente.

Lección 2: “Los rápidos y tenaces vencen a los constantes y perseverantes”.

La historia sigue...

Después de ser derrotada, la tortuga reflexionó detenidamente y llegó a la conclusión de que no había forma de ganarle a la liebre en velocidad. De la manera como estaba planteada la carrera, ella siempre perdería.

Por eso, desafió nuevamente a la liebre, pero propuso correr por una ruta distinta a la anterior. La liebre aceptó y corrió a toda velocidad, hasta que se encontró en su camino con un ancho río. La liebre no sabía nadar, y mientras se preguntaba “¿Qué hago ahora?”, la tortuga nadó hasta la otra orilla, continuó con su paso lento, pero constante y terminó la carrera en primer lugar.

Lección 3: “Quienes identifican su ventaja competitiva (saber nadar) y cambian el entorno para aprovecharla, llegan primeros”.

Y la historia continúa...

Pasó el tiempo, tanto compartieron la liebre y la tortuga que terminaron haciéndose amigas. Ambas reconocieron que eran buenas competidoras y decidieron repetir la última carrera, pero esta vez corriendo en equipo. En la

primera parte, la liebre cargó a la tortuga hasta llegar al río. Allí, la tortuga atravesó el río a nado con la liebre sobre su caparazón y en la orilla de enfrente, la liebre cargo de nuevo a la tortuga hasta llegar a la meta.

Como alcanzaron la línea de llegada en tiempo récord, sintieron una mayor satisfacción a la que habían experimentado en sus logros individuales.

Lección 3: “Es bueno ser individualmente brillante y tener fuertes capacidades personales. Pero, a menos que seamos capaces de trabajar con otras personas y potenciar recíprocamente las capacidades de cada uno/a, no seremos completamente efectivos”.

Epílogo

Es importante advertir que ni la liebre ni la tortuga abandonaron la carrera. La liebre evaluó su desempeño, reconoció sus errores y decidió poner mas era su mayor debilidad, decidió cambiar su estrategia y aprovechar su fortaleza como nadadora, en un nuevo recorrido. Después de varias contiendas, la tortuga y la liebre descubrieron que unidas lograban mejores resultados.

La liebre y la tortuga también aprendieron otra lección vital:

Cuando dejamos de competir contra un rival y comenzamos a competir contra una situación, no solo complementamos capacidades, compensamos debilidades, potenciamos nuestros recursos... sino que también obtenemos mejores resultados.

Todos tenemos carreras por delante, y hay muchas maneras de ganarlas. Hay muchas liebres, muchas tortugas... y, ¡muchas metas que alcanzar!

Lección final: “No te reúnas con un grupo fácil; no te harán crecer. Acude donde sean muy altas las exigencias y expectativas de desempeño”.

Actividades a realizar

- 1.- Elaborar un cuadro comparativo entre los comportamientos de la tortuga y la liebre.
- 2.- Generalizar una conclusión del final de la lectura.
- 3.- Diferenciar los tipos de motivación que existen en la lectura y analizar cuál es la más importante.
- 4.- Definir mediante un constelación de ideas la conceptualización de motivación intrínseca y extrínseca.

Motivación y automotivación

Motivación es el impulso que tiene un individuo ante la necesidad de conseguir un fin determinado, pero a más de éste impulso deben haber otros factores motivadores como: el deseo de que la sociedad lo apruebe. Las motivaciones no son iguales para todos, sin embargo, los elementos que ayudan a motivar pueden ser comunes, y son los que permiten que este proceso motivador sea más interesante y fructífero, entre otros factores motivadores tenemos:

- * Confianza
- * Optimismo
- * Tenacidad y
- * Recíproca.

Nota.- Estos factores deben resaltarse de la lectura anterior.

Fuentes de motivación

Nosotros mismos:

Los seres humanos somos la primera fuente de motivación porque son nuestros pensamientos, ansiedades, emociones, voluntades y expectativas las que nos hacen tomar la decisión de qué hacer o no ante una determinada acción o situación (ésta motivación se la llama también intrínseca).

Lea las siguientes frases

- 1.- Todo ser humano que sueña en grande, llega a ser trascendental.
- 2.- Eres Imagen de la perfección por eso todo lo que hagas de corazón y planificado será de éxito.
- 3.- El camino que labres, como producto de tu esfuerzo y comportamiento justo te llevará al podium de los triunfadores.
- 4.- La familia y el trabajo son los dos lugares que debes dar pasión, sacrificio y lealtad para que tu vida se llene de felicidad.

Nota.- Utilice estas frases como tema de análisis y luego concluya que el principio de las cosas que pasan son consecuencia de cómo queremos ver el futuro.

La motivación extrínseca

Son todos aquellos factores que vienen del medio externo y principalmente del ambiente social que nos rodea (Amigos, familiares, colegas, remuneraciones).

- 1.- Ambiente laboral
- 2.- Trato personalizado y humanista.
- 3.- Plan de carrera
- 4.- Estímulos económicos.

Nota.- El Facilitador deberá hacer comparaciones de cada uno de los motivos extrínsecos y de los beneficios que estos les traen a ellos como colaboradores par así cimentar el valor de pertenecía que está en el nivel de liderazgo 3.

Sugerencias en la utilización y desarrollo de la inteligencia emocional en el sistema laboral.

Quien pretenda tener éxito en la vida y su ambiente laboral debe manejar con destreza las emociones, las propias y la de los demás. Las emociones positivas estimulan el éxito personal de esta manera sugerimos tomar en cuenta estos consejos prácticos, para desarrollar nuestro ámbito laboral.

- 1.- No hacer críticas ante terceros.
- 2.- Renunciar a los ataques personales, son poco elegantes, hieren la dignidad de los demás y provocan la cólera.
- 3.- Reforzar la autoestima, mediante cuadros de éxitos.
- 4.- Hacer sugerencias de mejora continua.
- 5.- Controlar las emociones de cólera, ira y frustración
- 6.- La sonrisa que envías te es retribuida
- 7.- El buen equipo sabe manejar los contratiempos.

Taller

Forme dos o tres grupos de trabajo, sugieran que se quede un grupo en la sala y los otros grupos salgan, el grupo que está en la sala va hacer cuestionamientos del comportamiento de los integrantes de los otros dos grupos; mismos que deben ser anotados por el facilitador y así rotaran con cada grupo. Cuando el facilitador haya recolectado la información de los tres grupos formara una plenaria y divulgara algunos de estos comportamientos y medirá las reacciones de los participantes luego pedirá que se den las respectivas disculpas entre las personas que se sienten ofendidas. Para cerrar el taller se escribirán las características positivas de cada participante y se le pedirá que lea en voz alta y los compañeros aplaudan y digan te queremos y apreciamos.

Luego de realizar todas estas actividades se tomará el test de Inteligencia emocional para luego sacar una media aritmética y saber cómo están los niveles 1,2 y 3 de liderazgo.

Test para medir el coeficiente emocional

Este cuestionario tiene en total 40 preguntas sobre su vida cotidiana, actual y futura.

En algunas de ellas, debe posicionarse en una escala de 1 a 3 puntos:

- 1+: Me siento identificado(a) plenamente
- 2: Me siento identificado(a) más o menos
- 3-: No me siento identificado(a)

Para la pertinencia de sus resultados, le invitamos a contestar de una manera espontánea y sincera.

1.- A veces prefiero cambiar de dirección cuando estoy frente a grandes dificultades

1 (+)

2

3 (-)

Cuando alguien quiere hablarme:

a) le escucho atentamente, aunque tarde en abordar los hechos

b) le animo, si es posible, a ir directo al tema

En el trabajo, uno tiene cosas mejores que hacer que atenuar las pequeñas susceptibilidades de cada uno

1 (+)

2

3 (-)

A veces me siento tenso(a) sin razón aparente

1 (+)

2

3 (-)

Cuando tengo que expresarme en público:

a) esto suele asustarme

b) esto suele estimularme

c) no me afecta en exceso

En una tienda, me siento atraído(a) por una mini-cadena. Mi presupuesto me lo permite, pero mi esposo(a) me dice que tenía previsto(a) regalármela el próximo mes.

a) la compro a pesar de todo, no quiero esperar

b) negocio con él (ella) para conseguirlo antes asumiendo parte del coste

c) decido esperar al próximo mes

Me entusiasmo fácilmente ante cualquier cosa

1 (+)

2

3 (-)

Uno de sus compañeros parece preocupado:

a) le pregunto lo que le molesta para ayudarle

b) le recuerdo que estoy dispuesto(a) a escucharlo si lo desea

c) mientras no se dirija a mí, prefiero no implicarme en el asunto

Cuando me comparo con otros:

a) me siento pequeño(a) e insignifica

b) me siento bien y acorde conmigo mismo(a)

c) siento orgullo, porque me siento privilegiado(a)

Dos compañeros empiezan a levantar el tono de voz en una conversación

a) prefiero mantenerme a distancia de dicha discusión

b) intento tranquilizarlos inmediatamente

c) intento tranquilizar el ambiente con una broma

Soy muy sensible a todo lo que pueda ocurrir en mi círculo extra-familiar

1 (+)

2

3 (-)

Es el (la) moderador(a) de una reunión en la que una persona critica a otra ausente:

a) a pesar de todo, piensa que es mejor dejar que cada uno se exprese

b) lo convoca en su despacho con el fin de decirle que no tolera esta actitud indigna

c) le reprocha delante del grupo que el hecho de criticar a un colega no le parece correcto

A veces, me siento nostálgico(a) sin saber porqué

1 (+)

2

3 (-)

Acaba de realizar una venta o firmar un contrato importante:

a) su radiante sonrisa revela un sentimiento de victoria

b) evita manifestar signos de satisfacción

c) en un tono caluroso, agradece a su interlocutor la confianza depositada

Los fracasos que puedo experimentar tienen generalmente poco impacto sobre mi estado de ánimo

1 (+)

2

3 (-)

Es responsable de prospección de una compañía de seguros. Tras una mañana de llamadas, ningún cliente está interesado; usted piensa:

a) quizá no esté verdaderamente hecho(a) para este trabajo

b) voy a tratar de abordar a los clientes de otra manera

c) hoy no es mi día

Los pequeños problemas de los demás no me afectan en exceso

1 (+)

2

3 (-)

Soy muy púdic(a) en lo que concierne la expresión de mis sentimientos

1 (+)

2

3 (-)

Cuando tengo que trabajar en un grupo :

a) prefiero no destacar en el equipo con el fin de conservar una cierta seguridad

b) prefiero liderar el grupo aunque esté expuesto a las críticas de los demás

A veces tengo tendencia a aumentar el tono de voz para hacerme entender

1 (+)

2

3 (-)

Cuando aumenta la tensión entre una persona y yo, no estoy totalmente seguro(a) de lo que siento

1 (+)

2

3 (-)

Tengo mucha habilidad para conciliar a personas que no consiguen entenderse

1 (+)

2

3 (-)

Cuando las relaciones son tensas entre una persona y yo :

a) a veces tengo tendencia a enfadarme

b) raramente manifiesto mis emociones de manera extrema

c) me refugio en el mutismo

Cuando una tarea me interesa menos, veo sobre todo sus aspectos negativos

1 (+)

2

3 (-)

A veces dudo de mis capacidades

1 (+)

2

3 (-)

En el trabajo o en los estudios, tengo más bien tendencia a:

a) asignarme objetivos muy elevados que sobrepasan lo que se espera de mí

b) limitarme de entrada a hacer lo que se espera de mí, en vez de arriesgarme a hacer las cosas mal

Cuando una persona me inspira algún sentimiento, se lo digo

1 (+)

2

3 (-)

Me dicen que soy susceptible

1 (+)

2

3 (-)

Comunico mi desacuerdo con una sonrisa y nunca mostrando agresividad

1 (+)

2

3 (-)

Cuando siente cólera o exasperación :

a) la expresa lo más rápidamente posible con el fin de que no se acumule

b) la reprime con el fin de no dejarla explotar brutalmente

c) la expresa intentando no ofender a las personas que le rodean

Cuando siento una emoción, siempre sé cuál es la causa

1 (+)

2

3 (-)

Estoy siempre preparado(a) para defender mis opiniones en público, sin importar las consecuencias

1 (+)

2

3 (-)

A menudo me siento feliz sin saber porqué

1 (+)

2

3 (-)

Cuando se trata de presentar un producto o una idea a un grupo de personas, prefiero usar palabras :

a) matizadas y neutras con el fin de ser lo más creíble posible

b) un poco más fuertes, incluso exageradas, con el fin de transmitir mejor el mensaje

Me cuesta simpatizar con un individuo que tiene puntos de vista opuestos a los míos

1 (+)

2

3 (-)

Cuando tengo que esperar mi turno haciendo cola, suelo impacientarme rápidamente

1 (+)

2

3 (-)

-
-
-

Siempre consigo imponerme en un grupo

- 1 (+)
- 2
- 3 (-)

-
-
-

Cuando hay un choque de intereses:

-

a) a veces pienso que es más útil solucionar los conflictos yo mismo(a)

-

b) hay que hacer todo lo posible para alcanzar un compromiso, aunque esto implique una reducción en la productividad del grupo.

Tengo dificultad para decir no

- 1 (+)
- 2
- 3 (-)

-

-
-

Está reunido(a) con todo su equipo, una persona resta al margen del grupo:



a) Le anima para que se integre en el grupo



b) le deja tranquilo, piensa que tiene que tener sus motivos para mantenerse fuera del grupo



c) bromea con él con el fin de relajar el ambiente

MODULO II

Programación Neurolingüística

Concepto

Desde su presentación en público, la Programación neurolingüística se ha constituido en el más popular de los sistemas cognitivos para movilizar el potencial personal. Según González (1996), la PNL es un meta-modelo porque va más allá de una simple comunicación. Este meta-modelo adopta como una de sus estrategias, preguntas claves para averiguar que significan las palabras para las personas.



ESTRATEGIAS VISUALES, AUDITIVAS Y KINESTÉSICAS

Recibimos información a través de nuestros sentidos, seleccionamos un porcentaje y en el proceso utilizamos los tres grandes sistemas de representación: **visual, auditivo, kinestésicas.**



El arte de la felicidad

La felicidad no depende de lo que ocurra a nuestro alrededor, sino de lo que pase dentro de nosotros.

-La felicidad se mide por el espíritu con el cual nos enfrentamos los problemas de la vida.

-La felicidad nace de poner empeño en nuestro trabajo y de hacerlo con alegría y entusiasmo.

-La felicidad no tiene recetas, cada quien la cocina con la sazón de su propia convicción.

-La felicidad no es una posada en el camino sino una forma de caminar. Aunque busques la felicidad por todo el mundo, si no esta dentro de ti, jamás la encontraras.

El Facilitador hará que los participantes lean estas frases, para luego enfocar las ideas principales del nivel 3 y el 4 de liderazgo que guardan relación con lo estético y subliminal que están en la pirámide de Abraham Maslow.

Lectura

El secreto para ser feliz

Un sabio, al ver la sencillez y la pureza de un niño, le dijo:

A ti te enseñare el secreto para ser feliz. Ven conmigo y presta mucha atención.

El secreto para ser feliz guardo en estos dos cofres: MI MENTE Y MI CORAZÓN. El gran secreto no es otro que una serie de pasos que debes seguir a lo largo de la vida.

El primer paso, es que debes quererte a ti mismo, y a todos los días al levantarte y acostarte, debes afirmar: yo soy importante, yo valgo, soy capaz, soy inteligente, soy cariñoso, espero mucho de mi, no hay obstáculo que no pueda vencer. Este paso se llama autoestima alta.

El segundo paso: practicar todo lo que dices que eres; es decir, si piensas que eres excelente actúa con prudencia; si piensas que eres capaz, haz lo que te propones: si piensas que eres cariñoso expresa tu afecto; si piensas que no hay obstáculos que no puedas vencer, entonces proponte metas en tu vida y lucha por ellas hasta lograrlas. Este paso se llama motivación.

El tercer paso: no debes envidiar a nadie por lo que tiene o por lo que es, ellos alcanzaron su meta, logra tú las tuyas.

El cuarto paso: no debes albergar en tu corazón rencor hacia nadie; ese sentimiento no te deja ser feliz; deja que las leyes divinas hagan justicia, y tú perdona y olvida.

El quinto paso: evita tomar las cosas que no te pertenecen, recuerda de acuerdo a las leyes de la naturaleza, mañana te quitaran algo de más valor.

El sexto paso: no maltrates a nadie todos los seres del mundo tenemos derecho al respeto y aprecio.

Y por último, levántate siempre con una sonrisa en los labios, observa a tu alrededor y descubre en todas las cosas el lado bueno y bonito; piensa en lo afortunado que eres al tener a Dios en tu corazón; ayuda a los demás, sin pensar que vas a recibir nada a cambio; mira a las personas y descubre en ellas sus cualidades y dales también el secreto para ser triunfadores y felices...

¡Aplica estos pasos y veras qué fácil es SER FELIZ!!

Anónimo

Actividades a seguir

- 1.- Realizar un cuadro de doble entrada en donde la primera variante sea las expresiones positivas y la segunda hacia que personas van dirigidas.
- 2.- Interrelacionar el comportamiento de un Líder de 3 y 4 nivel con los factores comportamentales analizados.
- 3.- Hacer un F.O.D.A.S. de cada uno de los integrantes, mismo que estará orientado a ver valores de auto - realización y altruistas.

MODO DE PENSAMIENTO DE LOS HEMISFERIOS

Para aprender bien necesitamos usar los dos hemisferios, pero la mayoría de nosotros tendremos a usar uno más que el otro, preferimos pensar de una manera o de otra. El que tendamos a usar más una manera de pensar que otro

determina nuestras habilidades cognitivas ya que cada manera esta asociada con distintas habilidades.

| HEMISFERIO LÓGICO | HEMISFERIO HOLIÍSTICO |
|--------------------------|------------------------------|
| LOGICO | HOLISTICO |
| Analítico | Intuitivo |
| ABSTRACTO | CONCRETO |
| Secuencial | Global |
| (de la parte al todo) | (del todo a la parte) |
| Lineal | Aleatorio |
| Realista | Fantástico |
| Verbal | No verbal |
| Temporal | Atemporal |
| Simbólico | Literal |
| Cuantitativo | Cualitativo |

HABILIDADES ASOCIADOS CON LOS HEMISFERIOS

| HEMISFERIO LÓGICO | HEMISFERIO HOLIÍSTICO |
|-----------------------------------|------------------------------|
| Escritura | Relaciones espaciales |
| Símbolos | Formas y pautas |
| Lenguaje | Cálculos matemáticos |
| Lectura | Canto y música |
| Ortografía | Sensibilidad al calor |
| Oratoria | Expresión artística |
| Escucha | Creatividad |
| Localización de hechos y detalles | Visualización |
| Asociaciones auditivas | Emociones |

ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR LOS DOS HEMISFERIOS

| HEMISFERIO LÓGICO | HEMISFERIO HOLIÍSTICO |
|---|---|
| Hacer esquemas Dar reglas Explicar paso a paso Leer los textos desde un principio Escribir un texto a partir de fotos o dibujos. Organizar en apartados Dar opiniones razonadas | Hacer mapas mentales y conceptuales Dar ejemplos Empezar por explicar la idea global Empezar por leer el final del texto para saber a donde se va a ir a parar Convertir un texto en un comic Expresar emociones e impresiones |

| VISUAL | AUDITVO | KINESTESICO |
|--|--|--|
| Ver, mirar, imaginar, leer, películas, dibujos. Videos, mapas, carteles, diagramas, fotos, caricatura, diapositivas, pinturas, exposiciones, tarjetas, telescopios, microscopios, bocetos. | Escuchar, oír, cantar, ritmo, debates, discusiones, cintas, audios, lectura, hablar en público, telefonar, grupos pequeños, entrevistas. | Tocar, mover, sentir, trabajo de campo, pintar, dibujar, bailar, laboratorio, hacer cosas, mostrar, separar cosas. |

Comportamiento según el sistema de representación preferido se sintetiza en el siguiente cuadro:

| | VISIUAL | AUDITIVO | KINESTESICO |
|-----------------|--|--|--|
| Conducta | Organizado, ordenado, observador y tranquilo. Preocupado por su aspecto. Voz aguda, barbilla levanta, vemos las emociones en | Habla solo, se distrae fácilmente. Mueve los labios la leer. Facilidad de palabra, no le preocupa su aspecto. Monopoliza la conversación. Le | Responde a las muestras físicas de cariño, le gusta tocarlo todo se mueve y gesticula. Sale bien arreglado de casa, pero |

| | | | |
|--------------------|--|---|---|
| | la cara. | gusta la música. Modula el tono y timbre de voz. Expresa sus emociones verbalmente. | enseguida se arruga porque no para. Tono de voz más bajo pero habla alto, con la barbilla hacia abajo. Expresa sus emociones con movimientos. |
| Aprendizaje | Aprende lo que ve. Necesita una visión detallada y saber a donde va, le cuesta recordar lo que oye. | Aprende lo que oye, a base de repetirse a si mismo paso a paso todo el proceso. Si se olvida en un solo paso, se pierde. No tiene una visión global. | Aprende con lo que toca y lo que hace. Necesita estar involucrado personalmente en alguna actividad. |

TAREA INDIVIDUAL

Test del sistema de representación favorito:

Subraye la opción a), b), c) más adecuada:

1. Cuando alguien explica algo que esta escrito en la pizarra en un libro es más fácil para usted seguir las explicaciones.
 - a) Escuchando.
 - b) Leyendo el libro o la pizarra.
 - c) Se aburre y espera que le den algo que hacer usted.

2. Cuando esta en clases:
 - a) Le distraen los ruidos
 - b) Se distrae con el movimiento
 - c) Se distrae cuando las explicaciones son demasiado largas.

3. Cuando dan instrucciones:
 - a) Se pone en movimiento antes de que acaben de hablar y explicar lo que hay que hacer.
 - b) Le cuesta recordar las instrucciones orales, pero no hay problema si dan por escrito
 - c) Recuerda con facilidad las palabras exactas de lo que dijeron.

4. Cuando tiene que aprender algo de memoria:
 - a) Memoriza lo que ve y recuerda la imagen (Por ejemplo, la pagina del libro)
 - b) Memoriza mejor si repite rítmicamente y recuerda paso a paso.
 - c) Memoriza a base de pasear y mirar y recuerda una idea general mejor que los detalles.

5. En los seminarios lo que más le gusta es que:
 - a) Se organicen debates y que haya dialogo.
 - b) Se realizan actividades en las que puedan moverse.
 - c) Se entreguen el material escrito y en fotos, diagramas-

6. Marque las dos frases con las que más se identifique:
 - a) Cuando escucha una conferencia le gusta hacer garabatos en un papel.
 - b) Es visceral e intuitivo muchas veces le gusta/disgusta la gente sin saber bien el porque.
 - c) Le gusta tocar las cosas y tienden a acercarse a la gente cuando hablan con alguien
 - d) Sus cosas están rodeadas y bien presentadas, le molestan los tachones y las correcciones.
 - e) Prefiere los chistes a los comics.
 - f) Suele hablar consigo mismo/a cuando esta haciendo algún trabajo.

Respuestas:

1. a) auditivo; b) visual; c) kinestésico
2. a) auditivo; b) visual; c) kinestésico
3. a) kinestésico; b) visual; c) auditivo
4. a) visual; b) auditivo; c) kinestésico
5. a) auditivo; b) kinestésico; c) visual
6. a) visual ; b) kinestésico; c) kinestésico; d) visual; e) auditivo; f) auditivo

En su vida diaria puede practicar y fortalecer lo sistemas menos dominantes. Al final del día puede hacer una recopilación de sus actividades y estar más alerta para fijarse más en los detalles visuales, escucha mejor lo que oiga y tener habilidad para recordar lo que toca huele o saborea.

Usted ya identifico su sistema dominante ahora puede hacer algunos ejercicios para mejorara los otros dos sistemas que están menos desarrollados.

Taller para desarrollar los canales Visuales, Auditivos y Kinestésicos.

El Facilitador deberá hacer una ejemplificación de cada situación anotada a continuación para que los participante entiendan y luego la desarrollen. La evaluación de test es importante ya que cada participante debe tener claro que sistema domina y cuales le faltan por hacerlo.

Para desarrollar el sistema visual, piense en:

- Un atardecer y todos sus colores
- Una avenida llena de arboles
- Sus próximas vacaciones
- La casa de sus sueños

Para desarrollar el sistema auditivo:

- Escuche las olas del mar
- Imagine una tonada inventada por usted
- Escuche un canción que le guste más o le triga recuerdos-

- Imagine como suena el trote de un caballo.

Para desarrollar el sistema kinestésico:

- Experimente el olor de una rosa
- Toque la piel de gamuza muy suave
- Saboree su platillo favorito
- Siente el hielo en su mano

MODULO III

Liderazgo de nivel cinco

Concepto.

Construye la grandeza permanente a través de una mezcla de humildad personal y voluntad profesional.

No busca la visibilidad pero se siente por su presencia. Es un individuo con firmeza, perseverancia, coraje y persistencia envidiables, atrae sin hacer alardes de su luminosidad, pero todos saben que está allí, dando luz.

1) Una búsqueda de resultados sostenibles: la diferencia entre un líder de Nivel 5 y otros líderes es que son motivados a producir resultados sustentables para su organización. La idea es que los líderes de nivel 5 pueden generar un cambio a largo plazo y sostenible.

2) Una elección de sucesores: A los líderes de nivel 5 les interesa más el éxito de la organización que sus logros personales. Quieren dejar su legado en una organización que continúa creciendo. Tienen suficiente confianza en si mismos para contratar gente competente (subir la gente adecuada al colectivo).

3) Modestia: Deben mostrar sincera humildad. Actúan con determinación y se apoyan en estándares inspirativos y no en un carisma inspirador para motivar.

4) Asumen responsabilidad: Toman responsabilidad cuando las cosas salen mal. No echan culpas cuando las cosas no funcionan como se esperaba. Además, raramente buscan reconocimiento para las cosas que salen bien, prefieren atribuir el éxito a otros factores.

5) Tienen un foco organizacional: La máxima ambición del líder de Nivel 5 es, primero y principal, hacia la organización. Su anhelo de una organización exitosa pesa más que su búsqueda de recompensas personales.

Lectura

El águila es el ave de mayor longevidad de su especie. Llega a vivir 70 años, pero para llegar a esa edad, a los 40 años, deberá tomar una seria y difícil decisión.

Ese proceso consiste en volar hacia lo alto de una montaña y quedarse ahí en un nido cercano aun paredón, en donde no tenga la necesidad de volar.

Cuando los nuevos talones comienzan a nacer, comenzara a desplumar sus plumas viejas después de cinco meses sale para el famoso vuelo de renovación que le dará 30 años mas de vida, en nuestra vida muchas veces tenemos que resguardarnos por algún tiempo y comenzar un proceso de renovación para continuar un vuelo de victoria, debemos desprendernos de costumbres, tradiciones y recuerdos que nos causaron dolor.

Solamente libres del peso del pasado podremos aprovechar el resultado valioso que una renovación siempre nos trae

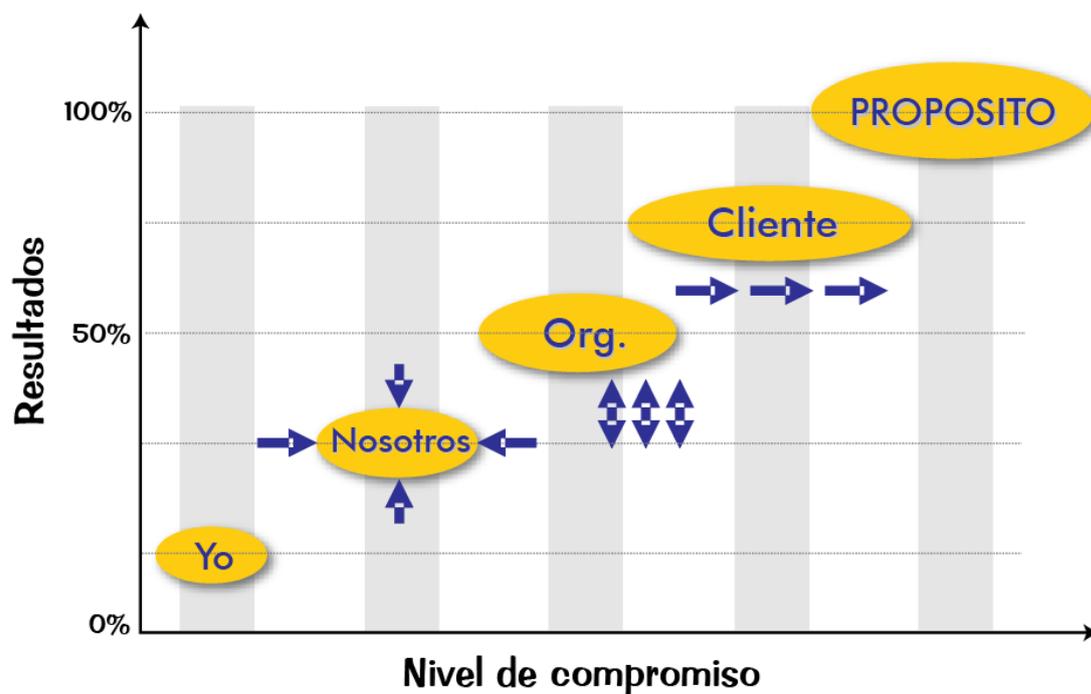
Actividades a seguir.

- 1.- Focalizar el verdadero potencial que nos da la lectura, correlacionados con desprenderse de las ataduras que nos han impedido crecer.
- 2.- Interiorizar el comportamiento del águila, para poder asociarlo con la característica del líder de nivel 5.
- 3.- elaborar un diagrama de crecimiento de los niveles de liderazgo, par ver como ha ido creciendo el grupo-

Taller 5

Elaborar un plan estratégico individual y colectivo sobre el nivel de compromiso y resultados en función de la evolución de los niveles de liderazgo.

Individual. Pegar diagnóstico previo



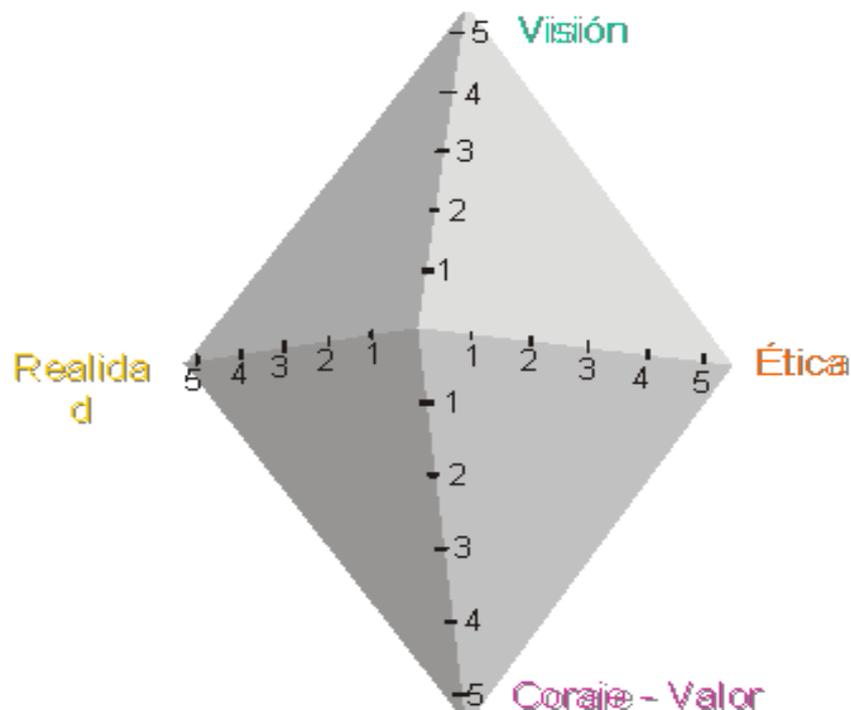
Nivel uno: Un individual capaz que contribuye con su talento, conocimiento, capacidades y buenos hábitos de trabajo.

Nivel dos: Es, además, un trabajador en equipo, contribuye sus capacidades individuales al cumplimiento de los objetivos grupales y trabaja efectivamente con otros en un ámbito grupal.

Nivel tres: Un administrador competente. Sabe organizar personas y recursos para alcanzar eficientemente objetivos preestablecidos.

Nivel 4: Va un paso más allá y se convierte en un líder eficaz, que cataliza compromiso y una vigorosa búsqueda hacia una visión clara y convincente, logrando estándares de rendimiento mucho más altos.

Diamante de Liderazgo:

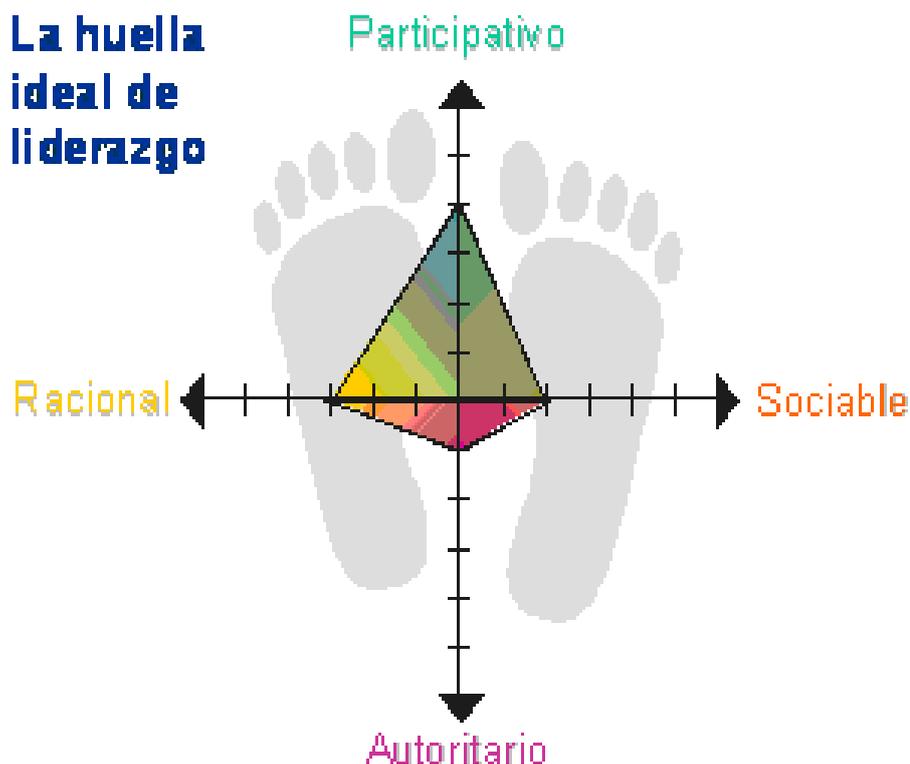


| | | | | |
|----|---|---|---|---|
| 1. | Nuestra organización tiene una visión y metas. Estas son principalmente para la gerencia y nosotros nos centramos en hacer lo que se espera debe ser hecho día a día. | Existe una visión clara y motivadora en nuestro equipo. Todos los miembros saben cual es su rol y se sienten inspirados y ven el futuro como un reto hacia el cual avanzar con ahínco. | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. | Con frecuencia basamos nuestras decisiones en corazonadas debido a la falta de información y no tenemos tiempo para hacer análisis. | Nosotros tomamos decisiones en frío no dejamos que las emociones interfieran, nos basamos en hechos, en información detallada y en 'lo correcto'. | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. | Hay momentos en que pareciera que nuestro equipo carece de verdadera confianza, honestidad y respeto. | Los miembros de nuestro equipo confían plenamente los unos en los otros. Todos se tratan con honestidad, integridad y compasión. | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. | Hay que tener mucho tacto con lo que uno quiere decir o los asuntos en los que uno quiere verse involucrado. Hace falta una visión a largo plazo. | Nosotros defendemos los asuntos que nos parecen correctos, con firmeza y valor. | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. | Nuestros planes a futuro son definidos por otros, así que nuestra capacidad para crear nuestro futuro es limitada. Simplemente implementamos los planes de otros. | Nuestras oportunidades para triunfar son ilimitadas, nosotros decidimos cuales serán nuestros planes a futuro y podemos crear este futuro. | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. | En nuestro equipo generalmente basamos las decisiones en lo que creemos que esta bien. Corazonadas y experiencia pasada nos sirven mucho en nuestro equipo. | Contamos con toda la información precisa para tomar las decisiones acertadas y tener un buen desempeño. Nos basamos en hechos, razonamiento objetivo y en la realidad. | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. | Los miembros necesitan ser pro-activos, tomar acción y hacer las cosas realidad. Esto no sucede en la actualidad. | Todos los miembros del equipo muestran una actitud de "se puedo"; somos pro-activos respecto al camino de nuestra organización. Todos saben que nosotros hacemos las cosas, y las hacemos bien. | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. | Nuestros miembros operan independientemente, cada cual es capaz de trabajar solo y así lo preferimos, no consideramos importante las relaciones humanas. | En nuestro equipo todos tenemos estrechas relaciones de amistad. Todos son cordiales, se preocupan de los demás verdaderamente y se apoyan los unos a los otros. | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 |

| No. | Criterio de Evaluación | 1-5 |
|-----|--|-----|
| 1. | Cada miembro del equipo opera completamente de forma independiente concentrándose en su propia tarea. | |
| 2. | Estamos bajo una gestión con objetivos definidos, nuestra tarea principal es cumplirlos. | |
| 3. | El motivador principal en el personal de esta empresa es el dinero. | |
| 4. | Dar satisfacción al cliente es la manera más segura de recibir reconocimiento y recompensa en esta empresa. | |
| 5. | Nuestro objetivo principal como equipo es ganar. | |
| 6. | El reconocimiento y recompensa está basado en el desempeño del equipo. | |
| 7. | Estamos dedicados a nuestras tareas individuales. | |
| 8. | En nuestro equipo nos concentramos en alcanzar los objetivos fijados por la compañía. | |
| 9. | El alcanzar los objetivos de la organización resulta en reconocimiento y recompensa. | |
| 10. | Antes que nada, lo más importante es cómo nos aprecian nuestros clientes. | |
| 11. | Nosotros encontramos satisfacción y un sentido de propósito o razón de ser en nuestro trabajo. | |
| 12. | Trabajamos en equipo concentrándonos en el bien común del equipo. | |
| 13. | Nuestro trabajo es significativo y hace del mundo un mejor lugar para vivir. | |
| 14. | El objetivo principal de este equipo es el servicio al cliente. | |
| 15. | Nosotros hacemos una contribución importante y útil y somos apreciados por nuestras ideas innovadoras y creatividad. | |

| ¿Qué empezaremos a hacer ahora? | | |
|---------------------------------|--------|-----------------|
| Qué | Cuándo | Acción evaluada |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| ¿Qué dejaremos de hacer ahora? | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| ¿Qué continuaremos haciendo? | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

| | Criterio de Evaluación | 1-5 |
|-----|---|-----|
| 1. | Nuestro líder decide lo que se debe hacer y simplemente ordena al grupo. | |
| 2. | Los miembros del equipo y el líder toman tiempo para escuchar lo que todos tienen que decir y toman las decisiones en conjunto. | |
| 3. | El líder y los miembros del equipo deciden juntos lo que hay que hacer. | |
| 4. | Nuestro líder permite al equipo decidir lo que hay que hacer. | |
| 5. | En nuestro equipo los miembros decidimos nosotros mismos. | |
| 6. | El líder y los miembros del equipo toman las decisiones juntos. | |
| 7. | El líder ordena al equipo sobre lo que se debe hacer. | |
| 8. | El líder pregunta al equipo qué se debería hacer pero luego decide por sí mismo. | |
| 9. | Nuestro líder siempre nos consulta antes de tomar una decisión. | |
| 10. | Nuestro líder delega la toma de decisiones al equipo. | |
| 11. | Los miembros del equipo no pueden tomar decisiones, sólo el líder puede hacerlo. | |
| 12. | Nuestro líder solicita nuestra opinión y luego decide qué hacer. | |



5.2. PLAN DE ACCION PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN CERVECERÍA NACIONAL PLANTA QUITO, ÁREA DE MANUFACTURA

El clima laboral, a pesar de ser un factor difícil de cuantificar, es determinante para el éxito de las empresas. Una manera de descubrir el clima actual que reina en nuestra empresa es realizando un diagnóstico de clima laboral. Este estudio consiste en una serie de encuestas, entrevistas y dinámicas de grupo que se aplicarán al personal con la finalidad de obtener la percepción real que tienen los empleados hacia la organización.

"Puedes soñar, crear, diseñar y construir el lugar mas maravilloso del mundo... pero se requiere de personas para hacer el sueño realidad" - Walt Disney.

El clima laboral es hoy en día un elemento indispensable en la planificación estratégica de las empresas, puesto que permite gestionar la motivación de los empleados con el objetivo de conseguir mejores resultados.

| Clima Laboral | | | |
|---------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Altamente motivador | Promueve la satisfacción | Genera identificación | Incentiva la creatividad |

| Compromiso del colaborador | | | |
|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|
| Mejora el servicio al cliente | Mayor eficiencia en el trabajo | Se atrae y retiene al talento | Mayor desarrollo laboral (carrera) |

| Resultados del negocio | | | |
|--------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|--------------------|
| Mayor satisfacción del cliente | Se retienen y atraen más clientes | Incrementan las ganancias | Mayor rentabilidad |

Liderazgo y prácticas de dirección.

Tipos de liderazgo: autoritaria, participativa, racional, social

Este factor se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, y por lo tanto, en la consecución de los objetivos de la empresa.

Dentro de la teoría administrativa existen muchos enfoques del liderazgo que se han ido formando a lo largo del tiempo. Desde los enfoques autocráticos en donde el líder tiene todo el poder y toma todas las decisiones, hasta los enfoques mas relajados en donde el líder solo supervisa el trabajo.

Ante esto, surge la pregunta: ¿cual es el mejor tipo de liderazgo? Muchos expertos han llegado a pensar que en estos tiempos en donde el cambio es lo único que permanece constante, lo mejor es contar con un liderazgo flexible y adaptable. Es decir, el líder deberá tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias; a veces se deberá ser fuerte, a veces comprensivo. Este es un tipo de liderazgo intuitivo que tiene como base el conocimiento del puesto del líder y de la organización misma.

No debemos olvidar que la esencia misma del líder, es de aquella persona que conduce a un grupo de personas pretendiendo llevarlas a un fin exitoso. Liderar es a la vez servir, y servir es el arte supremo.

Características de Liderazgo de estilo participativo:

- Procura la participación del equipo
- Escucha lo que el equipo dice
- Guía al equipo
- Facilita la interacción

- Habla de “nosotros” en vez de “Yo”
- Logra comprometer a su interlocutor

Características de Liderazgo de estilo racional:

- Informa al equipo
- Presenta los hechos
- No toma en cuenta los puntos de vista personales
- Espera que los hechos sean aceptados
- Considera los hechos no las emociones

Características de Liderazgo de estilo sociable:

- Es cálido, se preocupa por todos.
- Abierto a escuchar las ideas de los demás
- Es parte del equipo
- Presta atención a las preferencias de los demás
- Considera las emociones de los demás

Características de Liderazgo de estilo autoritario:

- Ordena a los demás lo que deben hacer
- Controla a la gente
- Domina las reuniones
- Se centra en sus propias ideas
- Habla de “Yo” en vez de “Nosotros”

Basando en los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral es importante realizar el plan de acción para mejorar y construir un ambiente agradable para trabajar, con lo cual los colaboradores sean de alto desempeño.

El plan de acción tendrá énfasis en los puntos más débiles, los que tienen un puntaje menor al 80%.

PLAN DE ACCION PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN MANUFACTURA PLANTA QUITO

| ¿Que se espera mejorar? GESTION DEL DESEMPEÑO | ¿Qué acciones ayudarán a mejorar? (ACTIVIDADES) | TIEMPO DE IMPLEMENTACION | | | | | | | | | | | | Responsable | EVALUACION % DE CUMPLIMIENTO |
|--|--|--------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|---------------------------------|
| | | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | | |
| D6. La compañía valora no solo los resultados o números alcanzados sino también la forma de lograrlos. 76.6% | 1. Reforzar la importancia de presentaciones de Multinivel en donde se muestran los resultados alcanzados y el como se los obtuvieron. | | | | | | | | | | | | | Gerentes Líderes Equipo RRHH | |
| | 2. Reuniones de N3 en donde hay participación de las áreas de soporte a Manufactura evidenciando los resultados obtenidos | | | | | | | | | | | | | Gerentes Líderes Equipo RRHH | |
| | 3. Premiación "Premios Presidente" | | | | | | | | | | | | | Gerentes Líderes Equipo RRHH | |
| Prácticas de gestión | | | | | | | | | | | | | | | |
| E1. Mi jefe inmediato me proporciona oportunidades de desarrollo. 72,1 | 1. Ejecución de CEFOR 2 basado en perfil de competencias. 2. Difusión de la malla curricular CEFOR 2 3. Revisar cambios entre área (tipo pasantías) 4. Coaching entre el personal de Planta | | | | | | | | | | | | | Gerentes Compensaciones RRHH | |
| E3. Mi jefe inmediato me apoya en mi desempeño diario y me motiva para mejorar constantemente. 75.5% | 1. Disciplina en las reuniones 1:1 y cumplimiento de los acuerdos. 2. Coaching personal | | | | | | | | | | | | | Director Gerentes Jefes Líderes | |
| E6. Mi Jefe inmediato me tiene informado sobre los acontecimientos de la empresa y sus proyectos. 78.9% | 1. Brindar Información clara y oportuna en Reuniones N1 - N2 - N3 sobre novedades en la Compañía. 2. Comunicar de forma inmediata, mediante cartelera o en reuniones diarias sobre novedades y/o programas de la compañía. 3. Publicar agenda semanal de acontecimientos | | | | | | | | | | | | | Director Gerentes Líderes Coordinadora de SGI | |

PLAN DE ACCION PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN MANUFACTURA PLANTA QUITO

| ¿Que se espera mejorar? | ¿Qué acciones ayudarán a mejorar? (ACTIVIDADES) | TIEMPO DE IMPLEMENTACION | | | | | | | | | | | | Responsable | EVALUACION % DE CUMPLIMIENTO | |
|--|--|--------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|---|--|
| | | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | | | |
| Dinámica Organizacional | | | | | | | | | | | | | | | | |
| L5. En esta compañía, el tiempo que se tarda para tomar decisiones es adecuado. 78,9% | 1. Dar feedback de decisiones de la compañía o área en N1, N2, N3 | | | | | | | | | | | | | | Director Gerentes | |
| L6. En la compañía la burocracia no incide en la toma rápida de decisiones. 73,5% | 1. Informar sobre los procedimientos y políticas de la organización en los niveles N1. N2. N3 | | | | | | | | | | | | | | Director Gerentes Jefes Líderes | |
| L9. En esta compañía, las decisiones de movimientos de personal se toman en base a la capacidad demostrada y el desempeño 72,1% | 1. Informar sobre los procedimientos y políticas de la organización a los niveles N1. N2. N3 sobre procesos de selección y/o movimientos para el cubrimiento de vacantes | | | | | | | | | | | | | | Director Gerentes Jefes Líderes | |
| L10. La empresa ofrece oportunidades de desarrollo. 74,8% | 1. Ejecución de CEFOR 2 basado en perfil de competencias 2. Difusión de malla curricular de CEFOR 2 | | | | | | | | | | | | | | Gerentes Compensaciones RRHH | |
| L11. En esta compañía, siempre que alguien hace un buen trabajo, es reconocido. 66,7% | 1. Difusión en Carteleras de resultados obtenidos en cada área 2. Difusión de políticas claras relacionadas a los planes de incentivos | | | | | | | | | | | | | | Director Gerentes Líderes Coordinadora de SGI | |
| L13. Recibo la información necesaria con respecto a la política salarial y la forma de remuneración. 67,3% | 1. Reforzar charlas sobre Política Salarial y compensaciones por parte de los líderes acompañados por los asesores de RH | | | | | | | | | | | | | | Gerentes RRHH | |
| L15. Existen canales formales para discutir sobre mi estabilidad laboral (comunicación en 2 vías) 55,1% | 1. Reforzar charlas sobre Política Salarial y compensaciones por parte de los líderes acompañados por los asesores de RH | | | | | | | | | | | | | | Gerentes RRHH | |

PLAN DE ACCION PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN MANUFACTURA PLANTA QUITO

| ¿Que se espera mejorar? | ¿Qué acciones ayudarán a mejorar? (ACTIVIDADES) | TIEMPO DE IMPLEMENTACION | | | | | | | | | | | | Responsable | EVALUACION % DE CUMPLIMIENTO | |
|--|--|--------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|---|--|
| | | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | | | |
| Satisfacción | | | | | | | | | | | | | | | | |
| M1. Mi salario 51% | Reforzar, charla informativa de la política salarial por parte de los líderes acompañados por los asesores de RRHH | | | | | | | | | | | | | | RRHH Líderes Gerentes | |
| M2. Mi remuneración (incluyendo utilidades) 69,4% | | | | | | | | | | | | | | | | |
| M5. Los horarios de mi trabajo 75,5% | Reforzar la difusión y cumplimiento de las jornadas laborales de acuerdo a los establecido por la ley | | | | | | | | | | | | | | RRHH Líderes Gerentes | |
| M6. Las herramientas y los equipos que dispongo para hacer mi trabajo. 76,2% | Creación de planes de trabajo de manera planificada entre Mto y Producción | | | | | | | | | | | | | | Gerentes Líderes | |
| M7. Mi carga de trabajo. 78,2% | 1. Establecer listado de tareas y tiempos empleados y validar la carga real de cada puesto 2. Retroalimentar a los colaboradores | | | | | | | | | | | | | | Gerentes Líderes | |
| M8. Mi salario es competitivo en relación a otras industrias del mercado. 54,4% | Reforzar, charla informativa de la política salarial por parte de los líderes acompañados por los asesores de RRHH | | | | | | | | | | | | | | RRHH Líderes Gerentes | |
| M9. Recibo incentivos que alientan mi buen desempeño 59,2% | 1. Difundir en cartelras resultados obtenidos en cada área 2. Difusión de políticas claras relacionadas a los planes de incentivos 2. Dinamizar planes de reconocimiento | | | | | | | | | | | | | | Director Gerentes Líderes Coordinadora de SGI WCM | |
| M12. Beneficios sociales: colonias vacacionales, la Cooperativa de Ahorro y Crédito, el polideportivo, chozones y fiestas especiales. 76,2% | 1. Difundir oportunamente los programas de beneficios y colonia vacacional 2. Difundir beneficios tangible y oportunidad de ahorro y crédito de la cooperativa | | | | | | | | | | | | | | RRHH | |

PLAN DE ACCION PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN MANUFACTURA PLANTA QUITO

| ¿Que se espera mejorar? | ¿Qué acciones ayudarán a mejorar? (ACTIVIDADES) | TIEMPO DE IMPLEMENTACION | | | | | | | | | | | | Responsable | EVALUACION % DE CUMPLIMIENTO |
|--|---|--------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|------------------------------------|
| | | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | | |
| Comunicación | | | | | | | | | | | | | | | |
| N1. El contenido de las comunicaciones internas considera mis necesidades de información. 76,9% | 1. Revisar con el área de comunicaciones la participación del personal de todos los niveles en las publicaciones 2. Difundir información relevante por áreas en carteleras 3. Difusión semanal en Proyecto Buena Onda | | | | | | | | | | | | | Area de Comunicaciones Gerentes. Coordinadora de SGI | |
| N2. Los medios de comunicación internos actuales son efectivos para atender mis necesidades de información 76,9% | | | | | | | | | | | | | | Area de Comunicaciones Gerentes. Coordinadora de SGI | |
| N5. Me siento satisfecho en mis necesidades de ser escuchado por la compañía. 74,8% | | | | | | | | | | | | | | Director Gerentes Líderes | |
| Liderazgo | | | | | | | | | | | | | | | |
| O3. Control el carácter en todo momento 78.2% | 1. Ejecutar taller de inteligencia emocional 2. Revisar programa SEAMOS MEJORES LIDERES | | | | | | | | | | | | | Director Gerentes Líderes | |

SI LO LOGRAREMOS, GENTE DE ALTO DESEMPEÑO EN UN AMBIENTE AGRADEBLE DE TRABAJO

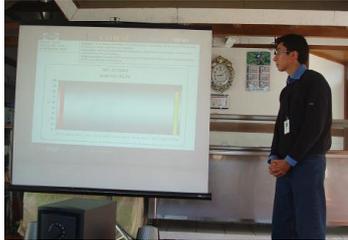
Malla Curricular Jefes, Líderes y Analistas

| ADMINISTRACION DEL DESEMPEÑO | GESTION DE CALIDAD Y PROCESO | ADMINISTRACION DE ACTIVOS | ADMINISTRACION DE RRHH | ADMINISTRACION DE COSTOS Y DESPERDICIOS | MCM / MANUFACTURING WAY |
|--|---|--|---------------------------------------|---|---|
| Comunicación efectiva y manejo de reuniones | ISO - 9000 | Proceso de Servicios Industriales / Utilities | Reclutamiento y selección | KPI's (SABMiller Efficiency Procedure) | ISO - 14000 / GEM 9 Medio Ambiente |
| Trabajo en equipo | Microbiología | Proceso de Elaboración | Asuntos legales (contratos) | SAP | Control y Planificación de la Producción |
| Mod. 1 Alineación de Metas / GEM 2 Trabajo en Equipo | Control Estadístico de Procesos (SPC) | Proceso de Embotellado | Entrenamiento y Desarrollo (CAP) | Excel avanzado | Mod. 2 Lugar de Trabajo Visual / GEM 1 Ergonomía y 5S |
| OSHAS 18000 / GEM 11 Seguridad y Salud Ocupacional | Cadena de valor | Mantenimiento | GEM 3 Gestion del Desempeño / PM | Base de datos | Mod. 5 Gestion de Flujo de Trabajo |
| ISO 22000 / BPM | Planificación | Compras (políticas de compras) | Relaciones laborales | Finanzas | Mod. 9 Mejora de los procesos |
| | GEM 4 Mejora Enfocada | Proyectos (política CAPEX) | Compensaciones y beneficios | Gestion de inventarios | |
| | Mod. 7 Aseguramiento de Calidad / GEM 7: Gestión de Calidad | Mod. 3 Cuidado de Activos / GEM 5 Mantenimiento Autonomo | Valores y ética | IT (servicios IT) | |
| | Mod. 8 Servicio de Valor Agregado | GEM 6 Gestión de Activos | Desarrollo de habilidades gerenciales | | |
| | | GEM 8 Flexibilidad de Manufactura | Liderazgo colaborativo | | |

**Programa
de Line
Managers
54 horas**

| MODULOS | COMPETENCIAS | OBJETIVOS | TEMÁTICA |
|------------------------------|--|---|--|
| Excelencia con tu desarrollo | <ul style="list-style-type: none"> • Carácter y energía • Aprendizaje y crecimiento | Desarrollar en el participante competencias fundamentales para su propio crecimiento a y personal y así cumplir con sus propias exigencias, asegurando autoconfianza y seguridad en sus acciones y decisiones, generando una proyección sana y positiva que inspire en el equipo. | Sesión 1: Desarrollo de Habilidades Gerenciales (5 hrs) Sesión 2: Liderándote (3 horas) |
| Excelencia con tu equipo | <ul style="list-style-type: none"> • Orientación y resultados • Equipos y relaciones | Lograr un líder alineado a los HR Way. Comprometido con los procesos de Recursos Humanos, impulsando las iniciativas de mejora y de cambio que tiene la Organización enfocados al bienestar de la gente. | Sesión 3: Relaciones laborales (3 hrs) Sesión 4: Política de Compensación y Beneficios (3 hrs) Sesión 5: Administración y Gestión del Desempeño (3 hrs) Sesión 6: Entrenamiento y Desarrollo (3 hrs) Sesión 7: Reclutamiento y selección (3 hrs) |
| Excelencia con el negocio | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión del cambio | Fortalecer el conocimiento del negocio de los líderes y así generar visión y con este conocimiento pueda entender y apoyar, desde su rol, las acciones y decisiones de la Organización y derivarlo a sus equipos. | Sesión 9: Cadena de Valor (3 hrs) Sesión 10: Código de Ética (3 hrs) |

Reuniones Multinivel



Premios Presidente



BIBLIOGRAFÍA

1. Davis, K. (1997). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México McGraw Hill.
2. Durán, P. (2003). *La Importancia del Clima Organizacional en el Éxito de las Empresas*. Chile.
Jensen, A.J. y A.P. Sage (2000). A Systems Management Approach for Improvement of Organizational Performance Measurement Systems. Information Knowledge Systems Management.
3. Martínez, R. (2002). *El Éxito es de Quienes Pueden Cambiar el Clima*. HayGroup Austria.
4. Velásquez, R. (2003). *Clima Organizacional a Nivel Universitario*. Editorial Pretince Hall. México.
5. Espinosa M. y Medina C., 2003. Cambio Organizacional: Sistemas de Información y Emociones. Gestión y Estrategia. N° 15. [<http://azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num15/doc13.htm>]**
6. ESTUDIOS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL CONSULTORES, C.A. (2000). Evaluación del Clima Organizacional. [en línea] México: EDOC. Disponible en: <http://www.google/climaorganizacional/edoc/.html> [2002, 10 de mayo].
7. Fernández, A (1999). *Concepto de Clima Organizacional*, [en línea]. Disponible en: <http://cidipmar.fundacite.arg.gov.ve/Doc/Paradigma972/Art4.htm> [2003, 15 de Octubre].
8. Furham M. y Goodstein F. (2002). *Grandes Expertos en Cambio Organizacional*. [en línea]. Disponible en:

- http://www.theodinstitute.org/articulos/grandes46_likert.htm [2003, 10 de Noviembre].
9. Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*, [en línea]. Disponible en: <http://www.sociedadlatinoamericana/climaorganizacional/2.htm> [2002, 2 de mayo].
 10. López Galindo M., 2001. El cambio y la cultura organizacional en el diseño de un sistema de información de gestión y su reflejo en el cuadro de mando integral. *Gestión y Estrategia*. N° 15. [<http://azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num15/doc11.htm>]**
 - Robbins, S. (2000). *Comportamiento Organizacional*, [en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.h1> [2003, 20 de julio].
 11. Oliveira, Gerencia y sentido de pertenencia artículo, Marzo 2008
 12. <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/diagnostico--clima-laboral-pyme.html>
 13. Constitución de la República del Ecuador, 2008
 14. Casares Arrangoiz, David. (1996). *Liderazgo ,capacidades para dirigir*. México DF. 183pp.
 15. Corey R. Stephen (1997). *El Liderazgo centrado en principios*. México DF: Paidós Mexicana S.A., 462pp.
 16. Crosby, Philip B. (1990). *Liderazgo: el arte de convertirse en ejecutivo..* México : Paidós, 196pp.

17. Fischman, David. (2000). El Espejo del Líder. Lima. Universidad de Ciencias Aplicadas / El Comercio. 239pp.
18. Warren Bennis y otros (1985). Leaders – the strategies for taking charge. Colombia. Norma S.A., 170pp.
19. Alvarez Rodrich, Augusto (1997). Información empresarial financiera y bursátil. Apoyo Semana Económica. Revista de Lima, 26 de Octubre.
20. Liderazgo Empresarial. (2003). Agroenfoco para el desarrollo Agropecuario, Agroindustrial y Agroexportaciones. Revista de Lima, Enero: 53 – 57.
21. Valores y Liderazgo Empresarial (1998). Extraído de http://www.pucpr.edu/educontinua/liderazgo/documentos_word/WEB/II/36.htm .
22. Etica en el Liderazgo Empresarial ante los retos del siglo XXI. Extraído de <http://web.iese.edu/argandona/PDF/PDF%20largos/L9918T.pdf>.
23. Perspectivas de un liderazgo equilibrado y con medidas justas. Extraído de http://www.continental.edu.pe/centroliderazgo/arti_caracteristicas.htm.
24. Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends (El liderazgo en la organizaciones: problemas actuales y tendencias claves) Autor: John Storey; Ed. Routledge, 2004. 349 pgs.
25. Hellriegel, S; Slocum; Woodman; "Comportamiento Organizacional", Edit. Thomson. Mexico 1999. Utilizado para obtener contenido teórico referente al comportamiento de las organizaciones.

26. Accion Empresarial. www.accionrse.cl año 2005. empresas que aplican RSE.
27. Ediciones Especiales El Mercurio. www.edicionesespeciales.cl año 2005. reportaje sobre las multinacionales y la RSE.
28. Grupo Santander. www.gruposantander.com año 2005. multinacional que ayudo a la investigación.
 - Oscar Anzorena, "Maestría Personal, El camino del Liderazgo - Un modelo para la práctica del coaching y la facilitación del Desarrollo Personal y Organizacional",
29. Fredy Kofman, "Metamanagement", Granica, 2001
30. Leonardo Wolk, "Coaching: El Arte de Soplar Brasas", Gran Aldea Editores, 2003
31. Mariano Villalonga "Coaching Directivo; desarrollando el liderazgo", Ariel, Barcelona, 2003
32. Joseph O'Connor y Ian McDermott, "PNL para Directivos", Urano, 1996
33. Ken Wilber, "La conciencia sin fronteras", Kairós, Barcelona, 2001
34. Kenneth Blanchard *Management of Organizational Behaviour The One-Minute Manager*
35. John P. Kotter *Leading Change*
36. Stephen Covey *Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva Liderazgo Centrado en Principios Primero lo primero*
37. Bob Nelson *1001 formas de recompensar a los empleados 1001 formas de motivar a los empleados*
38. Margaret J. Wheatley *Leadership and the New Science*