

UNIVERSIDAD SIGLO 21

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Proyecto de Aplicación Profesional

“Gamificación como estrategia de desarrollo de competencias directivas para el directorio de la empresa Vaquería en Córdoba”.

Autor: Frydman, Darío Nicolás.

Resumen

El presente trabajo final de graduación consistió en el diseño de un plan de gestión de RR.HH., basado en la iniciativa para lograr el desarrollo de las competencias directivas mediante la implementación de 4 programas sustentados en la gamificación.

Se consideró que esta novedosa técnica de intervención interaccionista era un factor pertinente y determinante de acuerdo a la situación detectada en el seno de la empresa Vaquería, donde luego de realizar un relevamiento y un análisis crítico de su desempeño empresarial, se cristalizó una realidad donde el principal desvío en su administración está generado por sus tres directivos generales.

A partir de allí comienza un trabajo estratégico complementando tres niveles en simultáneo: la plataforma conceptual, la táctica y la operativa atravesando con la gamificación toda la integridad organizacional.

Palabras claves: Gestión de RR.HH., gamificación, desarrollo de competencias directivas.

Abstract

This final graduation work consisted in the design of a HR management plan, based on the initiative to achieve the development of managerial competences through the implementation of 4 programs supported in gamification.

It was considered that this unusual technique was relevant according to the situation detected in the company Vaquería, where after making a critical analysis of their business performance, a reality was evidenced where the main deviation in his administration is generated by his three general managers.

That's why, a strategic work begins, complementing three levels at the same time: the conceptual platform, the tactics and the operative, crossing with the gamification the whole organization.

Key words: HR management, gamification, development of managerial competences.

Contenido

Capítulo 1:	5
1.1 Introducción.....	6
1.2 Antecedentes	8
1.3 Justificación.....	9
1.4 Objetivos	11
Objetivo general de investigación:.....	11
Objetivos específicos del desarrollo de la investigación:	11
Objetivo General de aplicación:.....	11
Objetivos específicos de aplicación:	11
1.5 Marco de referencia institucional.....	12
1.5.1 Reseña organizacional	12
1.5.2 Ficha técnica de la empresa	14
Capítulo 2	18
2.1 Introducción marco Teórico	19
2.1.1 Competencias.....	19
2.1.2 Sinergia y cohesión	27
2.1.3 Formación de los profesionales.....	28
2.1.4 Gamificación.....	32
Capítulo 3:	36
3.1 Introducción al diseño metodológico	37
3.1.1 Fichas técnicas	37
Capítulo 4	43
4.1 Introducción a la presentación de resultados	44
4.1.1 Políticas de desarrollo de competencias en Vaquería	44
4.1.2 Espacios y herramientas de generación de competencias que genera la empresa Vaquería	45
4.1.3 Percepción de los directivos sobre el desarrollo de sus propias competencias directivas	49
4.1.4 Percepción del personal respecto a la gestión del directorio	51

4.1.5 Viabilidad de la aplicación de la gamificación.....	60
4.1.6 Conclusiones diagnósticas:.....	62
Capítulo 5:	65
5.1 Etapa estratégica.....	66
5.1.1 Introducción y fundamentación de la propuesta.....	66
5.1.2 Objetivos de la propuesta	67
5.2 Etapa Táctica	68
5.2.1 Presentación de programas.....	68
5.2.2 descripción de programas	68
5.3 Etapa Presupuestaria	88
5.4 Cronograma de actividades	91
Capítulo 6:	92
6.1 Conclusiones finales	93
BIBLIOGRAFÍA.....	95
ANEXOS	98

Capítulo 1:
INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

Las empresas se encuentran en un contexto dinámico que las obliga a adaptarse constantemente, por lo que desarrollar abiertamente diversos aspectos que les permitan estar amoldadas a las tendencias y a los cambios del sector resulta imprescindible, y en este sentido la formación y desenvolvimiento de las competencias de aquellos que se encuentran dirigiéndolas se convierten en una herramienta fundamental para el logro de aquel cometido.

Existen diversas metodologías para impulsar el desarrollo de las competencias en los directivos, tales como los procesos formales de capacitación, formación, entrenamientos, entre otros.

Desde la perspectiva de este trabajo final de graduación, en el marco de la universidad siglo 21 se propone la utilización de la técnica de la gamificación como factor sustancial de un plan de recursos humanos para estimular el desarrollo de los directivos de la empresa Vaquería.

La gamificación es el empleo de mecánicas de juegos en entornos no lúdicos y se trata de una nueva y poderosa estrategia para influir y motivar a grupos de personas. Una correcta implementación de esta estrategia permite pasar de la mera conectividad al *engagement* (o compromiso), logrando que cualquier colectivo o individuo participe de manera dinámica y proactiva en acciones que generalmente requieren un esfuerzo de la voluntad (Lex Informática, 2016).

La organización seleccionada es una S.A. con más de 40 años de trayectoria. Su principal actividad es la venta de indumentaria tanto femenina como masculina. Cuenta con un *staff* de 60 personas aproximadamente, 3 sucursales propias ubicadas en el centro de Córdoba (9 de julio 81/166/240) y 20 franquicias (18 en la provincia de Córdoba y 2 en Neuquén).

Para el desarrollo y aplicación del trabajo, se articularon dos etapas concernientes al plan de RR.HH: por un lado, la fase diagnóstica implementada entre febrero y julio del 2017, donde se establecieron las bases del programa de investigación, a partir del cual se determina un diagnóstico referido al estado situacional del desarrollo de las competencias directivas del directorio de Vaquería, y su impacto en el desempeño

general de la organización, para luego, en la segunda fase crear un espacio específico que aporte a esta arista organizacional fomentando el desenvolvimiento de estos directivos para diciembre del 2018.

El presente trabajo está compuesto por 6 capítulos. El primero de ellos, incluye la presentación del tema seleccionado, su justificación, antecedentes y objetivos. A continuación, en el segundo capítulo, se describe el marco teórico en el que se inscribe este trabajo mediante un acercamiento a la definición y tipos de competencias, sinergia y cohesión, formación de los profesionales y estilos de aprendizaje, y finalmente la gamificación aplicada a los RR.HH.

Seguidamente en el tercer capítulo, se desarrolla la metodología de investigación, para luego en el cuarto capítulo poder realizar el análisis e interpretación de datos obtenidos mediante la metodología seleccionada y también las conclusiones diagnósticas, las cuales llevan a desarrollar la propuesta de mejora en concordancia con los objetivos planteados.

Finalmente en el quinto capítulo, se presenta la propuesta de aplicación profesional con el fin de revertir la situación y provocar una mejora en la empresa seleccionada, y en el sexto se exponen las conclusiones finales.

1.2 Antecedentes

La optimización de los Recursos Humanos favorece la productividad y la competitividad de la compañía. Según un estudio realizado por Gallup (2016), la aplicación de mecánicas de juego en un contexto no lúdico, se está convirtiendo en la herramienta más poderosa que existe en la formación corporativa.

En referencia a los casos que se han detectado sobre la aplicación de la gamificación en el *management* de RR.HH., se pudo visualizar que los mismos son escasos. Sin embargo, se pueden mencionar los siguientes:

A nivel mundial, Siemens creó un juego, parecido a “*FarmVille*” con el cual buscaba conectar a todos los empleados y que conozcan, a través del juego, las diferentes conexiones que hay entre cada sección de una planta y el proceso de fabricación.

Por otro lado, *Accenture Land*, es uno de esos ejemplos sobresalientes para potenciar a las personas dentro de la organización. Comenzó a gamificar sus RRHH con el objetivo de lograr una mayor participación e implicación. Los resultados fueron notables ya que la participación de los trabajadores creció y la implicación en las iniciativas de comunicación interna aumentó un 20% (Gamificación aplicada a RR.HH., 2016).

A nivel nacional, según la investigación llevada a cabo por Rodrigo Borgia (2016), empresas como La caja de ahorro y seguros, PWC, SAP, también utilizan dicha estrategia y comentan que a partir de la misma, pudieron entrenar a su personal de manera innovadora, aumentando su motivación y dándole resultados muy exitosos.

Debido a los excelentes logros alcanzados por las empresas que utilizan esta herramienta, es que se considera apropiado aplicarla para elaborar un programa de desarrollo de competencias para el directorio de Vaquería ya que al ser una estrategia innovadora supone un reto para todos los miembros del mismo.

1.3 Justificación

En numerosas empresas familiares sucede que una de las principales trampas que atraviesan es la confusión entre el hecho de ser propietario y tener las capacidades para dirigir. Muchas veces sus directivos ocupan puestos jerárquicos debido a que son miembros de la familia sin poner en juicio sus capacidades directivas, lo cual puede generarle grandes dificultades y pérdidas a la empresa Bazán (2011).

A partir de la entrevista con la responsable del área de Recursos Humanos de la empresa Vaquería y con la Gerente general, se ha llegado a la conclusión que la problemática principal de la organización es la falta de sinergia y de competencias de los directivos. Claramente, esto afecta en gran medida al desarrollo de la empresa, y la desorganización con respecto a la toma de decisiones y determinación de prioridades repercute en el funcionamiento diario de la misma, generándole fallas en los procesos.

En un primer acercamiento con la organización, se pudo relevar que la empresa cuenta con descripciones de puestos directivos pero las mismas no se respetan. Dichos cargos son ocupados por personas dado a su parentesco con el fundador, sin tener en cuenta las capacidades y competencias necesarias para cumplir sus funciones, lo cual genera que las descripciones pierdan funcionalidad y queden desvirtuadas.

Un indicador fundamental que refleja la problemática de la empresa es el índice de rotación, el cual fue en el año 2015 del 56% y en el 2016 del 50%. Estos porcentajes se encuentran por encima del recomendable y además le genera no solo un costo elevado a la organización sino también una pérdida de productividad, y esto se debe principalmente a una inadecuada gestión por parte del directorio.

Si se tiene en cuenta la información relevada en las entrevistas de desvinculación, se puede decir que gran parte de las renuncias del personal de la empresa se deben a la falta de consenso en las decisiones directivas. Frente a esta situación, el personal siente incertidumbre e inseguridad y muchas veces puede suceder que no se logre retener al personal clave ni atraer candidatos valiosos, lo cual termina perjudicando la productividad de la empresa.

Es entonces fundamental para esta organización y para las empresas del siglo XXI, que las prácticas de incorporación y estimulación de las competencias sean

estipuladas de manera dinámica, in situ, es decir en el mismo momento de la gestión y ejecución de las tareas, y es allí donde la gamificación se apresta como una alternativa superadora que se adapta a dichas circunstancias.

Entre los beneficios de la gamificación, se pueden destacar: el aumento de la productividad y motivación de las personas que la llevan a cabo, el fomento de la proactividad y la interacción, la mejora en la comunicación, y el incremento del trabajo en equipo y del compromiso con la empresa.

Considerando estas ventajas, se pretende concientizar sobre la importancia de invertir en profesionales para que estén capacitados y a su vez hacerlo a través de herramientas novedosas, proponiendo un modelo para el desarrollo de las competencias directivas en este tipo de empresas, pymes, para lograr finalmente una capacidad de respuesta adaptada a las necesidades de la organización.

1.4 Objetivos

Objetivo general de investigación:

- Analizar el desarrollo de competencias directivas en los miembros del directorio de la empresa Vaquería.

Objetivos específicos del desarrollo de la investigación:

- Indagar la existencia de políticas referidas al desarrollo de competencias.
- Indagar respecto a los espacios y herramientas de generación de competencias que genera la empresa Vaquería.
- Analizar la percepción de los directivos respecto al propio desarrollo de sus competencias directivas.
- Evaluar la percepción del personal respecto a la gestión del directorio.
- Analizar la viabilidad de la aplicación de la gamificación, relevando los estilos de aprendizaje en el directorio.

Objetivo General de aplicación:

- Crear un programa de desarrollo de competencias directivas para los miembros del directorio mediante la utilización de la gamificación como herramienta principal en la empresa Vaquería.

Objetivos específicos de aplicación:

- Crear los espacios idóneos para la generación de competencias directivas en el directorio.
- Elaborar un manual institucional que delimite las políticas de desarrollo de competencias del personal de la empresa.
- Fomentar una cultura de aprendizaje continuo, intercambio de información entre el personal de la organización y generación de contenido funcional para el desarrollo de las actividades en Vaquería.
- Instaurar el método de la gamificación como un hábito para el desarrollo de aprendizaje dentro de la organización.

1.5 Marco de referencia institucional

1.5.1 Reseña organizacional

La Empresa “Vaquería” está orientada a la indumentaria tanto femenina como masculina. Cuenta con un *staff* de 60 personas aproximadamente, 3 sucursales propias ubicadas en el centro de Córdoba (9 de julio 81/166/240) y 20 franquicias (18 en la provincia de Córdoba y 2 en Neuquén).

HISTORIA

Los orígenes de la marca provienen de una larga experiencia en la venta de indumentaria, que va desde los años 30, con la llegada de la familia Frydman a la Argentina, hasta fines de los '60, llegó el “jean” a la Argentina.

León Frydman fue el primero en vender “jeans” en Córdoba. Debido al éxito la marca comenzó a expandirse abriendo 12 locales en el centro de la ciudad. En esa época el nombre del negocio era “Boston Jean” y empezaron a aparecer otras marcas importantes. León fue el primero en traer Wrangler y Levi’s a Córdoba, como así también en traer los “*Stone Wash*”, los primeros jeans que desteñían. Desde entonces la marca se consolida como líder y experta en venta de jeans de primeras marcas.

En el año 1973 comienza VAQUERIA en la calle Deán Funes 80, siendo este el primer local boutique de jeans en la provincia de Córdoba. Marcas como Jonh Foos, Uniform, Mango, Soviet, Diesel, Motor Oil, Nasa y otras se incorporaron en la década del 90.

En el 2001, se decide empezar a fabricar indumentaria con marcas propias (Daily 2001, Wamu 2009 y Alcatraz 2012).

En el año 2012, Vaquería comienza a realizar aperturas de franquicias en distintos puntos de la provincia de Córdoba, teniendo hoy en día 20 franquicias.

MISIÓN

La misión de la empresa se sustenta en el concepto de ser una empresa familiar con 60 años de trayectoria, dedicada a la venta y fabricación de indumentaria informal para hombres y mujeres. Líder en ventas de primeras marcas, orientada a la satisfacción de sus clientes, basada en el compromiso de su gente y en la excelencia en la atención.

VISIÓN

Mantener nuestro liderazgo en venta minorista multimarca y expandir la comercialización de las marcas propias, en el País.

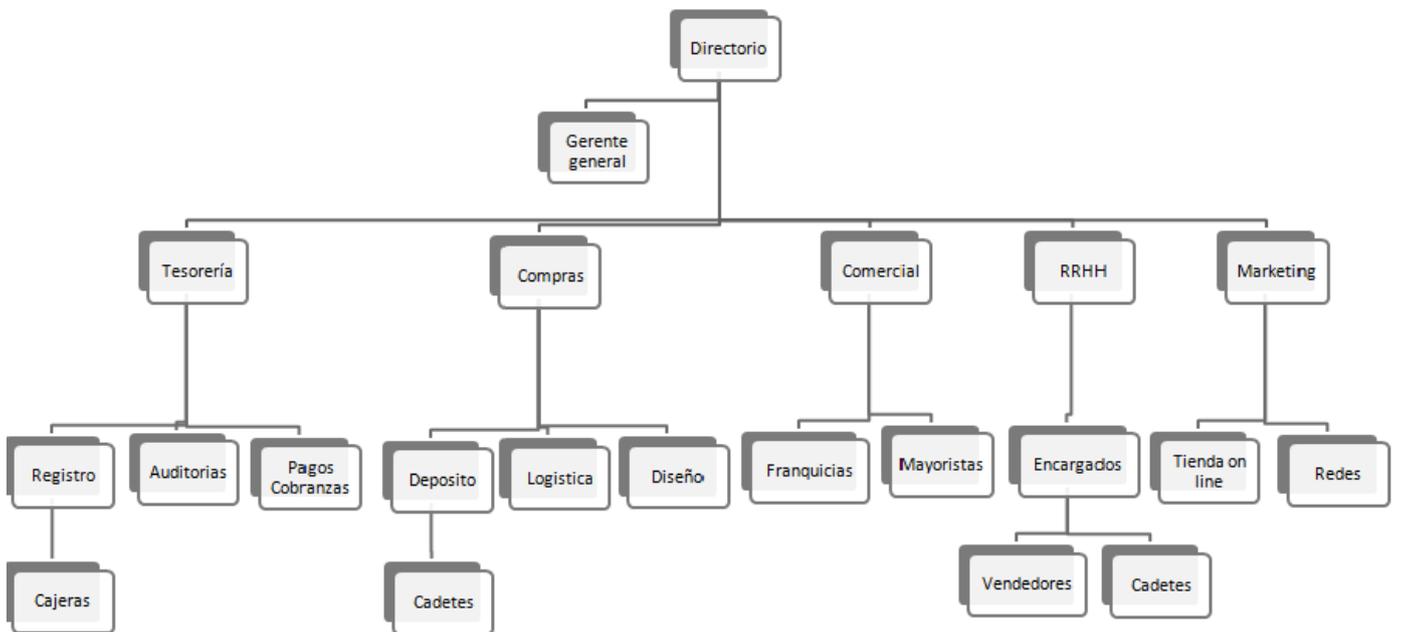
VALORES

- Honestidad
- Aprendizaje y mejora continua
- Respeto
- Excelencia en la atención
- Profesionalismo
- Apertura y Participación
- Compromiso
- Trabajo en Equipo
- Orgullo de pertenecer

1.5.2 Ficha técnica de la empresa

- *Razón Social:* León Frydman e hijos S.A.
- *Actividad principal, productos y/o servicios:* locales multimarca de indumentaria masculina y femenina.
- *Nro. de CUIT:* 30-59160016-4.
- *Domicilio legal:* 9 de julio 166.
- *Tipo de organización:* Privada.
- *Página WEB:* www.vaqueriaindumentaria.com
- *Cantidad de empleados / integrantes:* 60 trabajadores.
- *Estructura organizacional formal:* la cúspide de la organización está conformada por el directorio: Claudio Frydman como director de relaciones públicas, Daniel Frydman director comercial y Gabriel Frydman director de administración y finanzas. La empresa cuenta con una Gerente general y asesora de directorio y luego hay 5 grandes departamentos; Compras y producción conformado por tres personas, Tesorería a cargo de 3 administrativos, Marketing conformado por 3 personas, Comercial bajo el mando de 2 personas y Recursos Humanos a cargo de de 2 personas también. Además, en un nivel más bajo, se encuentran los encargados de sucursales y de depósito, los vendedores, cajeros y cadetes.

Gráfico 1: Organigrama de la empresa Vaquería



- *Describir el área formal de Recursos Humanos:* el área consta de dos personas dedicadas principalmente a la parte de gestión de talento (*soft*) de RRHH, entre las actividades principales que desarrollan, se encuentra el reclutamiento, selección e inducción, para los cuales la empresa tiene definido un procedimiento principalmente para la selección que consta de analizar los CV recibidos y luego entrevistar a los candidatos que se consideren adecuados. En una primer instancia, la empresa realiza una entrevista preliminar para conocer a los mismos y poder dar información sobre la organización, luego con aquellos candidatos que se decide seguir entrevistando, se realiza una entrevista en profundización con algún miembro del directorio presente con el fin de indagar lo máximo posible y finalmente, con aquellos que se decide contratar, se realiza una tercer entrevista en donde se le anuncia que quedó seleccionado y allí se comienza con el proceso de inducción con el objetivo de informar, adiestrar e integrar al colaborador, entregándole un manual de inducción que está compuesto por dos grandes partes: una que contiene información general (historia, misión, visión, valores, productos, sucursales de la empresa) y otra con información específica (información sobre la ART, que hacer en casos de enfermedades, beneficios sociales, fechas de pago y de vacaciones, remuneraciones, entre otros). También el área realiza un plan anual de capacitación, dictándose una cada tres meses, a veces por los responsables de recursos humanos y otras veces por expertos externos en determinadas temáticas; evaluaciones de desempeño trimestrales en donde se evalúan puntos objetivos como ventas, fidelización y prendas por ticket (lo cual se saca todo por sistema), y puntos subjetivos que son evaluados por su superior como responsabilidad y colaboración; y finalmente en cuanto a clima interno, se realizan actividades, convenios y beneficios, teniendo actualmente 30 convenios en los cuales los colaboradores obtienen descuentos.

Con respecto a la administración de personal (la parte *hard* de Recursos Humanos), por un lado se trabaja hace 5 años con el estudio contable Price, el cual lleva a cabo las liquidaciones necesarias a partir de las novedades que le informan y todo lo relacionado al área contable de la empresa; y por otro lado, la empresa trabaja hace tres años con un abogada externa, a quien se le consulta todas las dudas relacionadas a lo legal, como por ejemplo altas y bajas de trabajadores, formas de registrarlos, entre otras.

- *CCT* (Convenio colectivo de trabajo): Convenio colectivo de empleados de comercio.

Capítulo 2
MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción marco Teórico

Con el objetivo de mejorar la organización y cohesión del directorio de la empresa Vaquería, surgió la propuesta de analizar las competencias actuales que poseen los directivos y las que deberían poseer.

Es fundamental que el personal de RR.HH. conozca las competencias que tiene su equipo de trabajo ya que el principal recurso con el que cuenta una organización son sus integrantes, que llevan adelante las tareas y toman las decisiones, y en este sentido conocer en profundidad la forma de pensar y el nivel de sus capacidades, será determinante para que el profesional de RR.HH. pueda definir las claves del equipo global del desarrollo organizativo que estructure a la empresa.

2.1.1 Competencias

Para poder analizar el concepto general en el cual gira el presente trabajo, será necesario desglosar el proceso secuencial que conforma el modelo de estructuración de las competencias, comenzando en primer lugar por describir los tipos de competencias, sus características, efectos, y las metodologías idóneas para fomentarlas.

“La competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o en una situación” (Alles, 2000, p. 18 citando a Spencer y Spencer, 1993). “Es la cantidad y calidad de una determinada característica de personalidad requerida para ocupar un puesto o llevar a cabo exitosamente una gestión, en un determinado contexto” (Alles, 2000, p. 18).

Ahora bien, no solo basta con comprender el concepto en sí mismo de este fenómeno en las personas, sino también es importante desagregar su significado entendiendo cuáles son sus características principales, y por lo tanto, qué es lo que permite identificar la competencia de un individuo.

Una de las principales características es su faceta multidimensional, que según Spencer y Spencer (2007) incluyen distintos niveles como saber (datos, conceptos,

conocimientos), saber hacer (habilidades, destrezas, métodos de actuación), saber ser (actitudes y valores que guían el comportamiento) y saber estar (capacidades relacionadas con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo). En otras palabras, la competencia se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores.¹

Continuando con la perspectiva de estos autores, también puede adherirse la conceptualización de los distintos tipos de competencias que pueden ser detectados en el bagaje instrumental de las personas, y en este sentido cobra mayor importancia la capacidad analítica del administrador, ya que poder delimitar las tipologías de competencia es un esfuerzo perceptivo que necesita de un método y una estandarización previa, y que aquí se arroja concretamente;

Son 5 los principales tipos de competencias:

- 1) *Motivación*: los objetivos que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones y lo alejan de otras.
- 2) *Características*: las características físicas y las respuestas consistentes a situaciones o información. Determinan cómo se desempeñarán las personas en sus puestos, a largo plazo, sin necesidad de supervisión.
- 3) *Concepto propio o concepto de sí mismo*: las actitudes, los valores o la imagen que una persona tiene de sí. Los valores de las personas son motivos reactivos que predicen como se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones que tengan personas a su cargo.
- 4) *Conocimiento*: la información que una persona posee sobre áreas específicas.
- 5) *Habilidad*: capacidad de desempeñar una tarea física o intelectual.

De acuerdo a esta clasificación se describen aspectos que no son advertidos universalmente como los factores que impulsan la capacidad de la persona, sino que son considerados como aspectos que colaboran para que el individuo logre desempeñarse de manera óptima. Es el caso por ejemplo de la motivación, donde el colaborador no será

¹ Extraído de <http://hadoc.azc.uam.mx/enfoques/competencia.htm> consultada en Junio 2017.

competente por estar más o menos motivado, pero sin lugar a dudas tendrá la predisposición de aprender y activar sus conocimientos de una manera más eficiente que otro que no lo está. Al respecto Anzorena (2008), expresa que los dos componentes claves de la competencia son el desarrollo del conocimiento y las habilidades, y por ende aquellas tipologías complementarias adheridas por Spencer y Spencer, tales como motivación, características, concepto de sí mismo, son entendidos como el marco idóneo para la aprehensión de los conocimientos y desarrollo de la habilidad, pero no son componentes específicos de la competencia.

Existen diferentes tipos de competencias que le permiten al colaborador situarse en una posición apta para abordar su trabajo, y de acuerdo al nivel de desarrollo que se logre, estará a la altura de acceder a una tipología de responsabilidades, funciones y tareas. Es decir, de acuerdo al nivel de competencia le será asignada una función, y es allí donde radica la importancia analítica de un administrador de RR.HH. para considerar compatibilidad del aspirante respecto del puesto al que se postula.

Teniendo en cuenta las competencias en un ámbito laboral, se deben mencionar a las competencias transversales, que son todas aquellas habilidades y aptitudes que hacen que un trabajador desarrolle de forma eficaz su labor y sirven para cualquier profesión. Dentro de estas se pueden mencionar: el trabajo en equipo, la responsabilidad, la iniciativa, la relación interpersonal, la disponibilidad para aprender, entre otras.

Estas competencias son transversales porque afectan a muchos sectores de actividad, a muchos lugares de trabajo y, lo que es más relevante, están muy en sincronía con las nuevas necesidades y las nuevas situaciones laborales.

Competencias transversales

- **Capacidad de resolución de problemas:** disposición y habilidad para enfrentarse y dar respuesta a una situación determinada mediante la organización y/o aplicación de una estrategia o secuencia operativa -identificación del

problema, diagnóstico, formulación de soluciones y evaluación- definida o no para encontrar la solución.

- **Capacidad de trabajar en equipo:** disposición y habilidad para colaborar de manera coordinada en la tarea realizada conjuntamente por un equipo de personas para conquistar un objetivo propuesto.
- **Autonomía:** capacidad de realizar una tarea de forma independiente, ejecutándola de principio hasta el final, sin necesidad de recibir ninguna ayuda o apoyo. Esta capacidad de trabajar de forma autónoma no quiere decir, no obstante, que en ciertas etapas o tareas concretas el profesional no pueda ser asesorado.
- **Relación interpersonal:** disposición y habilidad para comunicarse con los otros con el trato adecuado, con atención y simpatía.

Finalmente, además de las clasificaciones y tipologías que se han analizado, también se considera relevante comprender que existen distintos niveles de materialización de las competencias, teniendo en cuenta el grado de desarrollo alcanzado en cada uno, y para esto se complementa la reflexión teórica con las ideas de (Alles, 2006), quien plantea la temática de la siguiente manera:.

- Nivel 1: Competencia en un conjunto reducido de actividades de trabajo relativamente simples correspondientes a procesos normalizados, siendo los conocimientos teóricos y las capacidades prácticas a aplicar limitados.
- Nivel 2: Competencia en un conjunto de actividades profesionales bien determinadas con la capacidad de utilizar los instrumentos y técnicas propias, que concierne principalmente a un trabajo de ejecución que puede ser autónomo en el límite de dichas técnicas. Requiere conocimientos de los fundamentos técnicos y científicos de su actividad y capacidades de comprensión y aplicación del proceso.
- Nivel 3: Competencia en un conjunto de actividades profesionales que requieren el dominio de diversas técnicas y puede ser ejecutado de forma autónoma, comporta responsabilidad de coordinación y supervisión de trabajo técnico y especializado. Exige la comprensión de los fundamentos técnicos y científicos

de las actividades y la evaluación de los factores del proceso y de sus repercusiones económicas.

- Nivel 4: Competencia en un amplio conjunto de actividades profesionales complejas realizadas en una gran variedad de contextos que requieren conjugar variables de tipo técnico, científico, económico u organizativo para planificar acciones, definir o desarrollar proyectos, procesos, productos o servicios.
- Nivel 5: Competencia en un amplio conjunto de actividades profesionales de gran complejidad realizadas en diversos contextos a menudo impredecibles que implica planificar acciones o idear productos, procesos o servicios. Gran autonomía personal. Responsabilidad frecuente en la asignación de recursos, en el análisis, diagnóstico, diseño, planificación, ejecución y evaluación.

Hasta aquí se han desarrollado los conceptos generales, clasificación y tipologías de competencias, sin embargo, y en pos de seguir la línea reflexiva de este trabajo, es preciso retomar el propósito descripto que tiene todo responsable de RR.HH que es el identificar la potencialidad de desempeño de aquellos que se encuentran frente a las tareas en las empresas, y con mayor precisión, aquellos directivos, situados en lo más alto de la estructura jerárquica de una empresa, y por lo tanto la necesidad de saber conceptualizar, diagramar y trabajar con las competencias gerenciales. Si se tienen en cuenta las competencias gerenciales, se puede ubicar dentro de ellas, el desarrollo de personas, la dirección de personas, el trabajo en quipo y cooperación, y el liderazgo.

En la mayoría de los antecedentes de la organización, el trabajo sobre las competencias está abocado específicamente a la formación y capacitación de mandos medios, vendedores y distintos perfiles del *staff*, pero aquí el énfasis se suscita sobre los directivos, con el objetivo de revalidar el rol fundamental de los RR.HH. desde una perspectiva socio estratégica, demostrando su protagonismo, y la capacidad para transformar la visión de una organización, trabajando en el seno directivo de su estructura.

Levy Leboyer (2003), sintetiza el tema de la siguiente manera:

- Las competencias son comportamientos; algunas personas disponen de ellas mejor que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada.
- Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación.
- Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones profesionales pre-fijadas.

La autora plantea diferentes competencias a nivel general, entre ellas: intelectuales, interpersonales, orientadas a resultados y de adaptabilidad; y competencias para cuadros superiores, entre las que se encuentran: comunicación oral y escrita, delegación, control, sensibilidad, negociación, creatividad, conocimientos técnicos y profesionales, adaptabilidad y motivación.

Citando nuevamente a Spencer y Spencer (2007), los autores plantean que las competencias se clasifican también en dos categorías según el criterio de desempeño laboral que predicen.

- 1) Competencias de punto inicial: son características esenciales que todos necesitan en cualquier empleo al menos para desempeñarse mínimamente bien.
- 2) Competencias diferenciales: estos factores distinguen a las personas de niveles superiores.

Tal como se plantea anteriormente, el liderazgo y el manejo de personas son unas de las competencias fundamentales para los puestos directivos. Cada competencia, si es analizada aisladamente, podría tener una función específica, aunque esta hipótesis es prácticamente imposible de validar ya que los aspectos que vuelven competente a un profesional no pueden ser analizados separadamente sino como un sistema que se articula en beneficio del logro de resultados, sin embargo, en este ensayo reflexivo de teorías se propone un fraccionamiento de dichas competencias para buscar comprender con mayor especificidad la importancia y trascendencia que cada una tiene sobre el desarrollo de la gestión de un directivo

La fragmentación que aquí se propone para analizar las diferentes teorías alude a las competencias administrativas, de liderazgo, y de comunicación que debe poseer un director. Dentro de las primeras se hará referencia a las actividades claves de la administración como la planificación, organización, dirección y control (Juárez Martínez, 2006). Respecto a las competencias de liderazgo se hará énfasis sobre la capacidad para incentivar, negociar, delegar y resolver conflictos entre los seguidores y miembros de un equipo de trabajo. Por último, las competencias comunicativas refieren a la capacidad para crear y elaborar contenido, para transmitirlo y para saber investigar y escuchar.

El liderazgo de un directivo, implica la capacidad para gestionar y manejar a las personas. Existen diversos enfoques que describen la consistencia del liderazgo, pero la idea en este punto no es reflexionar a fondo respecto de esta temática, sino abordarla desde el carácter complementario hacia el directivo. En estas circunstancias un director que pretenda adquirir dicha competencia, deberá ser consciente que la misma dependerá de la situación en la que se encuentra trabajando, de sus cualidades personales, de los objetivos organizacionales, y de la relación y vinculación que genera con sus seguidores y las necesidades que estos le demanden.

Las competencias administrativas tienen estrecha relación con la capacidad que el profesional debe poseer para gestionar los espacios de trabajo, delimitar los objetivos y trazar las metodologías y actividades para que cada colaborador en una organización sepa qué tareas y cómo realizarlas. En este sentido se puede mencionar a Juárez Martínez (2006), quien propone que un administrador debe tener la capacidad técnica para saber planificar, organizar dirigir y controlar. Es allí donde se advierte la perspectiva de desarrollo estratégico que tendrá el profesional encargado de dirigir y manejar al equipo de una empresa.

Sainz de Vicuña Ancín (2012) expresa que la habilidad para planificar concierne el desarrollo de conocimientos técnicos y prácticos referidos a la investigación situacional, la capacidad de diagnosticar y resumir concretamente lo que sucede en una situación, plantear y delimitar objetivos, trazar estrategias, definir y decidir cursos de acción y por último desarrollar mecanismos de monitoreo y control.

Respecto a las competencias comunicativas, se encuentran asociadas y resultan complementarias a las competencias de liderazgo ya que un buen líder debe saber

comunicar y todo aquel buen comunicador ejerce funciones de liderazgo. La comunicación como función, implica aspectos de planificación, por lo tanto aquel profesional/directivo que pretenda desarrollarla de manera adecuada, deberá poseer en primera instancia un desarrollo de sus competencias administrativas y de planificación estratégica. Es decir, al momento de plasmar un programa de desarrollo de competencias sería pertinente configurar una matriz de priorización para la transmisión de conocimientos; desde esta perspectiva y de acuerdo a lo estudiado se considera determinante comenzar generando bases específicas referidas a la planificación y luego impulsando las actividades comunicativas y de liderazgo.

De acuerdo a Mercado (2000) la comunicación implica un trabajo previo al hecho de transmisión de la información como habitualmente se considera prioritario, es decir, requiere de una actividad, que a priori se presenta como intrascendente o difícil de identificar a simple vista, pero que imprime el carácter de producción del contenido que se pretende transmitir, que será configurado teniendo en cuenta las necesidades, requerimientos y expectativas del interlocutor. Por lo tanto esta primera faceta del desarrollo de la comunicación le demanda al directivo el entrenamiento respecto a una capacidad de escucha y focalización respecto a la realidad del destinatario, y por otro lado la de construir el enunciado. Ahora bien, ¿en qué elementos se sustentara el directivo para llevar adelante la transmisión de la comunicación? Como bien se dijo anteriormente, uno de estos componentes es la necesidad del destinatario, y el otro la materia prima en sí misma para elaborar el mensaje, que se extraerá de la propia cultura e identidad de la organización, y es justamente allí donde directivo experimenta la necesidad de desarrollar una nueva habilidad, la de decodificar y extraer la esencia organizacional y convertirla en un enunciado comunicativo.

La segunda faceta de la competencia comunicativa es el manejo y la transmisión de la información, que le implicará definir el núcleo comunicativo, la forma y estilo de comunicar y los soportes y medios a partir de los que proyectará la información (Capriotti, 2009).

Luego del desarrollo y la aplicación del trabajo directivo, respetando los lineamientos de las competencias antes descritas, se podrán identificar y analizar los efectos de una gestión con dichas características. Entre estos resultado se encuentran la

sinergia y cohesión, la motivación, el buen clima laboral, la satisfacción de los colaboradores y como consecuencia última el buen desempeño organizacional.

2.1.2 Sinergia y cohesión

La sinergia y cohesión es el resultado de un trabajo que se realiza con determinadas competencias.

“La sinergia es la interacción de múltiples elementos en un sistema para producir un efecto diferente de o mayor que la suma de sus efectos individuales” (Dalton, Hoyle, Watts, 2006, p. 228).

En un contexto técnico, su significado es un constructo o colección de diferentes elementos que trabajan juntos para producir resultados que no pueden obtenerse por cualquiera de los elementos por sí solos. Los elementos o piezas que pueden incluir a personas, hardware, software, servicios, políticas, documentos: todas cosas necesarias para producir resultados a nivel de sistema. El valor añadido por el sistema como un todo, más allá de que contribuyó de forma independiente por las partes, se crea principalmente por la relación entre las partes, es decir, cómo están interconectados. En esencia, un sistema que constituye un conjunto de componentes interrelacionados que trabajan juntos con un objetivo común.

Si se utiliza en una aplicación empresarial la sinergia, significa que el trabajo en equipo producirá un resultado global mejor que si cada persona en el grupo estaba trabajando hacia el mismo objetivo de forma individual. A medida que aumenta la cohesión del grupo, la interacción y la comunicación entre los miembros se incrementa, comienzan a tener objetivos e intereses comunes, y la satisfacción aumenta a medida que el grupo ofrece amistad y apoyo frente a las amenazas externas.

“La Cohesión es considerada como la fuerza de los deseos de los miembros del equipo de trabajo para permanecer en él y su compromiso hacia la misión del equipo” (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001, p. 97). Estos autores consideran que esas fuerzas son mayores que aquellas que puedan intentar alejar a los miembros del equipo. De acuerdo con estos puntos de vista, la cohesión permite a los integrantes de un equipo el

desarrollo de un sentido de pertenencia y de un sentido moral. Son varias las fuerzas que pueden atraer a personas a conformar equipos de trabajo tales como:

- La compatibilidad y claridad de las metas del equipo con las metas de los miembros.
- El estilo de liderazgo y el carisma que reina en el equipo.
- La reputación del equipo que indica un nivel de cumplimiento exitoso de las tareas.

En el campo organizacional, la alta cohesión en los equipos de trabajo es un arma poderosa porque se podrían conformar equipos de trabajo con esta característica y así asegurar el rendimiento y la productividad que están en la razón de ser de las empresas.

A su vez, se hace un llamado de atención importante sobre la necesidad de monitorear los equipos de trabajo de alta cohesión para evitar que aflore un proceso de toma de decisiones denominado pensamiento grupal; el cual apunta hacia el deterioro de la eficacia mental, la prueba de la realidad y el juicio moral, que puede llevar a la organización a tener rivalidades internas poco sanas y competencias internas sin fines productivos y con consecuencias fatales.

Si bien se han descripto tanto los conceptos de las competencias directivas, su importancia y los efectos dentro de una organización, aun no se han explicado la metodología y los momentos en los que deben llevarse a cabo los procesos de formación, estimulación e internalización de las competencias.

2.1.3 Formación de los profesionales

Para explicar justamente la metodología de aplicación se toman las perspectivas de Alles (2012), quien estipula un sistema que va más allá de la simple capacitación y transmisión de conocimientos, sino que reflexiona acerca de la formación integral que debe experimentarse en el marco organizacional. Según la autora, el sistema confiere a la capacitación, el entrenamiento y el desarrollo de las competencias.

Al referir la etapa de capacitación, se hace alusión a

“La capacitación formal donde un instructor guía el aprendizaje, y que se encuentra asociada a la clásica figura del aula; en estos momentos puede complementarse con la capacitación virtual; el entrenamiento hace referencia a aquellos procesos de aprendizaje que se desarrollan justamente con la tarea, en el puesto de trabajo; el desarrollo de competencias es la forma con que los especialistas se refieren al aprendizaje en materia de competencias” (Alles, 2012, p. 121).

La generación de un espacio para la capacitación se justifica cuando en alguna parte hay alguien a quien se le requiere que haga algo que no sabe hacer. Se puede decir que “...estamos frente a una necesidad de capacitación cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben hacerlo de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel...” (Blake, 2006).

Los tipos de necesidad según Blake:

- Necesidad de capacitación por discrepancia: son aquellas capacitaciones que ya se conocen y que de alguna manera, existe alguna tarea que no se realiza de manera adecuada, por la razón de que se carece de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para su ejecución.
- Necesidad de capacitación por cambio: son aquellas que se efectuarán por el hecho de que se modifica la manera de hacer algo que se está haciendo de una forma y ahora se efectúa de otra manera distinta de lo planteado dentro de la planificación.
- Necesidad de capacitación por incorporación: surge como una derivación propia del proyecto, dado que el mismo considera la posibilidad de incorporar nuevas acciones que actualmente no se están ejecutando Blake (2006).

Quien no perciba las consecuencias negativas de una discrepancia, raramente la admitirá, persistiendo el desvío de la conducta.

Para implementar una correcta capacitación, es relevante detectar el estilo de aprendizaje de los participantes.

Estilos de aprendizaje – Características según Robles (s/f)

➤ ALUMNOS ACTIVOS

- Se involucran totalmente y sin prejuicios en las experiencias nuevas.
- Disfrutan el momento presente y se dejan llevar por los acontecimientos
- Suelen ser entusiastas ante lo nuevo y tienden a actuar primero y pensar después en las consecuencias.
- Llenan sus días de actividades y tan pronto disminuye el encanto de una de ellas se lanzan a la siguiente.
- Les aburre ocuparse de planes a largo plazo y consolidar los proyectos, les gusta trabajar rodeados de gente, pero siendo el centro de las actividades.

Los activos aprenden mejor cuando se lanzan a una actividad que les presente un desafío, cuando realizan actividades cortas de resultado inmediato, y cuando hay emoción, drama y crisis. Les cuesta más trabajo Aprender cuando tienen que adoptar un papel pasivo, asimilar, analizar e interpretar datos.

➤ ALUMNOS REFLEXIVOS

- Tienden a adoptar la postura de un observador que analiza sus experiencias desde muchas perspectivas distintas.
- Recogen datos y los analizan detalladamente antes de llegar a una conclusión. Para ellos lo más importante es la recolección de datos y su análisis concienzudo, así que procuran posponer las conclusiones todo lo que pueden.
- Son precavidos y analizan todas las implicaciones de cualquier acción antes de ponerse en movimiento.
- En las reuniones observan y escuchan antes de hablar, procurando pasar desapercibidos.

Los alumnos reflexivos aprenden mejor cuando pueden adoptar la postura del observador, cuando pueden ofrecer observaciones y analizar la situación, y cuando pueden pensar antes de actuar.

➤ ALUMNOS TEÓRICOS

- Adaptan e integran las observaciones que realizan en teorías complejas y bien fundamentadas lógicamente.
- Piensan de forma secuencial y paso a paso, integrando hechos dispares en teoría coherentes.
- Les gusta analizar y sintetizar la información y su sistema de valores premia la lógica y la racionalidad.
- Se sienten incómodos con los juicios subjetivos y las técnicas de pensamiento lateral y las actividades fuera de lógica clara.

Los alumnos teóricos aprenden mejor a partir de modelos, teorías, sistemas con ideas y conceptos que presenten un desafío y cuando tienen oportunidad de preguntar e indagar.

➤ ALUMNOS PRAGMÁTICOS

- Les gusta probar ideas, teorías y técnicas nuevas y comprobar si funcionan en la práctica.
- Les gusta buscar ideas y ponerlas en práctica.
- Inmediatamente les aburren e impacientan las largas discusiones, sobre la misma idea de forma interminable.
- Son básicamente gente práctica, apegada a la realidad, a la que le gusta tomar decisiones y resolver problemas.
- Los problemas son un desafío y siempre están buscando una manera mejor de hacer las cosas.

Los alumnos pragmáticos aprenden mejor con actividades que relacionen la teoría y la práctica, cuando ven a los demás hacer algo, y cuando tienen la posibilidad de poner en práctica inmediatamente lo que han aprendido.

Considerando lo expuesto por Alles (2006) y también por las últimas perspectivas presentadas respecto al desarrollo de las competencias, es posible analizar enfoques

sobre qué tipo de herramientas pueden utilizarse para incentivar y acompañar la asignación, desenvolvimiento, implantación y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades directivas. Como bien se dijo, existen instancias formales, tradicionales, que ya han sido establecidas y probadas, pero para el trabajo de creación y asimilación de competencias en los directivos la tarea se convierte en un aspecto de mayor exigencia, que obliga al profesional de los RR.HH. a seleccionar entre los distintos campos de dominio, herramientas e instrumentos para lograr que un directivo se sienta cómodo mientras entrena sus competencias.

Entre las diversas alternativas, pueden mencionarse a dinámicas de outdoor, espacios lúdicos con aplicación teórica práctica, experiencias vivenciales, problemáticas a resolver en equipo de forma práctica, entre otras. Todas estos lineamientos desde una perspectiva de entrenamiento y acompañamiento por un coach, y luego la bajada y materialización concreta de una nueva tendencia como lo es la gamificación que combina espacios formales e informales con irrupciones alternativas, donde el divertimento forma parte esencial para la pregnancia e internalización de los contenidos.

2.1.4 Gamificación

La gamificación implica la transmisión de contenido, el enteramiento y desarrollo de competencias.

Debido a que el objetivo general de este trabajo plantea la utilización de la gamificación como estrategia de sinergia para el directorio de la empresa Vaquería, se considera apropiado desarrollar sus principales teorías y enfoques.

“La gamificación consiste en aplicar elementos de juego en entornos no lúdicos, como la empresa, con el objetivo de motivar al usuario a realizar tareas poco atractivas” (Ramirez Cogollor, 2014), El área de marketing y de recursos humanos, son las que lo utilizan con mayor frecuencia en las empresas.

Al aplicar la gamificación a los RRHH el trabajo se transforma en un juego, y todas las acciones que realiza el usuario tienen un objetivo: llevarlo a la victoria. La gamificación permite motivar a realizar de forma rápida y eficiente aquellas acciones que antes no resultaban atractivas. También ayuda a evitar malentendidos en las tareas y a perder menos recursos en acciones que no aportan valor.

Uno de los principales problemas de los recursos humanos en la empresa es la falta de motivación, muchas veces provocada por una falta de reconocimiento. De hecho más del 75% de los empleados que abandonan una empresa lo hacen porque no se sienten valorados y recompensados por su esfuerzo. La gamificación aplicada a los recursos humanos es una excelente solución en estos casos.

La gamificación implica la medición de determinadas acciones. Por lo tanto no solo genera que las acciones sean más atractivas sino que también permite recolectar datos muy valiosos para los responsables de recursos humanos, como las áreas de mejora de los empleados o los departamentos, o los empleados con más talento. Lo que no se mide no se puede mejorar, y la gamificación en los RRHH puede ayudar a identificar problemas para solucionarlos y a identificar los elementos que aportan más valor para potenciarlos.

El trabajo en equipo y la competición ayudan a hacer lazos entre los jugadores, mejorando el clima laboral de la organización y haciendo que los jugadores se conozcan más entre ellos, es decir, puede mejorar el compañerismo y la cohesión.

La utilización de elementos lúdicos puede favorecer cambios en el comportamiento o reforzar ciertas conductas. En este caso, la gamificación estaría enfocada a cambiar ciertos hábitos ya sea por el bien común, una causa social o en beneficio de una empresa.

Un elemento fundamental que se debe lograr cuando se aplica la gamificación, es el estado de fluidez de la persona. El mismo está determinado por los desafíos de la actividad y las habilidades o capacidades de las personas.

El concepto de *flow* (en castellano podría traducirse como fluir o flujo) ha sido desarrollado por el psicólogo Mihaly Csikszentmihaly, quien lo ha definido como un “estado en el que la persona se encuentra completamente absorta en una actividad para su propio placer y disfrute, durante la cual el tiempo vuela y las acciones, pensamientos y movimientos se suceden unas a otras sin pausa” (Csikszentmihaly 1975). Todo el ser está envuelto en esta actividad, y la persona utiliza sus destrezas y habilidades llevándolas hasta el extremo. La persona está en flow cuando se encuentra completamente absorbida por una actividad durante la cual pierde la noción del tiempo y experimenta una enorme satisfacción.

Tipos de jugadores en la gamificación

Una de las actividades más importantes al momento de aplicar la gamificación es conocer a los jugadores y de esta manera lograr planes eficaces y decidir las técnicas convenientes a utilizar.

Bartle (2013), ha elaborado una clasificación de los diferentes tipos de jugadores que se puede encontrar.

Según esta clasificación, existen cuatro tipos de jugadores con diferentes motivaciones e intereses hacia el juego. Por un lado, se encuentran aquellos que se centran en la consecución de los objetivos y en el resultado final del juego, y por el otro, los que se centran más en el valor participativo y lúdico que entraña el juego en sí mismo.

- **El ambicioso:** su principal motivación es la de ganar y conseguir obtener el primer puesto de la clasificación. Para retenerlo es importante que pueda comprobar cómo va superando los distintos niveles y cómo va escalando puestos.
- **El triunfador:** su principal motivación es la de continuar descubriendo nuevos escenarios, plataformas o niveles y superar los objetivos marcados en el juego. En este sentido, su motivación es intrínseca y está más relacionada con la satisfacción personal o el bien del grupo.
- **El sociable:** su motivación es de tipo social por encima de la misma estrategia del juego, compartir con los demás o crear una red de contactos o amigos. Se les retiene en el juego a través de chats o listas de amigos.
- **El explorador:** es aquel jugador que le gusta descubrir aquello que le es desconocido. Le atraen los retos complejos mediante los cuales pueda superar los diferentes niveles del juego. Su motivación es la auto-superación.

Dependiendo del comportamiento del jugador, teniendo en cuenta estos cuatro factores se lo sitúa como asesino, triunfador, socializador o explorador. Los ejes ponen en relación dos variables; jugadores frente al mundo de juego y la interacción frente a

la acción. Los socializadores y los asesinos se sitúan en el lado de la acción o interacción con los jugadores, mientras que los exploradores y triunfadores prefieren la relación con el sistema de juego.

Hay jugadores que prefieren relacionarse con otros jugadores como es el caso del asesino y el socializador. Por otro lado, hay quienes priman la interacción o acción con el mundo de juego, como los triunfadores y los exploradores. Bartle concluye en sus resultados que los perfiles se distribuyen en la siguiente proporción de jugadores: asesinos 20 %, triunfadores 40 %, exploradores 50 % y socializadores 80 %. Lo que quiere decir que un jugador puede clasificarse en más de un perfil generando perfiles híbridos, o incluso un jugador que presenta los cuatro tipos de comportamiento pero que destaca más en uno en concreto.

Capítulo 3:
DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Introducción al diseño metodológico

Con el objetivo de recolectar información que resulte pertinente a este trabajo, se utiliza un diseño de campo, que admite la recolección de datos. La investigación a realizar es in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. La misma, permite un conocimiento exhaustivo en donde se puede manejar los datos con más seguridad.

3.1.1 Fichas técnicas

Tabla 1: Ficha técnica N°1; Relevamiento general: Gerente general.

Tipo de investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevista en profundidad
Instrumento	Guía de pautas
Población	Gerente General (La organización cuenta con una Gerente General)
Criterio muestral	No probabilístico - Intencional
Muestra	1 Caso

Fuente: elaboración propia

Tabla 2: Ficha técnica N°2; Primer relevamiento a Directivos.

Tipo de investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevista en profundidad
Instrumento	Guía de pautas
Población	Directores (La organización cuenta con una totalidad de tres directivos)
Criterio muestral	No probabilístico - Intencional
Muestra	3 Casos

Fuente: elaboración propia

Tabla 3: Ficha técnica N°3; Segundo relevamiento a Directivos.

Tipo de investigación	Descriptiva
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Encuesta
Instrumento	Cuestionario
Población	Directores (La organización cuenta con una totalidad de tres directivos)
Criterio muestral	No probabilístico - Intencional
Muestra	3 Casos

Fuente: elaboración propia

Tabla 4: Ficha técnica N°4; Tercer relevamiento a Directivos.

Tipo de investigación	Descriptiva
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Encuesta
Instrumento	Cuestionario
Población	Directores (La organización cuenta con una totalidad de tres directivos)
Criterio muestral	No probabilístico - Intencional
Muestra	3 Casos

Fuente: elaboración propia

Tabla 5: Ficha técnica N°5; Colaboradores de la organización.

Tipo de investigación	Descriptiva
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Encuesta
Instrumento	Cuestionario
Población	Integrantes de la organización/Colaboradores: La organización cuenta con una totalidad de 46 colaboradores.

Criterio muestral	No probabilístico - Intencional
Muestra	13 Casos: Responsable de compras y producción, responsable de RRHH, responsable de MKT, 2 administrativas, 2 encargados de sucursal, 2 vendedores, 2 cajeros, 2 cadetes.

Fuente: elaboración propia

➤ Tipo de investigación

El tipo de investigación empleada en un principio, según el objetivo que se plantea, es Exploratoria. Los recursos que ésta brinda, como las entrevistas en profundidad, son adecuados para comenzar la investigación, ya que analiza cómo es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes y se focaliza en descubrir una idea o familiarizar con un tema poco estudiado o novedoso. Al mismo tiempo se realiza una investigación de tipo Descriptiva, una vez que ya se conoce el objeto de estudio, es preciso describirlo; es decir, medir en los términos de este tipo de investigación cuantitativa, para lo cual se utilizará la Encuesta. El objetivo principal es la descripción de algo, generalmente las características o funciones del problema en cuestión. (Vieytes, 2004).

➤ Metodología

Se puede afirmar que en el presente trabajo se combina la metodología cuantitativa con la cualitativa. En el caso de la entrevista en profundidad, la misma se relaciona con una metodología cualitativa ya que su intención es entender los acontecimientos, acciones, normas, valores, etc. desde la perspectiva de los propios sujetos que los producen y experimentan” (Vieytes, 2004). En cuanto a las encuestas, se puede decir que se corresponden con una metodología cuantitativa. Las mismas buscan un conocimiento sistemático, comprobable y comparable, medible cuantitativamente y replicable; procura la explicación de los fenómenos y eventos del mundo natural y el

social, y la generalización de las conclusiones” (Vieytes, 2004). Tal metodología persigue la búsqueda de ciertas generalidades poblacionales, una explicación causa y efecto, prioriza la descripción y la explicación (Martínez, 2011).

➤ Técnica e instrumentos de investigación

Entrevista – Guía de pautas.

Como en este trabajo se busca saber qué piensan, sienten o esperan los sujetos, nada mejor es que preguntárselo a ellos mismos. Por este motivo se recurre a entrevistas y encuestas a través de cuestionarios.

La práctica de la investigación concibe la entrevista como un encuentro, una conversación que se sostiene entre dos o más personas, en que la interacción, el tiempo dedicado al intercambio y el compromiso entre las partes es mayor y cualitativamente diferente que en el cuestionario (Vieytes, 2004). De las variantes que presenta la misma, se opta por la entrevista semi-estructurada, ya que permite obtener información que sea profunda y lo suficientemente estructurada como para ahondar sobre los mismos temas en una cantidad considerable de sujetos con el fin de comparar o agrupar las respuestas. Implica el diseño, implementación y análisis de una pauta de entrevista con el objetivo de obtener respuestas a preguntas abiertas comparables entre sí, en las cuales se indaga sobre los aspectos que interesa estudiar. Al mismo tiempo, el entrevistado puede expresarse en su propio vocabulario y relatar hechos y experiencias desde su perspectiva, incluyendo cuestiones no previstas por el propio entrevistador.

En este proyecto, las entrevistas se realizan a través de encuentros personales, cara a cara y se registran mediante grabaciones y la toma de notas. En una primera instancia se realiza con la gerente general y tiene una duración de 15 minutos aproximadamente. En la misma se indaga sobre:

- Situación actual de la empresa.
- Problemática que afecte en consideración a Vaquería.
- Antecedentes e indicadores que justifiquen dicha problemática.
- Consecuencias generadas por la situación.

En una segunda etapa se realizan con los miembros del directorio con el fin de relevar sus percepciones sobre la empresa, el funcionamiento del directorio, causas y consecuencias de la problemática, y también comparar las competencias requeridas con las actualmente desarrolladas. Cada una de ellas es de modo individual y tienen una duración de 30 minutos.

Encuesta - Cuestionario

El cuestionario es un tipo de dispositivo de recolección de datos típico del diseño de encuesta. Se plantean de manera que se adapten a los objetivos de la investigación, a las características del grupo sobre el que se realiza el estudio y por quienes será utilizado. Una característica es que asegura que todas las preguntas se planteen de la misma manera, independientemente de quién sea el entrevistador y quién el entrevistado. Así mismo, constituye el soporte material en el cual se recogen y anotan los datos que han de ser analizados. En el mismo se presentan preguntas cerradas que contienen categorías de respuesta prefijadas. Este tipo de pregunta es de fácil codificación, rapidez de administración además de exigir menos esfuerzo al entrevistado (Vieytes, 2004).

Por un lado, se completarán 13 cuestionarios y los mismos serán entregados a personas de los diferentes puestos que conforman la empresa de manera tal que se pueda conseguir respuestas por parte de todos los puestos y niveles de la organización. El propósito es relevar cuáles son las percepciones de estas personas sobre el directorio de la empresa e indagar como repercute el mismo en el funcionamiento diario de Vaquería.

En complemento, se completarán 3 cuestionarios por parte de los directores para contrastar la información desde el contenido en su esencia hacia aquellos aspectos susceptibles de ser clasificados y descriptos, con el objetivo de indagar sobre los estilos de aprendizaje de los mismos, y así poder implementar posteriormente las técnicas para la propuesta de la manera más adecuada.

Finalmente, cada uno de los directores completará también un cuestionario sobre la percepción que tiene ellos sobre el desarrollo de sus propias competencias directivas.

En el anexo, se encuentra el modelo de cada instrumento administrado.

➤ Población/ muestra

La población escogida para la entrevista inicial comprende solamente a una persona, la cual es de gran importancia para la empresa ya que es la gerente general. En una segunda instancia se realizan entrevistas con los 3 miembros del directorio, por lo que se afirma que la muestra es del 100% de la población del mismo.

En cuanto a los cuestionarios sobre la percepción de los colaboradores respecto a la empresa y al directorio, los mismos serán aplicados a 13 personas. Aquí se plantea entrevistar a los diferentes puestos de la organización con el objetivo de obtener una muestra representativa. Entre las personas entrevistadas, se encuentran: administrativos, gerente de compras y producción, de Marketing y de Recursos Humanos, encargados de sucursales, vendedores, cajeros y maestranza.

Por último, los cuestionarios sobre estilos de aprendizaje y percepción de los directivos sobre el desarrollo de sus competencias directivas, serán completados por los 3 miembros del directorio.

➤ Criterio muestral

Para seleccionar las muestras de estudio, se utilizó como criterio muestral la tipología no probabilística intencional, es decir que no se puso el énfasis sobre la cualidad de la representatividad de los casos, sino en la riqueza de la información de los mismos, entonces no todos los integrantes de la población tuvieron las mismas posibilidades de ser seleccionados para formar los grupos de análisis. Por el contrario la elección estuvo sustentada desde el propio criterio del investigador, y por ello el carácter de intencional, ya que fue éste quien decidió cuales eran los casos típicos de análisis idóneos y acordes a los objetivos de indagación (Vieytes, 2004).

Capítulo 4

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Introducción a la presentación de resultados

En el presente trabajo, se realizaron por un lado entrevistas en profundidad, las cuales se llevaron a cabo en una primera instancia con la gerente general para indagar sobre la empresa y así poder detectar una situación problemática, y en segunda instancia, con los miembros del directorio. Cada una de ellas de manera individual. Por otro lado, se completaron 13 encuestas a través de cuestionarios por personas pertenecientes a los diferentes puestos que componen la empresa con la finalidad de relevar la percepción de los colaboradores respecto a la empresa y al directorio. Finalmente, los directores también completaron un cuestionario sobre estilos de aprendizaje y sobre su percepción acerca del desarrollo de sus competencias directivas.

Luego de haber aplicado estos instrumentos se extrajeron datos pertinentes para abordar el análisis crítico respecto a las dimensiones de este estudio; a continuación se presentan los lineamientos de investigación referidos a las políticas de desarrollo de competencias en la empresa, los espacios y herramientas trabajadas por Vaquería en beneficio de la optimización del desempeño del personal directivo, y por último la percepción que el personal posee respecto a su propio nivel de preparación para afrontar las tareas y también las creencias referidas a lo que la organización brinda en beneficio de estos aspectos.

4.1.1 Políticas de desarrollo de competencias en Vaquería

En un primer momento, al comenzar el relevamiento en el seno organizacional, el primer trabajo investigativo fue sobre la gerente general con el propósito de indagar acerca de su percepción como así también buscando que sea descriptiva respecto a los lineamientos formales e informales que tiene Vaquería en beneficio del desarrollo de las competencias directivas de su directorio.

Al respecto, la gerente expresó diversas manifestaciones alusivas a las categorías de análisis planteadas durante la entrevista. En primera instancia se le preguntó acerca de la existencia de instrumentos formales que declarasen los lineamientos. En este sentido su respuesta marcó la inexistencia de los mismos, resaltando que Vaquería es una empresa de tipo familiar y que sus lineamientos se encuentran en el implícito y que todo integrante en la organización tiene acceso al bagaje cultural e informacional referido a este tipo de prestaciones, y más aún sus directivos que poseen un acceso

directo a la esencia e historia de la empresa. También le restan importancia al hecho de formalizar estos lineamientos, refiriéndose a una pérdida de tiempo de trabajo y gestión.

“Vaquería tiene más de 45 años de desarrollo en esta industria y siempre ha mantenido una estructura familiar en donde la líneas jerárquicas son cortas y existe un rápido acceso a los directivos y dueños de la empresa, y esto fue siempre una característica positiva que demuestra la cultura de transmisión de información permanente y en consecuencia la rápida adecuación de los colaboradores a lo que implica el conocimiento de sus labores. Además, la verdad que en estos tiempos estamos abocados a cuestiones más urgentes y ese tipo de formalidades nos quitaría tiempo” (Entrevista: Entrevistado 1).

Resaltó también, el rasgo temporal que delimita la estadía y la antigüedad de los directivos en la empresa, como un hecho que demuestra que el tiempo es un factor crucial para que todos se encuentren impregnados de la cultura y de aquellos aspectos que guían sus formas de trabajo, como así también los conocimientos y habilidades para desempeñar sus tareas.

“Todo lo que tiene que ver al directorio es más fácil de manejar porque el que menos tiempo lleva en la organización tiene 15 años de antigüedad, lo que significa que tienen aceitadas las formas de trabajo y lo que deben realizar en el día a día”. (Entrevista: Entrevistado 1).

Sin embargo, manifiesta que existen desvíos y carencias que tienen estrecha relación con el desempeño de los directivos, pero que no puede identificar las causas de dichos desfasajes en la gestión.

En concreto, puede decirse que Vaquería no presenta lineamientos formales que describan específicamente lo que se espera de sus directivos, como así tampoco las competencias que deben fomentarles y desarrollarles.

4.1.2 Espacios y herramientas de generación de competencias que genera la empresa Vaquería

La gerente general expresa que en la organización existen diversos espacios informales para el desarrollo y formación de su personal, y que en diversas oportunidades durante el año, se llevan a cabo jornadas específicas de capacitación. Puntualmente, estos espacios, rondan las 3 a 4 capacitaciones, y las temáticas efectuadas conciernen al trabajo en equipo, liderazgo, técnicas de ventas, entre otros.

“Tenemos siempre la idea de efectuar capacitaciones de modo trimestral que abarquen temas centrales y de impacto directo en el desempeño de los colaboradores, como por ejemplo: venta, trabajo en equipo, liderazgo. Son espacios que sirven principalmente para refrescar lo que la mayoría sabe, y esto los renueva, los impulsa y les da la posibilidad a aquellos que han ingresado hace poco de tiempo, de ponerse a la altura de sus compañeros más experimentados”. (Entrevista: Entrevistado 1).

De esta forma se advierte el aspecto repetitivo de las temáticas y tipo de capacitaciones implementadas. Además el estilo formal de desarrollo del personal, si bien es funcional para mantener activo el mismo contenido de esencia, los mismos no se encuentran adaptados a las expectativas de los trabajadores, los cuales perciben estos espacios como una “pérdida de tiempo”.

“A veces siento que las capacitaciones que tenemos son más de lo mismo y aburridas. Yo creo que termino perdiendo el tiempo en vez de aprovechar para continuar lo que venimos haciendo, y esto termina durando como medio día”. (Entrevista: Entrevistado 2).

En complemento es posible describir que si bien los directivos participan en espacios de formación, los mismos no se encuentran dirigidos y diseñados especialmente para ellos. Su propia perspectiva los posiciona en la creencia referida a que consideran que no es necesario llevar adelante capacitaciones porque lo que han adquirido a lo largo del tiempo les es suficiente para afrontar las actividades del día a día.

“Lo que nosotros aprendimos en estos años con la experiencia, es mucho más importante que lo que podemos ver en una capacitación formal”. (Entrevista: Entrevistado 2).

“Los directivos se creen que están bien preparados para realizar sus tareas, lo cual es cierto, pero los mismos están enfocados en tareas operativas y les falta el desarrollo de competencias para el dominio de una visión estratégica”. (Entrevista: Entrevistado 1).

En concreto, puede advertirse que los directores subestiman los espacios destinados al desarrollo de sus competencias y los perciben como una metodología obsoleta y rígida que les demanda un esfuerzo innecesario. Es decir, una de las problemáticas que puede ser descripta como un obstáculo al crecimiento en formación de este personal es su perspectiva errónea e inadecuada. La carencia que se experimenta en este ámbito refiere a una política implícita basada en “el trabajo a mi manera”.

Como se dijo anteriormente, existen determinados espacios en el programa de capacitación y formación que brinda la organización pero no se encuentran diferenciados respecto a las expectativas y necesidades que poseen los directivos. Estos no advierten la necesidad de generar mayores espacios para su entrenamiento ya que se sienten seguros de lo que le brindan a la empresa, pero no son conscientes de la zona de confort o estancamiento en el que terminan situándola.

De todas maneras es importante destacar que en algunos directores existe la impronta de prestar atención a nuevas metodologías para el desarrollo de sus competencias, aunque se muestran dubitativos acerca de la pertinencia y funcionalidad que podrían tener en el seno de su organización.

“Soy de leer mucho, muy observador y me gusta saber que hacen las grandes empresas del mundo en cuanto a su dirección y administración. Todos tenemos como modelo a Google y empresas de tecnología que desarrollan una filosofía bastante flexible, que no se si se pueden aplicar en todos los ámbitos, pero evidentemente algo de razón deben tener. Considero que las capacitaciones que se dictan actualmente en la empresa son una pérdida de tiempo, ya que es todo muy formal y si no te pones a estudiar no sirve de nada y no tenemos tiempo para eso”. (Entrevista: Entrevistado 2).

Por lo tanto se advierte una plataforma de plausibilidad para la implementación y el desarrollo de nuevos espacios. Indirectamente estos directivos reconocen y critican la carencia de estas herramientas, aunque no las consideren necesarias ya que en su primera percepción la organización funciona de manera adecuada.

Respecto a la intencionalidad de quienes se encuentran con la responsabilidad de gestionar el desarrollo de estos directores, puede apreciarse un nivel de desconocimiento de la necesidad que esta personal posee, y además se presentan en una posición ingenua y de sobreestimación frente a las capacidades que consideran que poseen estos directivos. De esta forma la confianza que les atribuye no les permite indagar y evaluar objetivamente el impacto que su desempeño le implica a la organización.

“Realmente es impresionante la experiencia que poseen los directivos en el rubro, pero considero que es necesario que estén abiertos a desarrollar sus competencias directivas ya que las empresas hoy en día no se manejan de la

misma forma en la que se hacía antes y para sobrevivir es fundamental adaptarse al entorno”. (Entrevista: Entrevistado 1)

Si bien vaquería marcha regularmente, esta sobreestimación la sitúa en una zona periférica sin una visión estratégica: las actividades se seguirán llevando a cabo normalmente, trabajando en un circuito cíclico y vicioso que no les generara nuevos espacios para el desenvolvimiento y crecimiento.

Otro aspecto concierne a que no se advierte la existencia de una cultura de la promoción para el desarrollo de las competencias. En relación a este concepto, la tendencia en Vaquería es la de cumplir estrictamente con los objetivos administrativos, sin generar espacios para la reflexión y para la ampliación del dominio. Sus directivos se sienten capaces porque en el día a día logran manejar de manera eficientes sus tareas cotidianas, pero no advierten que tienen un costo de oportunidad resumido en; trabajar constantemente le quita tiempo a la formación, que le implicara un valor agregado en el mediano y largo plazo.

“Está bueno esto de pensar que existen cosas para agregar a la metodología y forma de trabajar, pero si no te programas y no tenés en claro que es lo que hay que agregar, vas a terminar perdiendo el tiempo. Por lo tanto, creo que lo mejor es aprender en tu trabajo y perfeccionándote en el día a día con la experiencia”. (Entrevista: Entrevistado 3).

En resumen, puede decirse que la empresa experimenta una situación referida a la formación y desarrollo de competencias caracteriza por:

- La inexistencia de espacios y herramientas específicas para el desarrollo de competencias directivas. Si bien trabajan determinados momentos para la capacitación, las temáticas allí instauradas no son las adecuadas para cubrir y suplir las necesidades y expectativas de los directivos.
- Se advierte una resistencia y subestimación por parte de los directivos en tomarse el tiempo para desarrollarse y especializarse, estando confiados en que lo que realizan diariamente es su principal fuente de formación.
- Un desconocimiento y falta de conciencia sobre la importancia de replantear constantemente la metodología de trabajo e incorporar nuevas perspectivas, conceptos y conocimientos para abordar lo que llevan a cabo en el día a día de su gestión.

4.1.3 Percepción de los directivos sobre el desarrollo de sus propias competencias directivas

Tabla 6: Percepciones de los directivos en cuanto al desarrollo de sus competencias

	Director 1	Director 2	Director 3
Nivel de preparación para gestionar la comunicación con sus colaboradores	3	3	2
Nivel de desempeño de su comunicación con sus colaboradores	2	2	1
Nivel de preparación como líder	4	4	3
Nivel de desempeño como líder	3	2	2
Nivel de preparación administrativa	5	4	4
Nivel de desempeño administrativo	5	4	2
Creencia del nivel de percepción que poseen sus colaboradores	4	3	3

Fuente: elaboración propia

En este caso, cada uno de los directores completó un cuestionario en donde debían marcar su percepción en cuanto al desarrollo de sus propias competencias, asignándole un puntaje a cada uno de los enunciados, siendo 1 el puntaje mínimo y 5 el máximo.

Dados los interrogantes realizados a los directivos sobre su propia percepción referida a su preparación y desempeño respecto a sus competencias de liderazgo, de comunicación y administrativas, las respuestas pueden ser analizadas de la siguiente manera:

Variable liderazgo

Específicamente su percepción sobre su preparación como líder indica que los 3 directivos se posicionan en un puntaje medio-alto, aludiendo a una sensación de capacidad para ser buenos líderes.

En lo que respecta a su percepción de su desempeño como líderes, los puntajes atribuidos son de menor escala, donde en las 3 situaciones su propia descripción disminuye en un punto como mínimo respecto a su percepción de preparación.

Variable comunicación

La percepción de su preparación en cuanto a la comunicación indica un nivel inferior a lo percibido en su preparación como líderes y se puede observar que dos de los directivos se auto califican en un puntaje medio, de 3 puntos, mientras que uno de ellos se calificó con 2 puntos.

Con la misma lógica de su desempeño de liderazgo, en referencia a su desempeño como comunicadores, también se advierte una auto calificación que disminuye en al menos_un punto, donde dos de los directivos se atribuyen un puntaje de 2 y otro el puntaje mínimo (1 punto).

Variable administrativa

Por último al remitirse a su percepción como administrativos, las calificaciones fueron superiores a las de las variables anteriores, en donde los tres directivos se asignaron puntajes de rango más elevado (entre 4 y 5 puntos).

En concreto al referirse a su desempeño administrativo, dos de estos directivos mantuvieron el puntaje asignado en su preparación y expresando que también lograban desempeñarse en relación a su nivel de preparación. Solo el tercero de estos directores, manifestó sentirse en un desempeño menor a lo que cree que es su nivel de formación.

En conclusión puede decirse que la percepción de estos directivos sobre sus competencias es calificada como media-alta, aunque puede advertirse una disonancia de minimización entre lo que consideran su preparación y su nivel de ejecución.

Se puede advertir que la competencia que creen tener más desarrollada es su manejo administrativo en su función y rol de directivos.

4.1.4 Percepción del personal respecto a la gestión del directorio

Teniendo en cuenta la percepción del resto de los integrantes de Vaquería, también pudo inferirse y validarse el tipo de competencias que mejor manejan los directivos de la organización. Para esto, se indagó al equipo respecto a la vinculación, la comunicación, la influencia del directivo en cuanto a los trabajos a realizar, la motivación generada como parte del liderazgo y la capacidad para mostrarse como un equipo de trabajo cohesionado.

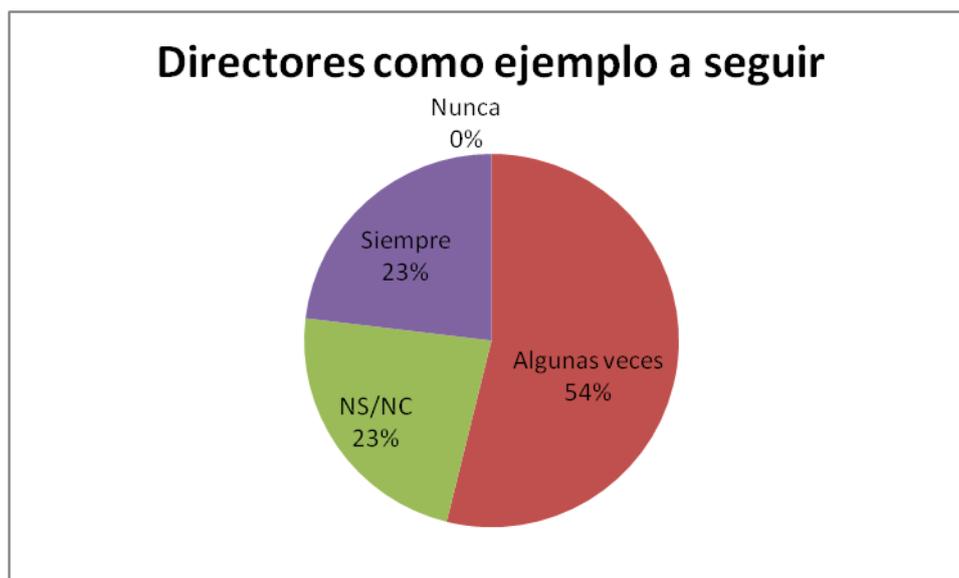
Al momento de evaluar las competencias de liderazgo, se analizó la percepción de los integrantes considerando sus respuestas referidas a los directivos como ejemplo a seguir en el trabajo, su influencia, motivación y la capacidad para mostrarse como directorio y equipo.

En cuanto a las competencias de comunicación, se preguntó acerca de la gestión vincular con cada directivo, el flujo de información generado y la comunicación propiamente dicha.

En relación a las competencias administrativas, se abordó a cada integrante de la organización preguntándole sobre la calidad de las decisiones que son tomadas desde el directorio, su percepción respecto a la alineación y coherencia de éstas, como así también a las directrices y a lineamientos impartidos.

Con respecto a la validación de las competencias de liderazgo, puede advertirse una situación ambigua en el seno de los integrantes, donde al momento de describir el perfil de sus directivos como líderes ejemplo, solo el 23% se expresó afirmativamente, mientras que un 54% se posicionó con respuestas tenues diciendo que solamente algunas veces podrían ser conceptualizados como ejemplo a seguir en su trabajo, y un 23% se manifestó a partir de no saber qué respuesta arrojar, evidenciando aún más el carácter ambiguo en la percepción e identificación con sus líderes.

Gráfico N°2: Directores como ejemplo a seguir



Fuente: elaboración propia

Otro indicador referido a la validación de la competencia de liderazgo es la influencia que estos directivos tienen sobre los colaboradores, siempre desde la perspectiva de estos últimos. En este aspecto, también se pudieron apreciar diversas respuestas dando un concepto difuso del nivel de influencia que logran los directivos.

Solo un 23% se mostró positivamente respecto a la influencia que perciben de sus directores, un 23% también se mostró de esta manera aunque describiendo que en algunas no perciben dicha influencia, y el 54% restante manifestó ideas contrarias, en diferentes medidas, a una influencia determinante por parte de sus líderes.

Gráfico N°3: Influencia de la relación con el directorio



Fuente: elaboración propia

El tercer indicador que midió la percepción de liderazgo fue el incentivo y la motivación generada por los directivos en cada uno de los trabajadores.

En esta dimensión, el liderazgo percibido puede ser descrito nuevamente en un sentido de intensidad media ya que solo un 8% manifestó sentirse incentivado por sus directivos, sumado a un 15% que describió sentirse de esa manera en la mayoría de las situaciones. Sin embargo un 31% se posicionó en una plataforma no positiva sobre estas sensaciones, mientras que el 46% se ubicó eligiendo la opción algunas veces motivado.

Gráfico N° 4: Motivación desde el directorio



Fuente: elaboración propia

De esta forma se pueden inferir entonces que de acuerdo a la percepción y perspectiva de los colaboradores de Vaquería, los directivos adolecen de la competencia de liderazgo

La segunda competencia evaluada desde las expectativas y conocimientos de los trabajadores refirió a la gestión de la comunicación y vinculación demostrada por la cúpide de la organización.

El primer indicador utilizado en las preguntas consistió en la percepción sobre la relación con este equipo directivo, donde el 23% describió no saber el estado y el tipo de vinculación que poseen, un 46% se manifestó positivamente respondiendo que su relación es muy buena, un 23% la clasificó como buena, lo cual puede ser considerado como regular y finalmente un 8% optó por la opción mala.

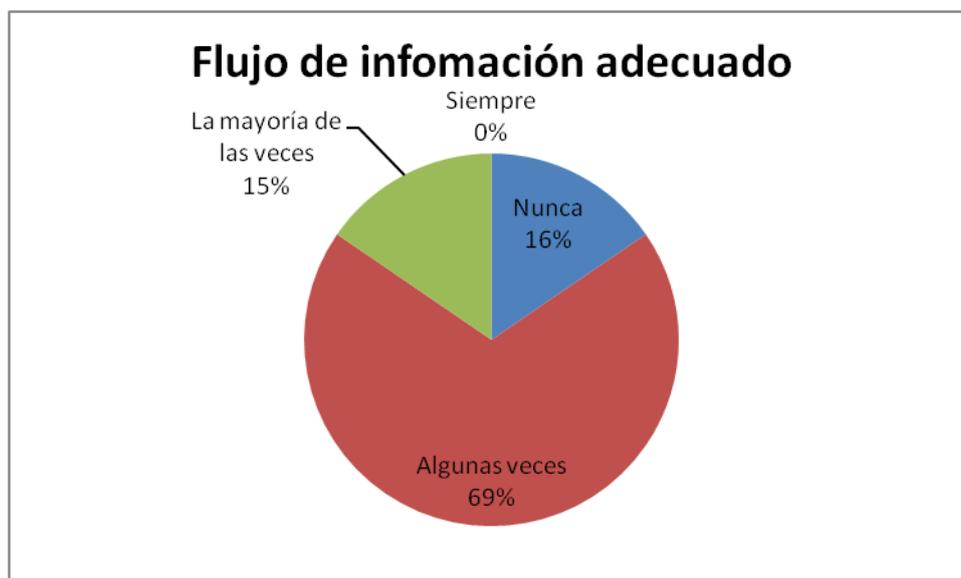
Gráfico N° 5: Relación con el directorio



Fuente: elaboración propia

En complemento, y ya refiriendo específicamente a la transmisión de información, los colaboradores se expresaron diciendo que el flujo de información no se gestiona de manera óptima: casi el 70% expresó que el flujo de información se genera en algunas circunstancias, solo un 15% se refirió que en la mayoría de las situaciones percibe una buena generación de información en la empresa, y un 16% expresó que nunca lo percibe.

Gráfico N°6: Flujo de información adecuado



Fuente: elaboración propia

Por último, en una respuesta global acerca de su percepción sobre la comunicación, solo un 8% manifestó sentirse en permanente comunicación con el directorio, un 23% manifestó que en la mayoría de las situaciones podía entablar comunicación con sus jefes, mientras que un 8% no supo determinar su respuesta. Estrictamente un 23% se manifestó negativamente expresando que nunca mantiene comunicación con sus directivos, y el resto, un 38% describió hacerlo en algunas ocasiones.

Gráfico N° 7: Comunicación positiva con el directorio



Fuente: elaboración propia

En esta variable nuevamente puede advertirse un signo de ambigüedad en el manejo de la competencia comunicativa por parte del directorio.

Por último, para completar el análisis de la percepción sobre la capacidad que los colaboradores creen que poseen los directivos, se toma como indicador a las competencias administrativas, es decir, de organización, de planificación y los aspectos específicamente técnicos.

Al momento de indagar a los colaboradores se les preguntó acerca del tipo de decisiones y el nivel de acierto de las mismas por parte de sus superiores, buscando describir la idea que estos colaboradores se forman sobre la manera en que articulan las decisiones tanto estratégicas como aquellas que remiten a las actividades en sí mismas. Al respecto más del 50% expresó percibir que solo en algunas ocasiones las decisiones se encuentran alineadas, evidenciando cierto grado de incongruencia; solo un 15% manifestó que la mayoría de las veces las decisiones que se toman se encuentran alineadas, la menor proporción de respuestas, un 8% fueron para la opción siempre se encuentran alineadas, mientras que un 23% expresó no saber con exactitud cómo calificar las decisiones que toman estos directivos.

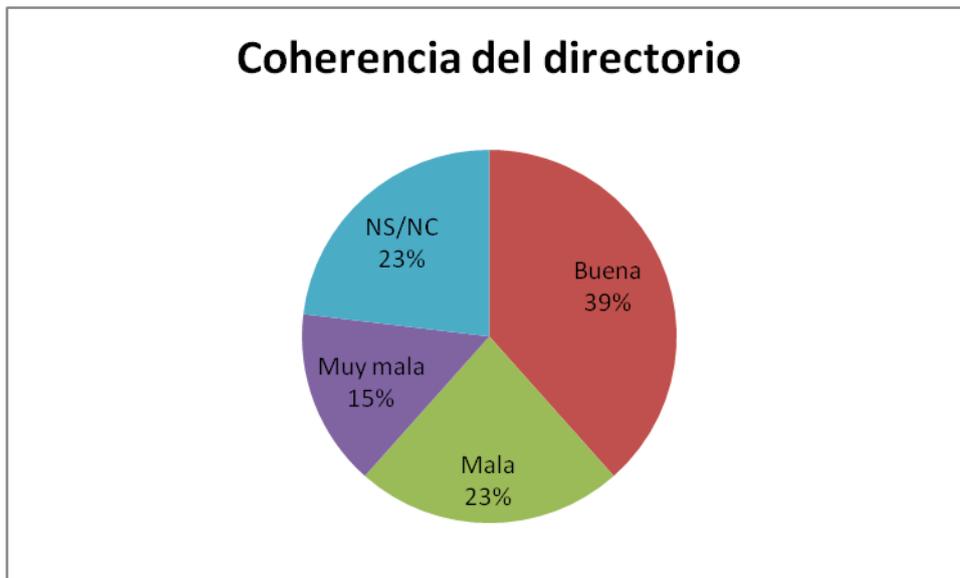
Gráfico N°8: Decisiones del directorio alineadas a la empresa



Fuente: elaboración propia

Otro de los indicadores es la percepción respecto a la coherencia que muestran los directivos sobre la forma en la que trabajan, en este sentido un 39% los calificó con la opción buena percepción, mientras que un 23% se inclinó por describirla como mala, sumada a un 15% que expresó la idea muy mala. Por último un 23% se remitió a no saber cómo podría calificar la coherencia de trabajo de los directivos.

Gráfico N°9: Coherencia del directorio



Fuente: elaboración propia

4.1.5 Viabilidad de la aplicación de la gamificación

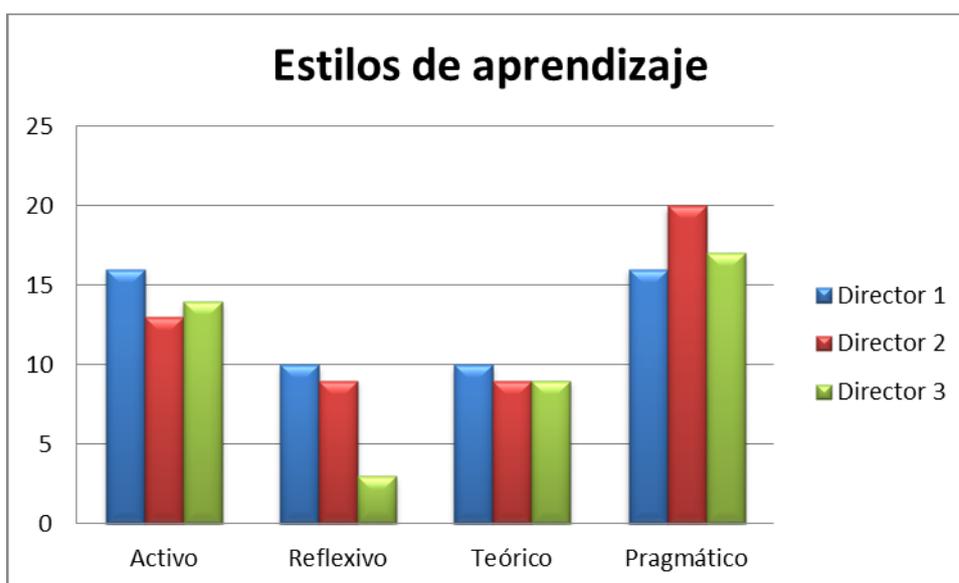
Por otro lado, con el objetivo de definir la estrategia de capacitación más adecuada para el directorio, cada uno de los directores completó un cuestionario que consta de 80 preguntas, en donde debían marcar aquellos enunciados con los que se sentían identificados. Al final del cuestionario se encuentra una tabla con los 4 estilos de aprendizajes (Activo, Reflexivo, Teórico y Pragmático) y con el número de los enunciados que corresponde a cada uno de ellos, para poder determinar cuántos enunciados de cada estilo fueron seleccionados.

Tabla 7: Esquema de enunciados referidos a los estilos de aprendizaje seleccionados por los directivos

	Activo	Reflexivo	Teórico	Pragmático
Director 1	16	10	10	16
Director 2	13	9	9	20
Director 3	14	3	9	17

Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 10: Estilos de aprendizaje



Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta los resultados, se puede decir, que los 3 directores tienen una inclinación a un estilo de aprendizaje pragmático y activo en mayor medida; y en un menor nivel optaron por enunciados correspondientes a un estilo teórico y reflexivo. Debido a esto se considera aconsejable una capacitación que sea lo más práctica posible y que se sientan involucrados en la misma, que sea novedosa, desafiante y de resultados inmediatos, como lo es la gamificación.

A su vez, los directores mencionan en reiteradas ocasiones que las capacitaciones que vienen presenciando hasta el momento tienen las mismas metodologías y no tratan temas específicos para el desarrollo de las competencias requeridas en sus puestos, por lo que suelen considerarlo como una pérdida de tiempo.

“Las capacitaciones que tenemos actualmente en la empresa no son muy funcionales ni prácticas, y menos para nuestros puestos. Si sirven para vendedores, encargados, pero no puede ser que nosotros no tengamos capacitaciones para directores y sobre temáticas relacionadas a nuestros puestos. Me encantaría capacitarme para progresar en mi puesto y de esta manera, las capacitaciones serían mucho más funcionales y no una pérdida de tiempo”. (Entrevista: Entrevistado 2).

“Considero que las capacitaciones que se dictan actualmente en la empresa son una pérdida de tiempo, ya que es todo muy formal y si no te pones a estudiar no sirve de nada y no tenemos tiempo para eso”. (Entrevista: Entrevistado 3).

Al realizarlo con la gamificación, que es una técnica vanguardista y novedosa, que requiere participación e implicación, y que permite pasar de la mera conectividad al *engagement* (o compromiso), logrando que cualquier colectivo o individuo participe de manera dinámica y proactiva en acciones que generalmente requieren un esfuerzo de la voluntad, esta percepción sobre las capacitaciones podría ser revertida y los efectos de gran utilidad, logrando cumplir con los objetivos planteados y adaptándose a las expectativas de los directores.

4.1.6 Conclusiones diagnósticas:

Debido al bajo nivel de desarrollo en las competencias administrativas, de comunicación y de liderazgo, los directivos cometen desvíos y excesos al momento de desarrollar actividades puntuales en la empresa, generando 3 incidencias concretas en el desarrollo económico y productivo de la organización: contratación de personal, deserción de los trabajadores y horas ociosas de los directivos.

4.1.6.1 Contratación de personal

Uno de los desvíos refiere a la contratación de personal. Al existir una sobreestimación de sus habilidades administrativas, consideran que están capacitados para incorporar al personal idóneo de acuerdo a las necesidades y requerimientos del puesto de trabajo.

Sin embargo, el índice de rotación de la empresa del último año, supera el 45% lo que trae aparejado un costo de \$2.560 mensuales que equivale a las horas que el responsable de RR.HH. destina por mes al reclutamiento, selección e inducción por pedidos innecesarios de los directores.

En complemento, este elevado índice también genera un costo de \$ 5.000 mensuales, como consecuencia de una mala selección de candidatos por parte de los directores (en promedio se debe abonar por mes una liquidación final, la cual incurre en un gasto de \$5.000 más que si se le abonara el sueldo mensual al colaborador).

Finalmente, existen costos ocultos debido a la alta rotación ya que al incorporar una persona nueva a la organización, ésta tarda un tiempo hasta lograr un nivel óptimo de productividad. Esto puede traducirse en un costo de \$100.000 mensuales, ya que en promedio, ingresa un vendedor nuevo por mes y éste suele vender un 20% menos en su primer mes que aquellos que vienen trabajando y poseen experiencia en el puesto.

Tabla 8: Costos índice elevado de rotación

Puesto	Hs. Ociosas por mes	Costo	Detalle
Responsable de RR.HH	16	\$ 2.560	VALOR HORA (\$20.000/25/5=\$160)
Puesto	Liq. final por mes	Costo	
Directorio	1	\$ 5.000	
Puesto	Productividad	Costo	
Vendedor	20% -	\$ 100.000	

Fuente: elaboración propia

4.1.6.2 Deserción de los trabajadores

Otro aspecto donde se materializa la falta de competencia directivas en los miembros del directorio, es en el indicador de deserción de los trabajadores por haber sido despedidos o efectuado su renuncia como consecuencia de conflictos con alguno de los directores, ya sea por mala comunicación, disputas y falta de acuerdo o por la incertidumbre generada.

Este indicador pudo ser constatado combinando tres aspectos durante este procedimiento de relevamiento organizacional; por un lado, al indagar a los colaboradores preguntándoles acerca de las razones por las que no se sienten cómodos y por las que consideran que sus compañeros han abandonado su puesto de trabajo; por otro lado, el indicador concreto referido al porcentaje de rotación generado en el último año, y finalmente las entrevistas realizadas post desvinculación. En promedio El 80% expresa haberse desvinculado de Vaquería como consecuencia de conflictos o mala relación con alguno de los tres directivos.

4.1.6.3 Horas ociosas de los directivos

Por último, se puede tomar como indicador referido a la carencia de competencias administrativas y de liderazgo al incumplimiento del período de la jornada laboral que llevan adelante cada uno de los tres directivos. Este desfase es atribuido a la indiferencia de éstos respecto a su posición como líderes; los mismos no son conscientes de la representatividad que poseen frente a los demás integrantes de la empresa, lo que les impide reconocer la importancia de encontrarse asiduamente y regularmente en su puesto de labor. De igual forma, reiterando aquel aspecto concerniente a la sobreestimación de su propia capacidad administrativa, les genera la percepción creyendo que con el poco tiempo que invierten a su función, se encuentran cumpliendo los requerimientos administrativos y empresariales en beneficio de la organización. Sin embargo los hechos concretos refieren al ya mencionado índice de rotación y a las escasas horas productivas que le dedican a su función directiva.

De acuerdo a los registros que llevan adelante la gerente general y la responsable de RR.HH., sumado a lo comentado en las entrevistas a los directores “ya con lo que hago alcanza”, cada uno de los directivos tienen 2 hs. ociosas por días, lo cual implica un costo de \$14.000 en cada uno de ellos mensualmente, es decir que a la empresa su directorio le genera un costo de \$42.000 por mes.

Tabla 9: Horas ociosas por mes de los directivos

Puesto	Hs. Ociosas por mes	Costo	Detalle
Director 1	40	\$ 14.000	VALOR HORA ($\$70.000/25/8 = \350)
Director 2	40	\$ 14.000	VALOR HORA ($\$70.000/25/8 = \350)
Director 3	40	\$ 14.000	VALOR HORA ($\$70.000/25/8 = \350)

Fuente: elaboración propia

En conclusión, si se tienen en cuenta los costos de estas deficiencias en la organización, se puede decir que por año la empresa tiene un costo de \$1.794.720 como consecuencia de la falta de desarrollo de las competencias de sus directores.

Capítulo 5:

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL

5.1 Etapa estratégica

5.1.1 Introducción y fundamentación de la propuesta

La propuesta de intervención se encuentra sustentada en un desarrollo de planes estratégicos y específicamente enfocados en el área directiva de Vaquería, considerando la importancia de estos actores en el marco de una empresa familiar en la cual los mismos son quienes gestionan y coordinan el funcionamiento y el trabajo, tanto interna como externamente de la empresa.

Principalmente la intervención se caracteriza por tres aspectos claves mediante los cuales la organización podrá instaurar un estilo concreto para impulsar su nueva forma de trabajo.

El primer componente se encuentra caracterizado por un desarrollo conceptual donde se expresarán los lineamientos de la empresa con respecto a las formas de acompañar y estimular el crecimiento y aprendizaje de sus directores y otros miembros de su equipo.

El segundo pilar se basará estrictamente en el desarrollo del auto conocimiento mediante dinámicas que promuevan la reflexión y auto crítica por parte de los directivos, y también la estimulación de ideas para dar soluciones a distintas problemáticas que identifiquen en la empresa y sean responsabilidad de ellos.

Por último, se configurarán documentos que establezcan una metodología del trabajo directivo y el desarrollo de sus competencias para que de esta forma se entregue a la organización un sistema específico, pero no rígido de la forma en la que deberá articular la gestión vincular con sus directivos en el mediano y largo plazo.

Estas perspectivas de implementación son sugeridas considerando la situación que se ha descrito en el diagnóstico, donde la carencia en la disciplina de trabajo, en el marco de una empresa familiar, será difícil subsanar con intervenciones tradicionales y de metodología estricta, por lo tanto un plan estratégico basado en la gamificación será una propuesta que los distintos directivos recibirán naturalmente, y según el criterio de este trabajo es la técnica más idónea para persuadir e involucrar a estos responsables generales de Vaquería. Además, dadas las condiciones económicas, estas acciones demuestran tener pertinencia y ser posibles de aplicar y desarrollar.

5.1.2 Objetivos de la propuesta

Objetivo general:

- Incrementar en un 35% el desempeño de los directivos de Vaquería optimizando las horas productivas de trabajo.

Objetivos específicos:

- Promover los espacios para el desarrollo de la comunicación por parte del directorio hacia sus trabajadores.
- Disminuir un 20% la deserción de los trabajadores.
- Fomentar la cultura del desarrollo de competencias a través de la gamificación.
- Fortalecer la relación entre colaboradores y directivos.
- Generar el desarrollo de competencias de liderazgo, de comunicación y administrativas en los directivos.

5.2 Etapa Táctica

5.2.1 Presentación de programas

La etapa táctica estará compuesta por 4 programas, el primero de ellos se basará en la definición de políticas para el desarrollo de las competencias de sus directivos; el segundo, será la capacitación propiamente dicha de los directivos a través de 4 módulos (Primer módulo: Identificación de problemáticas, Segundo módulo: Jornada de diseño interactivo, Tercer módulo: Actualización, Cuarto módulo: Jornada íntima); En el tercer programa se realizarán las descripciones de puestos adaptadas para los directivos; Y finalmente en el cuarto programa, se llevarán a cabo actividades indoor y outdoor con el fin de desarrollar diversas dinámicas para lograr el desarrollo de las competencias de estos directivos.

5.2.2 descripción de programas

5.2.2.1 Programa 1: definición de políticas

Descripción:

De acuerdo a lo relevado durante la etapa diagnóstica, Vaquería no cuenta con un espacio para el desarrollo de las competencias de sus directivos. Esta situación se advierte tanto formal como informalmente, es decir, no lo practican y tampoco poseen una materialización sobre el estilo del desarrollo de sus colaboradores y en especial de sus directores, es decir, carecen de principios rectores que guíen la aplicación de estrategias para el desenvolvimiento de las competencias.

Por lo tanto, se propone en primera instancia, determinar las políticas de formación, sentando las bases a través de un manual de formalización donde se describan y definan específicamente los principios y objetivos de la metodología para el desarrollo de las competencias. En este manual, constarán el estilo de actividades e intervenciones que podrán realizarse, las temáticas con las que será posible trabajar, los valores y características de los líderes y directivos que se pretenden resaltar, los periodos, tiempos y frecuencias que deberán durar las intervenciones, como así también las circunstancias en las que se podrá efectuar cada intervención.

Descripción técnica:

Concretamente se describirán y redactarán los conceptos y caracteres fundamentales para la confección de las políticas, los valores, y que se encuentren siendo pertinentes con la actividad diaria de la organización y con la posibilidad y capacidad de sus colaboradores para poder adquirirlas y adaptarlas.

Estas políticas y valores que se propondrán, tendrán que ser internalizados y respetados para que logren legitimarse en el ceno organizacional, y de esa forma convertirse en componentes funcionales y no solo teóricos en la filosofía de Vaquería.

Pasos:

- Descripción y análisis de la filosofía organizacional
- Delimitación de los lineamientos preliminares de la política
- Reunión e intercambio de ideas con la responsable de RR.HH.
- Primera materialización de las políticas
- Esquematización del formato material en el que se presentara el desarrollo conceptual (reunión con el diseñador grafico)
- Ajustes al desarrollo de las políticas
- Presentación formal del manual
- Comunicación y capacitación introductoria a los directivos

Plazos:

Tabla 10: Actividades y plazos programa N°1

<i>Actividades</i>	<i>Plazos</i>
Descripción y análisis de la filosofía organizacional	Primera semana de Julio del 2018
Delimitación de los lineamientos preliminares de la política	Primera semana de Julio del 2018
Reunión e intercambio de ideas con la responsable de RR.HH.	Segunda semana de Julio del 2018
Primera materialización de las políticas	Segunda semana de Julio del 2018
Esquematización del formato material en el que se presentara el desarrollo conceptual (reunión con el diseñador gráfico)	Tercera semana de Julio del 2018
Ajustes al desarrollo de las políticas	Tercera semana de Julio del 2018
Presentación formal del manual	Cuarta semana de Julio del 2018
Comunicación y capacitación introductoria a los directivos	Cuarta semana de Julio del 2018

Fuente: elaboración propia

Responsables:

- Asesor externo y el responsable de RR.HH de la organización

Recursos:

- Sala de reunión
- Notebook, con acceso a internet
- Conocimientos y desarrollo del diseñador

Costos:

- \$1.000 de impresión del manual
- \$2.000 del diseñador gráfico
- \$4.000 asesor externo

Evaluación:

- Tener las políticas definidas para la segunda semana de julio 2018
- Alineación de los directivos a las directrices del manual

Modelo de lineamientos conceptuales:Objetivos:

Lograr la profesionalización

Lograr el equilibrio y la equidad

Lograr el reconocimiento por el mérito y las sanciones por incumplimiento (lograr el entendimiento y legitimación de estos principios).

Lograr el compromiso y auto-crítica de los colaboradores

Políticas:

- Mejora continua
- Profesionalización
- Crecimiento de la empresa en todos sus niveles
- Lograr los objetivos respetando los tiempos de trabajo de todos los colaboradores, respetando sus necesidades y expectativas y sin pasar por arriba o abolir las inquietudes que pueden tener, independientemente de su nivel jerárquico.
- Aprendizaje y desarrollo continuo.
- Materializar los aspectos conceptuales en instrumentos de trabajo, evaluar y controlar las actividades realizadas: importancia al desempeño y al mérito.

Valores: Para construir las políticas, se utilizaron los valores de la organización y se agregaron aquellos funcionales al área específica para gestionar a los RR.HH.

- Honestidad
- Aprendizaje y mejora continua
- Respeto
- Excelencia en la atención
- Profesionalismo
- Apertura y Participación
- Compromiso
- Trabajo en Equipo
- Orgullo de pertenecer
- Equilibrio
- Respeto al trabajo y a los tiempos del otro
- Respeto a los lineamientos de la empresa

5.2.2.2 Programa 2: capacitación propiamente dicha

Descripción

Este programa será el espacio más determinante y a partir del cual se materialice la esencia del desarrollo del aprendizaje a través de la gamificación.

La principal característica de estos espacios serán las dinámicas de interacción que se les propondrán a los 3 directivos, quienes deberán participar de las mismas trabajando desde diferentes roles, integrándose, siendo líderes y subordinados en distintas situaciones. Además se les estimulará el espíritu de auto crítica siendo este el principal factor para la configuración de su tendencia hacia el aprendizaje.

Específicamente, el programa constará de cuatro fases, donde cada una de estas instancias conllevará actividades de trabajo creativo, de diseño, de socialización y de resolución de problemáticas.

Se trabajarán problemáticas tanto personales/profesionales, grupales/ de equipo y de la propia empresa en cuanto a su funcionamiento y estructura.

Descripción técnica:

Los cuatro módulos serán las siguientes:

- Primer módulo: Identificación de problemáticas
- Segundo módulo: Jornada de diseño interactivo
- Tercer módulo: Actualización
- Cuarto módulo: Jornada íntima

Primer módulo:

En este espacio se trabajará junto a los directivos mediante dinámicas donde puedan expresar las falencias que consideran determinantes en el funcionamiento de la organización. Se les pedirá que describan cada una de las problemáticas detectadas, argumentando las razones por las que creen que persisten y las consecuencias en las que incurrirá la empresa si las mismas siguen existiendo.

Se realizarán las siguientes actividades: una jornada donde cada directivo capture imágenes de la propia infraestructura y espacio de trabajo donde perciban falencias o espacios obsoletos para luego exponerlas mediante una presentación, expresando los motivos por los que consideran que dichas imágenes reflejan problemáticas. Luego, estimular la asociación de aquellos desvíos con su propio trabajo como directivos aludiendo a su responsabilidad, para finalmente construir propuestas de mejora a partir de su propia intervención como directores.

Segundo módulo:

En esta fase se combinará la dinámica del contenido, el espíritu crítico y la tecnología. Estará concatenada al módulo 1 tomando las problemáticas detectadas para resolverlas a partir de un diseño de los espacios de trabajo de acuerdo a su perspectiva como directivo. Para esto se contratará a un arquitecto con manejo de programa de renderización en 3D que diseñará instantáneamente las sugerencias que cada directivo realice, buscando construir el espacio ideal de trabajo donde ellos puedan gestionar sus competencias directivas.

Luego, manteniendo la base de la dinámica de la gamificación, se le pedirá a cada directivo que exponga y explique sus argumentos sobre las razones y por qué de su diseño, para de esta forma construir a partir de su relato la realidad que pretenden

reflejarle a la organización, detectando su modo de pensar y posibilitando conocerlos con mayor exhaustividad.

Estos informes permitirán generarles un feedback, detallando sus fortalezas y debilidades.

Tercer módulo:

En esta fase se realizará un espacio reflexivo para exponer las actividades desarrolladas en las dos fases anteriores y además se les transmitirán técnicas comunicativas y administrativas para el manejo de equipo como así también para el desarrollo del trabajo diario en su oficina.

Cuarto módulo:

Este cuarto espacio, tratará de una dinámica con diversos elementos lúdicos, como los legos, con los cuales se les designarán consignas sobre determinados conceptos que deban desarrollar con la combinación y armado con estos juegos. En complemento a la actividad práctica se les pedirá que asignen ideas simbólicas y descripciones a cada uno de sus proyectos emprendidos, para de esta forma incursionar en otra etapa reflexiva que les permita conocerse a sí mismos e identificar lo que la organización necesita de ellos.

Pasos:

- Delimitación y definición de las temáticas
- Elección de los espacios de trabajo para cada una de las dinámicas
- Diseño y producción, o búsqueda de los elementos necesarios para cada módulo
- Comunicación a los directivos (programación de agendas)
- Contacto y contratación con profesionales moderadores (arquitecto y coach)
- Confección de instrumentos de seguimiento de las actividades
- Implementación
- Realización de informe por cada intervención del módulo

Plazos:

Tabla 11: Actividades y plazos programa N°2

<i>Actividades</i>	<i>Plazos</i>
Delimitación y definición de las temáticas	Primera semana de Agosto del 2018
Elección de los espacios de trabajo para cada una de las actividades	Primera semana de Agosto del 2018
Diseño y producción, o búsqueda de los elementos necesarios para cada módulo	Segunda semana de Agosto del 2018
Comunicación a los directivos (programación de agendas)	Segunda semana de Agosto del 2018
Contacto y contratación con profesionales moderadores (arquitecto y coach)	Tercera semana de Agosto del 2018
Confección de instrumentos de seguimiento de las actividades	Tercera semana de Agosto del 2018
Implementación	Cuarta semana de Agosto del 2018
Realización de informe por cada intervención del módulo	Cuarta semana de Agosto del 2018

Fuente: elaboración propia

Responsables:

- Asesor externo
- Responsable de RR.HH

Recursos:

- Espacios físicos
- Elementos para las dinámicas
- Notebook con acceso a internet

Costos:

- \$5.000 Honorarios del coach
- \$5.000 Honorarios del arquitecto
- \$10.000 Honorarios del asesor externo
- \$300 Compra de los elementos para las dinámicas

Evaluación:

- Para medir el nivel de reacción, se utilizará una encuesta de satisfacción, la cual se realizará con el fin de conocer el grado de conformidad que tienen los participantes con el curso que se les está brindando. Las mismas se entregarán al finalizar cada jornada de capacitación.
- Para evaluar el nivel de aprendizaje, se realizarán entrevistas a los directivos (2 entrevistas: una al finalizar las jornadas y otra a los 6 meses de la implementación). En esta instancia se implementará una guía de pautas con lineamientos que busquen indagar sobre el nivel de conocimiento adquirido por los directivos como consecuencia de la articulación y participación en las capacitaciones.
- Para evaluar el nivel de desempeño, se analizará el desarrollo de los 3 directivos a través de evaluaciones de desempeño.
- Para evaluar el nivel de resultados, se llevará adelante una evaluación respecto a la cantidad y calidad del desarrollo de las actividades implementadas, poniendo énfasis en la fluctuación de las horas de trabajo (productivas vs. Ociosas) de los tres directivos. Para poder evaluar dicho punto es necesario darles el marco, es decir, estipularles lo que tiene que hacer y el tiempo (armar una planilla con las actividades, objetivos, tiempos). Si se cumplió la actividad quiere decir que no hubieron horas ociosas, ya que se les asignó un tiempo prudencial a cada una de ellas. Además, se realizará un relevamiento con la gerente general del itinerario, diario, semanal y mensual de cada uno de los directivos, con el fin de lograr contrastar el nivel de avance desarrollado. Con mayor precisión, como pauta de evaluación, se considera el seguimiento de los objetivos estipulados, de acuerdo a cada uno de estos puestos directivos tanto de gestión, es decir la cantidad de

actividades que se estipularon, como de resultados, es decir el nivel de avance de dichos objetivos.

Modelo de lineamientos para la capacitación

Tabla 12: Módulo 1 capacitación

Módulo 1: Identificación de problemáticas	
Objetivos:	
Identificar las falencias determinantes de los directores en la organización	
Concientizar y corregir desvío existentes	
Participantes: Los 3 directores	
CONTENIDO	TIEMPO
Actividad de caldeamiento: Juego del clip	20 MIN
Capturar imágenes de los espacios de trabajo con falencias	10 MIN
Presentación individual de las imágenes	30 MIN
Debate y reflexión	30 MIN
Construcción de propuestas de mejora	30 MIN
Cierre	10 MIN

Fuente: elaboración propia

Tabla 13: Módulo 2 capacitación

Módulo 2: Jornada de diseño interactivo	
Objetivo:	
Resolver las problemáticas existentes de los directivos a través del diseño de su espacio de trabajo, donde ellos mismos puedan gestionar sus competencias directivas	
Participantes: Los 3 directores	
CONTENIDO	TIEMPO
Actividad de caldeamiento: Reutilización de objetos	20 MIN
Diseño 3D del espacio de trabajo ideal	1 HS
Exposición individual de los argumentos	30 MIN

Debate y reflexión	30 MIN
Construcciones adaptadas de los espacios de trabajo	1 HS
Cierre	10 MIN

Fuente: elaboración propia

Tabla 14: Módulo 3 capacitación

Módulo 3: Actualización	
Objetivos:	
Reflexionar sobre los módulos 1 y 2	
Transmitir técnicas comunicativas y administrativas para el manejo de equipos y desarrollo de trabajo diario	
Participantes: Los 3 directores	
CONTENIDO	TIEMPO
Actividad de caldeamiento: Titanic	15 MIN
Seleccionar aquellas frases con las que se sientan identificados relacionadas a lo implementado hasta el momento	15 MIN
Debate	30 MIN
Transmisión de técnicas comunicativas y administrativas	45 MIN
Cierre: cuento "Estrellas y cometas"	15 MIN

Fuente: elaboración propia

Tabla 15: Módulo 4 capacitación

Módulo 4: Jornada íntima	
Objetivo:	
Conocer en profundidad a los directivos y que logren identificar lo que la organización necesita de ellos	
Participantes: Los 3 directores	
CONTENIDO	TIEMPO
Actividad de caldeamiento: Fotos congeladas con situaciones	15 MIN
Actividad de Legos	1 HS
Asignación de ideas simbólicas a sus proyectos emprendidos	30 MIN
Reflexión	15 MIN
Cierre	15 MIN

Fuente: elaboración propia

5.2.2.3 Programa 3: descripciones de puestos adaptadas

Descripción:

Determinar políticas y aspectos conceptuales a modo de guía, no será suficiente si no se complementan con factores intrínsecos a los espacios de trabajo. De igual forma, de nada servirá transmitir conocimientos a través de los módulos con temáticas específicas si el directivo no encuentra el marco cotidiano de su trabajo adaptado a estas nuevas ideas de llevar adelante sus labores. Por esta razón, y además debido a la irregularidad con la que el directivo se desarrolla en la organización, es importante sentar las bases específicas para que el profesional identifique claramente cuál es la intención de la organización respecto a su desempeño y también sea capaz de reconocer cómo cumplir con esas expectativas. Vaquería en sus más de 45 años de trabajo no ha podido desprenderse de la inercia informal que le genera su esencia de empresa familiar, y a partir de este programa se busca enmarcar desde una perspectiva profesional la forma en las que deben accionar sus directivos, que por lo general son los miembros más representativos de la familia.

Descripción técnica:

Específicamente esta intervención consiste en adaptar los actuales espacios de trabajo y el desarrollo de las actividades a la nueva filosofía de desarrollo de competencias, adaptando las funciones requeridas en el puesto a las personalidades de los directivos; el puesto de trabajo debe ser la base a partir de la cual se dispare el estilo de aprendizaje. Es imprescindible que cada una de las responsabilidades y tareas tengan congruencia con lo que se le exige al directivo.

Las características que tendrán los modelos de descripciones de puesto serán, como se mencionó anteriormente la adaptación singular de la personalidad de cada directivo, y también la diferenciación entre las responsabilidades y propósitos técnicos que le demanda el puesto, y las responsabilidades y propósitos profesionales que tendrá una asociación más estrecha a la persona. Este último punto es fundamental al tratarse

de una empresa familiar, donde se les dejará estipulado a dichos directivos, los requisitos formales que serán tan importantes como los técnicos, instaurando de esta forma una política de respeto a los procedimientos de trabajo, independientemente del rango o acercamiento familiar de cada persona hacia la empresa.

Pasos:

- Relevamiento de las actividades que realizan los directivos
- Análisis de las descripciones de puesto actuales de los directores
- Análisis de los lineamientos instaurados desde la nueva política del desarrollo de competencias
- Descripción con adaptación
- Prueba y evaluación: reunión con directivos, validación de las descripciones
- Ajustes
- Presentación formal
- Implementación

Plazos:

Tabla 16: Actividades y plazos programa N° 3

<i>Actividades</i>	<i>Plazos</i>
Relevamiento de las actividades que realizan los directivos	Primera semana de Septiembre de 2018
Análisis de las descripciones de puesto actuales de los directores	Primera semana de Septiembre de 2018
Análisis de los lineamientos instaurados desde la nueva política del desarrollo de competencias	Primera semana de Septiembre de 2018
Descripción con adaptación	Primera semana de Septiembre de 2018
Prueba y evaluación: reunión con directivos, validación de las descripciones	Segunda semana de Septiembre de 2018

Ajustes	Segunda semana de Septiembre de 2018
Presentación formal	Segunda semana de Septiembre de 2018
Implementación	Segunda semana de Septiembre de 2018

Fuente: elaboración propia

Responsables

- Asesor externo
- Responsable de RR.HH

Recursos

- Notebook con acceso a internet
- Sala de reuniones

Costos

- \$.2000 Asesor externo

Evaluación

- Tener listas las descripciones antes de la segunda semana de septiembre de 2018.
- Ver el nivel de adaptación que se llevo adelante por parte de los directivos, es decir, el nivel de dificultad para adecuarse a lo estipulado en la descripción de puesto.
- Evaluación de desempeño para cada uno de los directivos.

Modelo de descripción de puesto

Tabla 17: Modelo descripción de puesto Director de Administración y Finanzas

Puesto	Director de Administración y Finanzas
Responsabilidades/ Propósitos técnicos	*Debe planificar el curso a seguir de la empresa a través del análisis económico financiero. *Debe proyectar el presupuesto anual de la organización.
Responsabilidades/ Propósitos profesionales	*Debe cumplir con los tiempos de administración de los puestos que tiene a cargo. *Debe coordinar reunión de manera quincenal, presentando informes dinámicos con sus co-directores.
Desenvolvimiento en el organigrama	Línea de reporte: Co-directores Línea de supervisión: Gerente general, Tesorería
Competencias	Liderazgo, conocimientos financieros, creatividad, innovación, planificación, organización, dirección, control
Descripción del directivo	La persona que ocupa actualmente el puesto, se la puede describir como alguien proactivo, en capacitación permanente, flexible y competente para adaptarse a los procesos. Sin embargo presenta rasgos de escasa apertura al dialogo lo cual deberá mejorar. De todas formas, en esta descripción se le hará mayor énfasis en sus aspectos técnicos, dejando abierta la mejora o adaptabilidad en confluencia o complemento con el director de RR.PP.

Fuente: elaboración propia

Tabla 18: Modelo descripción de puesto Director de Relaciones Públicas

Puesto	Director de Relaciones Públicas
Responsabilidades/ Propósitos técnicos	*Debe llevar adelante la vinculación y negociación con los grupos de interés internos y externos que se relacionan comercial e institucionalmente con la empresa.
Responsabilidades/ Propósitos profesionales	*Debe diseñar y desarrollar el mapa de públicos y de esta forma detallar las necesidades y requerimientos de vinculación con cada uno de estos. *Debe confeccionar un informe/reporte de manera mensual del estado de negociación con cada uno de los públicos determinados en su itinerario.
Desenvolvimiento en el organigrama	Línea de reporte: Co-directores Línea de supervisión: Gerente general, proveedores
Competencias	Liderazgo, empatía, creatividad, innovación, planificación, organización, dirección, control
Descripción del directivo	La persona que ocupa actualmente el puesto, se la puede describir como una persona empática, sociable, con facilidades para entablar relaciones y con gran apertura al diálogo. Sin embargo presenta rasgos de escasa planificación y organización, lo cual es necesario y relevante para dicho puesto.

Fuente: elaboración propia

Tabla 19: Modelo descripción de puesto Director Comercial

Puesto	Director Comercial
Responsabilidades/ Propósitos técnicos	*Debe planificar la estrategia comercial de la empresa a corto, mediano y largo plazo. *Debe generar nuevas unidades de negocio y desarrollar las existentes.
Responsabilidades/ Propósitos profesionales	*Debe coordinar reuniones de manera quincenal con el departamento comercial. *Debe controlar el cumplimiento de los objetivos de su equipo de trabajo.
Desenvolvimiento en el organigrama	Línea de reporte: Co-directores Línea de supervisión: Gerente comercial
Competencias	Liderazgo, creatividad, innovación, planificación, organización, dirección, control

Descripción del directivo	La persona que ocupa actualmente el puesto, es responsable y comprometida pero no tiene regularidad y se encuentra confiada ya que la empresa funciona de manera correcta pero no advierte la importancia que tiene su presencia en el establecimiento, en la cotidianidad del desempeño laboral.
---------------------------	---

Fuente: elaboración propia

5.2.2.4 Programa 4: Acciones indoor y outdoor

Finalmente este programa busca integrar el desarrollo propuesto de las competencias de los directivos en un marco de interacción entre los colaboradores y éstos líderes de la empresa. Para ello, se proponen dos tácticas referidas al desarrollo y puesta en práctica de las competencias adquiridas en circunstancias de interaccionismo, donde el directivo tenga que socializar y estar en contacto permanente con su equipo de trabajo.

Las tácticas tendrán la particularidad de llevarse adelante tanto en el marco interno de la empresa como en espacios organizacionales fuera de ella.

Descripción técnica

Las acciones indoor buscarán la dinámica interactiva poniendo énfasis en el desarrollo de las competencias administrativas y el conocimiento técnico sobre la dirección del negocio, los productos y el servicio de Vaquería. Las acciones outdoor tendrán una característica recreacional donde el énfasis estará puesto en el desarrollo de las competencias de liderazgo, vinculación y comunicación de los directivos.

Se realizarán 3 acciones indoor durante el año y 3 outdoor en el mismo periodo.

Pasos:

- Definición específica de las actividades a realizar en cada acción
- Programación de los recursos y elementos necesarios a utilizar en las intervenciones
- Contratación del moderador/coach para las acciones outdoor
- Compra de los elementos para llevar adelante las acciones y definición, preparación y adecuación de los espacios donde se llevarán adelante las acciones
- Comunicación general del programa y sus características a los trabajadores de la empresa
- Implementación
- Realización de informes y evaluación

Plazos:

Tabla 20: Actividades y plazos programa N° 4

<i>Actividades</i>	<i>Plazos</i>
Definición específica de las actividades a realizar en cada acción	Tercera semana de Septiembre de 2018
Programación de los recursos y elementos necesarios a utilizar en las intervenciones	Tercera semana de Septiembre de 2018
Contratación del moderador/coach para las acciones outdoor	Tercera semana de Septiembre de 2018
Compra de los elementos para llevar adelante las acciones y definición, preparación y adecuación de los espacios donde se llevarán adelante las acciones	Tercera semana de Septiembre de 2018
Comunicación general del programa y sus características a los trabajadores de la empresa	Tercera semana de Septiembre de 2018
Implementación	Cuarta semana de Septiembre de 2018
Realización de informes y evaluación	Cuarta semana de Septiembre de 2018

Fuente: elaboración propia

Responsables:

- Asesor externo
- Responsable de RR.HH. de Vaquería

Recursos:

- Sala de reuniones
- Notebook con acceso a internet
- Moderador de las actividades indoor y outdoor
- Espacios para el desarrollo de las actividades
- Elementos y materiales para las dinámicas de los espacios outdoor

Costos:

- \$15.000 Honorarios moderadores
- \$10.000 Asesor externo
- \$6.000 Contratación de espacios
- \$2.000 Costos de los elementos y materiales
- \$3.000 Coffe break
- \$10.000 Lunch final de los espacios outdoor

Evaluación:

- Cantidad de intervenciones y espacios generados en el año.
- El nivel de participación y adhesión que tuvieron los colaboradores en cada uno de los espacios.
- Se realizará una encuesta general para evaluar todas las acciones con el fin de relevar las percepciones de los colaboradores.

Modelo Jornada Outdoor

Tabla 21: Modelo jornada outdoor

Descripción General			
Actividad	Descripción	Tiempo	Responsable
Bienvenida	Se dará la bienvenida y explicación a la jornada	20 MIN	Asesor externo y moderador de la actividad
Desarrollo de dinámicas	Se realizarán las actividades pertinentes para lograr el objetivo	2 HS	Moderador de la actividad
Descanso Y Reflexión	Durante el Coffee, cada equipo intercambiará ideas sobre las dinámicas, siempre con un moderador	30 MIN	Moderador de la actividad
Continuación de dinámicas	Se realizarán las actividades pertinentes para lograr el objetivo	2 HS	Moderador de la actividad
Cierre	Se expondrán las ideas y conclusiones finales de la jornada	30 MIN	Asesor externo y moderador de la actividad

Fuente: elaboración propia

5.3 Etapa Presupuestaria

Tabla 22: Presupuesto propuesta de aplicación profesional

Presupuesto	
1° Programa: Definición de políticas	
Descripción	Costo
Diseñador Gráfico	\$ 2.000,00
Impresión del manual	\$ 1.000,00
Asesor Externo	\$ 4.000,00
Subtotal	\$ 7.000,00
2° Programa: Capacitación propiamente dicha	
Descripción	Costo
Asesor Externo	\$ 10.000,00
MÓDULO 1	
Materiales	\$ 100,00
MÓDULO 2	
Arquitecto	\$ 5.000,00
MÓDULO 3	
Materiales	\$ 200,00
MÓDULO 4	
Coach	\$ 5.000,00
Subtotal	\$ 20.300,00
3° Programa: Descripciones de puesto adaptadas	
Descripción	Costo
Asesor Externo	\$ 2.000,00
Subtotal	\$ 2.000,00
4° Programa: Acciones indoor/ outdoor	
Descripción	Costo
Asesor Externo	\$ 10.000
3 ACCIONES INDOOR	
MATERIALES	\$ 500,00

3 ACCIONES OUTDOOR	
Contratación de espacios	\$ 6.000,00
Moderadores	\$ 15.000
Materiales	\$ 1.500,00
Coffe Break	\$ 3.000
Lunch Final	\$ 10.000,00
Subtotal	\$ 46.000,00
VALOR DEL PROYECTO	\$ 75.300,00

Fuente: elaboración propia

ROI – Retorno de inversión

- Incrementar en un 35% el desempeño de los directivos y responsable de RR.HH. De Vaquería optimizando las horas productivas de trabajo.
- Disminuir un 20% la deserción de los trabajadores.

Tabla 23: Situación previa y posterior a la propuesta de intervención

Situación previa a la intervención		Situación posterior de la intervención	
Costo anual por horas ociosas de los directivos	\$ 504.000	Costo anual por horas ociosas de los directivos	\$ 327.600,00
Costo anual por horas ociosas del responsable de RR.HH.	\$ 30.720,00	Costo anual por horas ociosas del responsable de RR.HH.	\$ 19.968,00
Costo anual deserción de trabajadores/índice de rotación	\$ 1.260.000,00	Costo anual deserción de trabajadores/índice de rotación	\$ 1.008.000,00
TOTAL	\$ 1.794.720	TOTAL	\$ 1.355.568,00
Beneficio de la aplicación de la intervención			\$ 439.152,00

Fuente: elaboración propia

ROI= (Beneficios del plan – Costo del plan / Costo del plan) x 100%

ROI= (\$439.152 - \$75.300 / \$75.300) x 100%

ROI= 483%

Luego de haber expresado el impacto del plan de RR.HH. en el aspecto económico financiero, puede demostrarse entonces un beneficio en relación a lo propuesto si la organización decidiera implementar y materializar lo que aquí se le presenta.

Concretamente la estimación describe que por cada peso invertido por la empresa en el desarrollo del plan, el mismo tendrá una rentabilidad positiva en un valor exponencial del 483%, evidenciando la amplia cobertura y diferencia de profesionalizar y trabajar la gestión de los RR.HH.

En resumen estos indicadores le precisan a la empresa la garantía del retorno de su inversión y confianza en la contratación del profesional de RR.HH.

5.4 Cronograma de actividades

Tabla 24: Cronograma de actividades

PROGRAMA DE ACTIVIDADES														
ACTIVIDADES		DURACIÓN	MESES											
			JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
		DÍAS	SEMANAS											
1	2		3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Programa 1	Análisis de la filosofía organizacional	2	■											
	Lineamientos preliminares de la políticas	2	■											
	Reunión e intercambio de ideas	2		■										
	Primera materialización de las políticas	3		■	■									
	Esquemmatización del material	2			■									
	Ajuste al desarrollo de las políticas	2			■									
	Presentación formal del manual	2				■								
	Comunicación y capacitación	2				■								
Programa 2	Definición de las temáticas	3					■							
	Elección de los espacios de trabajo	2					■							
	Diseño y producción	4						■						
	Comunicación a los directivos	1						■						
	Contacto con profesionales y moderadores	2							■					
	Confección de instrumentos de seguimiento	3								■				
	Implementación	4									■			
	Realización de informes	2									■			
Programa 3	Relevamiento de las actividades de los directivos	1										■		
	Análisis de las descripciones de puesto actuales	1										■		
	Análisis de los nuevos lineamientos de competencias	2										■		
	Descripciones con adptación	2										■		
	Prueba y evaluación	2											■	
	Ajustes	1											■	
	Presentación formal	1											■	
	Implementación	2											■	
Programa 4	Definición de las actividades	2												■
	Programación de recursos y elementos	1												■
	Contratación de moderadores/coach	1												■
	Compra de los elementos	1												■
	Comunicación general del programa	1												■
	Implementación	5												■
	Realización de informes y evaluación	2												■

Fuente: elaboración propia

Capítulo 6:
CONCLUSIONES FINALES

6.1 Conclusiones finales

A partir del diseño y elaboración de este trabajo final de graduación, se pudo experimentar el desempeño de la función de los RR.HH. en el marco concreto de una organización, desarrollada en el mercado de la ciudad de Córdoba. Si bien fue configurado en el marco de los supuestos, la concreción de una visualización y programación estratégica es la verdadera esencia que presenta este trabajo desde la perspectiva empresarial y de los RR.HH. Además, se articuló una herramienta vanguardista dentro de los lineamientos determinantes del plan, como lo es la administración del personal a través de la gamificación, que en este contexto aún no ha sido desarrollada y muchas empresas no se encuentran familiarizadas a este estilo y filosofía de aplicación profesional.

El abordaje sobre Vaquería representó una oportunidad específica para materializar el experimento de la gamificación debido a que las circunstancias de esta organización describían una situación conflictiva, centrada en su plataforma directiva. La misma se evidenció a partir de un relevamiento y análisis de problemáticas puntuales, referidas a horas ociosas de sus directivos y del personal de RR.HH., a un elevado índice de rotación el cual genera un impacto sobre la plantilla de colaboradores, deserción laboral, y al mismo tiempo trae aparejado una dinámica inconsistente de nuevos trabajadores que no logran adaptarse para optimizar resultados, como lo venían realizando aquellos que se fueron.

A partir de estos lineamientos, se consideró pertinente esta metodología de intervención interaccionista considerando el perfil del personal con el que se llegaría a trabajar: los directivos; en reiteradas ocasiones se piensa que la gestión y administración de los altos mandos no repercute directamente en el desempeño del día a día, sino que son los mandos medios u operativos los que le significan a una empresa la ganancia o la pérdida, sin embargo es momento de romper con ese paradigma y analizar a las organizaciones de manera objetiva y crítica.

Este fue el caso de Vaquería, donde sus directivos, miembros familiares pudieron ser abordados y estudiados imparcialmente, y a partir de dicha situación desplegar un plan adecuado a estas condiciones.

Debido a esto, se recomienda a la organización, prestar atención a aspectos simples como lo es la estructuración de los puestos, ya que si los directivos no experimentan una esquematización de su área de trabajo, no podrán internalizar las actividades y sentirse identificados con las mismas, por lo tanto se le recomienda a la organización trabajar en estos aspectos, mas allá de una intervención global desde la perspectiva de la gamificación.

Queda demostrada la importancia de una perspectiva crítica y estratégica de los RR.HH., donde el profesional pudo articular diversas herramientas, describiendo facetas no solo concernientes a la naturaleza específica de los RR.HH., sino también a la administración estratégica, la comunicación, la psicología y sociología de las personas y el trabajo en tres niveles del ámbito organizacional: el plano estratégico y conceptual, táctico y operativo, logrando de esta forma el desarrollo de las competencias sobre toda la línea de aplicación en la que puede participar un analista de RR.HH. convirtiéndose en un socio estratega para la organización.

Es en este sentido entonces que este trabajo final de graduación, le aporta a la disciplina y a todo su marco de desarrollo una plataforma para demostrar lo sustancial de su intervención en las organizaciones, instituciones y en la propia sociedad. Será el desafío de los jóvenes profesionales de RR.HH., el identificar los espacios para poner en práctica sus conocimientos siendo críticos y en la búsqueda permanente de la mejora continua, en beneficio no solo de su desarrollo personal y profesional, sino también en el impacto indirecto sobre su contexto.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Alles, M. (2006). Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias, Buenos Aires: Granica
- Alles, M. (2006). Selección por competencias, Buenos Aires: Granica
- Alles, M. (2012). Desarrollo del talento humano, Buenos Aires: Granica
- Anzorena, O. (2008). Maestría Personal: el camino del liderazgo, Buenos Aires: Lea.
- Bazán, R. (2011). Manual de cátedra: Empresas de familia, Córdoba Capital.
- Blake, O. (2006). Necesidades de capacitación, Buenos Aires: Macchi.
- Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo, Santiago de Chile: Paidós.
- Dalton, M., Hoyle, D. G., Watts, M. W. (2006). Relaciones Humanas.
- Juárez Martínez, G. (2006). Formación gerencial para la estrategia escolar: Eumed
- Levy Leboyer, C. (2003). Gestión de las competencias, Barcelona: Ediciones gestión 2000.
- Mercado, S. (2002). Relaciones públicas aplicadas, México: Cengage Learning
- Ramírez Cogollor, J. L. (2014). Gamificación: mecánicas de juego en tu vida personal y profesional, España: SC libros.
- Sainz De Vicuña Ancín, J. (2012). El plan estratégico en la práctica, Madrid: Esic.

- Valera Mariscal, J. J. F. (2002). Gamificación en la Empresa: Lo Que Los Videojuegos Nos Enseñan Sobre Gestionar Personas, España: Confemetal
- Vieytes, R. (2004). Metodología de la investigación en las Organizaciones, Mercado y Sociedad: epistemología y técnicas, 1ra. edición, De las Ciencias, Buenos Aires: De las ciencias.

Páginas Web

- Gamificación aplicada a RR.HH. (2016), Casos de éxito de la gamificación en empresas y la gestión de personas, disponible en <http://www.thetopictrend.com/gamificacion-10-casos-de-exito-en-empresas-y-en-la-gestion-de-personas-rr-hh/>, extraído el día 05 de Abril de 2017.
- Lex Informática (2016), La gamificación, disponible en <http://lexinformatica.co/2016/08/17/la-gamificacion/>, extraído el día 03 de Abril de 2017.
- Tipos de jugadores en gamificación (2013), Teoría Bartle, disponible en <http://www.iebschool.com/blog/tipos-jugadores-gamification-2-innovacion/>, extraído el día 12 de Mayo de 2017.

ANEXOS

- *Anexo N°1: Entrevista directores*

FECHA: 08/09/2017

HORA: 10:00 HS

LUGAR: 9 de Julio 166, oficina Vaquería

Entrevista Director 1

-D: Descripción general de tu puesto de trabajo.

-D1: Yo soy director de Relaciones Públicas y mi principal función es mantenerme en contacto con todos los proveedores de la empresa, con quienes arreglo plazos y condiciones de pago.

-D: ¿Hace cuánto que te desarrollas en este puesto?

-D1: Me encuentro trabajando en este puesto hace 16 años y ya hace 38 años que trabajo en la empresa.

-D: ¿Te sentís identificado con tu espacio de trabajo?

-D1: La verdad que siempre fui una persona muy social y creo que mi principal fortaleza es la capacidad que tengo para mantener buenos vínculos con las personas. Esto es fundamental en una empresa de este rubro ya que constantemente hay que negociar con los proveedores y para ello se necesita simpatía y ser hábil ya que muchas veces te quieren pasar por arriba.

-D: ¿Cuáles son las actividades claves que tenés que desarrollar?

-D1: De manera resumida, mi principal actividad es estar en contacto con los proveedores tanto de marcas propias como de otras marcas. En la empresa trabajamos con más de 100 proveedores y se requiere mantener un buen vínculo con cada uno de ellos. A su vez, es de suma importancia arreglar las condiciones y plazos de pago.

-D: ¿Te sentís preparado para esto? ¿Crees que te falta entrenamiento?

-D1: Esto es fácil. Si sos regular y disciplinado en algún momento terminas manejando como un experto lo que tenés que desarrollar, pero si lo haces muy de vez en cuando y no te enfocás con la atención necesaria, nunca le vas a terminar agarrando la mano, existen mil formas de hacer estas cosas, pero lo que uno tiene que lograr es la forma propia donde te puedas sentir cómodo. Es importante sentirte así y que no sea algo forzado. Entonces si sos disciplinado y lo haces habitualmente, no te hace falta otro entrenamiento más que el de tu propio trabajo.

-D: ¿Con que frecuencia te capacitás? ¿Sobre qué temas?

-D1: Tenemos capacitaciones acá en la empresa, y la mayoría de veces son sobre temáticas de venta y trabajo en equipo, pero nada sobre cómo dirigir globalmente la organización. A veces siento que las capacitaciones que tenemos son más de lo mismo y aburridas. Yo creo que termino perdiendo el tiempo en vez de aprovechar para continuar lo que venimos haciendo, y esto termina durando como medio día. Lo que nosotros aprendimos en estos años con la experiencia, es mucho más importante que lo que podemos ver en una capacitación formal.

Soy de leer mucho, muy observador y me gusta saber que hacen las grandes empresas del mundo en cuanto a su dirección y administración. Todos tenemos como modelo a Google y empresas de tecnología que desarrollan una filosofía bastante flexible, que no se si se pueden aplicar en todos los ámbitos, pero evidentemente algo de razón deben tener.

Considero que las capacitaciones que se dictan actualmente en la empresa son una pérdida de tiempo, ya que es todo muy formal y si no te pones a estudiar no sirve de nada y no tenemos tiempo para eso.

-D: ¿Que calificación te darías a vos mismo respecto a tu desempeño?

-D1: Si me tengo que calificar del 1 al 10, hoy en día me pongo un 8. Al haber trabajado tantos años en la empresa y al haber pasado por todas las áreas, llegando a trabajar más

de 10 hs. por día, siento que hoy ya estoy mucho más relajado y mi trabajo es más tranquilo. De todas formas, no me imagino este puesto ocupado por otra persona ya que nadie va a defender a la empresa como lo hago yo ya que soy el dueño de la misma.

-D: ¿Cuáles crees que son tus virtudes y falencias?

-D1: Con respecto a mis virtudes te puedo mencionar; la honestidad, el compromiso, el conocimiento de la empresa y del rubro, la trayectoria, la experiencia, entre otras.

En cuanto a mis falencias considero que actualmente estoy más distraído para trabajar, ya no tengo las mismas pilas que antes y muchas veces siento que no estoy preparado para afrontar las nuevas formas de trabajo y los nuevos requerimientos, como por ejemplo, el uso de la tecnología.

-D: ¿Cuál es el nivel de preparación y formación que tienen tus pares?

-D1: Teniendo en cuenta mis co-directores, puedo afirmar que uno de ellos se encuentra relativamente bien preparado y que es muy comprometido con su trabajo. Sin embargo, muchas veces pienso, que a lo mejor podría entrar una persona mucho más capacitada que él para ese puesto, pero me termino arrepintiéndome de esto ya que esa nueva persona puede tener una mayor formación teórica, pero lo dudo que tenga la experiencia que tiene el actual director de administración y finanzas. Por otro lado, considero que el director comercial es una persona que no está lo suficientemente capacitada para ese puesto y que muchas veces no logra asumir las responsabilidades que se le requieren.

-D: Perfecto, se entiende. Con esta pregunta ya hemos terminado la entrevista. Muchas gracias por su tiempo.

-D1: De nada, un placer.

Entrevista Director 2

-D: Descripción general de tu puesto de trabajo.

-D2: Actualmente, ocupo el puesto de director de Administración y Finanzas. Me encargo de llevar adelante la administración de la empresa y de realizar la caja diaria de la misma.

-D: ¿Hace cuánto que te desarrollas en este puesto?

-D2: Me desarrollo en este puesto hace 12 años y yo entre a la empresa hace 25 años.

-D: ¿Te sentís identificado con tu espacio de trabajo?

-D2: Me costó un tiempo largo encontrar un lugar donde me sienta cómodo en la empresa que sea fuera de los salones de venta y estoy muy conforme con el cargo que ocupo hoy en día. Por mucho tiempo sentí que si no estaba en el local, perdía el tiempo y hoy puedo darme cuenta que no es así.

-D: ¿Cuáles son las actividades claves que tenés que desarrollar?

-D2: Me encargo de realizar la caja diaria de la empresa y de llevar adelante la administración, controlando a cada una de las administrativas, además realizo las conciliaciones bancarias, y la emisión de todos los pagos que salen de la empresa.

-D: ¿Te sentís preparado para esto? ¿Crees que te falta entrenamiento?

-D2: Me parece que para todo lo que es la parte de administración, si estoy preparado. Lo que me gustaría mejorar es la parte de finanzas que ya de eso hago muy poco y creo que podría progresar y generarle muchos beneficios a la organización. La mayoría de los temas relacionados a las finanzas, los lleva adelante un asesor externo.

La verdad que está bueno esto de pensar que existen cosas para agregar a la metodología y forma de trabajar, pero si no te programas y no tenés en claro que es lo que hay que agregar, vas a terminar perdiendo el tiempo. Por lo tanto, creo que lo mejor es aprender en tu trabajo y perfeccionándote en el día a día con la experiencia

-D: ¿Con que frecuencia te capacitas? ¿Sobre qué temas?

-D2: Las capacitaciones que tenemos actualmente en la empresa no son muy funcionales ni prácticas, y menos para nuestros puestos. Si sirven para vendedores, encargados, pero no puede ser que nosotros no tengamos capacitaciones para directores y sobre temáticas relacionadas a nuestros puestos. Me encantaría capacitarme para progresar en mi puesto y de esta manera, las capacitaciones serían mucho más funcionales y no una pérdida de tiempo.

-D: ¿Que calificación te darías a vos mismo respecto a tu desempeño?

-D2: Considerando mi desempeño, me calificaría con un 8 o 9. Como mencioné anteriormente, todo lo que está relacionado con la administración lo realizo de manera correcta; Pero la parte de finanzas es lo que tengo que mejorar. Por otro lado, es muy importante que un miembro de la familia ocupe este puesto ya que se maneja todo el dinero de la empresa y no es fácil conseguir alguien de afuera en quien confiar a este nivel.

-D: ¿Cuáles crees que son tus virtudes y falencias?

-D2: Entre mis virtudes, puedo destacar: la honestidad, el compromiso con el trabajo, las ganas de progresar, la responsabilidad. Por otro lado, entre mis falencias, puedo mencionar: la inseguridad que muchas veces tengo conmigo mismo y se ve reflejada en el trabajo, la falta de formación para el puesto, y muchas veces me cierro en mis ideas sin poder interiorizar las de los demás.

-D: ¿Cuál es el nivel de preparación y formación que tienen tus pares?

-D2: Con respecto al director de RR.PP., puedo decir que fue el primero en ingresar a la empresa, que la cantidad de cosas que hizo y como creció la organización gracias a él, es impresionante, pero hoy en día ya prácticamente no trabaja y las tareas que realiza están muy atrasadas y muchas veces hay que estar encima de él, corrigiendo sus errores.

Por otro lado, el director comercial, no realiza ninguna tarea relacionada a su puesto. Él está en los locales y mucha parte de su tiempo de trabajo, se encuentra perdiendo el

tiempo y paseando. La verdad que es un tema muy preocupante ya que tiene un sueldo muy alto y no se lo merece ni está capacitado para ocupar ese cargo.

-D: Perfecto, se entiende. Con esta pregunta ya hemos terminado la entrevista. Muchas gracias por su tiempo.

-D 2: Un gusto, hasta luego.

Entrevista Director 3

-D: Descripción general de tu puesto de trabajo.

-D3: Yo soy director comercial pero la verdad que en la práctica no realizo las funciones que requiere ese puesto. Principalmente, me encargo de controlar las sucursales propias (las 3 del centro) y que esté todo en condiciones.

-D: ¿Hace cuánto que te desarrollas en este puesto?

-D3: Trabajo en la empresa hace 30 años y ocupo este puesto hace 12 años.

-D: ¿Te sentís identificado con tu espacio de trabajo?

-D3: No tengo un espacio físico determinado para realizar mi trabajo. Paso la mayoría del tiempo en los locales y es donde me siento muy identificado ya que hace 30 años que todos los días de mi vida hago esto y creo que no podría dejarlo jamás.

-D: ¿Cuáles son las actividades claves que tenés que desarrollar?

-D3: Mis actividades como director comercial, se las delego a uno de mis sobrinos que es quien está a cargo del área comercial y tiene una capacidad impresionante para realizarlo. Yo me encargo de controlar constantemente los locales (horarios de los empleados, exhibición y orden, instalaciones, promociones, entre otras).

-D: ¿Te sentís preparado para esto? ¿Crees que te falta entrenamiento?

-D3: La verdad que no me siento preparado para realizar las funciones y tareas como director general ya que nunca estudie ni me especialice en algo relacionado al puesto. Por otro lado, teniendo en cuenta las actividades que llevo a cabo día a día en las sucursales, considero que lo haga de manera muy natural y espontánea ya que tengo mucha experiencia en esto.

-D: ¿Con que frecuencia te capacitas? ¿Sobre qué temas?

-D3: En la empresa tenemos capacitaciones de venta y trabajo en equipo, pero nunca tuve algo específico para la dirección comercial. De todas formas estoy convencido que lo que uno aprende estando en el salón y en contacto con la gente, no te lo enseña ninguna capacitación. Es fundamental estar en permanente contacto con tus clientes y ver cuáles son las exigencias y necesidades.

-D: ¿Que calificación te darías a vos mismo respecto a tu desempeño?

-D3: Es una pregunta difícil, pero creo que me calificaría con un 6. Si bien considero que lo más importante es esta en el salón, muchas veces me replanteo como sería si me dedicara a realizar actividades más estratégicas y pensar a mediano y largo plazo, pero en la rutina del día a día termino sin poder salir de los locales ya que siento que caerían mucho las ventas si me voy.

-D: ¿Cuáles crees que son tus virtudes y falencias?

-D3: Mis principales virtudes son: el valor por el trabajo, la honestidad, la puntualidad, la experiencia.

Como dije anteriormente, mi gran falencia es que no puedo ver más allá de los locales y siempre pienso que lo más relevante es estar en los mismos. Además muchas veces me distraigo en actividades que no son relevantes y termino perdiendo tiempo de trabajo.

-D: ¿Cuál es el nivel de preparación y formación que tienen tus pares?

-D3: Mi hermano más grande que es el director de relaciones públicas, es una persona que hizo mucho por la empresa y tiene las capacidades innatas para ocupar ese puesto, pero hoy en día se encuentra sumamente distraído y con la cabeza en otra, más de la mitad de su tiempo está haciendo cosas que son de la empresa.

Mi otro hermano, el director de Administración y Finanzas, si bien no tuvo una formación específica para dicho puesto, lo lleva a cabo bastante bien y me da mucha tranquilidad que alguien de la familia se ocupe de esto. Con la experiencia que va adquiriendo se está formando de manera muy adecuada. Creo que lo mejor es aprender en tu trabajo y perfeccionándote en el día a día con la experiencia.

-D: Perfecto, se entiende. Con esta pregunta ya hemos terminado la entrevista. Muchas gracias por su tiempo.

-D3: De nada, hasta luego.

- *Anexo N°2: Entrevista Gerente General*

Fecha: 27/05/2017.

Hora: 11:00 hs.

Lugar: 9 de julio 240, oficina de Vaquería.

D = Darío

F = Flavia

-D: Hola Flavia, buenos días, ¿Cómo estás?

-F: Hola Darío, buen día, todo muy por suerte.

-D: Bueno me alegro. Como te comenté, te quería entrevistar un poco así puedo relevar algunos datos de la empresa. En primer lugar me gustaría que me comentes sobre rasgos generales de la misma; entre ellos: rubro, cantidad de sucursales, colaboradores, antigüedad, entre otros.

-F: Bueno, es una empresa que está en el rubro de la indumentaria la cual fue creada por León Frydman, luego sus hijos (miembros de la segunda generación) la hicieron crecer y ahora ya están empezando a tomar las riendas la tercera generación. Con respecto al personal, actualmente tenemos 60 colaboradores en las sucursales propias, que son 3 y están ubicadas en el centro de Córdoba, y además tenemos 20 franquicias (18 en la provincia de Córdoba y dos en Neuquén). En la empresa nos dedicamos a la indumentaria masculina y femenina, teniendo una característica de venta particular; contamos con una atención personalizada, somos uno de los pocos multimarca en Córdoba y siempre nos caracterizamos por la variedad que se puede encontrar en nuestras tiendas.

-D: Bueno, bárbaro. La siguiente pregunta que te quería realizar consiste en detectar una situación problemática en la empresa. ¿Qué consideras que hoy en día es lo que más afecta a la empresa?

-F: Al ser una empresa familiar, que creció de repente cuando se comenzó con las franquicias, se pasó de tener 5 sucursales propias (en su momento) a tener 14, 18, 23 sucursales y no se adaptó tanto a dicho crecimiento ya que se seguían manejando como cuando tenían solo las sucursales propias. Considero que cuando crece de este modo, se debe realizar la división de tareas, definiciones de puestos y debe haber una comunicación fluida y eficiente entre los diferentes puestos. Hoy en día las tareas se siguen superponiendo y encima no se comunican las decisiones tomadas y esa falta de comunicación genera problemas de confusión con los trabajadores y demás.

-D: Perfecto, se entiende. Con respecto al directorio, ¿Cómo ves esta situación?

-F: Justamente el directorio está compuesto por esta familia y estaban todos acostumbrados a manejarse de una manera muy casera e informal y en realidad se necesita profesionalizar en el momento que la empresa toma esta magnitud. A su vez, se generan peleas y discusiones entre ellos por la superposición de puestos.

Realmente es impresionante la experiencia que poseen los directivos en el rubro, pero considero que es necesario que estén abiertos a desarrollar sus competencias directivas ya que las empresas hoy en día no se manejan de la misma forma en la que se hacía antes y para sobrevivir es fundamental adaptarse al entorno. Los directores se creen que están bien preparados para realizar sus tareas, lo cual es cierto, pero los mismos están enfocados en tareas operativas y les falta el desarrollo de competencias para el dominio de una visión estratégica

-D: ¿Cuentan con descripciones de puestos los miembros del directorio?

-F: Las descripciones están pero no las utilizan actualmente.

-D: Claro. Por otro lado, ¿Se dictan capacitaciones en la empresa?

-F: Tenemos siempre la idea de efectuar capacitaciones de modo trimestral que abarquen temas centrales y de impacto directo en el desempeño de los colaboradores,

como por ejemplo: venta, trabajo en equipo, liderazgo. Son espacios que sirven principalmente para refrescar lo que la mayoría sabe, y esto los renueva, los impulsa y les da la posibilidad a aquellos que han ingresado hace poco de tiempo, de ponerse a la altura de sus compañeros más experimentados.

Por otro lado, todo lo que tiene que ver al directorio es más fácil de manejar porque el que menos tiempo lleva en la organización tiene 15 años de antigüedad, lo que significa que tienen aceitadas las formas de trabajo y lo que deben realizar en el día a día.

-D: Bueno, muy bien, se entiende a lo que querés llegar. Por último, ¿Qué rasgos consideras que tiene esta empresa que la caracteriza por ser familiar?

-F: Vaquería tiene más de 45 años de desarrollo en esta industria y siempre ha mantenido una estructura familiar en donde la líneas jerárquicas son cortas y existe un rápido acceso a los directivos y dueños de la empresa, y esto fue siempre una característica positiva que demuestra la cultura de transmisión de información permanente y en consecuencia la rápida adecuación de los colaboradores a lo que implica el conocimiento de sus labores. Además, la verdad que en estos tiempos estamos abocados a cuestiones más urgentes y ese tipo de formalidades nos quitaría tiempo

-D: Perfecto, muchas gracias Flavia por tu tiempo.

-F: Un placer.

-D: Hasta luego, que estés bien.

- *Anexo N° 3: Encuesta de percepción del personal sobre el directorio*

Encuesta:

EDAD:

SEXO:

PUESTO:

1 ¿Cómo calificarías la relación con tus superiores (directores de la empresa)?

- Muy buena
- Buena
- Mala
- Muy mala
- NS/NC

2 ¿Cómo calificarías la coherencia del directorio?

- Muy buena
- Buena
- Mala
- Muy mala
- NS/NC

3 ¿La forma de ser de los directores es un buen ejemplo a seguir para desempeñar mi trabajo?

- Nunca
- Algunas veces
- NS/NC
- Siempre

4 ¿La comunicación con el directorio es positiva?

- Nunca
- Algunas veces
- La mayoría de las veces
- Siempre
- NS/NC

5 ¿Consideras que la relación con el directorio influye en tu accionar diario?

- Nunca
- Algunas veces
- La mayoría de las veces
- Siempre
- NS/NC

6 ¿Crees que las decisiones que toma el directorio están alineadas con la estrategia de la empresa?

- Nunca
- Algunas veces
- La mayoría de las veces
- Siempre
- NS/NC

7 ¿Cómo calificarías la unión del directorio?

- Muy buena
- Buena
- Mala
- Muy mala

8 ¿El flujo de información por parte del directorio es adecuado?

- Nunca
- Algunas veces
- La mayoría de las veces
- Siempre

9 ¿Sientes motivación por parte del directorio?

- Nunca
- Algunas veces
- La mayoría de las veces
- Siempre
- NS/NC

10 ¿Qué tan satisfecho te sientes de formar parte de VAQUERIA?

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Medianamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho

SUGERENCIAS:

- *Anexo N°4: Encuesta de percepción de los directivos sobre el desarrollo de sus propias competencias*

1) Nivel de de preparación para gestionar la comunicación con sus colaboradores

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

2) Nivel de desempeño de su comunicación con sus colaboradores

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

3) Nivel de preparación como líder

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

4) Nivel de desempeño como líder

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5) Nivel de preparación administrativa

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

6) Nivel de desempeño administrativo

- 1
- 2

- 3
- 4
- 5

7) Creencia del nivel de percepción que poseen sus colaboradores respecto a su figura directiva

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

- *Anexo N° 5: Cuestionario estilos de aprendizajes*

Cuestionario: estilos de aprendizaje

El siguiente cuestionario fue elaborado por Honey – Alonso y será aplicado en el presente trabajo.

Cuestionario

Instrucciones: Marca los enunciados que describen tu comportamiento

- 1.- Tengo fama de decir lo que pienso claramente y sin rodeos.
- 2. Estoy seguro(a) de lo que es bueno y lo que es malo, lo que está bien y lo que está mal.
- 3. Muchas veces actúo sin mirar las consecuencias
- 4. Normalmente trato de resolver los problemas metódicamente y paso a paso
- 5. Creo que los formalismos coartan y limitan la actuación libre de las personas.
- 6. Me interesa saber cuáles son los sistemas de valores de los demás y con qué criterios actúan.
- 7. Pienso que el actuar intuitivamente puede ser siempre tan válido como actuar reflexivamente
- 8. Creo que lo más importante es que las cosas funcionen.
- 9. Procuro estar al tanto de lo que ocurre aquí y ahora.
- 10. Disfruto cuando tengo tiempo para preparar mi trabajo y realizarlo a conciencia.
- 11. Estoy a gusto siguiendo un orden, en las comidas, en el estudio, haciendo ejercicio regularmente
- 12. Cuando escucho una nueva idea, enseguida comienzo a pensar cómo ponerla en práctica.
- 13. Prefiero las ideas originales y novedosas aunque no sean prácticas.

- 14. Admito y me ajusto a las normas sólo si me sirven para lograr mis objetivos.
- 15. Normalmente encajo bien con personas reflexivas, y me cuesta sintonizar con personas demasiado espontáneas, imprevisibles.
- 16. Escucho con más frecuencia de lo que hablo.
- 17. Prefiero las cosas estructuradas a las desordenadas.
- 18. Cuando poseo cualquier información, trato de interpretarla bien antes de manifestar alguna conclusión.
- 19. Antes de hacer algo estudio con cuidado sus ventajas e inconvenientes.
- 20. Crezco con el reto de hacer algo nuevo y diferente.
- 21. Casi siempre procuro ser coherente con mis criterios y sistemas de valores. Tengo principios y los sigo.
- 22. Cuando hay una discusión no me gusta ir con rodeos.
- 23. Me disgusta implicarme afectivamente en mi ambiente de trabajo. Prefiero mantener relaciones distantes.
- 24. Me gustan más las personas realistas y concretas que las teóricas.
- 25. Me cuesta ser creativo(a), romper estructuras
- 26. Me siento a gusto con personas espontáneas y divertidas.
- 27. La mayoría de las veces expreso abiertamente cómo me siento.
- 28. Me gusta analizar y dar vueltas a las cosas.
- 29. Me molesta que la gente no se tome en serio las cosas.
- 30. Me atrae experimentar y practicar las últimas técnicas y novedades.
- 31. Soy cauteloso(a) a la hora de sacar conclusiones.
- 32. Prefiero contar con el mayor número de fuentes de información. Cuantos más datos se reúnan para reflexionar, mejor.
- 33. Tiendo a ser perfeccionista.
- 34. Prefiero oír las opiniones de los demás antes de exponer la mía.

- 35. Me gusta afrontar la vida espontáneamente y no tener que planificar todo previamente.
- 36. En las discusiones me gusta observar cómo actúan los demás participantes.
- 37. Me siento incómodo(a) con las personas calladas y demasiado analíticas.
- 38. Juzgo con frecuencia las ideas de los demás por su valor práctico.
- 39. Me agobio si me obligan a acelerar mucho el trabajo para cumplir un plazo.
- 40. En las reuniones, apoyo las ideas prácticas y realistas.
- 41. Es mejor gozar del momento presente que deleitarse pensando en el pasado o en el futuro.
- 42. Me molestan las personas que siempre desean apresurar las cosas.
- 43. Aporto ideas nuevas y espontáneas en los grupos de discusión.
- 44. Pienso que son más consistentes las decisiones fundamentadas en un minucioso análisis que las basadas en la intuición.
- 45. Detecto frecuentemente la inconsistencia y puntos débiles en las argumentaciones de los demás.
- 46. Creo que es preciso saltarse las normas muchas más veces que cumplirlas.
- 47. A menudo caigo en la cuenta de otras formas mejores y más prácticas de hacer las cosas.
- 48. En conjunto hablo más de lo que escucho.
- 49. Prefiero distanciarme de los hechos y observarlos desde otras perspectivas.
- 50. Estoy convencido(a) que debe imponerse la lógica y el razonamiento.
- 51. Me gusta buscar nuevas experiencias.
- 52. Me gusta experimentar y aplicar las cosas.
- 53. Pienso que debemos llegar pronto al grano, al meollo de los temas.
- 54. Siempre trato de conseguir conclusiones e ideas claras
- 55. Prefiero discutir cuestiones concretas y no perder el tiempo con charlas vacías.

- 56. Me impaciento cuando me dan explicaciones irrelevantes e incoherentes.
- 57. Compruebo antes si las cosas funcionan realmente.
- 58. Hago varios borradores antes de la redacción definitiva de un trabajo.
- 59. Soy consciente de que en las discusiones ayudo a mantener a los demás centrados en el tema, evitando divagaciones.
- 60. Observo que, con frecuencia, soy uno(a) de los(as) más objetivos(as) y desapasionados(as) en las discusiones
- 61. Cuando algo va mal, le quito importancia y trato de hacerlo mejor.
- 62. Rechazo ideas originales y espontáneas si no las veo prácticas.
- 63. Me gusta sopesar diversas alternativas antes de tomar una decisión.
- 64. Con frecuencia miro hacia delante para prever el futuro.
- 65. En los debates y discusiones prefiero desempeñar un papel secundario antes que ser el(la) líder o el(la) que más participa.
- 66. Me molestan las personas que no actúan con lógica.
- 67. Me resulta incómodo tener que planificar y prever las cosas.
- 68. Creo que el fin justifica los medios en muchos casos.
- 69. Suelo reflexionar sobre los asuntos y problemas.
- 70. El trabajar a conciencia me llena de satisfacción y orgullo.
- 71. Ante los acontecimientos trato de descubrir los principio y teorías en que se basan
- 72. Con tal de conseguir el objetivo que pretendo, soy capaz de herir sentimientos ajenos
- 73. No me importa hacer todo lo necesario para que sea efectivo mi trabajo.
- 74. Con frecuencia soy una de las personas que más anima las fiestas.
- 75. Me aburro enseguida en el trabajo metódico y minucioso.
- 76. La gente con frecuencia cree que soy poco sensible a sus sentimientos.
- 77. Suelo dejarme llevar por mis intuiciones.

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD 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>	Frydman Darío Nicolás
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	38.645.068
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	<i>“Gamificación como estrategia de desarrollo de competencias directivas para el directorio de la empresa Vaquería en Córdoba”.</i>
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	dari.frydman@hotmail.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:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^{2[1]}</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	TODOS

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.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

^{2[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.

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado