



Licenciatura en Psicología

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Proyecto de Aplicación Profesional

**Programa para el fortalecimiento del Liderazgo en el
área de Marketing de Naranja**

2017

ALUMNO: Juan Ignacio Di Rosa

LEGAJO: PSI02335

Índice

RESUMEN	Pág.4
INTRODUCCIÓN	Pág.5
ANTECEDENTES	Pág.7
OBJETIVOS	Pág.10
Objetivo general	Pág.10
Objetivos específicos	Pág.10
MARCO TEÓRICO	Pág.11
Capítulo I: El liderazgo ayer y hoy	Pág.11
Capítulo II: Perspectivas respecto del liderazgo	Pág.15
Capítulo III: Conceptos que hacen al liderazgo	Pág.18
Capítulo IV: El liderazgo co-participativo	Pág.22
Capítulo V: El liderazgo en términos de aprendizaje	Pág.24
Capítulo VI: ¿Cómo determinar el perfil conductual de un líder?	Pág.26
RELEVAMIENTO INSTITUCIONAL	Pág.29
METODOLOGÍA	Pág.33
CONSIDERACIONES ÉTICAS	Pág.37
ANÁLISIS DE DATOS	Pág.38
ANÁLISIS FODA	Pág.43
FUNDAMENTACIÓN DE LA DEMANDA	Pág.45
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	Pág.47
PRESUPUESTO	Pág.69

CONCLUSIONES FINALES	Pág.72
BIBLIOGRAFÍA	Pág.75
ANEXOS	Pág.77

Resumen

Se presenta en este trabajo final de grado un programa destinado a fortalecer el liderazgo del área de Marketing de Naranja. El mismo está enfocado en la comunicación y criterios de aplicación de dicho liderazgo, todo tendiente a que los vínculos sean más sanos, más fuertes y que el desempeño laboral se vea afectado positivamente. El programa está estructurado en entrevistas individuales, tests de autoconocimiento, jornadas de formación, espacios de diálogo y ejercicios para darle sostenibilidad en el tiempo. El liderazgo es un concepto que en la actualidad atraviesa a todas las organizaciones. Sus acepciones varían según cada organización, cultura, etc. Por eso se presenta el desafío de lograr la flexibilidad suficiente del concepto para que le permita sostenerse a lo largo del tiempo, ya que la empleabilidad de las organizaciones depende fuertemente de la valoración del liderazgo

Abstract

This final grade paper presents a program aimed at strengthening the leadership of Naranja's Marketing area. It is focused on the communication and application criteria of this leadership, all tending to make the bonds are healthier and stronger, pretending that work performance is affected positively. In turn, the program is structured in individual interviews, self-knowledge tests, training days, spaces for dialogue and exercises to give it sustainability over time. Leadership is a concept that currently permeates all organizations. Their meanings vary according to each organization, culture, etc. That is why the challenge is to achieve sufficient flexibility of the concept to allow it to be sustained over time, since the employability of organizations depends heavily on the valuation of leadership

Introducción

“El management es hacer las cosas correctamente.

El liderazgo es hacer las cosas correctas.”

(Peter Drucker; 2002)

El presente proyecto se realiza en el marco del trabajo final de grado de la carrera Licenciatura en Psicología de la Universidad Siglo 21. El objetivo del mismo es proponer un proyecto de aplicación a los fines de dar respuesta a una necesidad planteada por la Organización. Se plantea un programa de liderazgo a los mandos medios del área de Marketing de Tarjeta Naranja.

El liderazgo es un tema que dentro de la organización tiene un alto nivel de importancia, ya que Naranja es una organización modelo a nivel regional en materia de Recursos Humanos, y además, porque se mantiene constantemente actualizada con la realidad del contexto. El liderazgo es un constructo con múltiples conceptos, varían según autores y épocas. Sin embargo a lo largo del tiempo se mantuvieron algunos ejes centrales del concepto de liderazgo, tales como comunicación, relaciones humanas, toma de decisiones, entre otros. Todos ellos afectan al clima organizacional, y por ende, en la dinámica laboral de los empleados, con resultados directos en la rentabilidad y productividad de la empresa.

Para lograr llegar a la propuesta de aplicación del presente trabajo, se llevó a cabo un relevamiento de datos a través de un estudio de tipo cualitativo, con cuestionarios a los miembros del área de Marketing y entrevistas a referentes claves de la Organización.

El desafío es grande, ya que tal como se mencionó, Tarjeta Naranja se mantiene vigente y actualizada en materia de liderazgo. Tal es así que tiene un concepto propio de liderazgo, el cual planea establecerlo en la empresa. Posee manuales, capacitaciones,

múltiples técnicas y referentes claves para lograr este objetivo. Pero a pesar de los esfuerzos constantes, existe aún una brecha entre lo que se desea y lo que realmente sucede en el área de Marketing en particular. Es por esto que se plantea como un desafío, proponer un plan que reduzca esa brecha, propiciar la incorporación de competencias claves que hace al rol de líder, tal como comunicaciones asertivas, confianza entre compañeros, construcción de criterios de aplicación del rol, entre otros. Cumplir con este objetivo es crucial, porque tal como ya se mencionó, el liderazgo tiene relación directa con la realidad laboral de todos los empleados, tanto en el clima, como en los resultados que la organización, y el área en particular, buscan.

Antecedentes

El primer estudio que se toma como antecedente, es el realizado en Canadá por Julián Barling y Tom Weber de la Universidad de Queen y por Kevin Kelloway de la Universidad de Guelph. El objetivo era medir el resultado de un entrenamiento en liderazgo transformacional a un grupo de 20 managers de cinco sucursales de un banco del país (a 9 se les aplicó el entrenamiento y 11 formaban parte del grupo control). A cada uno de los managers se les solicitó al comienzo del estudio el nombre y contacto de los subordinados que tuviesen a cargo para poder realizar la medición pre y post-training. El entrenamiento se enfocó en tres variables:

1. Percepción de los empleados sobre el liderazgo de sus managers
2. Compromiso de los colaboradores con la empresa
3. Dos aspectos del desempeño financiero de las sucursales.

El primer ítem se midió a través de un formulario estructurado en tres ejes referidos al liderazgo: carisma, simulaciones de resolución de conflictos y percepciones personales sobre sus líderes. El segundo (compromiso de los colaboradores con la empresa) se evaluó mediante un cuestionario llamado Organizational Commitment Questionnaire; y por último se midieron dos aspectos financieros ya que los investigadores consideraron que el liderazgo tiene impacto directo sobre los resultados financieros de la sucursal.

El entrenamiento en sí, se llevó a cabo en una sesión grupal experimental de un día y 4 sesiones individuales a lo largo de un mes. La parte grupal tenía como objetivo la familiarización a los participantes con los conceptos centrales del liderazgo transformacional. Los investigadores plantearon discusiones y role-playing sobre cómo debería implementarse dicho tipo de liderazgo en el trabajo diario. La segunda parte, las

sesiones individuales, tenían como objetivo que los participantes incorporaran conceptos y pudieran aplicarlos a sus propias situaciones laborales.

Los resultados del estudio fueron:

- Los subordinados de los managers que recibieron el entrenamiento percibieron mayores cambios en sus managers en las tres variables evaluadas (carisma, simulaciones de resolución de conflictos y percepciones personales sobre sus líderes), que aquellos subordinados de los managers del grupo control que no recibieron dicho training.
- Mejoró el compromiso con la empresa en aquellos colaboradores de los managers que recibieron entrenamiento.
- Mejoraron algunos aspectos en el desempeño financiero de la sucursal

El segundo antecedente que se toma para el presente trabajo de grado, fue el estudio llevado a cabo en el año 2015 por Thomas Packard y Loring Jones, en San Diego State University, California. El objetivo del estudio buscaba medir el impacto de una iniciativa de desarrollo de liderazgo poder demostrar la eficacia del método. El estudio incluía encuestas y formularios con información cuantitativa y cualitativa de la realidad laboral, completados tanto por los participantes como por sus supervisores. El programa fue desarrollado para entrenar a mandos medios de agencias de recursos humanos, de ocho países. Se llevó a cabo en 12 días y medio y se dividía en 5 bloques distribuido en cinco meses. Previo al entrenamiento cada participante completó un documento llamado “Retroalimentación 360°” de su labor y un plan de desarrollo individual. Las sesiones de entrenamiento incluyeron estos grandes temas: liderazgo, habilidades de pensamiento esenciales y críticas, coaching de resultados, cambio organizacional, entrenamiento en management, entre otros. Los cambios en el desempeño laboral de midieron a través de

reportes auto-aplicados y un assessment realizado por los supervisores en tres puntos del proceso: a los tres, seis y doce meses de comenzado el programa. Lo que se medía era términos de

- Responsabilidad
- Mejora en la calidad y cantidad de trabajo
- Mejora en el desempeño de su jefe
- Mejora en el desempeño como manager.

La autoeficacia se midió utilizando la escala generalizada de diez ítems Gerelazied Self-Efficacy Scale (Schwarzer & Jerusalem, 1995). Esta escala pedía a los participantes que se clasificaran en una escala Likert de cinco puntos, donde 5 es la más alta, y 1 la puntuación más baja, en diez diferentes competencias, incluyendo temas como "Siempre puedo resolver problemas difíciles si lo intento lo suficiente" y "por lo general puedo manejar las situaciones a mi manera", entre otras.

Resultados:

- Los participantes y sus supervisores reportaron mejoras en el desempeño del trabajo diario de los empleados.
- Hubo mejoras significativas en la eficacia del trabajo en general. Los participantes reportaron cambios positivos en su desempeño
- Los cambios en la autoeficacia estuvieron asociados a que los participantes vieron cambios en los cuatro aspectos del desempeño laboral (mayores responsabilidades, mayor calidad o cantidad de trabajo, mejor desempeño como líder y mejor desempeño como gerente), Y también la medida en que los participantes vieron el programa como un factor en estos cambios.

Objetivos

Objetivo general

Fortalecer el liderazgo en los mandos medios del área de Marketing de Tarjeta Naranja a través de dispositivos grupales e instancias individuales.

Objetivos específicos

1. Fomentar la comunicación asertiva.
2. Co-construir criterios para la toma de decisiones y para la aplicación del liderazgo.
3. Afianzar las aptitudes y actitudes respecto al modelo vigente de liderazgo de la empresa.

Marco teórico

CAPÍTULO I - El liderazgo ayer y hoy

El concepto de liderazgo tiene historia. El mismo se remonta a las antiguas civilizaciones y llega a la actualidad. Si bien el término liderazgo no fue entendido siempre de la misma forma, estuvo presente en los distintos períodos, con su forma y características particulares y propias de la época. Sandra Estrada Mejía comienza a hablar de la evolución del concepto desde muy temprano en la historia mundial. Menciona que “algunos documentos de la civilización Sumeria que datan entre el siglo L y XLIX AC., presentan pruebas sobre el liderazgo organizacional ya que los sacerdotes reunían y administraban grandes sumas de bienes y valores producto del sistema tributario establecido y debían presentar cuentas de su gestión al sumo sacerdote” (Estrada Mejía, 2007). También describe que en Egipto la construcción de la pirámide de Keops, que finalizó en el siglo XXV AC., se llevó a cabo con trabajadores altamente calificados, comandados por capataces de considerables conocimientos. Dentro de su estudio, enumera ciertas características que hacen al líder de hoy, por ejemplo:

- En el siglo XII AC, Moisés siguió los consejos de su suegro Jetró para escoger hombres capaces en todo Israel y **delegar autoridad**.
- En China, a finales del siglo XI AC. se escribió la constitución de Chow, un catálogo que incluía a los servidores civiles del Emperador, donde se describe la capacidad analítica, la conformación de **equipos de trabajo**, y el **proceso de comunicación** que debían llevar a cabo.
- Confucio en el siglo VI AC escribió el manual sobre su gobierno y administración que estableció **reglas sobre organización, funciones, procedimientos, labores de rutina, controles, castigos y registros**.

La misma investigadora también cita a los pensadores que influyeron en el concepto, entre ellos: Sócrates, quien generó el enunciado de la universalidad de la administración que facilitaba la visión holística de las organizaciones. Aristóteles, por su parte, escribió el libro *La Política* en la que distinguió los conceptos de Estado y gobierno (autoridad).

Para ampliar aún más el registro de la evolución del concepto, Estrada Mejía menciona las contribuciones militares como hito fundacional en el liderazgo actual. “La organización militar ofrece a la administración la organización lineal con el principio de unidad de mando, según el cual cada subordinado sólo puede tener un superior, es el núcleo central donde la escala de nivel de mando es de acuerdo con el grado de autoridad y de responsabilidad. Car Von Clauswits en el siglo XIX consideraba la disciplina como un requisito básico para una buena organización. Para él, toda institución requiere una planeación cuidadosa en la cual las decisiones deben ser científicas y no simplemente intuitivas. Las decisiones deben basarse en la probabilidad y no solo en la necesidad lógica. El administrador debe aceptar la incertidumbre y planear de manera que pueda minimizarla”. (Estrada Mejía, 2007).

En otro plano organizacional, la investigadora sostiene que la Iglesia aporta un principio administrativo muy importante: el valor del adoctrinamiento de quienes ante un objetivo común están dispuestos a unir esfuerzos individuales en uno colectivo.

Por último, en la Edad media, en el siglo XIV específicamente, Estrada Mejía (2007) menciona a Venecia como ejemplo: “...con el afán de reducir los costos y aumentar la eficiencia, desarrollaron y emplearon habilidades planificadoras, organizadoras y de dirección de personal. Se dice que las condiciones materiales y la ética protestante ocasionaron la revolución industrial y el desarrollo del capitalismo, lo que trajo también

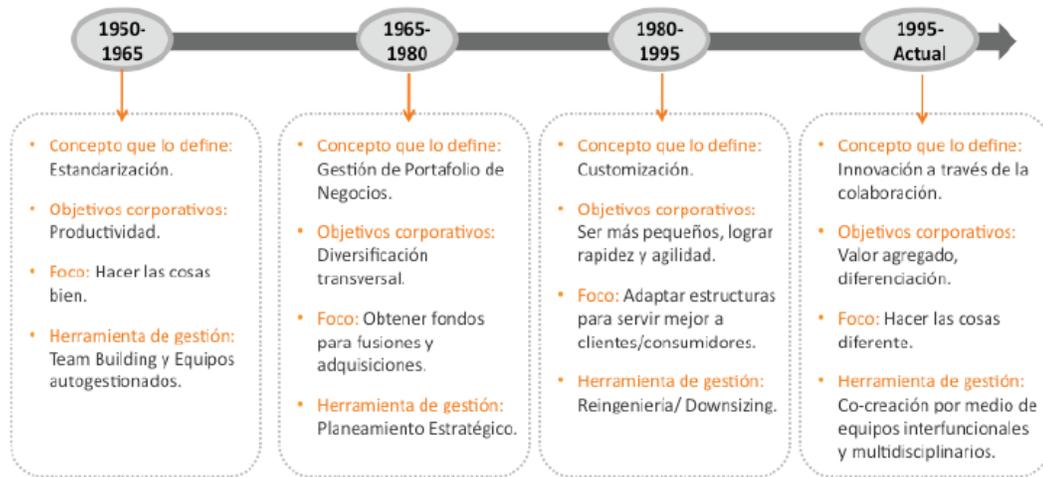
constantes descubrimientos tecnológicos que presionaron los cambios en los líderes organizacionales”.

En la actualidad hablar del constructo liderazgo no es simple ni lineal. Heifetz y Laurie (1997) detallan cómo el liderazgo sufre el constante cambio en la dinámica organizacional: “Las empresas de hoy enfrentan desafíos, desafíos de adaptación. Cambios en la sociedad, en los mercados, en los clientes, la competencia y la tecnología en todo el mundo está forzando a las organizaciones a clarificar sus valores, desarrollar estrategias y aprender nuevas formas de trabajar. A menudo, la tarea más difícil para los líderes es lograr movilizar a las personas de la organización para realizar lograr dicho proceso adaptativo”.

Si bien está claro el contexto y el desafío al que las empresas se enfrentan, encarar esta realidad no es una tarea fácil. “Para la mayoría de los altos ejecutivos, es extremadamente difícil proporcionar liderazgo y no sólo experiencia autorizada. ¿Por qué? En primer lugar, para hacer que el cambio suceda, los ejecutivos tienen que romper un patrón de comportamiento de larga data de su propia realidad: **el suministro de liderazgo en forma de soluciones**. Esta tendencia es bastante natural porque muchos ejecutivos alcanzan sus posiciones de autoridad en virtud de su competencia en asumir responsabilidades y resolver problemas. Pero el lugar de la responsabilidad para resolver problemas cuando una empresa enfrenta un desafío adaptativo debe migrar a su gente. En segundo lugar, el cambio adaptativo es difícil para las personas que lo atraviesan. Necesitan asumir nuevos roles, nuevas relaciones, nuevos valores, nuevos comportamientos y nuevos enfoques para trabajar. Muchos empleados son ambivalentes acerca de los esfuerzos y sacrificios que se requieren de ellos. A menudo buscan al alto ejecutivo que se tomen los problemas de sus hombros. Pero esas expectativas tienen que ser des-aprendidas” (Heifetz y Laurie, 1997)

Como ya se mencionó, el liderazgo tiene múltiples acepciones. El que rige actualmente –o al menos el que el mercado exige- marca un antes y un después en la realidad organizacional. Muchos son los rasgos o características que hacen al líder. Darío Rodríguez (2000) por ejemplo, sostiene que “El poder formal, delegado y reconocido oficialmente, es solo parte del poder que tiene lugar en la organización. Una porción importante del poder de la organización, tiene carácter informal o es emergente. En efecto, los diferentes miembros de la organización participan en el juego del poder en ella y buscan acrecentar su poder, haciendo uso de diversos mecanismos”. Otro análisis hace el autor, “En lugar de cumplir con la expectativa de que proporcionarán respuestas, los líderes tienen que hacer preguntas difíciles. En lugar de proteger a la gente de las amenazas externas, los líderes deben permitirles sentir la pizca de la realidad para estimularlos a adaptarse. En lugar de orientar a las personas hacia sus roles actuales, los líderes deben desorientarlos para que puedan desarrollarse nuevas relaciones. En lugar de sofocar el conflicto, los líderes tienen que sacar los problemas. En lugar de mantener las normas, los líderes tienen que desafiar "la manera en que hacemos negocios" y ayudar a otros a distinguir los valores inmutables de las prácticas históricas que deben seguir” (Heifetz y Laurie, 1997).

En el siguiente cuadro se muestra un breve resumen sobre el liderazgo en el último siglo.



Fuente: Manual de liderazgo co-participativo, Tarjeta Naranja, 2015.

CAPÍTULO II - Perspectivas respecto al liderazgo.

El concepto fue sufriendo cambios y respondiendo a la demanda del entorno, también siempre cambiante. Distintos autores le aportaron su impronta. John Kotter (1998) por ejemplo, lo enfoca desde el poder de la influencia “El liderazgo, en consecuencia, no es más que la actividad o el proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, para lo cual es necesario concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo, mediante una coalición cooperativa de recursos humanos altamente motivados y comprometidos para convertir esa visión en realidad. El liderazgo y la administración (la "dirección") son dos sistemas de acción complementarios, cada uno tiene su propia función y actividades características y ambos son necesarios para el éxito en un entorno empresarial y de negocios cada vez más complejo, competitivo y fluctuante, por lo

que el verdadero reto para la organización consiste en combinar un fuerte liderazgo con una eficaz dirección, utilizando ambos aspectos de forma equilibrada”. Por otro lado, Peter Senge (1990) le aporta una visión a futuro y constructivista: “El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades mundiales. La palabra líder es muy ambigua. Muchos la usan como sinónimo de patrón. ¿Toda la gente puede ser patrón? Yo digo que no. Un líder es una persona que participa en la organización modelando su futuro, que es capaz de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar cosas difíciles y de probar cosas nuevas, simplemente significa andar para adelante. Es todo lo que significa. Y todos los seres humanos tienen capacidad para adelantar”. Otro aporte lo hace Gibb (1969) desde el interaccionismo: “El liderazgo se da en grupos cuyos miembros satisfacen las necesidades individuales gracias a la interacción con otros” también el autor aporta que “líderes en un grupo son aquellas personas a quienes se las percibe más frecuentemente desempeñando papeles o funciones que impulsan o controlan el comportamiento de otros hacia el objetivo del grupo”. Por último se hace una diferenciación entre el líder transformacional y el transaccional, sobre el primero Church y Waclawski (1998) sostienen que “El líder transformacional se centra en el cambio organizacional, asume riesgos, es proactivo, tiene visión de futuro, busca oportunidades, es innovador, inspira a otros y tiene necesidad de logro”. Bass (1997) amplía el concepto y enumera los 4 componentes que diferencian dicho tipo de liderazgo. Estos componentes son:

Estimulación intelectual: el líder transformacional no se limita a desafiar el statu quo dentro de una organización, sino que fomenta de forma intensiva la creatividad entre

sus seguidores, alentándolos a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades, en beneficio de la empresa.

Consideración individualizada: el liderazgo transformacional implica a su vez mantener líneas de comunicación abiertas con los seguidores, tanto de forma individual como colectiva. De este modo se asegura que se compartan nuevas ideas, pudiendo surgir así productos o innovaciones que, de lo contrario, hubieran quedado sin desarrollar. A su vez, estos mismos canales de comunicación permiten a los líderes un reconocimiento directo a sus seguidores, motivándolos y fomentando la proactividad.

Inspiración y motivación: gracias a su visión clara, los líderes transformacionales tienen la capacidad de articular a sus seguidores. De ese modo, logran transmitir su motivación y pasión, lo que conduce a empleados con mayor proactividad y comprometidos con la organización.

Influencia idealizada: el líder transformacional se erige como un modelo para sus seguidores. Estos quieren emularlo como consecuencia de la confianza y respeto que tienen depositados en él. Es gracias a esto que pueden surgir nuevos líderes transformacionales dentro de la organización ya que el liderazgo es una capacidad que, aunque en ocasiones es innata, puede desarrollarse y ser entrenada” “Una vez definidas dichas características, y en base a las mismas, se puede afirmar que el liderazgo transformacional es aquel que mayores beneficios reporta a las organizaciones cuyos objetivos sean fomentar la creatividad y la innovación entre sus empleados para lograr mejorar o mantener su posición competitiva” (Bass, 1997)

Y sobre el transaccional es Bass (1997) quien lo describe como: “El liderazgo transaccional consiste en el establecimiento de refuerzos contingentes y la actuación en momentos de divergencia con los planes de la organización. Agrega, que suele explicarse en dos dimensiones:

Recompensa contingente: remite a una interacción entre líder y seguidor guiado por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de los objetivos.

Administración por excepción: el líder interviene solamente cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

Bass (1998) considera que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre, y son de especial utilidad en situaciones de cambio. Por su parte, los líderes transaccionales que tienden a presentar una actitud correctiva y orientada hacia los resultados son especialmente útiles en contextos más estables.

Bass y Avolio miden el liderazgo por medio de las dimensiones recompensa contingente, administración pasiva por excepción, administración pasiva por extensión y liderazgo poco motivacional para el liderazgo transaccional. (Bass y Avolio, 2004)

CAPÍTULO III - Conceptos que hacen al liderazgo

Dentro de los conceptos que hacen al liderazgo, los autores Rodríguez (2000), Sandoval (2012) destacan: toma de decisiones, relaciones humanas, comunicación (asertivas) y confianza.

Toma de decisiones.

“El procesos de toma de decisiones es el fenómeno de mayor significación dentro del sistema organizacional. Por esta razón, Luhmann estima que las organizaciones deben ser vistas como un sistema formado por decisiones. La adecuada comprensión del proceso decisional en una organización permitirá elaborar un diagnóstico conveniente de su devenir como sistema puede resultar más apropiado confeccionar el modelo teniendo en vistas una organización concreta” (Rodríguez, 2000)

Relaciones humanas

Se investiga una dimensión que es resultado y determinante de las anteriores, las relaciones humanas. “Grado en que al interior de una organización se establecen vínculos de apoyo mutuo y solidaridad o en que se producen dificultades derivadas de rivalidades personales o entre grupos”. (Rodríguez, 2000)

Comunicación y confianza

Otra dimensión que está relacionada con todas las anteriores, es la comunicación. Se puede conceptualizar como “Forma que adopta la comunicación en la organización y estilos de comunicación preferidos”. (Rodríguez, 2000).

Es importante destacar que la comunicación en el ámbito organizacional está atravesado por un concepto que la afecta directamente: la confianza. Carlos Sandoval habla sobre este aspecto y sostiene: “Mucho se ha estudiado con respecto a la relación entre climas favorables y efectividad. Todos los estudios concuerdan en la importancia de una emoción particular, la confianza, como factor crítico presente en entornos de trabajo eficientes y creativos. A mayores grados de confianza, menor necesidad de control, más tendencia a la innovación, mayor colaboración, mejor capacidad de negociación colaborativa, mayor capacidad de las personas a arriesgarse y a exponerse frente a sus

compañeros de trabajo, en fin, más y mejores equipos de trabajo. Ese clima de confianza puede generarse y trabajarse en las redes de conversaciones al interior del equipo. La competencia conversacional para generar ese clima de confianza es una de las competencias críticas del liderazgo actual. “A través de las conversaciones que se sostienen en el día a día, las personas afectamos positiva o negativamente los grados de confianza. La confianza puede imaginarse como una cuenta corriente: cumplir un compromiso a tiempo, reconocer a un colaborador, pedir disculpas por una falta cometida, anticiparse a la necesidad de un compañero, ofrecer ayuda o sostener con inteligencia una conversación difícil, son verdaderos depósitos de confianza” (Carlos Sandoval, 2012).

El autor también sostiene que para construir un equipo confiable se logra si se trabaja sobre los siguientes cinco factores:

- **Sinceridad:** asegura que los diferentes integrantes del equipo no tienen conversaciones privadas relevantes para el trabajo del equipo que nieguen o desdigan lo que se dice en público. Implica una correspondencia entre lo que se comenta en público y en privado con respecto a los compromisos a devenir.
- **Competencia técnica:** se refiere a contar efectivamente con el conjunto de habilidades que permiten cumplir en tiempo y forma los compromisos que se asumen tanto en el interior del equipo como con clientes internos o externos.
- **Credibilidad:** nace del consistente cumplimiento de los compromisos en el tiempo
- **Integridad:** es el juicio que hacemos sobre la capacidad de una persona o equipo de enfrentar momentos difíciles sin ocultarse o responder por sus incumplimientos eventuales informando veraz y transparentemente sobre ellos.
- **Respeto:** es la certeza emocional de que nuestra integridad como personas está segura en nuestro equipo de trabajo, que ni siquiera en situaciones difíciles seremos pasados a llevar, abusados, expuestos a retos descontrolados, correcciones

desmesuradas ni públicas, burlas, difamaciones.

Comunicación y conducta asertiva

Un concepto que atraviesa a la comunicación y tiene directa repercusión en la tarea diaria en el ámbito organizacional, es la asertividad. Una conducta asertiva es definida como: “Aquella conducta que permite a la persona expresar adecuadamente (sin distorsiones cognitivas o ansiedad y combinando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible) oposición (decir no, expresar desacuerdos, hacer y recibir críticas, defender derechos y expresar en general sentimientos negativos) y afecto (dar y recibir elogios, expresar sentimientos positivos en general) de acuerdo con sus intereses y objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta” (Riso, 1988, pág. 45) “Las personas asertivas tienen la capacidad de reconocer e identificar sus necesidades y hacérselas saber a otras personas con firmeza y claridad. A la vez, aceptan que éstas tienen exactamente el mismo derecho de hacerse valer” (Neidharet, Weinstein y Conry 1989).

Riso enumera los indicadores expresivos verbales y no verbales de la asertividad:

1. Mirar a los ojos
2. El volumen de la voz.
3. Modulación y entonación de la voz.
4. Fluidez verbal.
5. La postura.
6. Los gestos.

CAPÍTULO IV - El liderazgo co-participativo.

“El liderazgo co-participativo consiste esencialmente en evaluar, gestionar, distribuir y generar contextos propicios para que el “soltar”, asumir pérdidas tenga lugar procurando que las personas afectadas puedan trascenderlas y llegar a un mejor lugar” (Concepto elaborado por Tarjeta Naranja, 2015)

Se puede observar que la empresa Tarjeta Naranja está alineada en el análisis de la realidad y en la necesidad que la organización tiene para poder responder y adaptarse a ese mercado dinámico. “El eje de liderazgo co-participativo radica en ayudar a las personas a distinguir el ADN imprescindible para evolucionar, del que se tiene que descartar, y a innovar para que la adaptabilidad organizativa necesaria para trascender y prosperar en entornos cambiantes, tenga lugar. Este modo de liderar, aborda esencialmente desafíos adaptativos” (Manual de liderazgo co-participativo, Tarjeta Naranja, 2015)

Se amplía la descripción: “En el liderazgo co-participativo el punto no es satisfacer, sino cuestionar algunas de las expectativas. Incluso hasta decepcionar a las personas, sin llevarlas más allá de un determinado límite (que llamaremos “zona de desequilibrio productivo”). Es más, es hasta probable que en el marco de un nuevo modo de liderar, quienes te hayan apoyado y seguido hasta hoy, muestren resistencia, se opongan, no quieran seguirte, te cuestionen.” (Manual de liderazgo co-participativo, Tarjeta Naranja, 2015)

El manual distingue liderazgo de autoridad “Confundir liderazgo y autoridad es algo muy común. Todos nos movemos bajo la creencia de que somos buenos líderes por hacer muy bien el trabajo que nos han encomendado. Sin embargo es fundamental distinguir entre el ejercicio de liderazgo y el de la autoridad. Entendemos el liderazgo como una “práctica”, no como una tarea. La autoridad, el poder, la influencia, son herramientas importantísimas...pero que no definen el liderazgo. Desde esta óptica podría existir el

liderazgo sin la autoridad, la autoridad sin el reconocimiento como “líder”, el ser “jefe” y carecer de autoridad o el ser “jefe” y no ser líder” (Manual de liderazgo co-participativo, Tarjeta Naranja, 2015)

En el manual se menciona que en cualquier ámbito (organizaciones, instituciones, familiar) se espera del líder tres cosas:

- Orientación
- Protección
- Orden

Se plantea también al liderazgo co-participativo como proceso: “El liderazgo co-participativo en cuanto a proceso, es reiterativo y contempla tres momentos claves:

1. Observar sucesos, modos y pautas a su alrededor ¿Quién habla con quién?, ¿De qué se habla?, ¿De que no se habla?, ¿Cuál es la historia del problema con que nos enfrentamos?, ¿Hay diferentes maneras de entender este problema?, ¿Cuáles son las alianzas?, ¿Cuáles son las conductas relevantes en esta situación pero que permanecen invisibles?, ¿Cómo afectan la cultura y la estructura de la empresa a los empleados?, etc.)
2. Interpretar aquello que observa (¿Qué hipótesis tiene respecto de lo que observa?, ¿Cuál es su interpretación de los hechos?, ¿Qué aspectos le llaman la atención?, ¿Qué patrones podría establecer?, etc.)
3. Intervenir, diseñar sus intervenciones en base a lo que ha observado y en sus interpretaciones respecto a lo observado (¿Cómo intervendrá?, ¿Lo hará personalmente o contratará a alguien?, ¿Compartirá sus interpretaciones en la

reunión o lo hará sólo con un equipo más chico?, ¿Con qué recursos disponibles en la organización cuenta para sus intervenciones?, etc.) ¿Qué tener en cuenta para abordar el proceso?”

Características que debe tener el líder co-participativo según el Manual de Tarjeta Naranja:

- Adoptar una mentalidad experimental (ensayo y error son clave. “Laboratorio de Liderazgo” como lema).
- Estar abierto a que la intervención diseñada puede requerir cambios sobre la marcha. No cerrarse a otras ideas.
- Asumir con inteligencia desafíos inteligentes.

Para finalizar, el manual les deja un mensaje a los líderes co-participativos: “Este modo de liderazgo intenta movilizar a personas que no se han convencido ni con hechos ni con lógica. Prefieren mantener el orden antes que implicarse en algo diferente. Tendrás que involucrarte con el corazón si quieres movilizarlos. Conectar con el “propósito”: Liderar un cambio y llevar a las personas a otro lugar carecen de sentido si no hay algo “superior” por lo cual movilizarse” (Manual de liderazgo co-participativo, Tarjeta Naranja, 2015)

CAPÍTULO V - Repensar el Liderazgo en materia de aprendizaje

Si bien a nivel teórico se mencionan múltiples autores con sus propios conceptos, existe un aspecto importante que es el logro de trasladar lo teórico a lo práctico a través del proceso enseñanza - aprendizaje. David Perkins (2003) diferencia las teorías explicativas de las teorías de acción. Las primeras son aquellas que aclaran cosas, se mueven con un alto nivel de abstracción como para poder aclarar el porqué de eventos aparentemente muy diferentes entre sí. Las teorías de acción nos dicen directamente cómo hacer las cosas. Para

Perkins la calidad de las conversaciones que se pueden o no mantener en la organización hacen mucho a la diferencia entre lo que es posible y lo que no lo es.

Profundizando un poco más en el aspecto teórico – práctico del aprendizaje, se mencionan dos tipos de aprendizaje: circuito simple y circuito doble. “El aprendizaje de circuito simple formula una pregunta unidimensional para obtener una respuesta del mismo tipo (...) El aprendizaje de circuito doble formula interrogantes no sólo sobre hechos sino sobre las razones y los motivos detrás de esos hechos” (Argyris y Schön 1978, pág 78). A su vez advierten sobre una realidad organizacional, “En nombre del pensamiento positivo, los gerentes a menudo censuran lo que todos necesitan decir y oír, (...) no brindan a los empleados ni se brindan a sí mismos la oportunidad de aprender a entender el comportamiento propio y así asumir responsabilidad por las propias acciones. Dado que el aprendizaje de circuito doble consiste en autocuestionarse supuestos y conductas, esta opción aparentemente benévola y considerada es en realidad una opción anti-aprendizaje” (Argyris, 1994, pág 79). Para el autor, la falta de cuestionamiento está relacionada con modelos mentales, que se desarrollan temprano en la vida para poder enfrentar cuestiones amenazantes.

Peter Senge (1990), cuando habla del aprendizaje sostiene que: “El verdadero aprendizaje nos pone frente al miedo, la incertidumbre, la vergüenza, la incompetencia, la vulnerabilidad y a la realidad de necesitarnos mutuamente. Al comprometernos con el aprendizaje, comenzamos a ver el trabajo cotidiano como una continua danza con el otro. Descubrimos que nuestros logros descansan en la calidad de nuestras conversaciones, porque la efectividad del trabajo conjunto depende de la comunicación, las relaciones y el compromiso con una misión común.”

Un aspecto importante del aprendizaje, es que pueda tener consistencia con lo que se realiza en el trabajo diario. Fredy Koffman (2001) habla sobre este tema y sostiene que “Para completar el proceso de aprendizaje, es necesario pasar de la información a la acción. Y para hacer del aprendizaje un proceso continuo, es necesario reflexionar sobre las consecuencias de la acción y descubrir desvíos entre lo planeado y lo producido. Estos desvíos se convierten en el nuevo problema a resolver”. El foco que debería buscarse en el proceso de aprendizaje es lograr un cambio en la persona que ejecuta el rol, como dice Peter Senge (1990): “Como cualquier otro instrumento, estas herramientas necesitan un usuario capaz de aplicarlas de manera efectiva”.

Por último, es fundamental repensar el rol del líder. Senge menciona que: “Todo lo que se intente hacer tiene que lograr generar sentido en quien vaya luego a llevar a cabo el rol de líder” (Senge, 1990) Si se logra esto, va a implicar un cambio en la organización, sobre todo en la representación del líder en los empleados: “Toda representación es interpretación, y para tener sentido depende de códigos generalmente implícitos. De hecho, el verbo inglés “make sense” es sumamente apropiado, ya que el significado de la imagen no es algo “tenido” por la imagen sino “hecho” por el observador. El líder necesita aprender que su poder de apalancamiento depende mucho más de su humildad y su capacidad para apoyar a sus colaboradores, que de su pericia técnica. Sus competencias básicas son la delegación y el empowerment, la defensa de la visión y el comportamiento coherente con los valores” (Senge, 1990).

CAPITULO VI - ¿Cómo determinar el perfil conductual de un líder?

El test PDA es un test que se suele utilizar en mandos medios y altos cargos jerárquicos. En el sitio web oficial del test se expl“El Test Psicométrico Conductual PDA, es un test psicométrico que, a través de una metodología simple, precisa y científicamente

avalada, permite describir y analizar el Perfil Conductual de las personas. Asimismo permite evaluar las demandas conductuales de un puesto y generar compatibilidades detalladas aplicables a los distintos procesos de RR.HH” (PDA International, 2017)

Se menciona la historia, validez científica y usabilidad para darle un marco al test: “El test PDA es una poderosa herramienta, con más de 50 años de estudios que la fundamentan, respaldada en varias Teorías y estudios estadísticos. Está avalada científicamente con el 84% de confiabilidad. Posee Certificado de Validez para su aplicación en Latinoamérica” (PDA International, 2017)

Para validar la validez, se mencionan las teorías en las que se basa el desarrollo del test psicométrico PDA:

- 1) La Estructura de la Personalidad de William Moulton Marston
- 2) Teoría de la Auto consistencia
- 3) Teoría del Autoconcepto
- 4) Teoría de la Percepción
- 5) Estudio Semántico

A través del test psicométrico PDA puede obtener una descripción del perfil conductual de cada persona, detallando:

- Estilo de liderazgo
- Estilo de toma de decisiones
- Cómo liderarlo exitosamente
- Habilidades de persuasión

- Capacidad de análisis
- Habilidades Comerciales
- Nivel actual de motivación
- Principales Habilidades y Fortalezas
- Áreas a desarrollar
- La compatibilidad individual y/o grupal entre una o varias personas y un puesto.
- La compatibilidad individual y/o grupal entre una o varias personas y las competencias de su empresa.

Relevamiento Institucional

Devenir histórico de la Institución:

Comienza en 1969 en Córdoba con el nacimiento de la casa de deportes SALTO. En ese año surgieron las primeras cuentas corrientes. En 1970, SALTO 96 entrega tarjetas de identificación a sus Clientes y ese mismo año, *Visa* llega a Argentina. Luego, en 1980 lo hace *MasterCard*.

En 1987 aparecen los 10 primeros “Comercios Amigos”, los primeros de una red que pronto alcanzaría prácticamente todos los negocios de la Ciudad, y con el tiempo, al interior de Córdoba, otras provincias y el mundo.

Actualmente Naranja cuenta con más de 6.300.000 tarjetas activas en el mercado, 210 sucursales y más de 3.400 empleados.

NARANJA obtuvo en cuatro oportunidades la validación internacional como empresa con mejor clima laboral para trabajar en Argentina. Great Place To Work es una consultora internacional especialista en clima laboral que realiza mediciones año a año para determinar los mejores lugares para trabajar en Argentina y el mundo. De la selección que se realizó entre más de 100 empresas nacionales, en 2016. Naranja obtuvo el segundo puesto, en 2015 el tercer puesto y en 2011 el primero.

Canales de comunicación de la Organización

- www.naranja.com
- www.facebook.com/Naranja.SitioOficial
- www.twitter.com
- [naranja instagram.com/tarjetanaranja](https://naranja.instagram.com/tarjetanaranja)

- www.youtube.com/naranjaoficial

Misión, visión y valores:

La misión, visión y valores expresan la fuerza y definen la “Cultura Naranja”. Son la fuente de inspiración y describen el ideal de empresa que se quiere alcanzar. Aquí están los principios que orientan el día a día:

- Misión: Brindar servicios financieros orientados al consumo con calidad y calidez, a través de un equipo de Colaboradores capaces, alegres y motivados.
- Visión: Ser el emisor líder en Argentina con presencia en todo el país, expandiendo el negocio internacionalmente.
- Valores:

Alegría del trabajo: se busca que las personas se sientan felices, cómodas en su puesto de trabajo y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva.

Puertas abiertas: Todas las puertas están abiertas y del otro lado siempre se encuentra alguien dispuesto a escuchar y canalizar sugerencias. Los canales para comunicarnos siempre están abiertos.

Mejora continua: Cada día se puede mejorar, generando nuevas ideas y buscando diferentes formas para lograr mayor eficiencia. Cuando las buenas ideas de unos se acoplan con las de otros, la mejora continua está asegurada. Es una búsqueda sin límites y un desafío constante a la rutina.

Pirámide invertida: Toda la organización está puesta al servicio del Cliente: los que más saben y mayor experiencia tienen están ubicados en la base. Y hacia arriba, donde están los Clientes que son el presente y futuro, se van encolumnando los más nuevos. Cada "nivel"

dirige, ayuda y sirve de soporte al anterior, porque tiene más capacitación, experiencia y mayor responsabilidad.

(www.naranja.com) extraído el 08/04/17

Servicios que provee

Es la principal emisora de tarjetas de crédito de Argentina. Una empresa que brinda servicios orientados al consumo con calidad y calidez, en donde la innovación es una premisa insustituible. En 1995 se incorpora a un socio financiero líder en el país, el Banco Galicia; entre 1998 y 2007 se comenzó a comercializar Visa, Mastercard y American Express.

El negocio se define principalmente en la interrelación de los titulares y los comercios amigos. Son los titulares los que eligen a Naranja para realizar sus compras y los comercios amigos quienes optan por realizar sus ventas con la tarjeta, los que definen el éxito de la empresa y su continuo crecimiento.

El cliente paga por los servicios que se brindan y el comercio recibe en forma inmediata el monto total, pagando un arancel a Naranja. La empresa provee de fondos otorgados por bancos y otras entidades de financiamiento, haciendo que así el negocio sea rentable.

Organigrama de la Organización

Directorio

Alejandro Asrín

Presidente

David Ruda

Presidente honorario

Miguel Ángel Peña

Vicepresidente

Directores Ejecutivos

Julián Bravo

Director General

Susana Bergero

Directora de Operaciones

Sergio Mazzitello

Director de Sistemas

Mariano Asrín

Director Comercial

Metodología

Con el propósito de conocer el área a través de la elaboración de un diagnóstico presuntivo, y la consecuente demanda o problemática que de ella se pueda arribar, es que se busca realizar una propuesta de aplicación y obtener una solución adecuada. Para esto, se escogió un diseño exploratorio descriptivo con un enfoque cualitativo.

Los estudios exploratorios se utilizan “...cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández Sampieri, 2010, pág. 79). Por su parte, los estudios de tipo descriptivos, según Sampieri, “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refiere, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas”

Por último es cualitativo, ya que se prioriza la subjetividad de cada persona a la que se le aplica el cuestionario.

Criterios de selección de instrumentos

Por cuestiones reglamentarias de la Empresa, no se permite la grabación de entrevistas para investigaciones. Por lo que se optó por la utilización de cuestionarios y de una única entrevista no grabada con un referente clave del área de Recursos Humanos de la Empresa.

Procedimiento

Para llevar a cabo la investigación se seleccionó a la totalidad de empleados del área de Marketing de Tarjeta Naranja. Incluyendo: Subdirector, Gerentes, Jefes, Coordinadores,

Analistas Senior y Analistas Juniors. Se eligió a la totalidad ya que se buscó la visión de los distintos miembros del área desde sus respectivas posiciones dentro de la jerarquía.

El área está conformada por cinco equipos. Digital (14 personas), Publicidad (6 personas), Campañas (5 personas), Desembarco (4 personas) y Branding (11 personas). Se utilizó una reunión de equipo donde se juntan todos para explicarles sobre este trabajo, que se iba a necesitar de ellos y las consideraciones éticas junto al consentimiento informado otorgado por la empresa.

Se confeccionó un cuestionario, y por recomendaciones de los miembros del área, se “tutea” en las preguntas, ya que la cultura así lo permite, y según lo sugerido, iba a tener mayor nivel de aceptación por parte de los participantes. Conociendo la realidad del área y considerando la gran amplitud de variables que entran en juego, para el armado se decidió estructurar las preguntas en distintos ejes. Se comenzó preguntando abiertamente sobre los aspectos positivos del área, para evitar el sesgo negativo. Luego se consultó sobre el eje COMUNICACIÓN, luego sobre LIDERAZGO y por último CLIMA. En los tres ejes se preguntó tanto sobre los aspectos negativos, como positivos y posibilidad de mejora. Como cierre del cuestionario se consultó sobre aspectos a mejorar del área para poder detectar una posible demanda.

Dicho cuestionario se confeccionó con la herramienta Google Forms, formato digital que permite el envío por mail y WhatsApp a todos los miembros del área en el mismo momento.

Para enriquecer el estudio, se realizó una entrevista a un referente clave del área de Recursos Humanos. Se eligió a esta persona por su visión global de la dinámica laboral y por su antigüedad en la empresa. La misma fue semi-estructurada en tres ejes: cómo ve el área en relación al mercado, cuál es el factor que cree puede afectar a la estabilidad del área y cuál es el punto más fuerte de la empresa respecto al mercado.

Instrumentos

Como ya se mencionó, para la investigación se eligió un cuestionario. “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández Sampieri, 2010, pág. 217). El mismo combinaba preguntas abiertas. “Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, es infinito, y puede variar de población en población” (Hernández Sampieri, 2010, pág. 220). Como preguntas con opciones de respuestas. El objetivo de esta última era obtener ciertos resultados numéricos con porcentajes de algunos aspectos indagados.

Con dicho cuestionario se busca explorar distintos ejes

- Comunicación
- Liderazgo
- Clima
- Aspectos positivos y negativos generales del área

Se definió delimitar los ejes mencionados ya que al tener el impedimento de la compañía de no poder realizar entrevistas por políticas de la empresa, se consideró necesario reducir la investigación a ciertos ejes para que la recolección de información sea más asertiva.

Por último, y ante la evidencia de los resultados obtenidos de los cuestionarios, se consideró necesario sumar a la investigación una entrevista semiestructurada a una referente del área de Recursos Humanos. Esta persona es la Jefa del área de Gestión del cambio, área que está relacionada con el mercado y posee una visión global de la Empresa. “Se recurre a la entrevista semiestructurada como parte de un plan cuando se necesita obtener información de cierta profundidad en un número considerable de entrevistados y

contar luego con un patrón común para comparar los resultados, los cuales funcionan en este caso, como evidencia empírica favorable” (Rut Vieytes, 2004, pág. 510).

Población y muestreo

La población para este trabajo final de grado es la totalidad del área de Marketing de la empresa Tarjeta Naranja (40 personas). En este caso al ser un área relativamente pequeña, se selecciona como muestra a casi la totalidad del área (28 personas, las 12 faltantes no se encontraban en la empresa al momento del relevamiento por distintos motivos). Se define muestra a “un subgrupo de la población que comparten sus características en los aspectos de interés para la investigación. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernández Sampieri, 2010, pág. 175).

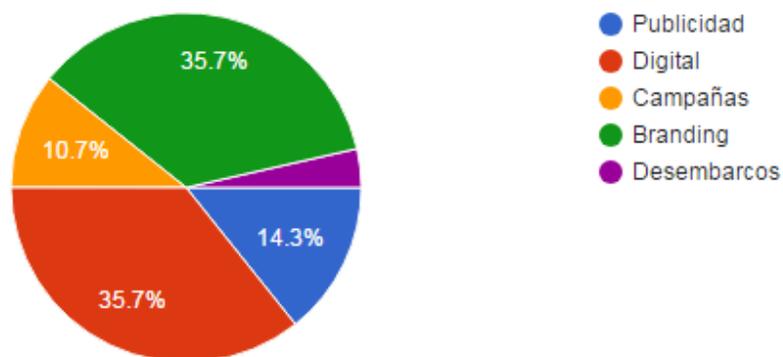
Consideraciones Éticas

Se tomaron los recaudos necesarios para respetar a los participantes. Se les ha dado la información acerca de la naturaleza de este trabajo. Se hizo extensivo el uso del consentimiento informado (ver anexo) donde se informa que la información brindada será utilizada con fines académicos y se asegura el anonimato de los contenidos obtenidos de las mismas.

Análisis de datos

La primera pregunta que se realizó tenía por objetivo ver que el cuestionario abarque a la mayor cantidad de personas por equipo. Los resultados se reflejan en el siguiente gráfico.

¿A qué equipo pertenecés? (28 responses)



Se consultó sobre los **aspectos positivos del área** y ciertas características se reiteraron en las respuestas: compañerismo, dinamismo y diversidad de las tareas área, y la libertad con la que se trabaja.

Otra de las preguntas estaba enfocada en los aspectos negativos del área. Algunos temas que se mencionaron fueron: la falta de liderazgo, sobre todo en el acompañamiento en la tarea diaria, burocracia jerárquica con la que se trabaja a diario, la poca o mala comunicación, y en algunos casos aislados, el poco sentido de equipo y la falta de integración inter-equipos. “No hay muchas, creo que lo único negativo es cuando los líderes no saben conducir equipos y eso genera ruido.” (Ver anexo). “No hay un

acompañamiento específico sobre cómo crecer en las habilidades intangibles, se nos marca que nos falta, que tenemos desarrollado, pero no se nos acompaña en el cómo potenciar esas aptitudes. Nadie nos dice cómo hacerlo. Creo que a los jefes no les enseñan a tener conversaciones difíciles ni a enseñarnos en materia de liderazgo, de crecimiento. Tienen más foco en la tarea que en la persona que la desempeña” (Ver anexo)

Un punto importante del cuestionario era la comunicación. Se consultó sobre la percepción que se tenía sobre la misma dentro del área, cuáles eran los aspectos positivos, negativos y aspectos a mejorar. La primera (percepción de la comunicación en el área) las respuestas fueron variadas, 8 respuestas se centraron en aspectos negativos, 8 en positivos y 12 en puntos medios (ni un extremo ni otro). Adjetivos que surgieron en este punto fueron “burocrática”, “mucha división”, “pocas conversaciones honestas”, “fluida”, entre otras. En los aspectos positivos y negativos de la comunicación, se puede detectar una característica sobre la cual pivotean ambos ejes, y es la confianza (o falta de la misma). Conversaciones de pasillo, las indirectas, poca honestidad, la falta unicidad de criterios de los líderes (esto apareció en seis respuestas) poca claridad en las comunicaciones formales, entre otras, fueron los comentarios que se mencionaron. Por último en lo que respecta a comunicación, los aspectos a mejorar que se mencionaron fueron: eliminar burocracia, capacitar sobre habilidades sociales de los líderes, mejorar los espacios de diálogo y fomentar la confianza.

Otro eje consultado fue el liderazgo. Se interrogó sobre aspectos que cada uno consideraba que debía tener un líder, los adjetivos mencionados fueron:

- Confianza en el equipo
- Seguridad personal
- Coherencia
- Sinceridad
- Toma de decisiones

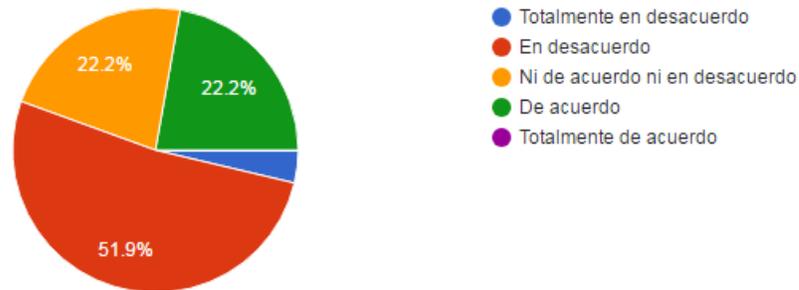
- No favoritismos
- Contagiar
- Entusiasta
- Potenciar equipos
- Escucha activa
- Retroalimentación
- Humilde (sin soberbia)
- Cercano
- Cálido
- Directo
- Sincero
- Tiene que generar independencia

Se les preguntó específicamente si SU líder tenía dichos atributos, y la respuesta fue variada, en algunos casos mencionaron cuales si y cuáles no, en otros casos se dijo que sí tenía todo y uno solo que no tenía ninguno.

Alineado al mismo eje de liderazgo, una pregunta fue si consideraba que TODOS los líderes poseían los atributos que mencionaron.

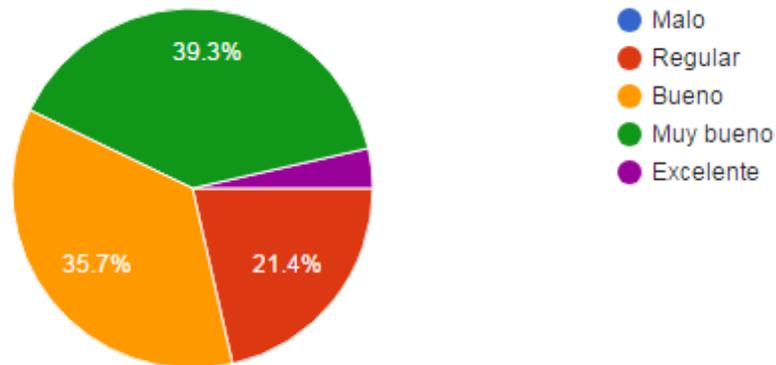
Teniendo en cuenta a TODOS los líderes del área, ¿consideras que poseen los atributos que mencionaste?

(27 responses)



Se puede observar que el foco en lo negativo (“Totalmente en desacuerdo” y “En desacuerdo”, se llevan la mayor porción de la torta 55.56%, lo completa el punto neutro “ni de acuerdo ni en desacuerdo” (22,22%), solo el 22.22% dijo que estaba de acuerdo y ningún “Totalmente de acuerdo”

¿Cómo percibís el clima laboral del área? (28 respuestas)



El tercer eje consultado (que se conforma por los dos anteriores, entre otros) fue clima. Se les pidió que califiquen al clima del área entre Malo (0%), Regular (21.4%), Bueno (35.7%), Muy bueno (39.3%) y Excelente (3.6%)

Para finalizar se preguntó cómo mejorarían la realidad del área. Las respuestas fueron variadas, con distintos detalles, pero pueden agruparse en dos grandes ejes, comunicación y liderazgo.

Frases que surgieron: comunicación más honesta y frontal, hablar de temas difíciles, tolerar el error, mejorar asignación de tareas, alinear criterios, más comunicación entre conductores, mejorar comunicación, líderes más alineados en criterios, “ser líderes no jefes”. Una respuesta textual fue “Me interesaría que los conductores trabajen en su rol de conducir, motivar, desarrollar, involucrar y cultivar la estructura de sus equipos. Hay poca fuerza de líderes, poca sensatez respeto al hacia dónde vamos.” Otra respuesta fue “falta desarrollo de Colaboradores y de puestos de coordinación, no todos tienen un liderazgo similar y esto hace mucho ruido.”

En la entrevista realizada a la referente clave de Recursos Humanos, surgen algunos datos sobre la realidad de la empresa en el mercado, sobre todo en aquellos aspectos que surgieron en los cuestionarios: liderazgo, comunicación, honestidad, etc...

Menciona como un activo de la empresa a la cultura y la reputación de la misma en el mercado. Detalla que todos dentro de la organización la conocen a dicha cultura, pueden explicarla, dar cuenta de la misma. Lo define como un diferencial positivo en comparación con las compañías del mercado. Dicha cultura también la caracteriza como altamente democrática, participativa, con cierta libertad que suma a dicho diferencial.

En la entrevista también apareció un aspecto que da cuenta de esa “confianza” que surge de los cuestionarios, menciona que “hay una creencia limitante de que si hablo honestamente rompo el vínculo”. “Las empresas se profesionalizan, se habla claro, porque las nuevas generaciones piden esa honestidad, ser más transparentes”

Por último habló del mercado, donde dice que el mismo busca rapidez, innovación, y correr riesgos. Naranja al ser tan detallista pierde competitividad en este aspecto.

Análisis de FODA

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El análisis FODA, según Thompson y Strikland (1998), consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

FORTALEZAS

- Alto grado de compañerismo
- Buena valoración de la dinámica laboral cambiante
- Gran diversidad de tareas
- Desarrollado trabajo en equipo
- Cultura que favorece las buenas relaciones y fomenta los vínculos entre personas.
- Altamente democrática respecto a quienes pueden proponer y opinar.

OPORTUNIDADES

- Buena reputación en el sector financiero de la empresa para poder tomar decisiones de mejoras detectadas.
- Alta iniciativa de implementar cambios debido a la exigencia del mercado para que las empresas funcionen de una manera más rápida y ágil.

DEBILIDADES

- Poca confianza en las comunicaciones
- Deficientes mecanismos de comunicación
- Insuficiente alineación de criterios entre líderes
- Baja capacidad de liderazgo
- Marcada creencia que “hablar honestamente” puede atentar contra la seguridad del puesto de trabajo.
- Excesivo cuidado del detalle, lo que afecta a la agilidad de poder implementar cambios

AMENAZAS

- Alta demanda de las nuevas generaciones por trabajar en contextos de honestidad y claridad
- Escasa estabilidad laboral de las generaciones millenials.
- Alta exigencia del mercado y de las nuevas generaciones en materia de liderazgo.

Fundamentación de la demanda

Con los datos obtenidos del análisis FODA, pueden detectarse dos demandas centrales:

- Mejorar las comunicaciones formas, grado de honestidad y claridad.
- Liderazgo: alinear criterios de conducción por parte de los líderes.

En el presente trabajo de graduación se elige la segunda demanda como foco principal, entendiendo que el liderazgo comprende a la comunicación, y por lo tanto se estarían abarcando ambas. Se estima que de esta manera, no solo queda en el alcance de cada concepto estrictamente, sino que se expande hacia otros aspectos que surgen del FODA. Por ejemplo, los contextos de “poca honestidad”, concepto amplio y abstracto, pero no por eso de menor importancia,

Se plantea como hipótesis del presente diagnóstico, que si se trabaja en la claridad y asertividad en las comunicaciones, y a su vez, en la alineación de criterios en los Jefes del área, se estaría colaborando con el contexto, para darle un marco que se perciba de mayor “honestidad”. Se parte de la hipótesis que si los Jefes comunican de una forma tal que se perciba como genuina, y además, si se percibe una coherencia entre distintos conductores al momento de gestionar a sus empleados, se estima que la honestidad sería más visible. ¿Por qué se considera importante esto? Porque tal como surge en el análisis FODA, es una demanda del mercado, y sobre todo de los llamados “millenials”, generación que van a ser la fuerza laboral del presente y futuro, al momento de elegir dónde trabajar. La honestidad de las organizaciones es un valor ponderado al momento de definir su futuro profesional.

Senge habla sobre el liderazgo y el rol fundamental que tiene en la vida de las personas de la organización, sobre todo en lo que refiere al compromiso: “El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe cuando las personas dejan de ser víctimas de

las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. Implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades mundiales” (Peter Senge, 1990)

Se estima que trabajando en los ejes mencionados se mejoraría, de manera indirecta, el clima del área, tanto en el presente como en el futuro, ya que con las dos bases (liderazgo y comunicación), el funcionamiento general del área mejoraría y lograría potenciarse en el mercado y contexto actual. Sin embargo cabe mencionar que sería importante abordar al clima con un plan de trabajo específico, ya que dicha temática es amplia y afecta al funcionamiento de la Organización.

Se refuerza nuevamente la importancia de elegir como demanda el liderazgo, ya que como se puede observar en lo anteriormente mencionado, se abarca indirectamente numerosos aspectos que surgen del análisis FODA y colabora con la dinámica del área, siempre tendiente a la mejora continua. Sin embargo, se considera que hay ciertos temas de la realidad de Naranja que afectan de gran manera al área, tal es el ejemplo de la cultura organizacional. El presente trabajo no la aborda directamente, pero se plantea como necesidad tener en cuenta el aspecto cultural para el diseño del plan de acción. Conocer y entender el marco en el que está inserta la Organización, es de crucial importancia para el presente trabajo.

Propuesta de Intervención

Se presenta el siguiente programa con el fin de abordar los dos grandes temas que surgen del relevamiento de información (comunicación y co-construcción de criterios). Un programa es “Conjunto de acciones específicas, ordenadas secuencialmente en el tiempo, para obtener resultados preestablecidos en relación con la elaboración de un proyecto la construcción de una realidad. El programa constituye la parte instrumental de un plan y obedece a los lineamientos y disposiciones del mismo” (Geocities, 2011)

Se decide estructurar el programa de la siguiente manera:

- Eje 1: Test PDA y Encuentro individual entre Jefes y consultor.
- Eje 2: Comunicaciones asertivas
- Eje 3: Co-construcción de criterios de los jefes
- Eje 4: Refuerzo del liderazgo planteado por la empresa

Los ejes 2,3 y 4, incluyen jornadas de formación. En dichas jornadas se presentará contenido teórico, ejercicios prácticos y sobre todo, herramientas para poder darle continuidad en el tiempo a lo visto en estos espacios de formación. Lo último mencionado se considera de gran importancia, ya que el liderazgo, y específicamente la comunicación y los criterios al momento de liderar, son un ejercicio diario, que hacen al funcionamiento habitual de la dinámica jefe-empleado, y no son temas que comienzan y se cierran en una capacitación, son una forma de ser y hacer, que hace al líder.

Estrategia

Se considera que a través de los temas elegidos, se va a trabajar indirectamente sobre los vínculos entre empleados del área. Se estima que si los vínculos se refuerzan a través de la comunicación, el área principalmente, y la empresa secundariamente, podría verse beneficiada tanto en clima, como en desempeño. Si bien del relevamiento no se desprenden problemas de clima explícitamente, se considera una oportunidad para reforzar las relaciones entre los miembros del área.

Objetivos del plan de acción

- Determinar los perfiles conductuales de los Jefes.
- Mejorar la calidad de las conversaciones entre jefes y empleados.
- Colaborar con la co-construcción de criterios entre líderes.
- Reforzar los vínculos entre empleados (jefes y subordinados) con ejercicios de autoconocimiento.
- Facilitar contenido teórico (repaso de contenidos ya vistos por los jefes en instancias previas).
- Entrenar lo aprendido en ejercicios prácticos, a fines de detectar posibles brechas y oportunidades de mejora en lo que hace a la comunicación y a la unificación de criterios.
- Generar herramientas que permitan darle continuidad en el tiempo a lo presentado en el presente plan de acción

Participantes: 12 personas (dos primeras jornadas)

- 4 Jefes
- 3 Gerentes

- 5 Coordinadores

45 personas (última jornada)

- 12 Jefes (todas las jerarquías)
- 33 Empleados

Cantidad de horas del programa: 42h

Diagrama de Gantt

		Semana 1	Semana 2		Semana 3	Semestre
Entrevistas individuales iniciales		X				
Eje 1	Jornada 1	X				
Eje 2	Jornada 2		X	X		X
Eje 3	Jornada 3				X	
Entrevistas individuales finales					X	

Eje 1: Test PDA y Encuentro inicial

Lo primero que se realiza es enviarle vía mail (el mail lo envía el consultor a cada Jefe) el test PDA para determinar el estilo conductual. Se les pide que lo realicen en un plazo de 5 días previos a la entrevista inicial (la misma es informada en el mail). Dicho test hace un análisis detallado del estilo de liderazgo, sus características comunicaciones, su

perfil en la toma de decisiones, etc. Pero como dato a destacar, permite un autoconocimiento muy detallado, que se profundiza y co-analiza, junto al consultor en la entrevista.

Se concretan encuentros individuales posteriores a los resultados del test. Estos encuentros tienen como objetivo trabajar sobre los resultados del test, para poder dar visibilidad a la situación actual sobre la que se parte para las instancias del programa que proceden.

Metodología de las entrevistas individuales:

Tiempo de trabajo: 12h (1h cada entrevista)

Dinámica: entrevistas individuales

Participantes: Jefes y consultor

Lugar: Casa Naranja - Salas de reunión.

Cierre: Entre el consultor y el Jefe, se deja asentado a modo de bitácora, aquellos aspectos que consideren necesarios tener en cuenta que pueda llegar a afectar (positiva o como desafío) al momento de la formación subsiguiente. Es importante que el consultor les indique en qué consisten las etapas subsiguientes del programa para así hacer una mejor selección de aquello a tener en cuenta al momento de vivenciar los siguientes ejes.

Eje 2: conversaciones asertivas

Objetivos específicos

- Revisar contenidos teórico-prácticos sobre conversaciones asertivas
- Realización de ejercicios tendientes a practicar las comunicaciones asertivas.

- Establecer la dinámica para sostenerlo en el tiempo post- jornada. Definir seguimiento con referentes claves

El eje se estructurará en tres etapas:

- 1) Jornada teórico-práctica
- 2) Trabajo en el puesto de trabajo
- 3) Tutoría con referentes claves

1) Jornada teórico-práctica

Metodología

Tiempo de trabajo: 8h

Dinámica: actividad grupal con Jefes.

Contenido: teórico - práctico

Lugar: Casa Naranja

Dinamizador: Consultor

Instrucciones para el dinamizador

- Estudiar e informarse sobre capacitaciones previas sobre el tema “conversaciones” que hayan tenido los jefes. Dicho contenido lo facilitará el área de RRHH.
- Asegurarse de contar cómo todo el material solicitado al área de RRHH.
- Aclarar previamente (verbalizar) que el objetivo de la jornada requiere el compromiso de cada participante.
- Respetar cronograma y formatos de cada dinámica (trabajo en duplas, role-playing, etc.)

- Intentar evitar que situaciones de diálogo se desvíen del objetivo principal de la jornada.
- Poner especial foco en los momentos de reflexión para intentar que de cada ejercicio o dinámica, queden ciertos conceptos claros. Es fundamental que dichos conceptos surjan de los participantes para que tenga un mayor sentido.
- Registrar todo aquello que sirva al momento de reflexión y devolución.
- Elaborar informe de cierre sobre aquello que surja en las dinámicas y enviarlo al área de RRHH una vez finalizado.

Nombre de la jornada: ¿Cómo nos comunicamos? De lo teórico a lo real.

Actividad 1 | 9 a 10:30h. Repaso teórico sobre comunicaciones.

El consultor desarrollará contenidos teóricos sobre cómo preparar una conversación asertiva. Estos contenidos ya fueron presentados en instancias previas de formación a los Jefes.

Metodología:

- Presentación power point (la provee RRHH)
- Expositor: consultor
- Dinámica: Se abre el espacio a consultas constantemente, se invita a los participantes que cuenten experiencias vividas.

Consigna: Momentos de la conversación - ¿Qué tener en cuenta?

Preparación

- Buscá información relacionada con quien vas a conversar (últimos números, temas en los que están trabajando) para estar lo más alineado posible.

- Definí el objetivo de la conversación (¿qué querés lograr?)

Al conversar

- Explicá por qué querés conversar y qué querés lograr. Compartí tu objetivo de la conversación, así le das contexto y el otro puede comprender y adecuarse.
- Para romper el hielo podés comenzar explicando cómo estás, cómo te sentís, qué expectativas tenés y qué te gustaría que suceda.
- Hacé preguntas a tu interlocutor que te permitan conocerlo y saber qué piensa, qué siente, qué necesita y qué puede ofrecer en su puesto. De acuerdo a tu objetivo, algunas posibles preguntas podrían ser:
 - ¿Cómo estás hoy? Cómo te sentís?
 - ¿Qué es lo que más te gusta de tu tarea?
 - ¿Qué cosas hoy te preocupan?
 - ¿Qué expectativas tenés en la empresa a futuro?
 - ¿Cómo te gusta ser reconocido?
 - ¿Qué necesitás de mí?
 - ¿Qué condiciones crees que se tienen que dar para lograr un buen trabajo en equipo entre nosotros, para lograr coordinar acciones?
- Escuchá atentamente lo que tu interlocutor tiene para decirte. Tomá nota si lo consideras necesario.
- Hacé pedidos claros, es la única forma de coordinar acciones con otros (qué querés que pase? De qué manera? Para cuándo? Cómo vas a evaluar el cumplimiento?)

Antes de finalizar

Ya cerrando la conversación, es importante dejar en claro y repasar los compromisos y acuerdos que se generaron. Es el momento de acordar los pasos a seguir, el cómo para lograr lo pactado.

Aprendizaje

Finalizando la reunión es momento de evaluar el éxito de la misma. Para esto nos podemos preguntar:

- ¿Cómo nos sentimos durante la conversación?
- ¿Nos sirvió la conversación? (de acuerdo al objetivo fijado)
- ¿Con qué emoción nos vamos luego de la charla?
- ¿Hay algo que no conversamos? (evaluar si se agrega a la charla o corresponde una nueva conversación)

Ejercicio: Pensar en alguna conversación que haya tenido recientemente, donde pueda detectar si utilizó todo lo mencionado. En caso contrario, re-pensar la conversación en base a estos tips, y analizar qué hubiese sido distinto. Dejar asentada esa conversación en algún elemento que pueda ayudarle en el futuro.

Actividad 2 | 10 a 13h. Entrenamiento “poniendo el cuerpo”.

Metodología: instancia en duplas. Tiempo: 30min por conversación. Rol del consultor: facilitador y mediador en caso que se lo soliciten.

Se parte del ejercicio anterior. Un Jefe le contará a otro la conversación que armó. Éste último lo otro escuchará. Una vez que termine de exponer, quien escuchó le dará feedback, teniendo en cuenta:

- ¿Qué escuchó?
- ¿Cómo se sintió?
- ¿Qué le sugeriría como mejora?

Luego quien escuchó, cambia de rol y se realiza nuevamente el ejercicio. Para finalizar, registrar qué aprendió, y a qué se compromete para las próximas conversaciones. El rol del consultor es fundamental en este punto de solicitar que quede asentado el compromiso (se deja librada la elección de herramienta dónde dejarlo asentado)

Almuerzo | 13 a 14h

Actividad 3 | 14 a 15:30h - Ejercicio práctico 1

Metodología: Instancia grupal - tres grupos de 4 jefes. Dinámica: Role playing. Rol del consultor: dinamizador, moderador.

Caso a trabajar: desvinculación de un empleado. Actividad: Armado de un plan completo de comunicación a la persona afectada y al equipo. Se les pide a todos los participantes que registren todo lo que consideren necesario para hacer el cierre de jornada. Se les sugiere anotar ciertos indicadores: sensaciones, percepciones, sugerencias de mejora, etc.

- 14-14:45h: Armado y presentación del plan al resto de los equipos. Un solo expositor por grupo comunicará al resto de los equipos.

- 14:45-15:30h: Role playing de los tres representantes de los equipos a los “afectados”. Este rol lo cumplirá voluntariamente algún compañero. El rol del resto es el de tomar nota todo lo que les genera esta situación para darle feedback al cierre de la jornada.

Actividad 4 | 15:30 a 16:30h - Ejercicio práctico 2

Metodología: Instancia grupal completa. Dinámica: Rol del consultor: dinamizador, moderador

Caso a trabajar: incorporación de nuevos miembros al área. Actividad: se les pide a todos los participantes que registren todo lo que consideren necesario para hacer el cierre de jornada. Se les sugiere anotar ciertos indicadores: sensaciones, percepciones, sugerencias de mejora, etc.

Metodología: grupal completa (12 jefes). Rol del consultor: dinamizador.

- **15-16h**: Armado de la propuesta de comunicación.
- **16-16:30h**: Presentación de lo trabajado y ejercicio de reflexión. Un vocero del grupo llevará a cabo la presentación voluntariamente. Al resto se les solicita registrar. El ejercicio de reflexión lo lleva adelante el consultor, preguntas disparadoras:
 - ¿Qué les pasó al momento de armarlo?
 - ¿Qué tuvieron en cuenta?
 - ¿Qué diferencias encuentran al realizar comunicaciones de este tipo versus otras de la diaria?

Cierre - 16:30 a 17:30h

- Repaso de las actividades realizadas en la jornada con los registros que realizaron.
- Revisión de aprendizajes incorporados y prácticas que dejarían de utilizarse
- Establecimiento de acuerdos, en caso que sea necesario, para encarar próximas comunicaciones.

Ejercicio de reflexión, individual y puesta en común. Es recomendable anotar a modo de bitácora, tanto cada uno lo suyo, como el dinamizador la puesta en común.

- ¿Qué aprendí?
- Mañana, ¿tengo algo para hacer/cambiar?

2) Entrenamiento en el puesto:

Se les sugiere a los participantes que durante los próximos tres meses, diseñen al menos dos conversaciones al mes teniendo en cuenta todo lo aprendido en la jornada.

Tener un documento (hoja, word, etc.) con los tips fundamentales que necesite para cuando tenga que diseñar una conversación (por ejemplo: hacer preguntas para distender, hablar pausado, chequear que el otro esté entendiendo, etc)

3) Consultoría con referentes claves

Se definirán referentes del área de RRHH para que puedan evacuar consultas o dar soporte en caso que sea necesario (se recomiendan dos personas). Los referentes de RRHH son personas formadas y preparadas para dar este tipo de soporte. Se prevé una conversación del consultor con el área de Recursos Humanos a cargo para informarles sobre lo trabajado en la jornada.

Eje 2: Co-construcción de criterios en materia de liderazgo.

Objetivos específicos:

- Lograr la co-construcción de criterios en tres grandes focos que hacen a la relación Jefe-Empleado: desarrollo, toma de decisiones y reconocimientos.
- Ejercitar la puesta en común y el apoyo en compañeros al momento de ejercer el liderazgo.
- Lograr compromisos entre Jefes que perduren en el tiempo.

El eje se estructurará en dos grandes etapas:

1. Jornadas de formación (un día y medio)
2. Pautas específicas para darle continuidad en el puesto de trabajo de lo aprendido

Metodología

Tiempo de trabajo: 16h

Dinámica: individual y grupal (3 grupos de 4 Jefes)

Contenidos: Práctico

Lugar: Casa Naranja

Dinamizador: Consultor

Instrucciones para el dinamizador:

- Solicitar material al área de RRHH sobre los tres ejes en los que se va a trabajar: investigaciones realizadas, análisis que tengan, y toda la información disponible.
- Revisar las dinámicas y ajustarlas en base al material recolectado (en caso que sea necesario)
- Presentar las actividades y respetar el cronograma para cumplir con el objetivo.

- Asegurarse que todos participen.
- Identificar posibles brechas entre la situación real y la esperada. Asentar esas brechas y presentarlas en momentos de reflexión.
- Elaborar un informe de cierre y presentarlo al área de RRHH.

Nombre de la jornada: Co-construyendo criterios

Actividad 1| 9 a 9:30h: Presentación de ejes de trabajo

Rol del consultor: presentador del tema y dinamizador de la jornada. Dinámica: lluvia de ideas, puesta en común y acuerdos entre los participantes.

Presentación: ¿Qué significa co-construir criterios?

Los ejes sobre los que se trabajará son Desarrollo, Toma de decisiones y Reconocimientos. Se utiliza esta instancia para construir conceptos mediante lluvia de ideas:

- ¿Qué es el Desarrollo?
- ¿Qué es la Toma de decisiones?
- ¿Qué son los Reconocimientos?

El Consultor retomará el material que posee de Naranja en caso de salir ideas muy diferentes si considera que la brecha afectará a la dinámica.

Actividad 2 - Foco desarrollo

9:30-10h: Metodología: Ejercicio individual. Instrumento: Cuestionario. Rol del consultor: facilitador.

Consigna: ¿Mi equipo está desarrollado? (pensar en cada colaborador)

- ¿Dónde lo veo? Ejemplificar con hechos observables
- ¿Dónde veo una oportunidad?
- ¿Cuánto hace que detecto el gap entre lo que debería hacer y lo que hace?
- ¿Qué hice al respecto? Detallar.
- ¿El empleado lo sabe? Si lo sabe, ampliar respuesta teniendo en cuenta: ¿Cómo reaccionó? ¿Se armó un plan adaptado de trabajo? ¿Cómo se evaluó?

10-11:30h: Instancia grupal. Rol del consultor: dinamizador. Actividad: Puesta en común de todos los miembros del grupo. El objetivo de este punto es darle visibilidad a la realidad de cada conductor respecto a sus colaboradores y detectar posibles brechas a cerrar entre lo esperado y lo real. Se realiza puesta en común para aportar la visión de un otro neutro que puede ayudar. Se solicita a los participantes que registren todo lo que crean necesario para el cierre de la jornada.

11:30-13h: Instancia grupal. Rol del consultor: dinamizador. Actividad: lograr tres acuerdos entre Jefes respecto al desarrollo de los colaboradores. Establecer un plazo de dichos acuerdos y auto-determinar un punto de control. Es necesario que establezcan la metodología de dicho punto de control (plenario, evaluación, etc.)

13-14h - Almuerzo

Actividad 3 | 14- 17h - Foco: Toma de decisiones.

14h-15:30h: Instancia individual y grupal. Dinámica: ejercicio de reflexión y conversación abierta entre Jefes. Rol del consultor: dinamizador. El objetivo es que cada Jefe dimensione su propia realidad y detecte posibles puntos a mejorar respecto a su visión sobre la toma de decisiones, tanto individual como grupalmente.

15:30h-16:30h: Instancia grupal. Rol del consultor: dinamizador. Actividad: establecer tres acuerdos respecto a qué tipo de equipos quieren respecto a la toma de decisiones. Si prefieren equipos autónomos o con control riguroso (se prevén instancias medias entre estos dos puntos, por ejemplo: dependiendo de la actividad que realicen, el control puede variar). En caso que sean autónomos, establecer la metodología de los puntos de control y la forma en que los empleados deben reportar sus avances. Establecer en los acuerdos, el momento en que se le informa al colaborador esta metodología de trabajo. Realizar el mismo ejercicio en caso que se opte por la opción de control riguroso.

16:30-17h: Repaso de lo visto y de los acuerdos. El rol del consultor es de dinamizador, y es fundamental en esta instancia, tiene que quedar claro los acuerdos para llegar a un compromiso.

(Día 2) Actividad 1 - Foco reconocimientos.

Se solicita a los Jefes que previo a la jornada, realicen un relevamiento en sus equipos respecto al tema reconocimientos. Se les sugiere hacerlo mediante encuesta anónima para intentar lograr la honestidad y veracidad de respuestas, ya que se estima que al ser el Jefe quien pregunta, podrían no ser totalmente honestos. Se les proporciona preguntas guías para realizarlo (cada jefe puede adaptar la encuesta según su consideración):

1. ¿Qué es reconocimiento para vos?
2. ¿Te sentís reconocido?
3. ¿Creés que los Jefes reconocen el esfuerzo que realizás?
4. ¿Creés que todos reciben reconocimientos por igual? ¿Cuál creés que es el criterio para reconocer?
5. Nombra tres ejemplos de reconocimiento que consideres importantes.

Actividad 2 | 9 - 13h - ¿Qué recabamos?

Instancias grupales. Rol del consultor: dinamizador/ facilitador.

9-10h: Actividad: Todos los conductores exponen sus relevamientos. El orden de presentación es voluntario. Se invita a tomar nota de todo lo que consideren.

10-11h: Encontrar entre todos puntos en común de lo que reconocimiento significa para los empleados y los jefes. Se toma toda la información previa.

11-13h: En base a los puntos en común encontrados, se establece un acuerdo grupal sobre qué y cómo van a reconocer a sus empleados en el próximo semestre.

Revisión de la jornada y pautas a futuro.

- Se repasan los acuerdos generados en la jornada y se dejan asentados de manera escrita, tanto individual, como grupalmente
- Se definen “guardianes” de los acuerdos, que se comprometan a revisar semestralmente los acuerdos y detectar posibles desvíos.
- Se define entre todos, la periodicidad de puntos de control. Se sugieren cada dos meses para que compartan mejores prácticas y evalúen cómo vienen con casos prácticos al momento de tomar decisiones respecto a reconocimientos.

- Se plantea una evaluación semestral para poder detectar desvíos entre los criterios de los Jefes. Los guardianes serán los responsables de definir el cuestionario y aplicarlo, con la ayuda de Recursos Humanos. Se prevé una conversación entre el consultor y RRHH para informarles sobre lo visto en las jornadas.

Eje 3: Refuerzo del liderazgo co-participativo

Los grandes ejes de liderazgo co-participativo planteados por la empresa, fueron abarcados en las jornadas anteriores (conversaciones y criterios sobre toma de decisiones, desarrollo y reconocimiento). Se utiliza esta instancia para generar un espacio de conversación entre jefes y empleados.

Objetivos específicos:

- Calibrar expectativas entre jefes y sus colaboradores
- Generar espacios de autoconocimiento
- Lograr acuerdos entre Jefes y empleados que perduren en el tiempo.

Metodología

Tiempo de trabajo: 8h

Participantes: 45 personas

Dinámica: individual, jefe y un colaborador, jefe y todos sus colaboradores.

Contenidos: Práctico

Lugar: Casa Naranja

Dinamizador: Consultor y tres facilitadores externos.

Instrucciones para el dinamizador:

- Asegurarse de contar con todo el material previo a comenzar
- Respetar el cronograma estrictamente, ya que el número de participantes es alto, es fundamental apearse a la agenda.
- Contar con dos o tres observadores externos que ayuden a la dinámica, ya que se generarán múltiples espacios de conversaciones simultáneas, y es fundamental que todos participen.
- Tomar nota de todo aquello que sirva al informe final y al objetivo de este espacio.

Nombre de la jornada: Nos conocemos

Qué se observará: Según el relevamiento las expectativas respecto al liderazgo no están alineadas. En un análisis un poco más profundo, se plantea como hipótesis la posibilidad que las conversaciones no sean del todo “honestas”, que haya cosas en el vínculo Jefe-Empleado que necesiten ser habladas y desde otro lugar. Por eso con esta herramienta se busca darle visibilidad a aquellos aspectos de la otra persona que sienten que afecta a su trabajo.

Actividad 1 | 9 a 12h - Herramienta de auto-aplicación

Metodología: dinámica individual. Rol del consultor: facilitador para el uso de la herramienta. Participantes: Todos.

Consigna: “Se les va a entregar una herramienta que es individual y no es necesario compartirla. La idea es que sean lo más honestos posibles al momento de realizarla, ya que el objetivo es trabajar sobre los vínculos con sus jefes mediante conversaciones que tendrán durante la tarde, por eso es fundamental la honestidad y aprovechar el momento”

- **9-9:15h:** Presentación de la actividad y respuesta a dudas.

- **9:15-11h:** Se les solicita que completen el siguiente cuadro de manera confidencial e individual, es un ejercicio de análisis:

Se presenta una herramienta con el objetivo de evidenciar las conversaciones entre jefes y empleados. Dicha herramienta busca medir las brechas entre lo que se piensa y se conversa con los Jefes.

	Qué pienso de mi Jefe/Colaborador	¿Afecta a mi trabajo diario?	¿Mi Jefe/colaborador sabe que pienso esto?	¿Si no lo sabe, por qué?
Nombre 1				
Nombre 2				

Actividad 2 | 11 a 12h - Momento de reflexión

11-12h: Instancia individual. Rol del consultor: facilitador. Actividad: Momento de reflexión en base a la herramienta. El objetivo es detectar si existe necesidad o no de generar una conversación entre Jefes y empleados.

Actividad 3 | 12 a 14h - ¿Conversemos?

12-14h: Instancia individual. Rol del consultor + ayudantes: facilitadores. Actividad: generación de espacios de conversaciones uno a uno. Se estipula 30min por cada charla, pudiendo extenderse dependiendo de la conversación que se genere.

14-15h: Almuerzo

Actividad 4 | 15 a 16h - Momento de reflexión

Instancia individual. Rol del consultor: facilitador. Actividad: Se destina este espacio para la reflexión sobre lo conversado. Se busca que los Jefes asimilen lo que sus colaboradores les dijeron para poder incorporar y asimilar todo aquello que pueda serle útil en su gestión diaria.

Actividad 5 | 15 a 16h - Entre todos, conversamos mejor.

16-18h: Instancia grupal. Rol del consultor: dinamizador. Actividad: Se utiliza este espacio para generar una charla respecto a lo que sucedió en la jornada. Enfocarlo en sensaciones, aprendizajes, y dejar espacio libre a charla libre en base a lo vivido en la jornada.

Pautas a futuro.

Se recomienda que se utilice la herramienta semestralmente para poder identificar posibles brechas entre lo que uno siente y dice. En caso de existir brechas, plantearse un auto-plan de acción para poder mejorar la situación. Establecer un plazo para volver a chequear. El objetivo es generar un hábito.

Evaluación de impacto

Se propone como última actividad, un encuentro individual entre el consultor y los Jefes participantes del programa. Se enmarca como evaluación de impacto ya que, se tomará como punto de partida la entrevista individual inicial (junto a la información obtenida del test PDA), para medir los conocimientos incorporados durante el programa de formación, y detectar avances o posibles brechas.

Se medirá el impacto en base a una entrevista semiestructurada en los siguientes ejes:

→ Situación inicial post-test PDA

- Experiencias vividas
- Aprendizajes y puntos a mejorar
- Compromisos a futuro
- Co-diseño de herramienta para seguimiento a futuro. Se completará con las competencias o aspectos que cada Jefe decida trabajar.

En caso de detectarse brechas y aprendizajes, con la ayuda del consultor se plantea un plan de acción con focos, ejes de trabajo, herramientas que le sean útiles, y metas claras para poder medir el avance de cada uno.

Se les recomienda que dicha herramienta cuente con:

- ◆ Hechos observables para medir avances.
- ◆ Puntos de control claros sobre el avance del / los compromiso/s.
- ◆ Socios estratégicos que puedan ser de apoyo en el proceso.

Presupuesto

Elementos a utilizar y costo total: se utilizan las instalaciones del edificio, y los materiales de uso diario de los participantes (agenda y lapiceras)

Eje1		
Concepto	Costo unitario	Costo total (x12)
PDA	\$2500	\$30000
Entrevistas individuales	\$150 (parte del costo se absorbe con lo abonado en el PDA)	\$1800
Total	\$2650	\$31800

EJE 2		
Elemento	Costo unitario	Costo Total
Anotador	\$0	\$0
Lapiceras	\$2	\$30
Proyector	\$0	\$0
Desayuno	\$40	\$448
Almuerzo	\$60	\$780
Coffee (x2)	\$40	\$448

Honorarios consultor	\$3000	\$3000
Total	\$3142	\$4706

EJE 3		
Elemento	Costo unitario	Costo Total
Anotador	\$0	\$0
Lapiceras	\$2	\$30
Proyector	\$0	\$0
Cuestionarios	\$1	\$15
Desayuno	\$40	\$448
Almuerzo	\$60	\$780
Coffee (x2)	\$40	\$448
Honorarios dinamizador	\$3000	\$4500
Total	\$3157	\$6215

EJE 4		
Elemento	Costo unitario	Costo Total

Anotador	\$0	\$0
Lapiceras	\$2	\$90
Planillas	\$1	\$50
Desayuno	\$40	\$1800
Almuerzo	\$60	\$2700
Coffee (x2)	\$40	\$1800
Honorarios dinamizador + colaboradores externos.	\$3000	\$3000
Total	\$3143	\$9440

ENTREVISTA FINAL		
Elemento	Costo unitario	Costo Total
Costo	\$3000 (se toma el costo de una jornada completa de trabajo del consultor)	\$3000

Presupuesto Total: \$55.161

Nota: los costos de coffee y almuerzos corresponden a los precios del Comedor de la compañía al 30/09

Valor consultoría: \$3000 por cada jornada de 8h

Los honorarios de los dinamizadores y consultores están sujetos al listado de precios del área de Recursos Humanos de la empresa.

Conclusiones finales

El presente trabajo de grado presentó grandes desafíos por la temática que se abordó, y sobre todo, en la Organización que se llevó a cabo. Naranja es una empresa que en materia de liderazgo posee grandes conocimientos, entrenamientos, etc. Es por esto que el objetivo del trabajo fue intentar enfocarlo desde un lugar distinto al que se estaba acostumbrado.

Si bien se eligió abordar al liderazgo a través de los ejes de comunicación y criterios en la aplicación de dicho liderazgo, el panorama es mucho más amplio. El liderazgo tiene directa repercusión en el clima laboral, el desempeño de los colaboradores, la identidad en sí de la organización, cómo se enmarca en el contexto, de qué forma, cómo habla y cómo se percibe. El desafío es cómo desde el liderazgo atacar todos estos frentes, y de una manera que no quede en aspectos teóricos. Y sobre todo, que los abordajes no sean estandarizados, para todos por igual, porque de esta forma se pierden las individualidades. La estrategia del presente trabajo fue tratar que las individualidades estén presentes y les den otro sentido a la formación.

Primero se plantearon encuentros personales, y con test de autoconocimiento. Este fue el punto de partida, darle visibilidad a la realidad personal de cada uno, conocerse de una forma distinta, con un test que muestra el estilo conductual, liderazgo, estilos personales, etc. Con esta situación se procedió a la formación en sí. Se estructuró en tres ejes: comunicación, unificación de criterios al momento de ejercer el rol de líder, y por último, en un refuerzo en el liderazgo que la empresa propone, pero como ya se mencionó, con un enfoque distinto.

La comunicación tiene impacto directo en la vida diaria organizacional, es redundante mencionar la importancia. Pero el objetivo principal del presente trabajo fue encararla, primero repasando aquellos aspectos básicos que los Jefes deberían tener

adquiridos de otras formaciones previas. Y luego hacer ejercicios de situaciones a las que no se enfrentan tan asiduamente, sino que son disruptivas. Exige que muestren sus actitudes y aptitudes reales en materia comunicacionales. Y la dinámica de registro, de prestar atención a un otro, prestar atención a los sentimientos, emociones, además del contenido es lo que se intentó hacer como nuevo. Un cambio de foco, el cual habitualmente está enfocado en la forma de comunicar y no en el impacto que genera en lo emocional y en los vínculos.

La unificación de criterios se hizo también desde un lugar distinto. Primero cada Jefe relevó lo que sus empleados consideraban de los tres grandes aspectos que afectan a esta falta de unicidad de criterios: toma de decisiones, reconocimientos y desarrollo. Lo disruptivo fue traer a la mesa la opinión de los empleados, que su voz esté presente y no quede librado a la subjetividad del jefe. También se plantea como importante el hecho que asuman compromisos para el futuro, que todo lo que surja sea enfocado a esto, a tener ciertas pautas que le permitan gestionar en pos de mantener esta unicidad de criterios a lo largo del tiempo.

El tercer eje, el repaso del modelo de liderazgo que la empresa propone, también se enfocó de una manera distinta. Se buscó la generación de un espacio de encuentro, de conversaciones, de un Jefe con su colaborador y entre pares. Se propone esta dinámica en pos de reforzar los vínculos. Se utilizó una herramienta de autoaplicación primero, para luego tener material para los encuentros entre ellos, uno a uno. Se considera que en la actividad diaria los momentos para poder pensar, analizar, entender-se, son pocos. Por eso se entiende que esta dinámica tiene implicancias profundas en las relaciones, y sobre todo, en el bienestar general del área.

Para finalizar se vuelve a generar una instancia individual entre Jefes y consultor. Esta instancia es de suma importancia para dimensionar el impacto de lo aprendido,

tomando como base la entrevista inicial. También permite visibilizar el futuro de una forma más clara. El futuro en términos de pasos a seguir, dónde hacer foco, detectar brechas y buscar la forma de cerrarlas. Se considera primordial que cada uno pueda ver estas brechas y visión a futuro, y que el consultor, pares y compañeros funcionen como soporte para lograr el objetivo.

Todo lo anterior mencionado tiene un objetivo claro, poner al liderazgo en el centro de la escena, dimensionando el impacto que tiene tanto a nivel interno como externo. Los jefes tienen en su poder, de cierta manera, el bienestar de los empleados, y dicho bienestar repercute directamente en el clima y en el rendimiento laboral. Y estos dos últimos conceptos mencionados, son lo que hacen a una empresa ser atractiva, que la gente la elija para trabajar, y aquellos que ya trabajan la sigan eligiendo para desarrollarse. Una empresa con un mensaje claro interno, es una empresa que da un mensaje claro hacia afuera. Y si el mensaje es claro, la relación es más sana, el vínculo es más fuerte, y la posición en la que la empresa queda, le permite ser competitivo en el mercado.

Se aclara que si bien el liderazgo repercute en temas como clima y cultura organizacional, ambos son temas que requieren un abordaje directo y específico. El liderazgo los aborda indirectamente. Si se lograra un foco integral hacia estos frentes, la Organización podría verse beneficiada, tanto sus colaboradores, como la sociedad en la que está inserta.

Bibliografía

- *Thompson, A. y Strikland, K.F.C. (1998). Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. México: MacGraw-Hill Interamericana.*
- *Chiavenato I. (1993) Introducción a la teoría general de la administración. NY: Mc. Graw Hill*
- *Senge, Peter, (1990). La quinta disciplina. El líder carismático. Mc Graw Hill México.*
- *Código de ética de la federación de Psicólogos de la República Argentina (Fe.P.R.A.) http://fepra.org.ar/docs/C_ETICA.pdf. Abril 2017*
- *Vieytes, Rut (2004). Metodología de la Investigación de en Organizaciones, Mercado y Sociedad. Epistemología y Técnicas. Bs. As. Editorial de las Ciencias.*
- *Sampieri, R. (2010). Metodología de la investigación. México D.F. Mc Graw Hill 5*
- *Heifetz, Ronald A. y Laurie, Donald L. (1997) The work of leadership. Harvard Business Review.*
- *Peiro, José M.; Rodríguez, Isabel; (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. Papeles del Psicólogo, enero-abril, 68-82.*
- *Drucker, P. F. (2002). The effective executive. New York: HarperBusiness Essentials.*
- *Thomas Packard Loring Jones, (2015), "An outcomes evaluation of a leadership development initiative", Journal of Management Development, Vol. 34 Iss 2 pp. 153 - 168. <http://dx.doi.org/10.1108/JMD-05-2013-0063>*
- *Barling Julian, Webe Tom, Kelloway E. Kevin (1996), Journal of Applied Psychology. Vol. 81, No 6, p 827-832.*

- *Sandoval, Carlos (2012). Crear valor con las personas. Ed. Aguilar.*
- *Douglas McGregor (1994): El lado humano de las organizaciones. MacGraw Hill, Bogotá.*
- *Koffman, Fredy (2001). Metanamangment, Tomo 1. Ed Granica.*
- *Church, Allan y Waclawski, Janine (1998). Designing and Using Organizational Surveys. Gower Publishing Limited.*
- *John P. Kotter, (1999).LA verdadera labor de un líder.*
- *Gibb, J.R. (1976) Manual de dinámica de grupo, Buenos aires, Humanitas.*
- *Rodríguez D. (2001). Gestión organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile: Santiago.*
- *Estrada Mejía, Sandra (2007). Liderazgo a través de la historia. Universidad Tecnológica de Pereira.*
- *Argyris, C. y D. Schön (1978). Organizational Learning: A theory of Action Perspective, Reading, MA, Addison-Wesley*
- *Perkins, D. (2003). Arthur's round table: How collaborative Conversations Create Smart Organizations, Boston, Wesley.*
- *Neidhardt, Joseph; Weinstein, Malcolm y Conry, Robert. (1989). Seis programas para prevenir y controlar el estrés. Madrid: Deusto.*
- *Riso, Walter. (1988). Entrenamiento asertivo. Medellín: Rayuela.*
- *Avolio B, & Bass, B. Multifactor Leadership Questionnaire.3 ed. New York: Manual and Sampler Set. Mind Garden; 2004*
- *PDA International, 2017. <http://www.pdainternational.net/es-AR/home.aspx>*
- *Moliner, María, Diccionario María Moliner Editorial Gredos, edición en CD-ROM, 1996.*

Anexos

Consentimiento informado:

Córdoba, 20 de abril de 2017

Consentimiento Informado

Yo, Lic. Luciana Juvé.....responsable del área de Responsabilidad Social de Recursos Humanos de Naranja, por voluntad propia doy mi consentimiento para participar en la recopilación de datos realizada con diferentes técnicas en pos de la elaboración del trabajo final de grado de Juan Ignacio Di Rosa DNI: 33751382 alumno regular de la carrera Licenciatura en Psicología de la Universidad siglo 21.

Recibi explicación clara y completa del proceso, como también sobre la utilización de los datos. Entiendo que se tomarán los recaudos necesarios para resguardar el anonimato, así mismo sé que podré elegir participar o no hacerlo, como también dejar de participar aún cuando haya aceptado antes.

El producto de este relevamiento estará disponible en el trabajo final de grado en la biblioteca de la Universidad Siglo 21.

Hago constar que he leído y comprendido en su totalidad este documento, por lo que firmo y acepto su contenido.

Firma:



Aclaración:



Modelo cuestionario (fue transcrito en partes ya que la herramienta Google Forms no permite copiar y pegar textual. Se puede verificar el documento original en el siguiente [link](#))

Este cuestionario fue desarrollado para un trabajo de grado en la Lic. de Psicología en la Universidad Siglo 21. Por favor responde todas las preguntas, el tiempo estimado total del cuestionario es de 15 min. Las respuestas son anónimas y toda la información suministrada será estrictamente confidencial y utilizada sólo para fines académicos. Muchas gracias por tu colaboración.

1. ¿Cuánto tiempo hace que pertenecés a la empresa?
2. ¿A qué equipo pertenecés?
 - Campañas
 - Digital
 - Branding
 - Desembarcos
 - Publicidad
3. ¿Cuáles considerás que son los aspectos positivos del área de Marketing?
4. ¿Cuáles considerás que son los aspectos negativos del área de Marketing?
5. ¿Cuál es tu impresión sobre la comunicación en general del área?
6. ¿Qué aspectos crees que afectan negativamente a la comunicación?
7. ¿Qué aspectos crees que favorecen a la comunicación?
8. ¿Cómo mejorarías la comunicación?
9. Desde tu perspectiva, ¿qué atributos tiene que tener un líder?
10. Teniendo en cuenta a TU líder, ¿cuáles de los atributos que mencionaste considerás que posee y cuáles no?
11. Teniendo en cuenta a TODOS los líderes del área, ¿considerás que poseen los atributos que mencionaste?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

12. ¿Cómo percibís el clima laboral del área?

- Malo
- Bueno
- Regular
- Muy Bueno
- Excelente

13. ¿Qué aspectos considerarás que mejorarían al área de Marketing?

14. Desde tu perspectiva, ¿qué considerarás que podría llegar a afectar al buen funcionamiento del área de Marketing?

Entrevista a referente de RRHH (toma de nota)

Activo son las personas, es la cultura. En comparación con otras empresas la cultura de Naranja se puede dar a conocer fácilmente y todos los colaboradores pueden explicarla, “de mejor o peor manera, pero todos pueden”. Es uno de los mayores beneficios que tiene, y se ve fácil, funciona. Se trabaja sobre el concepto de amistad, se cuidan los vínculos se ponen a las personas en primer lugar. “Es un gran factor competitivo en el mercado”

Todos opinan, es una cultura altamente democrática. es un activo importante, otros no lo tienen. Es valorado como RRHH, es participativo.

Hay una creencia limitante: “si hablo honestamente rompo el vínculo”. Las empresas se profesionalizan, se habla claro, porque las nuevas generaciones piden esa honestidad, ser más transparentes.

El mercado busca rapidez, innovación, y correr riesgos. Naranja tiene un estilo detallista y muy cuidado. La política cero error atrasa. “no se banca el error”. somos lentos, detallistas, revisamos todo. “Las empresas nos llevan puesto”, se animan a correr riesgos, se animan a equivocarse.

Respuestas a Cuestionarios

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERSIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Di Rosa Juan Ignacio
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	33751382
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	Programa para el Fortalecimiento del Liderazgo en el área de Marketing de Naranja
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	nachodirosa@outlook.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<p>Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i></p>	<p>SI</p>
<p>Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i></p>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

_____ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado