



**LAS ESTRATEGIAS DEL MANAGEMENT 3.0
PARA UN SISTEMA DE GESTION
DESCENTRALIZADO**

Escuela de Negocios

Carrera: MBA

TRABAJO FINAL

Maestrando: María Laura Vernieri

Director: Mgter. Lucas Magnano

Diciembre 2021

INDICE

INDICE	2
AGRADECIMIENTOS	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCION	7
PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA	10
OBJETIVOS	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	12
HIPOTESIS	12
Justificación	12
CAPITULO I - MARCO TEORICO	14
1.1 La Organización y sus Características	14
1.2 Estructura Organizacional	18
1.3 Estructura: Centralización y Descentralización	19
1.4 Desventajas de una estructura organizativa descentralizada	24
1.5 Management 3.0 y sus Características	26
1.5.1 Generalidades	26
1.5.2 Herramientas propuestas por el Management 3.0	30
1.5.2.1 Metodología Srum	30
1.5.2.2 Metodología Kanban	35
1.5.2.3 Team competency Matrix (Matriz de competencias)	36
1.5.2.4 Prácticas de gestión 3.0 – de Jurgen Appelo	37
1.6 El grupo BBVA en nivel mundial	43
CAPITULO II – ANALISIS DE RESULTADOS	44
Análisis de la estructura actual de la Empresa	44
Análisis e interpretación de encuestas	44
Análisis de entrevistas	56
Análisis FODA	58
Ventajas y desventajas de un sistema descentralizado de gestión	61
CAPITULO III – PROPUESTAS PARA IMPLEMENTAR HERRAMIENTAS DE MANAGEMENT 3.0	63
CAPITULO IV - CONCLUSIONES	100



GLOSARIO	102
BIBLIOGRAFIA	103
ANEXOS	107

AGRADECIMIENTOS

Para todos aquellos que tanto me ayudaron en esta etapa: Docentes, Tutores, familia.

No quiero olvidarme de esas personas de la Universidad que con sus señales de apoyo y consejo me ayudaron a sacar el trabajo adelante.

Para todos ellos... mi gratitud infinita.

RESUMEN

Las empresas en la actualidad deben estar acorde a los cambios y transformaciones que han ido modificando las formas de concebir a una organización y las formas de gestionarlas. La sociedad está en constante evolución. Del mismo modo, el consumidor y el mercado laboral deben mantenerse al día con el mundo cambiante. Es poco probable que siguiendo modelos obsoletos se obtengan nuevos resultados. La gestión, al igual que la sociedad misma, ha sufrido cambios, en ese sentido van surgiendo nuevas formas de manejo de los sistemas gerenciales, los cuales resultan mucho más beneficiosos para las organizaciones y la sociedad actual que, lejos están de seguir modelos de gestión basados en jerarquías herméticas con órdenes descendentes y centralizados.

Un nuevo modelo de gestión nace para promover entornos más ágiles en las empresas y potenciar empleados más productivos. El modelo de gestión denominado Management 3.0, se constituye en un nuevo sistema, donde la responsabilidad de gestión recae en todo el grupo, de manera que se encuentre el modo más eficiente para que una empresa pueda lograr sus objetivos.

Esta investigación propone indagar y analizar sobre las estrategias y recursos del Management 3.0 que pueden colaborar en la descentralización de las decisiones para generar mayor autonomía en los mandos inferiores de una empresa de servicios del rubro Financiero y Seguros, radicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Palabras claves: Modelo de gestión- Management 3.0- Estrategias -Descentralización

ABSTRACT

Companies today must be in line with the changes and transformations that have been modifying the ways of conceiving an organization and the ways of managing them. Society is constantly evolving. Similarly, the consumer and the job market must keep up with the changing world. It is unlikely that following obsolete models will obtain new results. Management, like society itself, has undergone changes, in that sense new ways of managing management systems have emerged, which are much more beneficial for organizations and today's society that are far from following management models based on hermetic hierarchies with descending and centralized orders.

A new management model was born to promote more agile environments in companies and empower more productive employees. The management model called Management 3.0, is constituted in a new system, where management responsibility falls on the entire group, so that the most efficient way for a company to achieve its objectives is found.

This research proposes to investigate and analyze the strategies and resources of Management 3.0 that can collaborate in the decentralization of decisions to generate greater autonomy in the lower managers of a service company in the Financial and Insurance sector, based in the Autonomous City of Buenos Aires.

Keywords: Management model- Management 3.0- Strategies -Decentralization

INTRODUCCION

A partir de la globalización del mercado, muchas empresas se encuentran condicionadas por la dispersión geográfica propia de su actividad, donde los actores implicados pueden no encontrarse en el mismo centro de trabajo, alejados, ni siquiera en el mismo país. Esto puede llevar a que las diversas situaciones que se generan y que requieren una rápida acción no puedan ser resueltas con eficacia, debido a que dependen de la decisión de una persona que se encuentra alejada del lugar y del contexto, por lo que la respuesta y la solución tardan en llegar. También trae como consecuencia que los sectores jerárquicos se saturen de tareas que les impiden centrarse en la toma de decisiones para llevar a cabo actividades de más valor para la compañía.

La sociedad está en constante evolución. Del mismo modo, el consumidor y el mercado laboral deben mantenerse al día con el mundo cambiante. No hay manera de seguir modelos obsoletos y buscar nuevos resultados. Siempre hay que mirar hacia adelante y adaptar las prácticas a los tiempos cambiantes (Reginaldo, 2020).

La mayor parte de las empresas no reconocen que su mercado cambia constantemente. Según Gandoy y Díaz Mora (2020), las innovaciones tecnológicas en las comunicaciones y el transporte, sumado a la competencia de las economías emergentes, han propiciado hasta nuevas concepciones de la producción en la que la cadena de valor que se vio globalizada; generándose así, macroempresas, o sea, sistemas complejos que dominan en el mercado y que impactan en diversas esferas sociales, líderes en su sector de negocio debido a su volumen de producción y de ventas desarrollado. Asimismo, tienden a fusionarse con otras organizaciones con igual o mayor capacidad y absorber otras de menor tamaño (Hernández Aguilar, S/F)

Los modelos de gestión basados en jerarquías herméticas con órdenes descendentes no funcionan muy bien con las nuevas generaciones. Son personas acostumbradas a compartir ideas y apuntan a que sus habilidades, conocimientos y talentos sean reconocidos y estimulados (Reginaldo, 2020).

La gestión, al igual que la sociedad en sí, ha sufrido cambios, en la misma medida en la que han nacido y muerto muchos paradigmas de pensamiento que han acompañado a cada época de evolución en la sociedad y la gerencia debe acomodarse a dichos cambios, aprovechando la dimensión social del hombre y su capacidad de articular sistemas con el objeto de producir resultados que satisfagan las necesidades tanto individuales como colectivas.

De esta manera, surgieron nuevas formas de manejo de los sistemas gerenciales, los cuales resultan mucho más beneficiosos para las organizaciones y la sociedad. Uno de ellos es el Management 3.0, creado por el holandés Jürgen Appelo, un modelo de gestión basado en la innovación que redefine el liderazgo como responsabilidad de todos los individuos dentro de una organización. Según Appelo (2012), las empresas no son cuadros ni sistemas de organización sellados, sino redes sociales complejas en las que todos pueden participar ofreciendo lo mejor en sus capacidades. La satisfacción de los empleados es una de las premisas de este sistema de gestión. Para lograr este objetivo, se desarrollan competencias entre los empleados y se implementan diferentes estructuras que liberan a las personas de las actividades mecánicas. Al incorporar técnicas de Management 3.0, las empresas promueven entornos más ágiles y empleados más productivos (Reginaldo, 2020). Se trata de un modelo que supone la influencia de los diferentes factores sociales, que no obedece a los viejos esquemas verticalistas y autoritarios; sino que marca un antes y un después en los modelos de dirección y en la concepción del trabajo.

El Management 3.0 es un nuevo sistema, donde la gestión es responsabilidad del grupo, para encontrar la manera más eficiente de que una empresa pueda lograr sus objetivos, manteniendo la motivación y realización de los trabajadores como una prioridad. Es un modelo de innovación, liderazgo y gestión que evoluciona al ritmo de los cambios en la tecnología, las comunicaciones y el manejo de la información. El mismo viene a presentarse como la solución a diversos problemas de gestión en las empresas, las cuales se enfrentan a diario con cambios en el entorno y en la forma en que se relacionan con competidores, proveedores y empleados. Muchas veces, dichas empresas no poseen la capacidad de transformarse y adaptarse a las nuevas demandas que el mercado o sus objetivos requieren. Por ello, sus directivos se enfrentan al desafío de innovar, gestionar, desarrollar y cumplir metas para el logro de los objetivos, al mismo tiempo que deben motivar a sus empleados y capacitarlos para todo ello¹.

Una de las maneras de innovar en la empresa para lograr mayor desarrollo y competitividad en el mercado nacional e internacional, consiste en la asociación con macroempresas de escala internacional como lo es el grupo económico a estudiar en este trabajo (En adelante, “EL GRUPO”), de manera que forme parte de una red de servicios que amplíe el abanico de posibilidades e impulse el desarrollo de la misma. Dicho grupo, al funcionar en diversos países, si bien necesita tener lineamientos rectores

¹Management 3.0. Disponible en: <https://jeronimopalacios.com/cultura/management-3-0-que-es/>

que unifique el perfil de la empresa de los lugares donde opera, también precisa que las regiones se manejen con cierta autonomía en situaciones que diferirán, especialmente, según las variables geográficas-culturales.

El presente trabajo pretende indagar y analizar sobre las estrategias y recursos del Management 3.0 que pueden colaborar en la descentralización de las decisiones para generar mayor autonomía en los mandos inferiores una la empresa perteneciente a EL GRUPO.

PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA

Históricamente la implementación de prácticas organizacionales involucra, para que sea exitosa, numerosas variables (culturales, económicas, del mercado laboral, tecnológicas, entre otras). El correcto análisis de las variables es clave para realizar las acciones adecuadas para implementar cualquier técnica o sistema de gestión.

Sin embargo, las consecuencias que pueden generarse debido a la falta o mala implementación de un adecuado plan de administración, pueden repercutir de manera negativa en la empresa generando, sino un fracaso, diversos déficits en relación a la producción, la aceptación en el mercado y por lo tanto, también en lo económico; además del ambiente laboral, el cual representa un aspecto de suma relevancia para el normal desarrollo de las actividades y el posterior desenvolvimiento entre los distintos departamentos y empleados de la organización.

En el caso de las empresas en Argentina, el fracaso de las mismas se le ha adjudicado históricamente a las crisis económica a la que constantemente se ve expuesto dicho país, sin embargo, según Jonatan Loidi (2019) una de las causas más frecuentes del fracaso de las empresas es la falta de inversión en activos intangibles y la falta de adaptabilidad a las continuas demandas que requiere la empresa según su entorno, sus actores y su crecimiento; es decir que las mismas no poseen la capacidad para manejar la complejidad que van adquiriendo.

Las empresas ordenan sus recursos humanos en base a estructuras a fin de orientar a los trabajadores para conseguir las metas fijadas. La estructura jerárquica consiste en limitar los distintos niveles de subordinación y mando de una empresa según la responsabilidad y el poder de decisión de las personas que forman parte de cada altura. Dicha estructura, se asienta en los principios de las teorías clásicas; pero en los últimos años han surgido modelos innovadores y flexibles que fueron desplazando a las viejas teorías. Estos persiguen el éxito estableciendo nuevas estructuras que proponen mayor participación, integración y responsabilidad de parte de todos los empleados, potenciando su desempeño (Lexington 2019).

Organizaciones de gran escala como lo son las macroempresas, deben adecuar constantemente su sistema de gestión a las nuevas formas en que el mercado y sus diversos actores funcionan, teniendo en cuenta las diversas variables. Es por ello que en el presente trabajo se plantea investigar: ¿Cuáles son las estrategias y recursos del



Management 3.0 que colaboran en la descentralización de las decisiones para generar mayor autonomía en los mandos inferiores en una empresa de servicios del rubro financiero y seguros, radicada en la ciudad autónoma de Buenos Aires?

OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer estrategias y recursos del Management 3.0 que colaboran en la descentralización de las decisiones para generar mayor autonomía en los mandos inferiores en la empresa de servicios del rubro Financiero y Seguros del BBVA, radicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (en adelante “LA EMPRESA”).

Objetivos Específicos

- Explicar el sistema de gestión de LA EMPRESA.
- Describir las cadenas de mando de LA EMPRESA.
- Determinar las ventajas y desventajas de un sistema descentralizado de gestión.
- Desarrollar un programa que contenga las herramientas de Management 3.0 necesarias para favorecer una correcta descentralización de las decisiones de los mandos inferiores en LA EMPRESA.

HIPOTESIS

Los recursos y estrategias del Management 3.0 colaboran en descentralizar las decisiones para lograr una mayor autonomía en los mandos inferiores de LA EMPRESA.

Justificación

Las empresas organizan sus recursos humanos a fin de potenciar las habilidades de los trabajadores para conseguir las metas fijadas. Una de las formas de organizar es a través del orden jerárquico, pero este tipo de orden responde a los principios de las teorías clásicas. Actualmente han surgido nuevos modelos que se fueron imponiendo ante dichas teorías clásicas, los cuales proponen innovar la estructura organizacional de una manera más flexible, con mayor participación, integración y responsabilidad de parte de todos los empleados, potenciando su desempeño (Lexington 2019).

Las macroempresas son organizaciones de gran nivel de competitividad en el mercado, por lo tanto, deben adecuar constantemente su sistema de gestión a las nuevas

formas que requieren el mercado y sus diversos actores. Estas, al desempeñarse en diversos países, necesitan un sistema de gestión flexible y descentralizado, que les permita cierta autonomía en la toma de decisiones a los mandos medios y bajos; ya que los altos directivos no cuentan con la información, ni la capacidad para tomar todas las decisiones (Sánchez Galán, S/F).

Actualmente, los esfuerzos de la administración se enfocan en que las organizaciones sean más flexibles y responsables, con empleados que gocen de una cierta autonomía y sin estar sujetos a los poderes de mando jerárquicos; por ello aumenta la tendencia hacia la descentralización en la toma de decisiones (Riquelme, 2017).

Torres (2017), destaca que una de las características distintivas que tuvo el ser humano para evolucionar por encima de otras especies, fue su flexibilidad para trabajar en equipo y cita Yuval Noah Harari, quien afirma que sólo los sapiens pueden trabajar con un grupo de extraños de manera flexible y dicha capacidad es la razón por la que los sapiens dominan el mundo.

Estudiar los recursos y las estrategias del Management 3.0 que colaboran con la descentralización de las decisiones para generar mayor autonomía en los mandos inferiores LA EMPRESA, resulta de vital importancia para que este grupo conserve o acreciente su liderazgo en el mercado; ya que una estructura empresarial centralizada puede limitar la eficacia de la gestión, causando un efecto negativo en la motivación o interés del resto del personal.

En una organización descentralizada, las acciones se llevan a cabo de manera más democrática, con mayor rapidez y eficacia para dar soluciones a los problemas. Hay un mayor compromiso de parte de los empleados, ya que se sienten más motivados e incluidos en las decisiones que afectan su vida laboral y hay un mayor contento por parte de los clientes. Todo ello, hace al buen desempeño de la empresa.

Los conocimientos resultantes de la investigación no sólo colaborarán a cambiar la visión y funcionamiento de dichas empresas, impulsándolas hacia el liderazgo; sino que servirá de ejemplo para las empresas de menor jerarquía.

CAPITULO I - MARCO TEORICO

1.1 La Organización y sus Características

Melinkoff (2010) define a la organización como un medio para alcanzar diversos fines dentro del conjunto de actividades que el hombre realiza. En este sentido, el trabajo que el hombre realiza como forma de producción implica la combinación de factores como maquinas, instrumentos de transformación, edificios, transporte, entre otros, que coadyuvan en la formación de una organización.

Parafraseando a Polo (2005) este sostiene desde la mirada de varios autores que la administración en un proceso de estructurar y utilizar un conjunto de recursos con el fin de alcanzar objetivos en una organización (Hit, 2006 citado en Polo 2005), de este concepto surgen algunos puntos básicos, donde el más relevante es que la administración es un proceso que a su vez utiliza una estructura y conjunto de recursos hacia el logro de un objetivo en el ámbito organizacional (Polo 2005, p.24).

Administrar implica un proceso el cual para Chiavenato (2006) implica la actuación de cuatro funciones administrativas: planeación, organización, dirección y control.

Por otro lado, Fuenmayor (2002) amplía el concepto diciendo que una organización no es el conjunto de sus edificaciones, de sus empleados ni de sus recursos. Tampoco lo es el conjunto de todos esos posibles conjuntos. Lo distintivo de una organización son sus actividades específicas. En este sentido, todas esas actividades forman un sistema que pretende realizar determinada función o lograr un fin específico.

Así, una organización vista como sistema ordenado de actividades no se debe interpretar como un ente con ubicación espacio-tiempo como en el caso de las ciencias naturales, pues se refiere más a una estructura abstracta, compleja, intangible y en algunos casos hasta llega a ser subjetiva. Una organización particular representa para cada persona una referencia subjetiva diferente. Referencia que a su vez varía de individuo en individuo en función de su situación vivencial enmarcada en una vaga y compleja multiplicidad de nociones, sentimientos y valores de carácter subjetivo.

Por su parte, Dávila (2002) señala que la organización es un ente social creado intencionalmente por una persona o conjunto de personas que está orientado al logro de objetivos establecidos mediante el trabajo humano y el uso de recursos materiales. El

concepto es amplio y no se circunscribe a la definición tradicional de empresas, pero tampoco lo suficientemente amplio como para generalizar y conceptualizar todas las formas organizativas bajo un mismo concepto pues su definición dependerá drásticamente en sus objetivos, sus miembros, su estructura y sus criterios de efectividad, entre otros. Mientras que para Dávila (1997) la organización concretamente es un fenómeno que permite comprender el proceso de construcción de la sociedad moderna.

El término organización representa una propuesta ligada a la intención de alcanzar un fin, una prueba de ello se puede hallar cuando se revisan las conceptualizaciones derivadas de diferentes investigaciones en el campo de las ciencias administrativas, por ejemplo Dávila (2002) esgrime en su concepto que una organización es "(...) un organismo social orientado al logro de objetivos con una división dada del trabajo". Si de este concepto apartamos lo clásico de la división del trabajo, se puede observar que la esencia se conserva en el organismo social orientado al logro de objetivos.

Los objetivos de la empresa determinan la dirección general en la que se desarrollan sus actividades al influir, sobre todo, en el comportamiento de los empleados. Aquí es donde debe considerarse las áreas del conocimiento normativo, estratégico y de operación para que sean aprovechados a lo largo y ancho de la organización para que contribuyan de manera conjunta a la realización de los objetivos de la empresa (Pérez et.al 2013).

Lo mismo ocurre cuando se revisa el concepto de Parsons citado por Melinkoff (2010) quien define las organizaciones como "(...) unidades sociales deliberadamente constituidas o reconstituidas para alcanzar fines específicos". La definición de Parsons introduce los términos unidades sociales y alcance de fines específicos, términos los cuales evidencian la correspondencia de un fin ulterior para toda organización.

Otra conceptualización que confirma la estrecha relación que existe entre el propósito y la organización es la desarrollada por Fuenmayor (2002) quien en una forma integral sugiere que una organización es "un sistema de actividades humanas, diseñadas y formalmente realizadas con el propósito de cumplir con un fin prefijado y explícitamente predefinido". Fuenmayor en su conceptualización deja claro no solo la

necesidad de un fin prefijado sino que además agrega que este fin debe estar explícitamente predefinido.

Pareciera entonces, que en lo más básico se pudiera definir una organización como un grupo de personas que conjuntamente actúan en pro de un fin determinado, tal y como está descrito en el DRAE (2017), publicación que expresa en relación a la organización que es una “Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.”

El estudio de las organizaciones está altamente vinculado al estudio de su administración y su control. A medida que las organizaciones comenzaron a dar empleo a sectores cada vez mayores de la fuerza laboral, y que fue cada vez mayor la cantidad de población empleada en grandes organizaciones, su estudio se convirtió en el de una importante institución social, que tiene numerosos efectos sobre los individuos. De esta manera, las organizaciones no sólo son importantes como objetos de estudio por derecho propio, sino también por sus efectos en los individuos y en la economía de un país. (Pfeffer, 2000).

De acuerdo con Fuenmayor (2002), las características básicas de toda organización son tres:

a) Las actividades que se desarrollan en la organización hacen necesaria la intervención de actores, o grupos de personas, indistintamente del grado de automatización que esta tenga en sus procesos. Asimismo, la distribución de los recursos materiales se hace de una manera económica a través de la cual se cumplan los objetivos a menor costo.

b) Las formas de organizar y desarrollar las actividades, la función de los actores involucrados y el uso que se dé a los recursos marcarán el modo organizativo mediante el cual se logren los objetivos de manera eficiente o deficiente y al menor o mayor costo.

c) El manejo de la organización descansa sobre el conocimiento de una variedad de modos organizativos y sus consecuencias organizacionales a los fines de poder elegir el más apropiado en función de los recursos disponibles y los objetivos establecidos.

Dávila, (2002) considera además que las organizaciones son altamente dinámicas pues la transformación y el movimiento son propios de su esencia al

enfrentar fuerza de equilibrio, cambio expansión y recesión. Y tienen procesos de desarrollo al presentar etapas durante su vida. Asimismo, son sistemas abiertos, que se articulan en estructuras políticas, económicas y sociales. A su vez son conflictivas, pues la oposición, la negación de intereses, la habilidad política y la imposición entre los intereses de sus diversos estamentos influyen en el establecimiento y búsqueda de sus objetivos. También son complejas debido a su constante crecimiento y diferenciación en sus actividades.

Las organizaciones poseen una estructura interna estratificada de poder y control, división del trabajo, objetivos establecidos, cultura propia, capacidad de aprendizaje y son racionales. Existe una clara diferencia entre organizar y organización. La primera es una función esencial dentro del proceso administrativo, y la segunda es el sujeto sobre el cual recae la necesidad de administrar. En ese sentido, la administración es la práctica social a través de la cual se manejan los recursos de la organización para alcanzar sus objetivos ejerciendo los elementos administrativos de planear, coordinar, dirigir, controlar, entre otras. Y que se ejercen, toman vida, se concretan e instrumentalizan sobre el ente social llamado organización (Dávila 2002).

Queda claro que en toda organización un elemento distintivo y diferenciador será la actividad que realiza, lo cual lleva a la vinculación de actores (o grupos de actores) específicos que sean capaces de cubrir las necesidades que surjan en los procesos internos del ente. Esto a su vez evidencia que el conocimiento juega un papel importante al momento de definir los modos organizativos y el desarrollo de actividades (Dávila 2002).

Asimismo, toda organización debe poseer recursos materiales y financieros que le permitan desarrollar sus actividades y adaptarse a los cambios constantes del entorno que la obligan a reinventarse y buscar siempre nuevas formas y modos de desarrollar el trabajo, sin dejar de lado la parte humana que está implícita en la organización como todo ente social.

Van Gigch sintetiza el enfoque de sistemas diciendo que "la organización implica conducta orientada a objetivos, motivos y características conductuales ausentes de los sistemas encontrados en el mundo físico" y asimismo que "son sistemas que muestran órdenes más elevadas que los de sus sistemas vivientes, siendo interpretado el

orden en términos de elevada complejidad y determinación consciente para moverse hacia objetivos autoestablecidos" (p. 54).

1.2 Estructura Organizacional

Según García Araque (2016), se denomina estructura organizacional al conjunto de divisiones, funciones y relaciones que le dan una característica orgánica operativa a la empresa, constituyéndola por departamentos y/o secciones diferenciados, los cuales operan y ejecutan procesos y procedimientos de forma coordinada hacia propósitos heterogéneos que terminan homogeneizándose en un solo fin, la rentabilidad.

La estructura organizacional es la manera en la que se establecen las funciones y responsabilidades que debe cumplir cada miembro dentro de una empresa para alcanzar los objetivos propuestos. (Quiroa, M., 2020)

Teniendo en cuenta que cada empresa funciona de manera diferente, cada una debe elegir una estructura organizacional que se adapte a las necesidades de la misma y colabore en alcanzar sus metas y objetivos. Por lo que cada empresa debe planificar todo el proceso de sus tareas laborales dependiendo de la forma de operar que posee, debe definir los puestos y responsabilidades de todas las personas que integran la organización y el modo en que se comunicarán y coordinarán entre cada puesto para desarrollar de manera clara y eficiente las tareas.

Considerando lo dicho anteriormente, se puede decir que la estructura organizacional representa el modo en que se organiza el trabajo dentro de una empresa.

Dicha estructura queda determinada a partir de distintos aspectos como el grado de centralización, de formalización o de complejidad organizativa. Estas dimensiones de la estructura organizativa miden diferentes características y no necesariamente tienen que estar altamente correlacionadas entre sí: una variable en una de las dimensiones puede modificar la estructura organizativa, sin embargo, no tiene por qué modificar a las otras dimensiones (por ejemplo, una organización puede presentar un alto grado de descentralización independientemente de que vaya acompañado de un alto o bajo grado de formalización). (Claver- Cortés E et al. 2011)

Según Pedro Uriarte (1989), cuando se examina la centralización-descentralización en la toma de decisiones desde la perspectiva organizativa, lo que se

quiere buscar es el acierto en dichas decisiones. Sin embargo, por más de que se haya buscado la decisión más acertada objetivamente, esta puede que no ejecute de buena manera si los que la deben llevar a cabo no se identifican con ella. Sólo la adhesión a la decisión asegura la motivación y, consecuentemente, una entrega a su ejecución. La participación - descentralización parece asegurar mejor que la centralización la adhesión de los ejecutores.

No obstante, dicha adhesión no corresponde solo a una persona o a un grupo aislado; sino que la decisión se toma desde la empresa, por lo que las personas y los grupos que trabajan dentro de una estructura organizativa deben adoptarla. La adhesión que habrá de lograrse corresponde a la de grupos organizados.

Además, dichas decisiones estratégicas deben ir acompañadas de los recursos, capacidades y estructura organizativa, para que colaboren al desarrollo de estrategias competitivas que buscan satisfacer las necesidades de los clientes y de ese modo, poder mejorar los resultados organizativos (Claver- Cortés E et al. 2011).

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente, se puede decir que el proceso de toma de decisiones constituye un tema central en el análisis y configuración de la estructura organizativa, ya que tiene incidencia en la distribución de las actividades, las responsabilidades y la autoridad (Zapata Rotundo et al. 2016). Parte de la toma de decisiones, es la determinación de adoptar la centralización o descentralización dentro de una empresa, por lo que también se encuentra relacionada a la estructura organizativa, al estilo de gestión aplicado en la empresa; pero dicha decisión no puede ser tomada abruptamente y a voluntad de unos pocos, porque se encuentra condicionada por diversos factores. Tampoco dicha estructura ha de ser, absorbente, sino que se pone en marcha y se dinamiza por la labor de los empleados. El personal jerárquico debe aprovechar los momentos de tomar decisiones para impulsar y motivar a sus empleados a cargo, superando así los límites que encuentra la eficiencia de la organización (Pedro Uriarte, 1989).

1.3 Estructura: Centralización y Descentralización

La etimología del término estructura nos permite una primera aproximación a su conceptualización; deriva del verbo latino "struere" que significa construir y en su uso actual se refiere tanto a construcción como soporte o basamento de sistemas

constituidos por elementos físicos, como a sistemas abstractos donde se interrelacionan conceptos, ideas o símbolos. Esta extensión de su significado es consecuencia de su uso en diferentes disciplinas. En el caso particular de la administración, el significado de soporte o sostén está presente en el enfoque formal-mecanicista y muy especialmente en el organicista en el cual, por analogía, se asimila la estructura de la organización al esqueleto en el organismo humano; con la perspectiva de sistemas en el término adquiere mayor abstracción y también mayor riqueza al identificársele como el conjunto de interrelaciones entre los componentes del sistema, imbricadas por el intercambio con el medio².

Para Mintzberg, (1981), “la estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”(p. 26). Pero, una perspectiva más amplia nos remite a la compleja trama de relaciones entre los participantes como determinante del comportamiento. Por eso para Etkin, (1978)

"Existe estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad" y "en el análisis estructural de un fenómeno, se otorga prioridad lógica a la interacción antes que al estudio de las acciones particulares". La intencionalidad de la conducta organizativa supone la búsqueda de objetivos y el logro de dichos propósitos puede llevar a la preservación de una determinada forma o estado interno del sistema, pero los objetivos no constituyen una referencia inmutable, sino que resultan de la interacción del sistema con el medio y por lo tanto se modifican en el tiempo. Por lo tanto, la estructura interna del sistema, sólo es estable en un momento determinado y bajo ciertas circunstancias; cuando varía la relación del sistema con su medio la estructura debe adaptarse, es decir que ésta representa los estados y condiciones del sistema en un momento dado. Cuando la coherencia interna de las relaciones entre las partes se ve afectada por el medio externo o cuando alguna de las partes tiende a aislarse del conjunto, la estructura existente pierde representatividad respecto de la situación real y sólo representa un esquema abstracto de un estado deseable (p. 115).

² Quintanilla, M.A., (1991). Breve Diccionario Filosófico. Ed. EVD Navarra.

Por ello, la expresión de Alfred Chandler "la estructura sigue a la estrategia", basada en la investigación de cien de las más grandes empresas norteamericanas, representa la conclusión de que frente al ambiente medio externo las empresas desarrollaban nuevas estrategias y esto a su vez les exigía nuevas estructuras.

Tradicionalmente se ha descripto a la estructura como un diagrama que muestra las posiciones existentes, su agrupamiento en unidades mayores y las relaciones de autoridad entre las mismas, pero en realidad, "las instituciones no presentan una estructura, ya que su funcionamiento demuestra la existencia de un conjunto de estructuras superpuestas con un variable grado de complejidad" esta afirmación de Etkin (1978, p. 116) coincide con la tesis de Mintzberg, (1981) según la cual "las partes de la organización están unidas entre sí mediante distintos flujos: de autoridad, de material de trabajo, de información y de procesos de decisión".

Bajo esta perspectiva se ha desarrollado un marco de análisis más amplio que excede la representación formal de la estructura organizativa e incluye el estudio de aquellos aspectos dinámicos de las relaciones entre los componentes de la estructura, tales como los flujos de trabajo operativo, de información y de decisión. Es decir que se distingue entre: "a) las variables de estructura que se refieren a las descripciones formalizadas de las acciones proyectadas, (...) las relaciones deseadas entre las partes del conjunto, y b) las variables de intervención o funcionamiento, es decir, los procesos a través de las cuales dicho marco estructural se transforma en acciones y resultados, siendo sus características principales la interacción y el cambio a través del tiempo" (Etkin, 1978, p. 119).

Acerca del análisis de las decisiones Drucker (1975), nos dice:

"¿qué decisiones se necesitan para obtener el desempeño? ¿qué permitirá realizar los objetivos?, ¿qué clase de decisiones son, en qué nivel de la organización deben adoptarse?, ¿qué actividades originan dichas decisiones o sufren su influencia? Por consiguiente, ¿qué administradores deben participar en las decisiones?, por lo menos en la medida de una consulta previa, ¿qué administradores deben ser informados después de adoptarse las decisiones? Las respuestas a estas preguntas determinan en medida considerable adónde pertenece determinado tipo de trabajo". El autor agrega que para situar la autoridad y la responsabilidad de las distintas decisiones es necesario conocer su naturaleza considerando: su grado de "futuridad"; su "influencia" sobre otras áreas o funciones; los "factores

cualitativos" que participan de la misma y finalmente su "recurrencia". En el sentido expuesto, no basta con la definición de puestos y su disposición en la estructura, para saber dónde está el poder para disponer medios y técnicas aplicables al desarrollo de las actividades; este aspecto se resuelve a través del proceso de descentralización, es decir definiendo formalmente cuáles son las posiciones de la estructura que disponen de facultad para decidir sobre temas específicos (p. 369).

Según Mintzberg, (1984) "cuando todo el poder se centra en un único punto de la organización, esencialmente, en manos de un solo individuo, calificamos de centralizada a la estructura; cuando, por el contrario, el poder queda dividido entre numerosos individuos, la calificamos de descentralizada" (p., 218). La centralización y la descentralización no deben considerarse en términos absolutos, sino como los extremos de un continuo.

Consecuentemente la descentralización como proceso significa la selección de un punto dentro del continuo (completa-nula) y por lo tanto, el problema administrativo consiste en la definición de cuáles serán las áreas y funciones a descentralizar y el grado de intensidad que tendrá el proceso. La intensidad del proceso de descentralización para Etkin, (1978), depende de la forma en que el mismo se implanta y destaca las siguientes alternativas:

1) Fijar metas cuantitativas, especificando tiempo, lugar, volúmenes y valores monetarios, delegando a otros niveles la elección de la forma de alcanzar dichas metas.

2) Establecer especificaciones técnicas de los productos o prestaciones finales y ciertas condiciones mínimas de calidad y precio; en este caso, los volúmenes de producción o ventas no están predeterminados.

3) Definir un conjunto de restricciones que deben cumplirse, y a partir de ellas otorgar discrecionalidad para decidir dentro de ciertos límites, fijando por ejemplo un presupuesto de gastos e inversiones, o la cantidad de horas-máquina que pueden disponerse.

4) Asignar la responsabilidad-ejecución de un proyecto determinado, delegando la obtención de medios, y la contratación de servicios y la conducción del proyecto. El proceso de descentralización se refiere básicamente a atribuciones que se otorgan para decidir acerca de las actividades de una determinada posición o sector de la estructura y

como hemos visto, no se trata de una facultad global, sino que está acotada de distintas maneras.

La tendencia a la descentralización surge por diversos motivos ya que, si bien la centralización es el medio más preciso para lograr la coordinación, difícilmente una sola persona o grupo reducido pueda disponer de toda la información y de la capacidad física y cognoscitiva necesarias para centralizar todas las decisiones; Dressler (1979) resume en el siguiente cuadro distintos factores situacionales que motivan la descentralización (p.110).

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL GRADO DE DESCENTRALIZACIÓN	TENDENCIA A LA CENTRALIZACIÓN	TENDENCIA A LA DESCENTRALIZACIÓN
Incertidumbre, velocidad de cambio, aparición de novedades	Baja incertidumbre	Alta incertidumbre
Diferenciación de clientes- diversidad	Poca diferenciación	Mucha diferenciación
Tamaño de la empresa	Tamaño pequeño	Tamaño grande
Dependencia de un factor externo estable, comprador grande, etc	Mucha dependencia	Poca dependencia
Tecnología de producción	Producción en masa	Producción por unidades o continua

Fuente: Autor Dressler. Elaboración propia.

Como complemento del cuadro anterior cabe acotar que la "última razón de ser de la descentralización es que constituye un estímulo de motivación. Las personas creativas e inteligentes requieren bastante libertad de acción, y la organización solo puede atraerlas y retenerlas utilizando sus iniciativas si les proporciona un considerable poder de decisión. Esta motivación es fundamental en los puestos profesionales (...), así como en muchos puestos directivos". (Mintzberg, (1984, p. 220). Desde el punto de vista del diseño estructural se distinguen dos formas básicas de descentralización: la vertical y la horizontal; en el primer caso el poder de decisión es transmitido a través de la cadena de autoridad a los funcionarios de línea; en el otro caso el poder de decisión pasa a manos de analistas y asesores especializados, dotados de nivel jerárquico o bien - en un caso de máxima- se distribuye entre los participantes de la organización. Analizaremos ambas dimensiones: Vertical y horizontal

El avance tecnológico de la última década, ha transformado el mercado. Este comenzó a comportarse de una manera mucho más dinámica. Para garantizar la competitividad y la supervivencia de las empresas en medio de esta revolución, muchas de ellas decidieron invertir en reducir la burocracia e implementar procesos más ágiles.

El modelo que ofrece esta agilidad es la gestión descentralizada que, a través de la flexibilidad de la toma de decisiones, permite la resolución de problemas en menos tiempo y con más firmeza. ¿Se pregunta sobre los desafíos que enfrenta su empresa? Conozca los beneficios de la administración descentralizada y cómo puede ayudarle (Mintzberg, 1984).

1.4 Desventajas de una estructura organizativa descentralizada

Si bien, anteriormente se han expuesto las ventajas que posee la elección de una estructura organizativa descentralizada, comprendiendo que las exigencias que el mercado ejerce sobre las empresas obligan a los cargos directivos a delegar autoridad en las directivas de mediano y bajo nivel, ya que las labores de gerencia y de gestión administrativa de alto nivel demandan tiempo y concentración para diseñar estrategias y acciones que generen un impacto adecuado, eficiente, rentable y oportuno.

Este otorgamiento de autoridad viene de la mano de cierto poder, que se brindan no antes sin tener en cuenta un conjunto de criterios, condiciones y responsabilidades, que exija a los responsables eficiencia y acción oportuna, de manera que colabore en el progreso de la empresa potenciando las fortalezas, previendo los posibles riesgos e incentivando una continua comunicación y coordinación, para evitar, los posibles efectos adversos de esta forma organizativa, como lo indica García Araque (2016):

- A- Falta de uniformidad en las decisiones
- B- Insuficiente aprovechamiento de los especialistas, al considerar que ya no se necesita la asesoría de la oficina matriz.
- C- Falta de jefes capacitados.
- D- Dispersión de recursos
- E- Déficit de autonomía

A- Falta de uniformidad en las decisiones

La estructura organizativa descentralizada puede ser interpretada como una pérdida de control por parte de la gerencia, debido al grado de autonomía del que disponen los diversos centros de trabajo; lo cierto es que la dispersión del poder de

decisión, la poca o fallida comunicación y coordinación entre los cargos de decisión y los lineamientos poco claros, pueden dar lugar a ciertas confusiones que generen diversos puntos de vista y falta de uniformidad en las decisiones.

B- Insuficiente aprovechamiento de los especialistas, al considerar que ya no se necesita la asesoría de la oficina matriz.

Si bien los diferentes sectores y unidades de la empresa funcionan independientemente, y los niveles de mayor jerarquía deben confiar en la responsabilidad delegada, dando cierta libertad de acción; las partes deben mantenerse en continua coordinación a través de consultas e informes, para mantener una comunicación fluida y los objetivos unívocos y claros, para identificar de manera colaborativa las estrategias más adecuadas y eficaces.

C- Falta de jefes capacitados

Si bien se sabe que los gerentes se ven en la necesidad de dispersar el poder de decisión, también se deben gestionar e implementar procesos de capacitación para que lleven a cabo los responsables del poder delegado, para que cuenten con las herramientas que le permitan desempeñarse responsable, diligente y profesionalmente.

Además de gestionar las capacitaciones, deben mantener procesos de control en las cuales se requiera la presentación regular de informes explicativos y de evaluación en términos cualitativos y cuantitativos para dar cuenta de un desarrollo seguro y confiable.

D- Dispersión de recursos

La descentralización, en muchos casos, plantea el riesgo de dispersar recursos, por lo que una descentralización inadecuadamente conducida podría comprometer seriamente el equilibrio de la empresa. (Economía3; 2015)

E- Déficit de autonomía

La delegación de decisiones implica la confianza depositada en un responsable para la ejecución de ciertas tareas de mando, sin embargo, muchas veces esta confianza no es del todo otorgada y por el miedo a no poseer el seguimiento de una actividad o el control de la misma; se genera una falta de autonomía que genera inseguridad, desconfianza y dificultades entre los trabajadores. (Economía3; 2015)

Cabe considerar que la descentralización no debe ser considerada como una mera transferencia de poder desde un nivel superior a otro, ya que esto sólo significaría trasladar funciones de un centro a otro centro; sino que implica un proceso más complejo: se trata de un proceso de transferencias encadenadas donde la capacidad de decisión y los recursos van descendiendo de manera escalonada por los diversos niveles de mando hasta llegar a la base, por ello es importante mantener los lineamientos claros, la capacitación constante y la comunicación receptiva y fluida. (Franco Rolando, 2003).

1.5 Management 3.0 y sus Características

1.5.1 Generalidades

De acuerdo con Drucker, (1988) el management, como fenómeno empresarial, era algo totalmente desconocido para el año 1850. No obstante, fue en los albores de la revolución industrial cuando la gestión de empresas reclamó, como una tendencia natural, el desarrollo de un modelo de administración para la supervivencia de lo que después serían las grandes corporaciones y centrales industriales que definirían todo el siglo XX.

El surgimiento del management representó una transformación rotunda de paradigmas en el desarrollo económico de la humanidad y que, a futuro, representaría una reingeniería de toda la estructura social y económica de los países industrializados. Esto ha sido posible gracias a su principio fundamental de “hacer que las personas puedan ser capaces de desarrollar una acción conjunta al darles objetivos comunes, valores comunes, la estructura correcta, y el continuo adiestramiento y desarrollo que precisan para alcanzar resultados y afrontar el cambio” (Drucker 1988, p. 1).

En un principio, el modelo de gestión que se seguía era el de corte militar, caracterizado por fuertes mecanismos de control y mando que garantizaban el logro de objetivos. Autores como Roosmalen (2017) explican que este modelo de gestión se corresponde con el llamado modelo 1.0, caracterizado por la consideración que se tiene de las personas como máquinas dentro de un proceso productivo en el que la toma de decisiones se encuentra separada de la ejecución de las mismas.

El desarrollo del management siempre se orientó hacia la eficacia y eficiencia de los procesos. Fue así como uno de los cambios que caracterizaron la evolución del management fue la modificación en la concepción del trabajador: inicialmente como una máquina y posteriormente, como el activo más valioso de la organización. Esta

concepción definiría lo que Roosmalen (2017) como gestión 2.0; sin embargo, dentro de este modelo se mantendrían rasgos del estilo 1.0 como lo fue la verticalidad de la organización que lleva a la gestión controlada de los sujetos en manos de los gerentes. En este caso, no existe una consideración hacia la capacidad de los trabajadores para gestionarse a sí mismos.

El Management 3.0 es un movimiento de innovación, liderazgo y gestión creado por Jurgen Apello para la comunidad de software. Desde su nacimiento en 2010, se ha extendido más allá del mundo relacionado con esa actividad, convirtiéndolo en un referente de gestión de éxito aplicable a cualquier empresa. El autor define a la administración 3.0 como un modelo de gestión ágil que surge cuando, durante una gestión, se considera la complejidad de una organización y se admite una forma de pensamiento no lineal.

Este modelo es equiparado con el desarrollo de software que en la época de los 90 buscó dar respuestas a los problemas que el sistema vertical de las Cías. dedicadas al desarrollo de software, caracterizado por su estricto control y linealidad, generaba para la gestión de las mismas. Desde el enfoque de la complejidad, este modelo de gestión se caracteriza por la auto-organización en la que los sujetos monitorean su propio trabajo y, en otras palabras, se auto-gestionen.

Es, por tanto, un sistema de administración que se aleja del enfoque constructorista tradicional 2.0. El mismo autor explica que el management 3.0 se aleja de la visión determinista causal que une directamente causas con consecuencias al momento de explicar los fenómenos organizacionales y, por su parte, aplica una visión holística en la que la complejidad trasciende el reduccionismo tradicional desde el que se explicaban los procesos en una organización. Este nuevo modelo de gestión abandona la administración verticalista tradicional 2.0 y 1.0.

Por su parte, Roosmalen (2017) da cuenta de que, en este modelo administrativo, la gestión es responsabilidad de todos los actores involucrados. El autor compara este nivel de responsabilidad con el que existe dentro de una empresa creadora de software y que somete el mismo a pruebas de funcionamiento. Se trata de una etapa en la que todos los departamentos que colaboraron en la creación de este programa deben sentirse envueltos y responsables por el resultado de la prueba.

En otras palabras, desde la gestión 3.0, la administración adquiere una dimensión más humanista en la que los esfuerzos se construyen sobre la base de una evolución profesional del trabajo en la empresa: “Estas metodologías reconocen que las personas son individuos únicos en lugar de recursos reemplazables y que su mayor valor no está en sus cabezas sino en sus interacciones y colaboración” (Appelo, 2010, p. 22).

Volviendo a Roosmalen (2017) advierte que la energización de las personas comprende la motivación de los empleados a fin de lograr un mayor compromiso y satisfacción con el trabajo que hacen. Por otro lado, el empoderamiento se asocia con la delegación bidireccional entre el equipo y el gerente, de tal manera que exista cierta libertad para maniobrar entre ambas partes durante los procesos.

Con respecto a la alineación de las restricciones, el autor explica que es importante que el gerente y su equipo compartan una visión, la cual no debe surgir de una instrucción verticalista sino del reconocimiento de unos objetivos comunes.

En lo referente al desarrollo de competencias, la gestión 3.0 valora que los empleados se mantengan dentro de un proceso de actualización y mejora de sus habilidades siempre que este sea desde una motivación intrínseca y nunca por una obligación. Básicamente se trata por un sentido de valor o afecto por lo que se hace con calidad. Este ambiente solo es posible si lo garantizan las acciones del gerente. A este objetivo se asocia la ampliación de la estructura que garantice el aprovechamiento de los recursos en otros lugares por fuera del espacio inmediato de trabajo en la empresa. A todo lo anteriormente expuesto, se suma la búsqueda de mejoras constantes. Se trata por tanto de la creación de una nueva cultura basada en la implementación de estrategias que solucionen los problemas y eleven la calidad del trabajo.

Otros de los grandes objetivos de la gestión 3.0 incluyen la creación de ambientes humanos, armónicos y favorables para el trabajo. Otro, es el de utilizar al máximo posible la experiencia y el conocimiento como principal activo dentro del recurso humano. Así mismo, y un tercer objetivo está dado por la construcción de una figura gerencial que no sea percibida como un obstáculo para la gestión misma sino como un facilitador de las tareas dentro de la empresa.

Una característica importante de este tipo de administración es que se concentra en las capacidades de los sujetos que integran la empresa con el objetivo de auto-organizar y auto-administrar a la misma a fin de alcanzar las metas trazadas. Se trata de

un modelo de administración en constante cambio que se focaliza en las seis áreas básicas antes mencionadas: energizar a los miembros del equipo, empoderarlos, alinear las restricciones, favorecer el desarrollo de competencias, aumentar la estructura y mejorar todo el trabajo.

Por otro lado, resulta difícil hablar de este estilo de gestión sin mencionar los conceptos propuestos por el “Método Agile”.

Este nace en los años ´90 como alternativa para dar respuestas a la deficiencia de gestión en las empresas dedicadas al desarrollo de Software en Estados Unidos. A principio de 2001, un grupo de críticos de los modelos tradicionales, publicaron un documento llamado “Manifiesto Agile³” donde se definen cuatro valores y doce principios esta metodología.

Los valores a los que hace referencia el Manifiesto son:

- Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas
- Software funcionando sobre documentación extensiva
- Colaboración con el cliente sobre documentación contractual
- Respuesta ante el cambio ante seguir un plan.

Los principios, por su parte, son:

1. Nuestra principal prioridad es satisfacer al cliente a través de la entrega temprana y continua de software con valor.
2. Aceptamos que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías del desarrollo. Los procesos ágiles aprovechan el cambio para proporcionar ventaja competitiva al cliente.
3. Entregamos software funcional frecuentemente, entre dos semanas y dos meses, con preferencia al período de tiempo más corto posible.
4. Los responsables del negocio y los desarrolladores trabajamos juntos de forma cotidiana durante todo el proyecto.
5. Los proyectos se desarrollan en torno a individuos motivados. Hay que darles el entorno y el apoyo que necesitan, y confiarles la ejecución del trabajo.

³ Manifiesto Agile. Disponible en: <http://agilemanifesto.org/iso/es/manifesto.html>

6. El método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo de desarrollo y entre sus miembros es la conversación cara a cara.
7. El software funcionando es la medida principal de progreso.
8. Los procesos ágiles promueven el desarrollo sostenido. Los promotores, desarrolladores y usuarios debemos mantener un ritmo constante de forma indefinida.
9. La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño mejora la agilidad.
10. La simplicidad, o el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado, es esencial.
11. Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos auto-organizados.
12. A intervalos regulares, el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para, a continuación, ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.

Simplificando, podemos afirmar que las metodologías Ágiles son procesos que tienen la función de ayudar a equipos a proporcionar respuestas en menor tiempo y tienen la función de generar facilidad para evaluar en qué dirección se dirige un proyecto en relación a su ciclo de desarrollo.

Esta metodología se implementa principalmente para proyectos a corto plazo con un esfuerzo de trabajo en equipo que sigue el parámetro de analizar, recopilar, diseñar, codificar y evaluar. La modularidad, juega un papel crucial en los procesos de desarrollo de software (o de productos en su caso). Como este procedimiento es de naturaleza mecánica, depende de los límites de tiempo en cada módulo en relación a su respectivo ciclo.

1.5.2 Herramientas propuestas por el Management 3.0

1.5.2.1 Metodología Scrum

Dentro de las herramientas más utilizadas de las que se vale el modelo de gestión estudiado, se destaca la Metodología Scrum. La misma busca contribuir básicamente a generar una cultura ágil y a su vez generar el empoderamiento de los equipos, alinear las restricciones, encontrar posibilidades de mejora continua. Además,

indirectamente, fomentar el crecimiento de las estructuras (en términos de madurez) al mejorar y simplificar la comunicación. Todo esto en pos de mejorar los tiempos de ejecución de proyectos y la calidad de los productos finales obtenidos.

Diego Calvo (2018) nos ayuda a comprender el concepto al figurar que el método "descompone" la organización en pequeños equipos auto-organizados para llevar adelante proyectos determinados. Cada uno desarrolla proyectos en base a entregas parciales que se denominan "Sprints".

Las bases de la metodología están sentadas sobre una serie de actividades predefinidas (ceremonias) y participantes con roles dentro de cada equipo. Estas ceremonias son:

- **Sprint planning meeting:** Reunión de Planificación de Sprint
- **Daily Scrum:** Reunión de seguimiento diaria
- **Sprint Review:** Reunión de revisión
- **Sprint Retrospective:** Reunión de retrospectiva

Los roles dentro de los equipos, por otro lado, están caracterizados por:

- **Product Owner:** cliente o sponsor
- **ScrumMaster:** supervisor que asiste todo el proceso
- **Miembros del equipo de desarrollo**

Alexa Alfonso (2021) realiza un desglose de los roles y las ceremonias principales del método scrum en cada uno, resumiremos para cada ceremonia "¿Qué es?", "¿Cuál es su propósito?" y "¿Quiénes asisten?". De esta manera se intentará clarificar cada uno de los conceptos.

En cuanto a los roles, tenemos:

Product Owner: Representa al cliente y al negocio en general para el producto en el que están trabajando. Toman decisiones de producto a diario. Traducen las necesidades del cliente en elementos de trabajo procesables para el Equipo de Desarrollo.

Scrum Master: Esta persona es responsable de garantizar que el equipo tenga todo lo que necesita para poder trabajar. Son entrenadores, consejeros, defensores, superadores de obstáculos, facilitadores y mediadores, todo en uno. Organizan reuniones y comunican avances y dificultades.

Miembros del equipo: Este es un grupo de miembros del equipo multifuncional, todos enfocados en la entrega de un producto final en funcionamiento. Es el nombre singular para cualquier desarrollador, diseñador, control de calidad y otros roles técnicos que deben colaborar en el desarrollo real de un producto. Idealmente, este grupo de 5-9 personas está totalmente dedicado a un equipo de scrum. El Equipo de Desarrollo debe estar autoorganizado y motivado para proporcionar valor.

Hablando de las ceremonias, resumiendo lo dicho por la autora, se encuentran:

Sprint planning meeting: Está diseñada para asegurar que el equipo esté preparado para hacer un buen trabajo en cada iteración o sprint. Está diseñada para que el Product Owner y el Equipo de Desarrollo puedan revisar el Registro del Product Backlog priorizado. A través de una serie de discusiones y negociaciones, el equipo debe, crear un registro de planificación que contenga todos los elementos que se comprometen a completar al final de ella. Esto se llama el objetivo de la iteración. El objetivo debe ser un incremento de trabajo que se pueda enviar, lo que significa que se puede demostrar al final de la iteración. Debe ser acordado por todo el equipo. Asisten el Product Owner, Equipo de Desarrollo y el Scrum Master.

Daily Scrum: Es una reunión diaria de sincronización del equipo y constituye la oportunidad del equipo para reunirse, definir un plan para el trabajo del día e identificar los obstáculos. Esta ceremonia brinda un ambiente frecuente para que el equipo se reúna y comunique el progreso individual hacia el objetivo del sprint. Esta reunión dura cerca de 15 minutos y debería esclarecer cualquier obstáculo que el equipo esté teniendo. Durante la reunión cada miembro del Equipo de Desarrollo debe responder brevemente las siguientes preguntas:

- ¿Qué hiciste ayer?
- ¿Qué vas a hacer hoy?
- ¿Hay algún obstáculo en el camino?

Cada participante debe escucharse mutuamente y permanecer presente durante toda la reunión. A menudo se encuentran oportunidades de mejora, o de trabajo en equipo en estas reuniones. Asisten habitualmente el Scrum Manager y el Equipo de Desarrollo. Es opcional la asistencia del Product Owner.

Es muy útil combinar esta ceremonia con el método Kanban, el que se detallará más adelante, para dejar registro del estado de las tareas y facilitar la visualización de los mismos.

Sprint Review: Es la ceremonia de Scrum donde todos los trabajos completados durante la iteración se pueden mostrar a los interesados. Al final de cada iteración, se proporcionan herramientas para que el Equipo de Desarrollo muestre todo el trabajo que se ha completado. Esto permite a las partes interesadas ver, inspeccionar o adaptar el producto a medida que emerge. Lo más importante es que todo el trabajo mostrado durante este tiempo debe ser completamente demostrable y cumplir con la definición de «terminado» con la cual el equipo está trabajando. Asiste a esta ceremonia todo el equipo de Scrum (Product Owner, Scrum Master, Equipo de Desarrollo y el Sponsor) y, por lo general, una combinación de administración, partes interesadas externas, clientes e incluso desarrolladores de otros proyectos.

Sprint Retrospective: Es la última ceremonia en la secuencia, que permite al equipo reflexionar acerca del trabajo que se acaba de completar, los objetivos del proyecto que se acaban de cumplir e identificar los elementos que se podrían mejorar. Luego de realizada la demostración de los requisitos completados (Product Backlog), el equipo tiene la oportunidad, a través de la retrospectiva, de reflexionar sobre el trabajo que se acaba de mostrar y discutir formas de mejorar. Básicamente aporta el ámbito donde discutir las cosas que van bien, las cosas que podrían ir mejor y algunas sugerencias para efectuar cambios. Algunas preguntas comunes que se hacen son:

- ¿Qué salió bien en la última iteración?
- ¿Qué no salió tan bien?
- ¿Qué podríamos hacer diferente para mejorar?

Asisten el Sponsor y el Equipo de Desarrollo. Product Owner es un asistente opcional. No debe haber partes interesadas externas involucradas.

Este tipo de reuniones favorecen la interacción entre los miembros de los equipos, la continuidad de las tareas comenzadas (en cada sprint, por ejemplo) y la detección temprana de inconvenientes para resolver, así como oportunidades de mejora.

Volviendo a Calvo (2018), y ya con el objetivo de ir resumiendo la dinámica de este método de trabajo, vemos que consiste en la definición de los requisitos del producto a desarrollar (product backlog) por parte del Product Owner. La supervisión de la ejecución está en manos del Scrum Master.

Los requisitos generales se descomponen en paquetes de trabajo más sencillos (Sprint Backlog) que pueden ser de entre dos o cuatro semanas de trabajo por paquete. Esto se planifica en una reunión o “Sprint planning meeting”, donde se define el alcance o “el Qué” o “Cómo” se va a ejecutar la tarea.

El equipo realiza reuniones diarias de quince minutos que tienen el nombre de “Daily Scrum”. En estas reuniones cada uno expone: “Qué hizo el día anterior”, “Que va a hacer ese día”, qué problemas se ha encontrado y se debate en el equipo como resolver las tareas.

Al terminar un Sprint, se realiza una reunión para presentar el producto resultante, denominada “Sprint Review”, y en ocasiones, se realiza una reunión de retrospectiva o “Sprint Retrospective”. En ella se evalúan las técnicas y habilidades empleadas para valorar si se pueden mejorar y aplicarse en los siguientes sprints.

Repitiendo este proceso para cada producto o Sprint Backlog, se obtiene un producto final como derivado de una sucesión de pequeños incrementos.

El gráfico siguiente, simboliza el funcionamiento de la metodología tratada.



Fuente: Calvo, Diego (2018) Metodología

1.5.2.2 Metodología Kanban

Es un método de gestión del trabajo que surge dentro del ámbito del Sistema de Producción de la empresa japonesa Toyota.

La palabra Kanban, proviene del idioma japonés y su traducción significa “Tarjeta con signos o señal visual”. En su expresión más sencilla consiste en un tablero o pizarra compuesto por tres columnas denominadas “Por hacer”, “En proceso” y “Hecho” o “Realizado”. Este método permite visualizar de manera clara y concisa el estado de las actividades de un proyecto, producto o tarea. Consecuentemente con lo anterior, es útil también para detectar los cuellos de botella o interrupciones en los flujos de trabajo.

David J. Anderson (2010) identifica tres principios y cinco propiedades centrales:

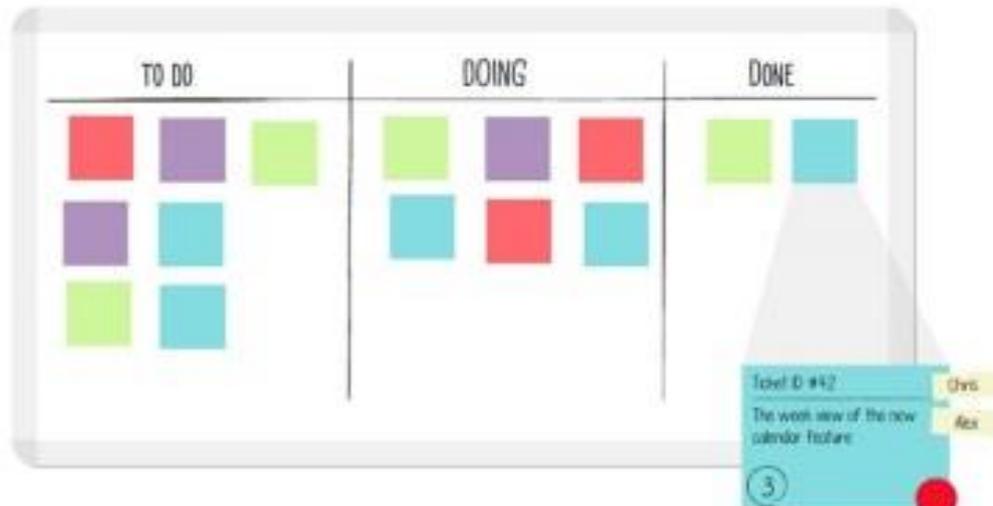
Los principios fundamentales para Anderson son:

- Empiece con lo que hace ahora
- acuerde perseguir un cambio evolutivo incremental
- Respete el proceso, roles, responsabilidades y títulos actuales

En cuanto a las propiedades principales nos menciona:

- Visualizar el flujo de trabajo
- Limitar el trabajo en proceso
- Administrar el flujo
- Hacer explícitas las políticas de proceso
- Mejorar de manera colaborativa (usando modelos y el método científico)

La imagen siguiente, representa un esquema básico de la aplicación del método.



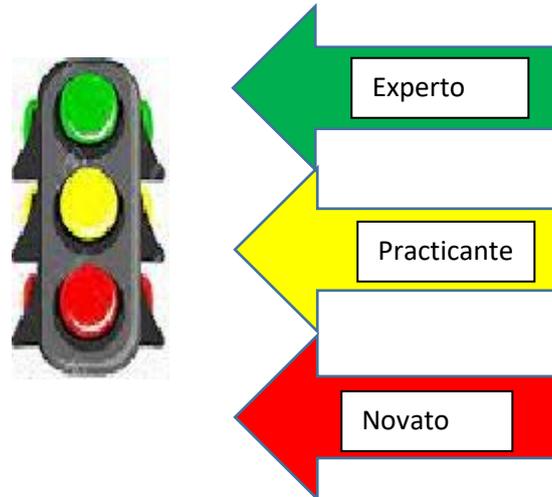
Fuente: <https://abantian.es/blog/tablero-kanban-sistema-visual-organizar-gestionar-las-tareas-del-equipo/>

A través de este método, se fomenta la gestión ágil de los trabajos, se eliminan aspectos burocráticos que muchas veces generan demoras en las tareas en los sistemas más tradicionales de gestión, contribuye al empoderamiento de cada equipo que va formando su propia dinámica de trabajo dentro de un proyecto.

1.5.2.3 Team competency Matrix (Matriz de competencias)

Unas de las líneas a trabajar dentro de la empresa para dinamizar los grupos de trabajo y que estos logren los objetivos planteados para toda la organización es trabajar sobre las competencias (capacidad para llevar a cabo algo). Se debe hacer foco en el desarrollo de las competencias del recurso humano (empleados). Parte de delegar funciones es la formulación de propósitos y objetivos claros que puedan ser resueltos por el equipo de trabajo sin necesidad de recurrir a los altos mandos. Para ello es necesario en primer lugar conocer cuáles son las limitaciones y experiencias con la que cuentan los empleados, de manera tal que se pueda trabajar sobre ellos.

Se puede utilizar la técnica del semáforo para la autoevaluación de las competencias que creen que cuentan.



Fuente: Elaboración propia

El color Verde va indicar el nivel experto, es decir que la persona/empleado tiene la suficiente confianza para realizar determinada actividad y a la vez puede enseñar a sus compañeros de equipo.

El color Amarillo indica que la persona puede realizar alguna que otra actividad, pero con ayuda. Entiende, pero no se siente completamente seguro.

El color Rojo indicaría un nivel donde se debe profundizar, ya que es un sinónimo de alerta. Se debe ayudar 100% al empleado, ya que este no comprende en profundidad cuál es su rol en ese objetivo.

Con la matriz confeccionada, se deberán implementar medidas como capacitación, programas de training, etc. a los recursos que necesiten adquirir alguna aptitud o competencia, o aquellos que requieran mejorar o profundizarlas. Obviamente, una combinación de ambas es posible también.

1.5.2.4 Prácticas de gestión 3.0 – de Jurgen Appelo

En su página Management 30.com⁴ Jurgen Appelo propone diversos juegos para lograr los objetivos de los que se viene hablando en esta investigación. A través de ellos se busca inducir y facilitar los procesos de cambio sobre los colaboradores de la organización que son necesarios para lograr implementar y mantener herramientas de Management 3.0.

⁴ <https://management30.com/>

Algunos de los métodos destacados son:

1.- Moving Motivators

Se dice que la motivación es la clave para tener equipos exitosos y felices. Esta actividad busca conocer cuáles son los factores que motivan a los integrantes de cada equipo de trabajo. No siempre el dinero, bonos, promociones o comisiones son factores que motivan a los empleados (motivación extrínseca) a veces existe una motivación intrínseca: eso que los mueve como individuos, que los lleva hacer eso que les gusta y los hace sentir valiosos y aceptados. Según el autor, estas motivaciones son:

- Curiosidad: Hay mucho para pensar e investigar.
 - Honor: Orgullo de que los valores personales se reflejen en la forma de trabajar.
 - Aceptación: Aprobación de lo que es y lo que hace una persona por parte de las que la rodean.
 - Poder: Hay espacio para lograr influencia sobre lo que sucede alrededor.
 - Libertad: Independencia de los demás en el trabajo y con las responsabilidades.
 - Relaciones: Buenos contactos sociales con las personas del trabajo.
 - Orden: Hay suficientes reglas y políticas para un entorno estable.
 - Objetivo: El propósito en la vida se refleja en el trabajo que se hace.
 - Maestría: El trabajo desafía la competencia personal, pero aún está dentro de las habilidades.
 - Estado: El puesto es bueno y reconocido por las personas que trabajan con uno
- ✓ Cómo se juega

Previo al inicio, se preparan tarjetas como las de la imagen, y se reparten entre los participantes.



Fuente: <https://management30.com/practice/moving-motivators/>

Primero, se deben definir qué motivadores son importantes para cada individuo. Para ello, se colocan las tarjetas en orden de izquierda (menos importante) a derecha (más importante).

Segundo, se puede debatir cómo un cambio afecta a los motivadores. Por ejemplo: si uno se pregunta si debería cambiar de trabajo, lo que significaría realizar cambios de vida importantes (mudanza, amistades, etc), ¿cómo afectan esas situaciones a lo que lo motiva? Seguramente algunos motivadores aumenten y otros, al contrario. Hay que mover las cartas hacia arriba para un cambio positivo y hacia abajo para un cambio negativo y luego observar si hay más cartas hacia arriba o hacia abajo.

Por último, llega el momento para la reflexión y la discusión. Se genera el espacio para compartir con los compañeros de equipo sobre qué motivadores son los menos importantes y los más importantes para ellos. Esto ayudará a cada persona a tener una perspectiva sobre lo que impulsa a sus colegas, contribuyendo a fortalecer las relaciones entre miembros de los equipos y mejorar la colaboración.

2.- Tarjetas Kudo

Busca mejorar las relaciones entre los colaboradores en toda la organización, fomentando la expresión de comentarios positivos entre compañeros. Incentiva la exteriorización de reconocimiento escrito entre colegas, jefes con subordinados y viceversa por acciones que hayan contribuido para el equipo.

Las Tarjetas KUDO son tarjetas sencillas que cumplen la función de materializar una muestra de agradecimiento. Estas tarjetas se pueden colocar, una vez completadas, en una caja (Kudo Box).



Al llegar el momento preestablecido, los colaboradores celebran a quienes recibieron alguna o varias tarjetas con una frecuencia establecida.

3.- Poker de delegación

Es un juego utilizado para aclarar las responsabilidades dentro de un equipo. El autor lo define como un método que puede fomentar el compromiso de los empleados a través de una autoorganización controlada y una toma de decisiones y valores claros.

Se trata de un espacio para habilitar un debate acerca de “quien” debería hacer “que” según se expresa en la página mencionada.

Se establecen niveles de delegación, y se asigna una tarjeta para cada nivel (numerada)

1. **Dile:** les diré
 2. **Vender:** intentaré vendérselo.
 3. **Consultar:** consultaré y luego decidiré
 4. **De acuerdo:** estaremos de acuerdo juntos
 5. **Asesorar:** Yo asesoraré pero ellos deciden
 6. **Preguntar:** Preguntaré después de que decidan
 7. **Delegado:** delegaré completamente
- ✓ Cómo se juega

Como en el caso del Moving motivators, se preparan tarjetas con los siete niveles de delegación. Las mismas se reparten entre los miembros del equipo (un juego de tarjetas para cada participante).



Antes de comenzar, se deben definir una serie de situaciones sobre las que se desea crear una política de delegación. Es importante establecer quién tiene qué influencia.

Los miembros del equipo deben organizarse en grupos de tres a siete personas. Cada compañero de equipo recibe un juego de tarjetas numeradas del 1 al 7.

Los miembros del equipo repetirán los siguientes pasos para cada caso predefinido:

1. Una persona elige una situación para leer en voz alta o cuenta una historia de su experiencia personal.
2. Cada jugador elige una de las siete cartas de delegación en privado, reflexionando sobre cómo delegaría la decisión en esa situación particular.
3. Una vez que todos los jugadores han decidido, pueden revelar sus cartas seleccionadas.
4. Todos ganan puntos de acuerdo con el valor de su tarjeta, excepto los jugadores que son la "minoría más alta" (ver más abajo).
5. Es valioso dejar que las personas con las cartas más altas y más bajas expliquen el razonamiento detrás de sus elecciones.
6. Luego, se puede crear una Junta de Delegación para mostrar los resultados de su consenso.

Existe una regla denominada “La Regla de la más alta minoría”. La misma establece que en caso de que un jugador saque la carta con el puntaje más alto, pero esta opción no sea elegida por ningún otro jugador, será descartada y no sumará puntos. Por el contrario, si la opción elegida por varios (3 o 4 por ejemplo) y esa es la mayoría, cada jugador que la elija obtendrá esa cantidad de puntos.

4.- Niko Niko calendar

Niko viene del japonés que significa “Sonrisa”. Este calendario consiste en determinar el nivel de motivación de los trabajadores, refleja el estado emocional de los mismos. Sirve para conocer de manera rápida cómo se siente el empleado en relación a su trabajo y permite identificar patrones en el tiempo, generar un espacio de empatía, confianza y trabajo en equipo.

Se instala una pizarra en algún lugar visible de la empresa con los nombres de los empleados y los días de trabajo, donde se consigne con adhesivos o dibujos con fibras uno de los cuatro smiles posibles, que refleje como ha estado la jornada laboral del día. También puede utilizarse al inicio del día, con la consigna “¿Cómo empieza tu día hoy?” o similar.

- DIA INCREIBLE ☺
- BUEN DIA ☺
- NI BUENO NI MALO -.-
- DIA HORRIBLE ☹

Es importante que al momento de plantear esta actividad se comunique el “¿por qué?” del ejercicio que se va a implementar en la empresa y reflexionar sobre la importancia de la honestidad y respeto con las demás personas de la empresa.

5.- Feedback Wraps (Retroalimentación)

Esta línea de acción, busca generar un buen clima de trabajo entre equipos. Generando un feedback constructivo orientado hacia una acción positiva y motivadora entre cada uno de los empleados. Para tener un feedback exitoso es necesario tener en cuenta los siguientes criterios.

- Describir el contexto desde el cual se establece la opinión, suposiciones u expectativas. Ofrecer un contexto incrementa la comprensión, apreciación y empatía de quien está escuchando.
- Listas las observaciones hechas de momentos específicos del trabajo, no dar opiniones sobre lo que está bien o mal del comportamiento de un compañero.
- Explicar cómo se siente, teniendo en cuenta esa lista de observaciones es un buen momento para expresar como eso te hace sentir o impactado en tu desempeño, esto permite aumentar la confianza y resolver conflictos.
- Otorgarle valor a esas observaciones, arriba los que más valor aportan y al final lo que aporten menos valor.

A través de ellas se busca poner en permanente observación y evolución los proyectos, productos u objetivos trabajados y es en estas instancias donde se generan la

mayor parte de detección de oportunidades de mejora continua y el enriquecimiento de toda la estructura.

1.6 El grupo BBVA en nivel mundial

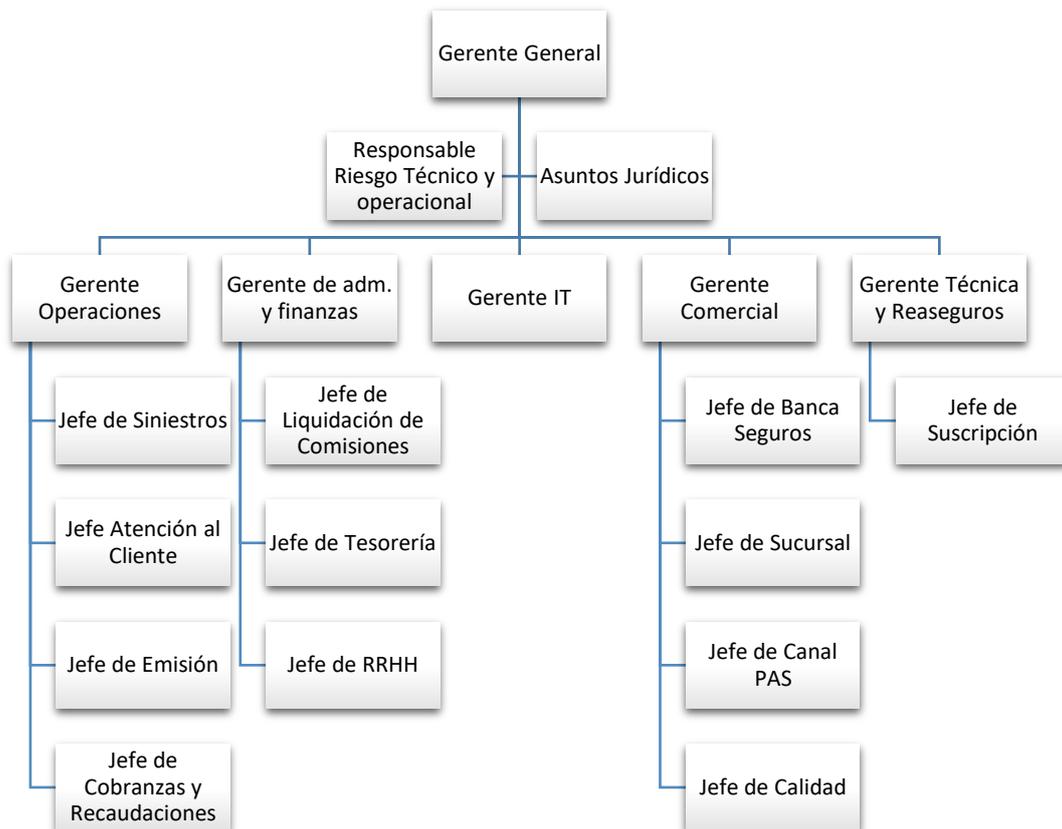
Como lo indica su página oficial, el grupo financiero global BBVA, fue fundado en 1857 con una visión centrada en el cliente. Actualmente posee una posición de liderazgo en el mercado español, es la más grande institución financiera de México: además, posee franquicias líderes en América del Sur y la región del Sunbelt en Estados Unidos. Sumado a esto, se afirma que es el primer accionista de BBVA Garanti, en Turquía.

El grupo BBVA, tiene como propósito poner al alcance de todos sus clientes las nuevas oportunidades. Dicho propósito tiene como objetivo brindarles las mejores soluciones y ayudarlos a tomar las mejores decisiones financieras, a través de una experiencia fácil y conveniente, pensando en las necesidades reales de cada uno; por ello para la Organización, el cliente es prioridad. Su modelo de banca responsable aspira a lograr una sociedad más inclusiva y sostenible.

CAPITULO II – ANALISIS DE RESULTADOS

Análisis de la estructura actual de la Empresa

En el marco de las encuestas y entrevistas de relevamiento realizadas, resultó un valioso aporte el hecho de dar con el organigrama de la Empresa.



Fuente: Elaboración propia

De la observación de este gráfico, se puede inferir que la estructura de la empresa es bastante piramidal, lo que da algún indicio de ser una estructura bastante centralizada.

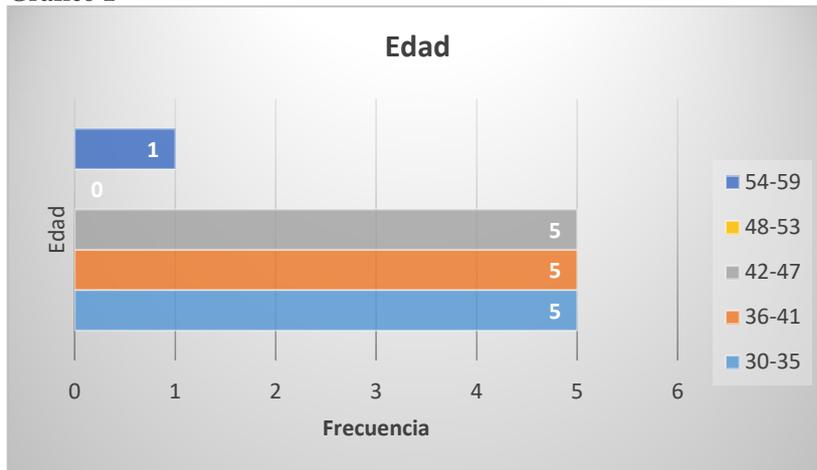
Análisis e interpretación de encuestas

Se aplicó una encuesta a 16 empleados de diferentes áreas y puestos dentro de la empresa objeto de estudio. También se aplicó una encuesta y entrevista al gerente general.

En primer, lugar para obtener una información general del personal que trabaja en la empresa se indagó acerca de las características sociodemográficas de cada uno.

La edad, se relevó con el objetivo de determinar la edad promedio de la nómina y comprender la etapa en la vida laboral en que se encuentran los colaboradores. La edad promedio de los trabajadores de la empresa es de 40 años.

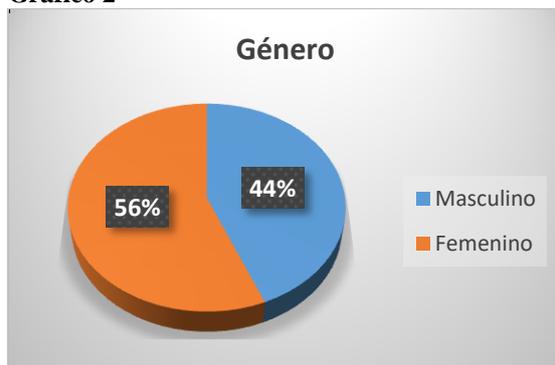
Gráfico 1



Elaboración propia

Se observa nula participación del rango etario de 18 a 30 años y del de 48 a 53 años. No se posee información suficiente en cuanto a la causa de esta variable. Podría deberse a las características de la muestra (que no se hayan incluido) o que realmente la empresa tiene nula participación de empleados con este rango etario.

Gráfico 2



Elaboración propia

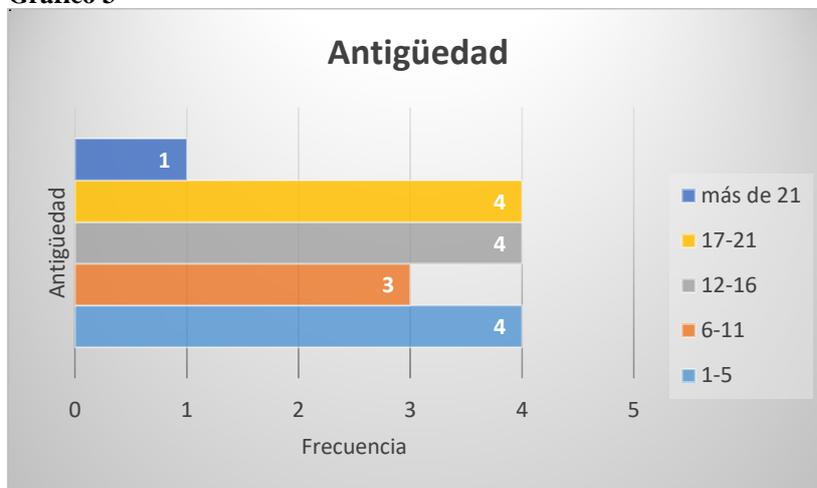
En cuanto a la variable género, la información arroja un total del 56% representado por el sexo femenino, y el 44% restante por el sexo masculino.

Se puede observar, de acuerdo con este dato, que la distribución en cuanto al sexo de los empleados es bastante uniforme, aunque con prevalencia del personal de sexo femenino.

Como dato al margen, en el entorno de las entrevistas un porcentaje importante de empleados han hecho mención acerca de políticas de igualdad de género que lleva adelante la Cía. hace algunos años.

Al analizar la edad de los empleados encuestados, se relevó una antigüedad promedio de 13 años.

Gráfico 3



Elaboración propia

Para conocer acerca de la forma de gestión, cadenas de mando, la forma en que se toman decisiones y en cuanto a la autonomía para resolver problemas, se realizaron los siguientes interrogantes:

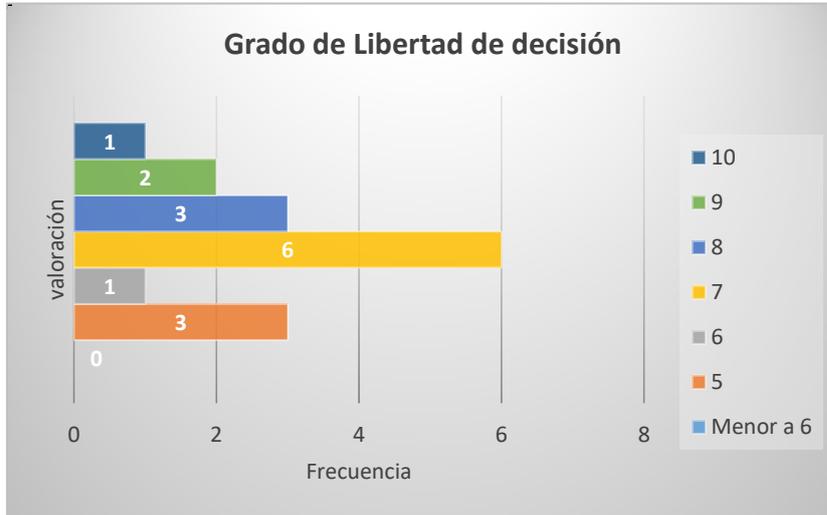
- Se pidió la valoración de los empleados del 1 al 10 (donde 1 es menor grado de libertad y 10 absoluta libertad) en cuanto al grado de libertad de decisión considera que posee.

A los efectos de la clasificación, se ha considerado que el rango entre 1 y 4 corresponden a “Baja o nula autonomía”, el rango entre 5 y 7, “Mediana autonomía” y de 8 a 10 como “Alta autonomía o Autonomía absoluta”.

- ¿Qué grado de autonomía poseen para resolver situaciones?

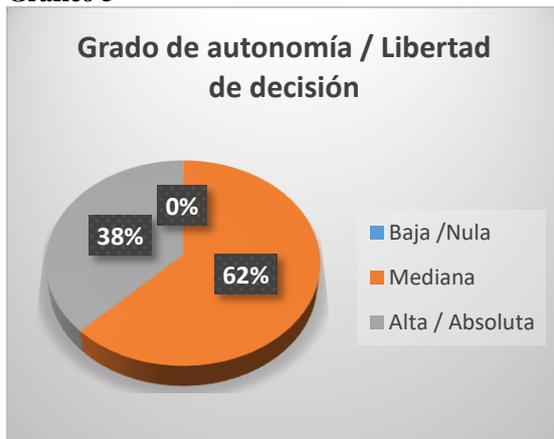
Se han obtenido los siguientes resultados relacionados con la autonomía para tomar decisiones y resolver problemas:

Gráfico 4



Elaboración propia

Gráfico 5



Elaboración propia

Gráfico 6



Elaboración propia

Análisis: En cuanto a la autonomía o libertad que poseen en las decisiones relacionado a su trabajo, se evidencia un 62% de mediana autonomía, el 38% restante absoluta autonomía. No hubo encuestados que manifestaran “Baja o nula autonomía”.

Sobre el grado de autonomía posee para resolver situaciones un 44% manifestó que “mediana” autonomía, 37% “mucho” autonomía y un 19% “poca” autonomía.

Interpretación: Los datos obtenidos reflejan un porcentaje inferior al 50% de empleado que tienen una mediana autonomía en la toma de decisiones (38%), dato que posee correlación con el 37% que manifiesta tener mucha autonomía para resolver situaciones. Esto tiene cierta lógica viendo que en el rango de quienes tienen mucha autonomía en sus decisiones la tienen también para resolver situaciones. Sin embargo, no se refleja esta correlación en cuanto a los que tienen “Mediana” autonomía, siendo que para “tomar decisiones” un 62% dice tener mediana autonomía, pero solo un 44% la tiene para “resolver problemas”. Se transfiere al 19% que manifiestan tener poca autonomía para resolver situaciones.

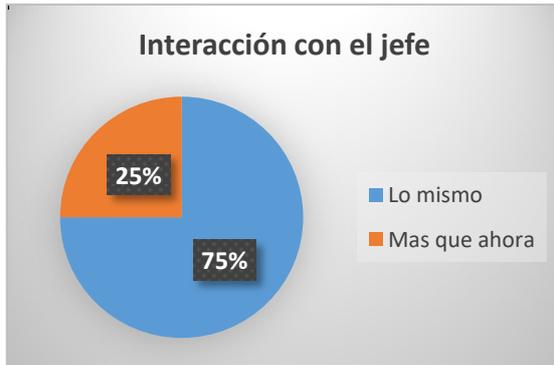
Del análisis de esta información se infiere que la empresa tiene una estructura organizativa centralizada, ya que más del 60% de los empleados tiene mediana o poca autonomía para la resolución de problemas o tomar decisiones. Esto puede deberse a bajos niveles de delegación por parte de los gerentes sobre las decisiones. Como plantea la revista de Economía 3 “muchas veces esta confianza no es del todo otorgada y por el miedo a no poseer el seguimiento de una actividad o el control de la misma; se genera una falta de autonomía que genera inseguridad, desconfianza y dificultades entre los trabajadores. Sin embargo, delegar decisiones es un proceso complejo y no debe ser considerado como una simple transposición de funciones, se debe capacitar constantemente al personal y debe haber una comunicación fluida y constante.

Con el objeto de comprender cómo se relacionan los empleados con sus jefes, se consultó sobre el grado o frecuencia de interacción con los jefes, la comodidad (o incomodidad) para expresarse con ellos, y la manera en que resuelven sus problemas. A estos efectos, se hicieron las siguientes preguntas:

- ¿Le gustaría interactuar con su jefe/a más, menos o lo mismo que interactúa actualmente con él/ella?

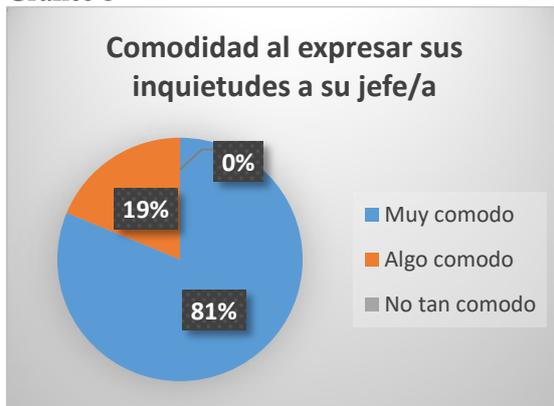
- ¿Qué tan cómodo /a se siente usted al expresarle sus inquietudes a su jefe?
- ¿Cómo maneja los problemas con los empleados?
- ¿Con qué rapidez responde su jefe a sus consultas?
- ¿Cómo maneja las críticas su jefe / a?

Gráfico 7



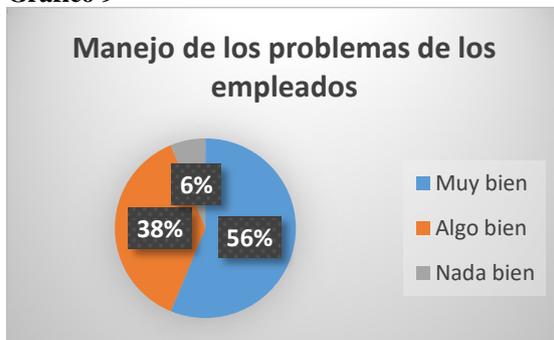
Elaboración propia.

Gráfico 8



Elaboración propia

Gráfico 9



Elaboración propia

Gráfico 10



Elaboración propia

Gráfico 11



Elaboración propia

Análisis: Como se observa en el gráfico 7, el 75% de los encuestados manifestaron en cuanto a la interacción con sus jefes les gustaría intercambiar igual, tal y como lo vienen haciendo hasta el momento, sin embargo, un 25% restante manifiesta que les gustaría interactuar un poco más. No ha habido encuestados que hayan respondido que le gustara interactuar menos.

Por otro lado, del total de encuestados un 81% manifestó que se siente muy cómodo al expresar sus inquietudes a su jefe y un 19% sostuvo que algo cómodo (Gráfico 8). No hubo ninguna respuesta con “Nada cómodo”

Así mismo, al analizar las respuestas sobre como resuelven los problemas de los empleados, un 56% manifestó que “Muy bien”, un 38% “algo bien” y un 6% “nada bien” (Gráfico 9).

En cuanto a con qué rapidez los jefes responden a sus consultas, un 81% sostuvo “muy rápido” y el 19% restante “algo rápido”, sin haber respuestas con “no tan rápido o “Nada rápido” (Gráfico 10).

También se indago sobre como maneja las criticas el jefe/ a, viendo que un 63% manifestó que “muy bien”, el 31% “algo bien” y el 6% restante “nada bien” (Gráfico 11).

Interpretación: Si bien no se han encontrado diferencias significativas en las respuestas de los empleados en relación a la interacción que desean mantener con sus jefes, se puede observar que hay una minoría que aún está disconforme o les gustaría tener una comunicación e interacción más fluida y constante con ellos. También se evidencia un alto porcentaje en los empleados que se sienten cómodos con sus jefes ya que los mismos están abiertos a cualquier inquietud que les pueda surgir y estos responden rápidamente a cualquier consulta. Así mismo, según las manifestaciones de los empleados, los jefes manejan las quejas de una manera correcta y apropiada, es decir toman “Muy bien” o al menos “Algo bien” las quejas o sugerencias que los empleados manifiestan sobre las formas de hacer las cosas en la empresa.

Por todo esto se estima que los jefes y gerentes se muestran abiertos a entablar una comunicación con sus empleados y las puertas de sus oficinas se encuentran abiertas. Esta forma de hacer las cosas y de ser de los líderes y empleados reflejaría un buen clima organizacional a nivel general.

Para conocer algo acerca de cómo es la administración cuando explica los planes de negocio de la empresa y con qué frecuencia éstas explican los cambios y decisiones de la empresa, así como los objetivos se realizaron las siguientes preguntas:

- ¿Cómo es la Administración cuando explica los planes de negocio de la empresa?
- Cuando las decisiones o los objetivos cambian ¿Con qué frecuencia su jefe le explica los motivos de dicho cambio?

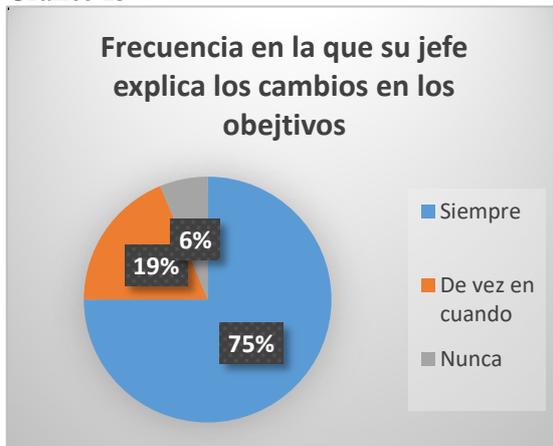
Los resultados se exponen en los siguientes gráficos:

Gráfico 12



Elaboración propia

Gráfico 13



Elaboración propia

Análisis: En cuanto a cómo comunica y explica la administración sobre los planes de negocio de la empresa, los encuestados manifestaron en un 50% que son muy claro, 37% algo claro y el 13% restante no tan claro. Y en cuanto a con qué frecuencia explican los cambios en las decisiones y objetivos un 75% manifestó “siempre”, un 19% “de vez en cuando” y el 6% restante “nunca” (ver gráficos 12 y 13).

Interpretación: Según las declaraciones de los empleados, si bien la empresa comunica con mucha frecuencia, hay un porcentaje alto que cree que es “poco clara” o como mucho “algo claro”. Como se observa, corresponde a la mitad de la nómina. En línea con estas respuestas, se puede deducir que la empresa no está siendo lo suficientemente efectiva en la comunicación de sus planes, objetivos o decisiones como para que la mayoría de los colaboradores la comprendan. Esto puede llegar a dificultar implementaciones al momento en que la empresa determine realizar cambios de cualquier naturaleza y consecuentemente, el logro de objetivos.

Para profundizar un poco sobre lo ya visto sobre clima laboral, o relación entre los niveles de la organización se consultó sobre las políticas de la empresa como lugar para trabajar. La pregunta realizada fue:

- ¿Qué tan comprometido está su jefe / jefa en hacer de la empresa un lugar más cómodo para trabajar?

Análisis: En cuanto a que tan comprometido esta su jefe en hacer que la empresa sea aún más cómoda para trabajar el **100% de los empleados manifestó que “Muy comprometido”**.

Interpretación: La totalidad de los empleos manifestó que la empresa es muy comprometida, se infiere que la empresa tiene buenas intenciones para que el personal se sienta parte de la empresa y cómodo al momento de realizar sus actividades. Es un buen indicador si la empresa quiere implementar una gestión 3.0 ya que el bienestar de los empleados, el buen clima organizacional y la buena interrelación entre los miembros de la Organización son indispensables para poner en práctica el modelo.

Buscando ahora respuestas sobre la estructuración de la empresa, se realizaron preguntas relacionadas a la distribución de tareas y responsabilidades.

- ¿Cómo comparten los miembros de su equipo la responsabilidad de las tareas?
- ¿Qué tan equitativa es la distribución de responsabilidades entre los miembros de su equipo?

Gráfico 14



Elaboración propia

Gráfico 15



Elaboración propia

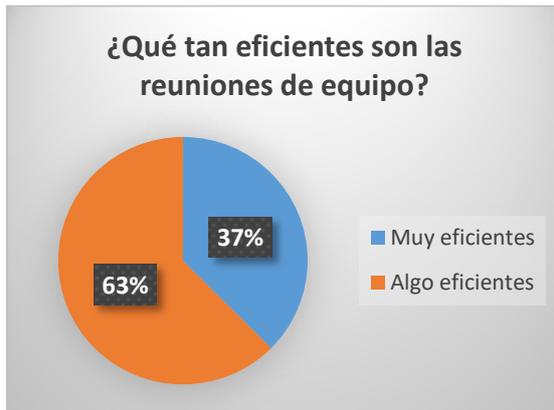
Análisis: En cuanto a cómo comparten los miembros las responsabilidades de las tareas, el 38 % de los encuestados respondió que “muy bien”, el 56% “algo bien” y el 6% restante “nada bien”. Al mismo tiempo se interrogó sobre qué tan equitativas es la distribución de las responsabilidades un 44% sostuvo que “muy equitativas”, 31% “algo equitativas”, 19% “no tan equitativa” y un 6% restante “nada equitativa” (ver gráficos 14 y 15).

Interpretación: Tanto en relación a cómo comparten las responsabilidades como a la equidad en la distribución un alto porcentaje de encuestados se manifiesta estar al menos de acuerdo, ya que un 94% manifiesta que los miembros comparten algo o muy bien la responsabilidad de las tareas (Seg. Graf. 14) y un 75% manifiesta que la distribución es algo o muy equitativa (Graf. 15). Se podría inferir que los empleados perciben una distribución de tareas y responsabilidades acorde a sus puestos. Sin embargo, los porcentajes elevados de “Algo bien” (56%) en la distribución de responsabilidades se puede interpretar como un desequilibrio en este aspecto, que al relacionarlo con los resultados sobre autonomía en la toma de decisiones que hemos analizado previamente, habilitaría a inferir en que en ese punto es nuevamente donde aparecen signos de la característica de “centralizada” de la estructura.

Por último, se buscó conocer la forma de comunicación dentro de los equipos y entre diversos equipos o áreas. Además, preparando el terreno para las propuestas sobre el tema de investigación, se indagó:

- ¿Qué tan eficientes son las reuniones de equipo?
- ¿Qué tan bien se comunican los miembros de tu equipo?

Gráfico 16



Elaboración propia

Gráfico 17



Elaboración propia

Análisis: Un 37 % manifestó que las reuniones de quipo son “muy eficientes” frente a un alto porcentaje de 63% que sostuvo “algo eficientes”. Es importante destacar en este punto que no hubo respuestas de “No tan eficientes” ni “Nada eficientes” (Gráfico 16). Esto tiene relación a la percepción de “cómo se comunican los miembros de su equipo”, ya que un 31% de los encuestados cree que “Muy bien” y un 63% cree que “algo bien”. Hubo un 6% que manifestó que “nada bien” (Gráficos 17).

Interpretación: Al analizar las manifestaciones de los empleados vemos que tanto las reuniones de equipo como la forma en que se comunican sus miembros se llevan el mayor porcentaje bastante por encima de la media (un 63% en cada caso). Esto da indicios de que, si bien las reuniones de trabajo en equipo se perciben como eficientes, hay aspectos que pueden mejorarse para alcanzar la excelencia. Igual conclusión se podría arribar respecto a la forma en que se comunican los equipos. Podríamos volver a dar vueltas sobre el tema de la descentralización, ya que no estarían

dadas las condiciones para compartir aspectos relacionados con la toma de decisiones, o de delegación de tareas. Se llega a esta inferencia, tomando en cuenta las respuestas relacionadas al clima organizacional o a la relación entre miembros de los equipos, que en principio serían buenas, por lo que se descartan a priori estos factores.

Análisis de entrevistas

Al mismo tiempo que se aplicó la encuesta a los empleados, se les entrevistó e indagó sobre si cree que la empresa se interesa sobre la situación laboral, emocional y motivacional de los empleados. Se detecta cierta discrepancia en las declaraciones y opiniones de los empleados, ya que algunos sostienen que la empresa sí se interesa y otros quienes creen que para la empresa son solo números. Esto se puede sostener en las declaraciones de los mismos:

“Hasta el alcance que puede llegar a tener la empresa, para mí si le interesa ya que propone hacer reuniones de equipo para hablar de cómo estamos y como nos sentimos ya sea laboral o extra laboral” (entrevistado, 4) otro de los participantes manifestó “Sí, porque al ser un grupo, si no contamos con estos aspectos fundamentales, no se puede avanzar para cumplir los objetivos. Cuidar, mantener al Cliente, y seguir sumando (entrevistado 8). En contra posición uno de ellos dijo “En absoluto, la empresa intenta mostrar que somos personas, pero sabemos que somos números o legajos” (entrevistado 2), en la misma línea otro nos decía “no, por lo mismo la empresa es muy grande y no se personaliza (entrevistado 3).

También conocer sobre cuáles son las problemáticas más comunes que se les presentan en su puesto de trabajo si estas pueden ser resueltas con facilidad y si la empresa les brinda alguna estrategia o herramientas para resolverlas. Entre los problemas más comunes que se presentan están relacionados a su área, ya sea errores de facturación, en teletrabajo, problemas con internet, problemas con el sistema, problemas de comunicación con otros sectores. En algunos casos estos problemas suelen resolverse con facilidad y en otros no. En cuanto a si la empresa les brinda herramientas y estrategias para resolverlas las declaraciones fueron las siguientes: “Capacitación y soporte de liquidadores externos” (entrevistado 13) y otros aseveran que no brindan estrategias “No veo que brinde ninguna” (entrevistado 11).

En relación a eso, se indagó sobre que estrategias se pueden implementar para resolver aquellos problemas que no pueden resolver, algunas de las declaraciones de los empleados fueron: “No sé”, “No se me ocurre ninguna”, “Mejora en los procesos de aprobación (más ágiles)”. Estas declaraciones demuestran que los empleados no están del todo instruidos o capacitados en las posibles estrategias que se puedan implementar para resolver problemas. Por lo que ellos mismos manifestaron que el nuevo modelo de management 3.0, puede colaborar de manera positiva en la empresa, ya que esto implicaría “menos dependencia de los jerárquicos, más horizontalidad” (entrevistado 1) otro decía “se tomarían decisiones más rápido. Los empleados seríamos más proactivos y nos sentiríamos más involucrados” (entrevistado 6), “Descentralizando decisiones” (entrevistado, 14). El nuevo modelo management 3.0. Tal y como lo establece Roosmalen (2017) da cuenta de que, en este modelo administrativo, la gestión es responsabilidad de todos los actores involucrados.

Análisis FODA

En base al análisis anterior y para enriquecer el análisis interno de la empresa se tienen en cuenta las Fortalezas y Debilidades y en el análisis externo (referido al comportamiento del entorno) se analizan las Oportunidades y Amenazas.

Análisis Interno	Análisis Externo
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel Adecuado de Liderazgo ➤ Comunicación Interna con los jefes. ➤ Conformidad de los empleados de la interacción con los jefes. ➤ Gerencia flexible y comprometida con los intereses de los empleados. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Grandes avances en el mercado tecnológico que permiten actualizar y mejorar el sistema de gestión. ➤ Amplitud de estrategias a nivel global dentro del mercado de Seguros. ➤ Nuevas herramientas de comunicación.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Problemas de comunicación de las decisiones y objetivos de la empresa a las diferentes áreas. ➤ Delegación de decisiones, funciones y responsabilidades. ➤ Desarticulación entre las áreas. ➤ Falta de incorporación de Innovación tecnológica. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desaprovechamiento de las herramientas tecnológicas disponibles en el mercado. ➤ Movilidad en el mercado laboral dentro del rubro de la empresa. ➤ El entorno competitivo del sector.

Fuente: Elaboración propia.

Fortalezas: Las fortalezas constituyen una ventaja competitiva y se analiza el interior de las empresas u organizaciones. La empresa en cuestión puede aprovechar las fortalezas que posee como estrategia para el logro de sus objetivos y posicionarse en el mercado.

- ***Nivel Adecuado de Liderazgo:*** El responsable de la empresa tiene la vocación de tomar decisiones adecuadas en relación a la implementación del modelo Management 3.0, por lo que facilita el hecho de dirigir la gestión hacia ese sentido.
- ***Comunicación Interna con los jefes:*** Existe una fluida comunicación entre empleados y jefes, los mismos se muestran abiertos a entablar una comunicación con sus colaboradores.
- ***Conformidad de los empleados de la interacción con los jefes.*** Una fuerte aceptación y conformidad por parte de los empleados en cuanto a la interacción que tienen con los jefes.
- ***Gerencia flexible y comprometida con los intereses de los empleados:*** La comunicación e integración que predomina en la empresa según los empleados encuestados, denota una flexibilidad y compromiso por los intereses de los empleados y de toda la organización.

Oportunidades: Las oportunidades son situaciones que surgen en el entorno de la organización, se constituyen en fuerzas externas que la empresa puede aprovechar favorablemente para sus actividades y desarrollo.

- ***Grandes avances en el mercado tecnológico que permiten actualizar y mejorar el sistema de gestión:*** La organización que no actualiza su sistema de gestión puede que pierda el sentido y rumbo de la misma, por ello es importante la implementación del nuevo modelo de gestión Management 3.0 aprovechando las posibilidades de acceso a la tecnología.
- ***Amplitud de estrategias a nivel global dentro del mercado de Seguros:*** Tendientes a mejorar o solucionar las debilidades detectadas el interior de la Organización, permitiendo el desarrollo de productos y servicios y cumpliendo, a su vez, con la normativa vigente.
- ***Nuevas herramientas de comunicación:*** Permitirán fortalecer aún más la comunicación interna entre todos los actores involucrados de la empresa y externa frente a clientes, proveedores y accionistas.

Debilidades: Se constituyen en las limitaciones o inconsistencias que presenta la organización, estos imposibilitan el logro de los objetivos.

- ***Problemas de comunicación de las decisiones y objetivos de la empresa a las diferentes áreas:*** en el área administrativa hay una falta de comunicación y coordinación entre los diferentes responsables de áreas para comunicar las decisiones y objetivos planteados por la empresa.
- ***Delegación de decisiones, funciones y responsabilidades:*** La falta de un adecuado sistema de gestión imposibilita delegar funciones y confiar decisiones importantes.
- ***Desarticulación entre las áreas:*** Que dificulta el proceso de toma de decisiones cuando éstas involucran a más de un sector.
- ***Falta de incorporación de Innovación tecnológica:*** Falta de actualización e implementación de equipos, sistemas o softwares en ciertas áreas que faciliten y agilicen el trabajo.

Amenazas: Son situaciones desfavorables del entorno, para la organización ya que pueden afectar negativamente su desarrollo si no se toman las decisiones y/o medidas necesarias en el tiempo oportuno.

- ***Desaprovechamiento de las herramientas tecnológicas disponibles en el mercado:*** No permite a la Organización crecer y adaptarse a los cambios que va produciendo el mercado con la velocidad que se requiere.
- ***Movilidad del mercado laboral dentro del rubro de la empresa:*** ciertas decisiones que no son comunicadas adecuadamente pueden generar un malestar e inseguridad en los empleados y facilitar la captación de los mismos por parte de otras empresas del sector.
- ***El entorno competitivo del sector:*** Las empresas del mismo rubro están en constante cambio y desarrollo ofreciendo nuevas opciones a los clientes de manera constante.

Ventajas y desventajas de un sistema descentralizado de gestión

De acuerdo con el portal Sodexo (2017) el modelo de gestión 3.0 ofrece diferentes ventajas en lo que a administración de recursos humanos se refiere. De este modo, los beneficios se concentran en aspectos fundamentales como el reconocimiento, el aprendizaje en su trabajo, especialmente, cuando hay una dimensión lúdica en el mismo. De igual manera, el modelo de gestión concentra parte de su atención en el bienestar y la salud del empleado y favorece, de esta manera, el uso de tecnologías que influyan en este impacto. Otro aspecto que se cuenta como una ventaja es la tendencia a involucrarse mayormente con la comunidad a través de actividades de voluntariado y donaciones.

Esto confirma el carácter humanista de este modelo de administración que aplica una visión holística del trabajo y aspira a incluir a las personas en diferentes tareas paralelas a la vida de la organización. Otro aspecto a considerar es el interés constante que este modelo tiene por estudiar los datos e informaciones relativos al ambiente laboral. Es por ello que se utilizan las encuestas como principal herramienta para este fin.

En líneas generales se puede decir que el management 3.0 crea efectos positivos en las organizaciones relacionados con el incremento de la calidad en el trabajo. Al respecto, el portal Sodexo, (2017) expone que este incremento corresponde a un 23% por encima del nivel alcanzado con un modelo administrativo tradicional. Así mismo, el esfuerzo de los empleados se mejora dos veces más lo que trae consigo, también, que más de la mitad de los empleados se sientan más motivados a permanecer en sus puestos de trabajo y menos proclives a abandonarlos.

Quizás la mayor desventaja de este modelo de gestión sea la que señala Apelo, (2010) cuando explica que no existe una teoría del todo en lo que a la administración de empresas se refiere. Por el contrario, existen modelos y teorías complementarias que aportan beneficios y, a la vez, tienen debilidades diferentes. La aplicación de los mismos en la práctica gerencial debe hacerse bajo la consciencia crítica y cuidadosa de su uso, así como del conocimiento que se puede extraer de ellos: “Aunque los modelos de sistemas complejos suelen ser incompletos, pueden ser válidos y útiles porque nos dan puntos de vista complementarios (y posiblemente contradictorios)” (Apelo, 2010, p. 409).

Todo esto lleva al autor a concluir que la improbabilidad de que el modelo explique toda la complejidad del sistema hace que el mismo sea incompleto, dado que los detalles, innumerables e irreducibles a una matriz o modelo, hace la diferencia entre el éxito o el fracaso del mismo. Por lo que la única salida a esta paradoja es la complementariedad de modelos que coexisten con sus propias fortalezas y debilidades, las cuales son inherentes a la complejidad natural de las organizaciones.

Otra desventaja del modelo de gestión 3.0 es que el mismo, al ser considerado un modelo de gestión ágil, aún tiene aristas por definir. El mismo autor explica que el nombre “ágil” conlleva a una equivocada interpretación del modelo como infalible y muchos practicantes asumen una postura de tipo “recetaria” para vender como teoría o modelo de gestión ciertas estrategias cuya efectividad es subjetiva. Lo que no se ha definido claramente son el tipo de prácticas concretas que engloban este modelo de gestión que Apelo (2010) define como “ágil”.

De existir una definición clara de estrategias se destronaría el concepto de complejidad inherente a los sistemas y, en la misma medida, a la teoría científica de la complejidad. Por lo que la ausencia de una visión reduccionista puede traducirse en una desventaja para el modelo. Por tanto, no existen recetas, ni estrategias o instrucciones únicas y absolutas, ya que las mismas serían una contradicción al modelo ágil, el cual se tornaría lineal y hasta autoritario. El autor expone como una característica, la cual puede asumirse como desventaja, la inexistencia de una única solución a los problemas dentro de la gestión empresarial. Cada problema obedece a un contexto y este, a su vez, determinará las soluciones a tomar. En la misma medida, las soluciones que se adopten cambiarán los contextos y las dinámicas que los envuelven. De eso se trata el concepto de “agilidad” asociado a la gestión 3.0.

Sin embargo, limitar la evaluación de este modelo a una valoración absoluta de ventajas y desventajas también puede sonar reduccionista, ya que, si para algunos la complejidad en la concreción de estrategias puede sonar como un factor en contra de este esquema de administración, para otros puede significar un abanico de posibilidades para adaptar la gestión a los distintos entornos y contextos en los que se desarrolla la empresa. La complejidad se vuelve, en este último caso, en un aspecto favorecedor ya que no se descartan soluciones en función de lo correcta e incorrectas que sean sino en función de su nivel de adaptabilidad y efectividad para el logro de los objetivos trazados a parte que permite un amplio margen de maniobra para el gerente.

CAPITULO III – PROPUESTAS PARA IMPLEMENTAR HERRAMIENTAS DE MANAGEMENT 3.0

En el presente capítulo se expondrán las propuestas de implementación de un programa que contenga herramientas de Management 3.0 que favorezcan una correcta descentralización de las decisiones de los mandos inferiores de la EMPRESA.

Quedarán fuera del alcance de la propuesta las actividades específicas de las áreas como Recursos Humanos, Proyectos, Sistemas, Etc. Por lo que se propondrán las herramientas de Management 3.0 a implementar y las consignas a nivel general, dejando en manos de los sectores especialistas los pormenores de la implementación.

Si bien la propuesta girará en torno a la Metodología Scrum como eje rector, se incorporarán, además complementos o suplementos a las actividades a desarrollar con técnicas tradicionales, muchas de las cuales ya lleva a cabo la Cía.

ID	ACTIVIDAD / ETAPA	Durac.	Antecesor	Etapa 1		Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4; 5 y 6	
				Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1	Etapa 1: Diagnóstico de competencias	60 días		■					
1.1	Evaluación de Aptitudes y competencias de personal afectado	30 días		■	■				
1.2	Análisis de resultados	15 días	1.1		■				
1.3	Comunicación de resultados	15 días	1.2		■				
2	Etapa 2: Rearmado de la estructura	30 días				■			
2.1	Determinación de los nuevos roles	20 días	1.2			■			
2.2	Determinación de los equipos y roles para cada scrum	20 días	1.2			■			
2.3	Comunicación a los involucrados	10 días	2.1 - 2.2			■			
2.4	Comunicación al resto de los equipos	10 días	2.3			■			
3	Etapa 3: Comunicación y capacitación sobre el programa	30 días					■		
3.1	Armado de eventos de capacitación	3 días	2.3				■		
3.2	Dictado de capacitaciones en M 3.0 General	12 días	3.1				■		
3.3	Capacitación miembros de Scrum	15 días	3.1				■		
4	Etapa 4: Realización de Workshops y Actividades	60 días						■	
4.1	Workshop Motivación	15 días	3.3					■	■
4.2	Workshop Delegación por áreas	60 días	3.3					■	■
5	Etapa 5: Implementación Niko Niko y Tarjetas de reconocimiento	45 días						■	
5.1	Armado y dictado de charlas informativas	10 días	2.3					■	■
5.2	Instalación de tableros / carteles / cajas	5 días	5.1					■	■
5.3	Comienzo de actividades	30 días	5.2					■	■
5.4	Inicio de ceremonias Scrum	30 días	5.3					■	■
6	Etapa 6: Evaluación de resultados preliminares	90 días	3 - 4 - 5					■	

Fuente: Elaboración propia

Se propone un proyecto de seis meses para la implementación de las herramientas, en cada una de ellas que así lo requiera se explicará la periodicidad con que se realizará seguimiento. En el siguiente diagrama, se dejará plasmado el cronograma de actividades propuestas.

Al finalizar el período se realizará una evaluación preliminar de los resultados obtenidos hasta el momento. Se proponen establecer como indicadores o elementos a evaluar los siguientes:

ITEM A EVALUAR	DESCRIPCION	VALOR DESEADO
Cambio de estructura	Verificar que se hayan cubierto todos los puestos programados	100%
Evaluación de competencias	% de colaboradores participantes en roles agile que tienen un nivel de 7 o superior	95% de los colaboradores
Realización de las actividades de capacitación y workshops	% de colaboradores capacitados	90% de los colaboradores
Motivadores	% de reconocimiento de motivadores de los colaboradores	80% de identificación
Delegación	Políticas de delegación por área	80% de las políticas establecidas
Participación en Tarjetas de reconocimiento	Participación de empleados en la actividad	70% de participación
Clima laboral	Participación en las actividades propuestas por el Niko Niko	70% de participación

Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que, en esta primera etapa que se considera de implementación, los indicadores no están enfocados en los resultados en sí, sino en la realización de las actividades. Por ejemplo, en el caso del tablero Niko Niko, se pone más énfasis en que los colaboradores participen y aporten información que en la información en sí, que se tratará en otra etapa, una vez implementada la actividad, y con la información analizada (como sería revertir un resultado adverso o de “día horrible” en un 30% de la nómina).

Habiéndose establecido el cronograma, se entiende que en primera instancia, como en todo proyecto de implementación, es necesario preparar a la estructura (colaboradores) para el desafío. En esta etapa, es muy importante contar con un diagnóstico del estado actual, y estado donde se busca llegar.

Para comenzar con el diagnóstico se diseñará una “Evaluación de aptitudes y competencias” diseñada para los diferentes roles que se requieren.

A través de esta evaluación se pretende obtener un diagnóstico acerca de la brecha que hay entre las aptitudes y competencias requeridas y las que posee cada empleado para identificar necesidades de mejora y oportunidades de crecimiento.

La misma es realizada a través de una plataforma corporativa por el superior directo de cada empleado, avalada por el gerente de área y enviada a RRHH para su procesamiento. Una vez finalizado, se da devolución al colaborador a través de su superior y notificándose sobre el resultado obtenido.

Se detalla a continuación la tabla para armar la evaluación de uno de los roles clave: El Product Owner. Los datos consignados, son simulados con el objeto de poder mostrar las tablas y gráficos propuestos a modo de ejemplo. Las competencias marcadas en celeste, son las que se han agregado a su perfil, por el hecho de ocupar el rol de P. O. dentro de la estructura Agile.

Tablas de competencias

COLABORADOR: Colaborador 1					
ROL: Product Owner					
Competencia	Nivel requerido	Resultado evaluación	% Ponderación	GAP	Nivel
El cliente es lo primero	6	6	15%	0	0,9
Pensamos en grande	5	6	5%	1	0,3
Somos un solo equipo	6	7	10%	1	0,7
Empoderamiento	7	6	15%	-1	0,9
Emprendimiento	5	7	5%	2	0,35
Compromiso con responsabilidades	8	9	15%	1	1,35
Aprendizaje continuo	7	8	10%	1	0,8
Comunicación efectiva	7	7	10%	0	0,7
Toma de decisiones basada en datos	5	4	5%	-1	0,2
Dar y recibir feedback	6	6	10%	0	0,6
			100%		7

Fuente: Elaboración propia

La columna de “Competencia” detalla las aptitudes y competencias que la Organización determina como necesarias para el puesto. Como se indicó antes, las que están pintadas de celeste son las agregadas al perfil del colaborador como consecuencia de ser incluido como P.O.

El “Nivel requerido” por su parte, establece el puntaje mínimo que necesita un recurso que ocupe este puesto.

El área de RRHH, junto con cada sector será la responsable de establecer y documentar los valores requeridos, de acuerdo al análisis de puestos realizados previamente.

Obviamente, el “Resultado de la evaluación” responde al resultado obtenido por el colaborador en su evaluación de desempeño.

El campo “% de Ponderación” implica cuál es el valor relativo que tiene una competencia específica en el total de las habilidades requeridas para el puesto.

El GAP, responde a la diferencia entre el valor obtenido en la evaluación y el valor requerido para el puesto. Aquellas competencias donde el resultado de menor a 0, es donde el Área de RRHH deberá focalizar el plan de capacitación del colaborador.

Por último, el Nivel alcanzado por el trabajador, es el resultante de ponderar el resultado de su evaluación para cada competencia por el peso que la competencia tiene en el total del puesto. Sumados estos valores de cada competencia, se obtiene la puntuación del colaborador a nivel general.

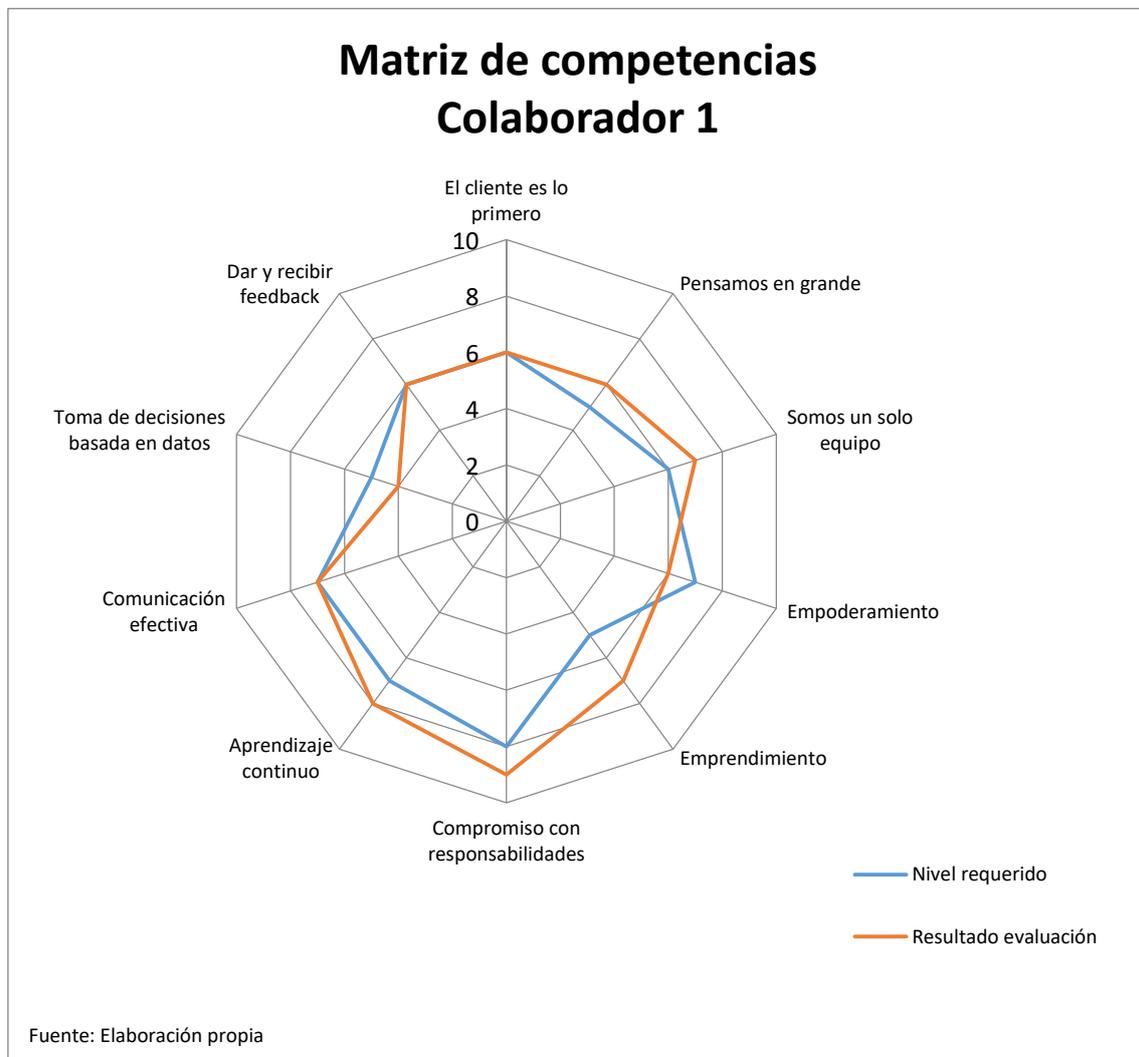
El colaborador del ejemplo, (Denominado “COLABORADOR 1”) ha resultado tener valores inferiores a 0 en las competencias de Empoderamiento y Dar y recibir Feedback. Esto indica que su plan de capacitación debe contener al menos contenidos relacionados a estas áreas.

Como se observó en el Marco teórico, incluir dentro de sus actividades de capacitación los ejercicios de Delegación (como el juego de “Poker de Delegación trabajado en el punto 1.5.2.4) ayudará a mejorar sus habilidades en este punto. De igual manera, el ejercicio de Retrospectiva (Feedback Wrap) contribuirá a mejorar su manera de dar y recibir feedback.

Asimismo, el puntaje general de este colaborador, es de 7, que según veremos más adelante, lo ubica en una clasificación de Experto en la matriz de Appelo.

La evaluación se realizará anualmente, tal como realiza la Cía. en la actualidad. Las aptitudes y competencias establecidas para el puesto se mantendrán, y se agregarán las que se requieren para el rol Agile asignado (Siguiendo el ejemplo los que se han marcado en color celeste).

Una vez relevadas las variables de los empleados, se puede obtener el “mapa de situación” de cada uno, que puede representarse por ejemplo en gráficos como el que sigue.



Para completar el análisis se puede compatibilizar los datos obtenidos con un estado “General” del equipo. Para ello, se realizó la ponderación entre la habilidad

tratada en relación al total del puesto, y a su vez, el puntaje obtenido respecto a esa ponderación.

De esta manera se obtiene un puntaje de cada empleado. De acuerdo al puntaje, se clasifica al empleado en:

Entre 0 y 3 puntos  Novato

Entre 4 y 6 puntos de diferencia  Practicante

Entre 7 y 10 puntos de diferencia  Experto

Del análisis de esta información se logrará establecer quienes están en un nivel más cercano al requerido, y quienes requerirán capacitación o estímulos para achicar la diferencia entre el valor requerido y el valor obtenido.

Con esta información procesada, se abren dos caminos en paralelo:

- Por un lado, establecer el nivel de cada uno según el método del semáforo expresado en el punto 1.5.2.3 y encuadrar a cada empleado dentro de cada clasificación (Experto, Practicante o Novato)
- Por el otro diseñar el plan de capacitación y motivación para cada tipo de aptitud/ competencia que se quiera requiera mejorar.

La matriz, quedaría (según los datos del ejemplo) de la siguiente manera.

Area: (Legales)

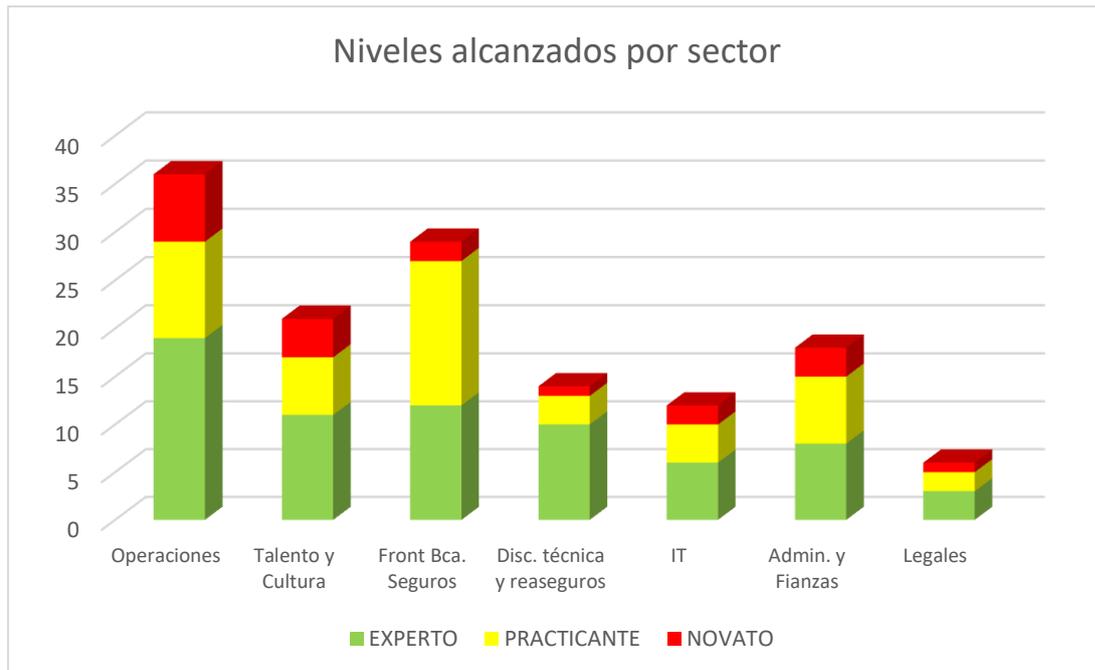
Competencia	PUNTUACION GENERAL	CLASIFICACION
Colaborador 1	7	
Colaborador 2	5	
Colaborador 3	4	
Colaborador 4	2	
Colaborador 5	8	
Colaborador 6	8	

Referencias



Fuente: Elaboración propia

Como complemento, se puede armar un mapa a nivel general, evaluando la situación de cada área.



Fuente: Elaboración propia

A través del análisis de esta información se puede retroalimentar el sistema y compartir las buenas prácticas realizadas en un área, con las demás.

El proceso se da por completado al realizar una nueva evaluación, luego de haber tomado las medidas establecidas, al concluir el primer año.

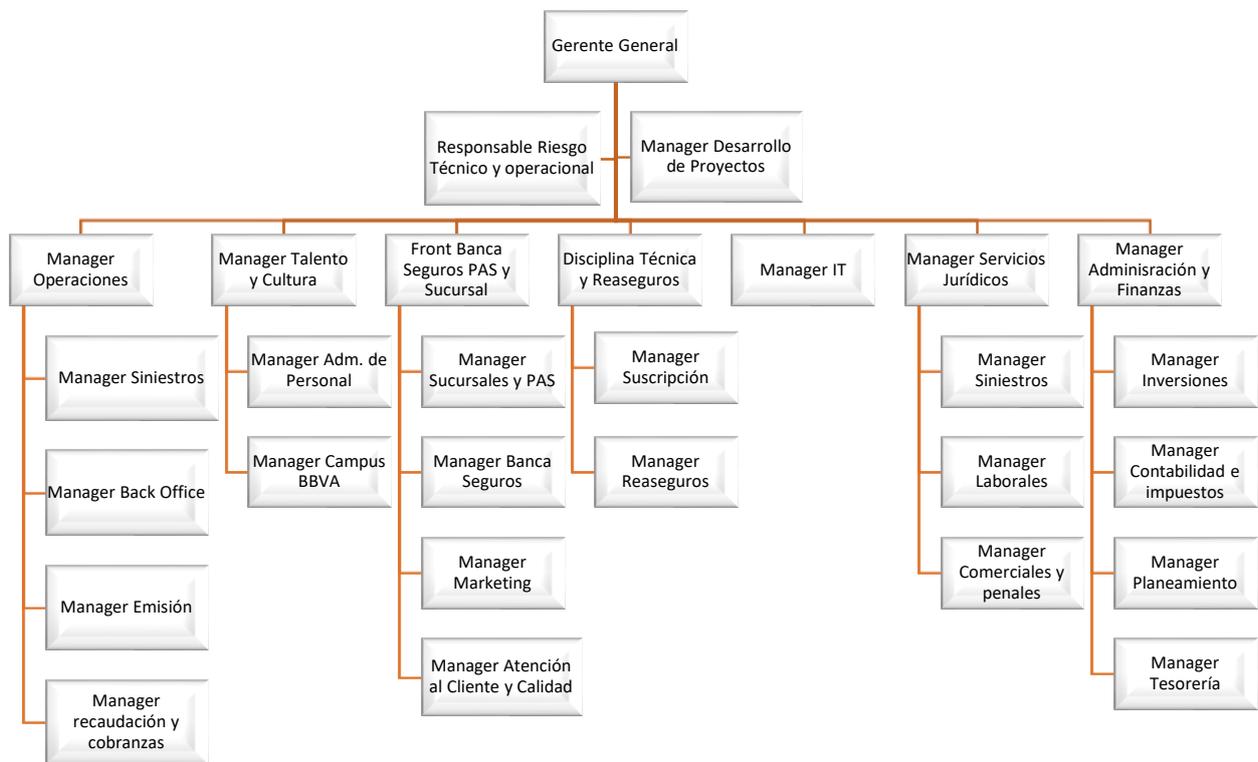
Es importante, la revisión constante para detectar desvíos tempranamente, detectar posibilidades de promoción u ocasionalmente poder redefinir los requisitos. Por eso, la propuesta es que la revisión se realice en forma anual, tanto para la determinación de competencias de puestos, como las de desempeño de los empleados.

En el afán de lograr mejorar la toma de decisiones en los mandos medios no se puede mirar a un costado en cuanto a la centralización de la estructura.

No parece posible implementar medidas que favorezcan la toma de decisiones de forma descentralizada sin revisar si la estructura está diseñada para cumplir el objetivo.

Como se ha observado al comienzo el Capítulo II la estructura de esta Cía. requiere modificaciones para volverse más plana y, por ende, más descentralizada. La propuesta es hacer este cambio en dos etapas, ya que un cambio tan profundo de una sola vez, podría ser, incluso contraproducente por no estar la gente preparada para este cambio.

En esta primera etapa se propone cambiar la estructura y dejarla de acuerdo al siguiente organigrama:



Fuente: Elaboración propia

La estructura que se propone pretende agrupar a los recursos por afinidad de funciones de manera tal que pueda haber sinergia entre las áreas medias en casos donde sea posible, o colaboración por afinidad en las tareas donde no lo es.

En cuanto a la propuesta, cabe aclarar que el puesto de “Responsable de Riesgo técnico y Operacional” dependiendo de la Gerencia General, es requisito de la Superintendencia de Seguros de la Nación, con lo que no hay posibilidad de reubicarlo dentro del área técnica como sería aconsejable.

Si bien esta estructura agrega Managers, elimina niveles de supervisión, logrando aplanar la estructura.

Para implementar este cambio, se toma como supuesto que la empresa no incorporará personal externo, con lo que realizará una reestructuración interna de los puestos. Para ello, se recomienda realizar los siguientes pasos:

- Analizar el diagnóstico al que se llegó a través de la matriz de competencias, y demás evaluaciones aportadas con RRHH.
- Determinar las personas que ocuparán los diferentes puestos.
- Comunicar las novedades a las personas involucradas en los cambios. Este ítem abarca hasta la aceptación del puesto por parte de la persona (o sea que, en caso de que algún empleado no acepte, se dará por finalizada la actividad cuando se encuentre a quien lo acepte definitivamente).
- Establecer la fecha de efectivización de la medida
- Realizar la comunicación formal del programa, incluyendo el cambio de estructura.
- Implementar.

Una vez que se realiza el cambio en la estructura formal, se comenzará con la capacitación de los colaboradores para la adopción de las herramientas. Si bien el área de RRHH es la encargada de planificar y ejecutar el plan de capacitación, se recomienda abordar, al menos, las siguientes temáticas relacionadas con las herramientas de Management 3.0:

1. Para todos los colaboradores de la Cía.: Metodologías Ágiles
 - a. Características del método y su filosofía
 - b. Funcionamiento del scrum
 - c. Ceremonias
 - d. Roles y funciones de los participantes de los scrum
 - e. Funcionamiento de las áreas que no operan bajo scrum y su interacción con las que sí lo hacen
 - f. Cambio cultural
2. Para los designados a cumplir roles dentro de uno o varios scrum, sobre aspectos relacionados a sus roles como la forma en que se desarrollan las ceremonias, métodos de organización de las mismas, formas de organización de sus actividades, etc.

Esto no reemplaza el plan de capacitación que posee la Organización, sino que por el contrario, lo complementará.

Se propone realizar capacitaciones de tipo expositivas como para el punto 1., en grupos de a 30 colaboradores aproximadamente, con una duración de 1 hora, en total. El esquema actual que tiene la Cía. Para este tipo de eventos es perfectamente aplicable, ya que solo tiene objeto de informar a los colaboradores cuales son los planes de la Cía. y prepararlos para lo que vendrá en un futuro cercano.

Para el punto 2., también es recomendable este tipo de capacitación en esta primera etapa. Sólo que se sugiere enfocar cada evento hacia las características de cada puesto. Por este motivo, la propuesta es agrupar a los colaboradores que cumplen en mismo rol, separando en:

1. Scrum Master
2. Product Owner
3. Miembros de equipo

Al desconocerse en el momento del relevamiento cuáles serán las áreas o proyectos que tomarán formato scrum, no se puede determinar a priori la cantidad de personas a capacitar, como es en el caso de la metodología Agile, que prevé capacitar a toda la Cía., pero se presume que por la cantidad de empleados y su distribución en el organigrama, con un evento para cada uno de los dos primeros roles (P.O y S.M.) y tres eventos para miembros de equipos (que serán representantes de áreas de producto, sistemas, áreas usuarias en general) será suficiente.

Los contenidos estarán basados en los expresados en el marco teórico dentro del punto 1.5, y consensado con el Área de RRHH en cuanto a oradores, y organización de los eventos.

Sí es recomendable para cada apertura de evento, contar con la participación del Gerente general, con el símbolo del compromiso de todos los niveles de la empresa en esta implementación.

Una vez realizado el cambio de estructura, realizadas las capacitaciones y comunicación general, será necesario continuar con la preparación de los recursos y con el objetivo de favorecer el cambio de cultura, el empoderamiento, el clima laboral y el cambio en la cultura organizacional hacia una visión más ágil, se proseguirá con los

métodos orientados a reforzar la motivación, la delegación de tareas y el clima laboral en general. Es sabido que este proceso no se logra de un día para el otro y además lleva numerosas revisiones y cambios a través del tiempo y el feedback que se va obteniendo.

Como puntapié inicial, se propone realizar una serie de workshops en la compañía. La misma será planificada en un lapso de entre dos y tres meses, donde se aborden técnicas de motivación, coaching y diagnóstico.

En estos talleres se aplicarán juegos, ejercicios y actividades sociales para reforzar los vínculos entre los recursos.

En la actualidad la Cía. Realiza este tipo de actividades dos o tres veces al año. Se sugiere incluir en ellas las herramientas mencionadas en el punto 1.5.2.4 Prácticas de gestión 3.0.

A criterio de RRHH quedará la decisión de realizar uno o varios por taller y la agrupación de los empleados.

A los efectos de aumentar la motivación, el juego **Moving Motivators** será de gran utilidad.

En esta instancia, se sugiere armar los eventos con empleados de diferentes áreas. De esta manera se busca tener personas con intereses laborales heterogéneos para aportar diversas miradas al ejercicio, fomentando la reflexión, empatía y el respeto por las diferentes opiniones. Como ejemplo, se puede proponer convocar en cada evento a 25 colaboradores de diferentes áreas (Desarrollo de proyectos; Operaciones; Talento y cultura; Front de BBVA Seguros, PAS y Sucursal; Servicios Jurídicos y Adm. Y finanzas) y diferentes rangos. Así se armarían y grupos de aproximadamente 5 miembros cada grupo. En total, se estima que en unas doce reuniones se puede realizar el ejercicio para toda la nómina.

En cada evento se agrupará a los participantes en equipos. Cada equipo llevará un “Evento de Juego”.

Luego se explicará el reglamento, las consignas y se abrirá el espacio para preguntas y dudas.

Es muy conveniente la presencia de un observador / moderador por equipo que ayude a sus integrantes a mantenerse enfocados en la tarea. Sobre todo, teniendo en

cuenta que es un ejercicio que requiere mucha reflexión individual, y hay muchas posibilidades que, en el afán de compartir experiencias, los participantes desvíen el foco.

Una vez planteado el ejercicio, queda “jugar”. Esto es, recordemos:

Definir qué motivadores son importantes para cada individuo -> Colocar las tarjetas en orden de izquierda (menos importante) a derecha (más importante).

Debatir cómo un cambio afecta a los motivadores y en función de eso mover las cartas hacia arriba o abajo según el cambio parezca positivo o negativo respectivamente.

Y finalmente reflexionar y discutir con los compañeros de equipo sobre qué motivadores son más o menos importantes.

Como recomendación adicional se puede agregar que, al armar los equipos, los organizadores se aseguren que los miembros de cada uno sean los que comparten tareas o rutinas diarias, pero sean de diferentes áreas. Este tipo de ejercicios generan más valor si los participantes se conocen un poco más profundamente que siempre, y por ende fortalecen las relaciones entre ellos.

Al ser ejercicios para trabajar sobre áreas muy profundas de la personalidad, se sugiere ir trabajando en etapas, como para dar la oportunidad a las personas (y grupos como unidades en sí) de acomodarse a este tipo de actividades, a comprenderlas, abrirse y darse la oportunidad de conocerse y conocer a sus compañeros.

En esta línea de pensamiento, y en un primer ejercicio, la recomendación es trabajar a nivel general. Luego, ir escalando en profundidad, hasta llegar al máximo nivel de detalle que es el particular. Llegado este último punto, se analizarán actividades específicas a incorporar en los planes de carrera de cada empleado. Este es un avance del Área de RRHH en el conocimiento de cada empleado de la empresa, y en función a este tipo de información que va recibiendo de las distintas actividades, puede ir armando el perfil personal de cada uno. Hoy, está desarrollado a nivel de puesto, y no es de alcance de este trabajo el desarrollo de estas herramientas en sí, pero es importante destacar, que todos los datos que se obtienen de estas actividades se convierten en información valiosa que el Área de RRHH (transformada en “Talento y Cultura” justamente para migrar su perfil actual) tiene a disposición para capitalizar y transformar en acciones Agiles también allí.

Volviendo al primer ejercicio de la nómina en Moving Motivators, una vez finalizada la totalidad de los eventos, se recopilará la información sobre los motivadores recurrentes a nivel general del grupo, se analizará y se establecerán las actividades que favorezcan el refuerzo de los motivadores.



Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente, al trabajarse inicialmente a nivel general, podría ponerse foco en las características de los motivadores, más que en los motivadores de cada persona. Así, a modo de ejemplo, y en términos generales, puede llegar a trabajarse en agrupación por afinidad de motivadores.

GRUPO DE MOTIVADORES	CARACTERISTICA	POSIBLES ACCIONES
Honor Aceptación Poder Relaciones Objetivo Estado	Relacionados con la mirada de los demás.	Acciones que favorezcan las relaciones interpersonales (Las tarjetas Kudo, Realización de eventos sociales para favorecer las relaciones interpersonales)
Libertad	Relacionados con la capacidad de tomar decisiones autónomas	Desarrollo de políticas de delegación estandarizadas (Ejercicios como el Poker de delegación)
Curiosidad Maestría	Están relacionados al conocimiento, a las aptitudes técnicas, al aprendizaje	Planes de capacitación en diversas áreas de conocimiento
Orden	Relacionado al marco de acción, a la contención normativa	Desarrollo de las comunicaciones oficiales y capacitación en materia de normativa interna y externa de la empresa

Elaboración propia

En resumen, se propone en esta primera etapa trabajar los motivadores a nivel general, haciendo las grupales para todos los empleados de la Cía.

Incentivar la motivación de trabajar y tomar decisiones con libertad, los relacionados con el bienestar general (Aceptación, reconocimiento o relaciones) se van a trabajar en forma conjunta en esta etapa a través de las propuestas que siguen como los ejercicios para facilitar la delegación de responsabilidades y tareas (Poker de delegación, por ejemplo) mejora general del clima laboral a través de las tarjetas de reconocimiento, o del tablero Nico Nico. Los relacionados con el Orden y el estado, se van a reforzar a través de la confianza que van a ir teniendo los empleados al aplicar los métodos de Agile, que le darán un marco de contención al método de gestionar. Es el gran objetivo en esta primera etapa: La capacitación en el método en sí, y luego la aplicación práctica a través de las reuniones y técnicas propuestas.

En una segunda etapa, se buscará avanzar hacia las motivaciones individuales y aportar la información al Área de RRHH para incorporar en los planes de carrera individuales actividades, capacitaciones, propuesta de lecturas, por ejemplo, que contribuyan reforzar el motivador. Esto debe ir en paralelo dentro de un plan integral de Talento y Cultura, que no es de alcance de este proyecto.

Como se viene diciendo a lo largo de este trabajo, para la implementación de cualquier herramienta de gestión que busque descentralizar las decisiones, es crucial que los mandos superiores y medios tengan constante vocación por delegar. El Management 3.0, de hecho, lo tiene como objetivo en sí mismo.

No siempre las estructuras están preparadas para este tipo de ejercicios. El logro de este objetivo, requiere de entrenamiento, fomento de rutinas confianza entre los miembros de los equipos y por sobre todas las cosas, las metas claras.

Por eso, en esta etapa inicial o de preparación se propone implementar reuniones periódicas (al menos una vez por semana) entre los miembros de cada equipo para ir construyendo juntos una “Política de delegación” de sus áreas. De esta manera, se aporta a los miembros de los mandos medios, un norte sobre qué tareas está preparado el equipo para recibir como delegadas y en los colaboradores una guía de cómo proceder al recibirlas. Se busca, básicamente, que todos los miembros estén en la misma sintonía.

Nuestro sistema, nos aporta una herramienta que ayudará a los equipos a realizar ejercicios periódicamente de manera amena, descontracturada y sencilla. Se trata del juego de **Poker de Delegación** detallado en el punto 1.5.2.4.

Para poder incorporarlo como una rutina dentro del equipo, es de suma importancia que todos los miembros entiendan cual es el objetivo del mismo. Obviamente para que esto ocurra, el líder es quien previamente tiene que tener claro el objetivo y transmitirlo de manera contundente.

Una vez que se ha trabajado sobre la dinámica del juego y sus consignas en sí, se propone generar en un primer encuentro una primera tanda de temas que requerirán acciones de las 7 propuestas por el juego.

Se sugiere que esta primera serie de situaciones planteadas sean de las más típicas en las rutinas de los empleados. De manera que no se desvíe el motivo de debate hacia el tema o tarea, sino las acciones a tomar frente a la misma.

Al definirse las tareas, deberá comenzar el juego para poner en práctica la consigna.

Por ejemplo, si estamos hablando de un área usuaria que tiene que implementar un sistema (en conjunto con el área de IT), podríamos estar hablando de la facultad que tienen los miembros del equipo para validar pruebas.

Entonces, el listado de situaciones a analizar podría ser:

1. Validar una prueba que nos manda para revisar el departamento de IT
2. Aceptar un cambio que propone el área de sistemas por algún impedimento que se presenta sobre la propuesta original
3. Rechazar una prueba que no salió como se esperaba

Se repartirá un juego de tarjetas con los niveles de delegación a cada jugador. Recordamos que son:

1. Dile
2. Vender
3. Consultar

4. De acuerdo

5. Asesorar

6. Preguntar

7. Delegado

- Cada miembro del equipo elige una de las siete cartas de delegación sin compartirla con el resto (¿qué haría él?)
- Luego se comparte la elección de cada uno
- Si la tarjeta es la más elegida por el resto de los miembros, todos aquellos que la hayan elegido obtendrán un puntaje formado por el valor equivalente a la tarjeta elegida multiplicado por la cantidad de jugadores que la han seleccionado.
- En el caso de la tarjeta que no haya sido seleccionada por ningún otro jugador, se aplicará la regla “Más alta minoría” y esos jugadores no sumarán puntos.
- Se registra el puntaje obtenido por cada jugador, y se pasa a la siguiente situación.
- Una vez que se trabajaron todas las situaciones previstas, se puede establecer un ranking y obtener un “miembro ganador” a modo de motivador, y como para favorecer y reforzar dos puntos:
 - a. La competencia sana entre el equipo y la motivación a superarse
 - b. La búsqueda de consensos (teniendo en cuenta, por sobre todo, el que el puntaje se obtiene multiplicando por la cantidad de coincidencias, con lo que en la medida en que cada miembro “coincida más” con el resto de sus compañeros logrará mejorar su puntuación personal, pero también la del resto de los que hayan seleccionado su opción.

De este mismo encuentro, se puede solicitar al grupo que proponga algunas situaciones para el próximo encuentro.

Independientemente del resultado del juego de cara a los participantes, se tomará registro de la acción que el propio equipo ha decidido que es conveniente tomar en la situación planteada. El objetivo es que, en el futuro, al presentarse esta situación cada miembro tome la misma acción.

Con la repetición de eventos a lo largo del tiempo, se irá haciendo un inventario de situaciones y acciones a tomar seleccionadas para ella, lo que construirá la política de delegación del equipo de trabajo.

Las actividades expuestas hasta acá son consideradas esporádicas o periódicas, en el sentido que se realizan como ejercicios por única vez o eventualmente repetidas en una cantidad de veces, pero que en algún momento se dan por finalizadas, ya sea porque cumplieron su ciclo, o porque se reemplazan por nuevas.

Pero como en todo proyecto de cambio, una vez que se pone en marcha alguna acción es necesario mantenerla, reforzarla, o incrementarla. También detectar cambios o desvíos en el status, sean esos cambios deseados o no, y revisar la necesidad o no de realizar acción. En los tiempos que corren, vale decir, siempre es necesario tomar alguna acción, así que es necesario implementar herramientas que permitan monitorear aspectos relacionados con el clima laboral y mantenerlo óptimo.

En este sentido, el Movimiento 3.0 nos aporta las herramientas descritas en 1.5.2.4 que apuntan a relevar y mejorar el clima laboral.

Como para monitorearlo, el tablero Niko Niko es un elemento sencillo, atractivo y efectivo.

Se propone crear una pizarra en algún lugar de fácil acceso del sector, pero con cierta privacidad para que los colaboradores tengan cierta intimidad al momento de expresarse. Un lugar recomendable, podría ser la sala de reuniones donde se juntan habitualmente. Este es un lugar al que todos acceden, donde se puede hacer visible la pizarra, pero no público, o de visualización constante.

Se arma una grilla con los nombres de los empleados y los días de trabajo, donde se irán completando los casilleros con el correr de los días. La misma debe tener las referencias (qué significa cada símbolo). Junto a ella, se dejarán los materiales que sean necesarios para completar el casillero.

Para hacerlo más novedoso y fácil de aplicar podría tratarse de una pizarra imantada. Luego, se puede poner varios imanes estampados con los estados de ánimo posibles para que cada empleado solo elija uno y lo pegue en la pizarra en el casillero que combine el día con su nombre. Es importante la verificación periódica asegurando que estén los elementos necesarios siempre: Cantidad de imanes suficientes para que todos dispongan del que necesitan, la pizarra con las fechas correctas y la totalidad de los colaboradores, etc.

Al finalizar su día, cada empleado puede indicar cómo fue su jornada. Las opciones son:

- 🚩 DIA INCREIBLE 😄
- 🚩 BUEN DIA 😊
- 🚩 NO TAN BUENO 😐
- 🚩 HORRIBLE 😡

Luego de finalizada la semana (o el período que se plantea) se deberá relevar la información y analizarla.

El tablero se vería aproximadamente de la siguiente forma:

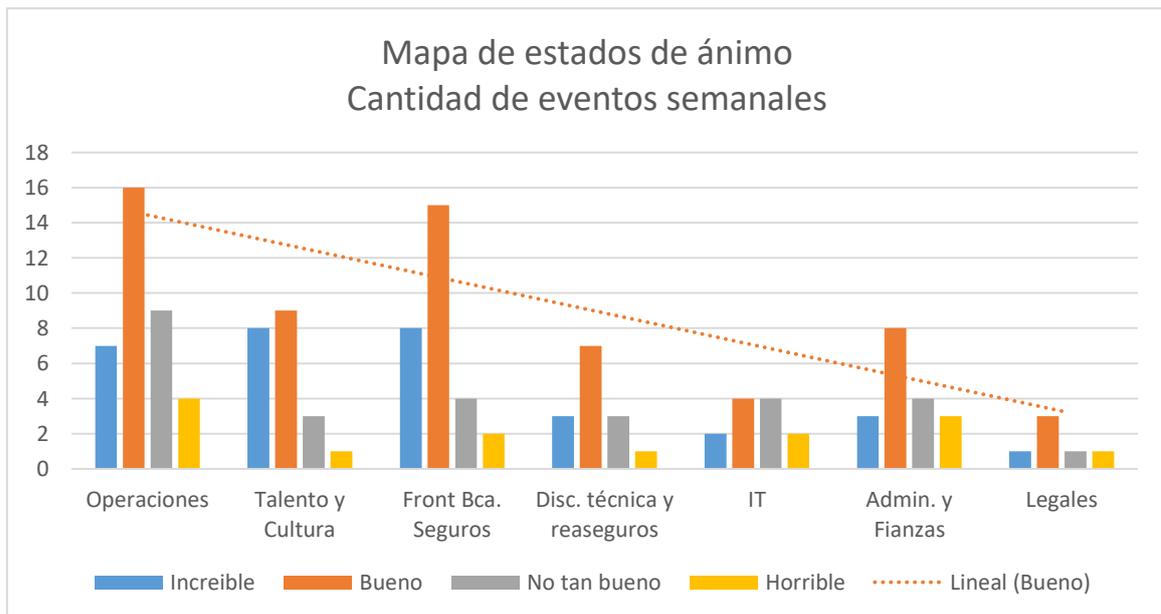
NUESTRA SEMANA!!!!					SEMANA DEL	1-jun	
					AL:	5-jun	
	LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIE	SÁB	DOM
Col. A	😄	😄	😊	😡	😊		
Col. B	😊	😄	😊	😡	😐		
Col. C	😐	😡	😄	😊	😊		
Col. D	😊	😊	😐	😡	😊		

MI DIA			
😄	😊	😐	😡
Increible	Buen día	No tan bueno	Horrible

Fuente: Elaboración propia

Al terminar el período, cada sector enviará a RRHH una imagen de la pizarra para que tomen registro estadístico de los resultados, y de esa manera, ir monitoreando el estado de ánimo de los empleados contado en primera persona.

Asimismo, compartiendo la información con los líderes de equipo, les proporcionarán datos importantes para comprender cómo están sus respectivas áreas en este aspecto, y puede constituir alertas en caso que el resultado no cumpla con la expectativa de la Cía. Y /o del área. Se puede obtener un mapa similar al que se expone a continuación:



Fuente: Elaboración propia

En caso de detectar estos desvíos, se pueden implementar las medidas necesarias para corregir. En el caso del ejemplo, se observan las áreas de Operaciones con alto impacto de “No tan Bueno” y Adm. Y Finanzas con “Horrible”. Esto evidencia que en estas áreas se requiere intervención para revertir esta tendencia. En estos casos se debe indagar sobre las causas por las cuales los empleados se manifiestan de esta manera. En función de este resultado, ver las acciones a tomar. Algunas se han mencionado en este trabajo mencionado (si estuvieran relacionadas con falta de motivación, de reconocimiento, etc.). Otras, pueden surgir del propio análisis de las problemáticas relevadas en cada análisis. Por ejemplo, si del relevamiento, determinan que el motivo compartido es que un determinado proceso les trae problemas, complicaciones y frustraciones a los empleados, atacando la causa (mejorando el proceso) puede revertirse esa tendencia.

Se evita en este punto abordar temas de remuneraciones o “laborales en sí” porque la idea de esta propuesta es evitar que estos temas sean los motivadores naturales. Parecería una obviedad aclarar que estos aspectos ya deberían estar cubiertos y satisfechos en términos generales.

Para una segunda etapa, se puede implementar una aplicación a través de la página corporativa o una APP celular para que los empleados puedan compartir los estados de ánimo y facilite el registro de la información y consecuentemente, el análisis de los datos.

En este caso, la propuesta es desarrollar la App celular para que los colaboradores en lugar de usar las pizarras o medios físicos, se registren con usuario y clave personal. Previamente, se registrará cada empleado con sus datos y el área al que pertenece. Una vez ahí, tengan opción de seleccionar “Como fue su día hoy”. Al seleccionar entre una de las 4 opciones, se registra el dato, y se almacena en la base de datos. Claramente, al tener registro de la información se pueden sacar diversos reportes, similar al que se propuso previamente, o con opciones a detalles y aperturas diferentes, aprovechando los beneficios de la tecnología en materia de análisis de información. Se puede agregar, para sumar valor a la aplicación, una serie de motivos por los cuales alguien puede llegar a optar por “no tan bueno” u “horrible”. Es decir, una vez que alguien selecciona esta opción, se despliegue un menú para expresar por qué piensa que su día fue de esa manera. Algunas opciones podrían ser: Problemas con mis colegas, Problemas con mi jefe, inconvenientes con tareas, problemas personales, etc.

Siguiendo con las acciones que apunten a favorecer el clima laboral, el bienestar de los empleados y los procesos de toma de decisión, pero con énfasis en las relaciones interpersonales entre los colaboradores, se propone implementar una herramienta expuesta en el punto 1.5.2.4: **Las tarjetas Kudo**.

Esta actividad, como se expresó en el Marco Teórico, busca mejorar las relaciones entre los colaboradores en toda la organización.

Se propone instalar buzones con alguna estética que aliente visualmente a participar de la consigna en las diferentes áreas de la Empresa. Se recomienda que sean lugares de alto tránsito para estar disponibles con facilidad.

Podrían tener frases como “TE ALIENTO”, “TE RECONOZCO” o similar para darle un estilo descontracturado.



Fuente: Elaboración propia

Junto a ellos, las tarjetas de RECONOCIMIENTO con diferentes comentarios a expresar a colegas.



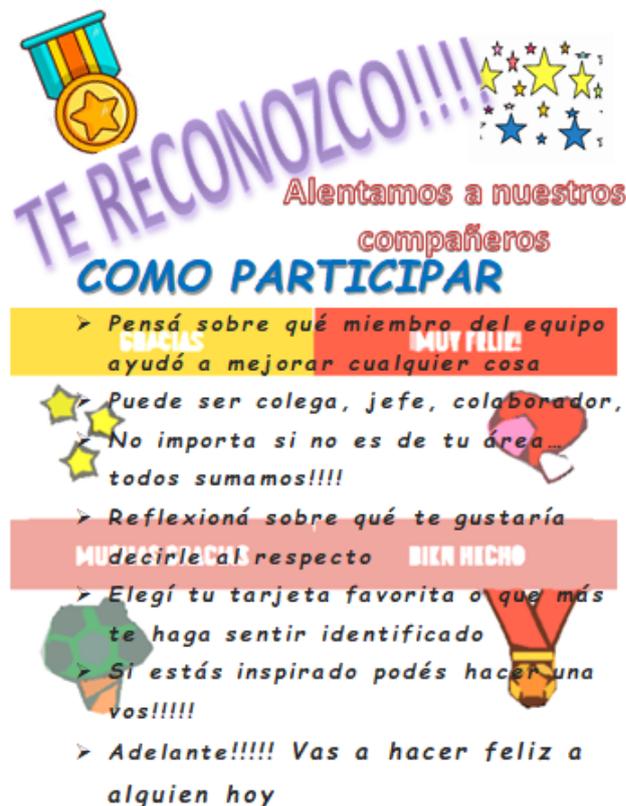
Fuente: Elaboración propia

Estas tarjetas podrían ser autoadhesivas, de manera que aquellos empleados que reciben tarjetas de reconocimiento y que deseen conservarlas podrían pegarlas en algún lugar. En la etapa de explicación de la consigna, se podría obsequiar a cada uno una libreta para poder pegar sus reconocimientos, y en caso de querer, agregar sus

comentarios, sensaciones, o cualquier tipo de notas a modo de “Álbum”. Se podría complementar con kits de escritura para estos fines.

En el mismo espacio físico, se pueden incluir carteles con las consignas con el objetivo de completar la decoración del espacio físico, y adicionalmente de guiar a quien requiera ayuda al momento de ejecutar la actividad. Se pueden dar explicaciones simples como:

- ✓ Pensá sobre qué miembro del equipo ayudó a mejorar cualquier cosa
- ✓ Puede ser colega, jefe, colaborador,
- ✓ No importa si no es de tu área... todos sumamos!!!!
- ✓ Reflexioná sobre qué te gustaría decirle al respecto
- ✓ Elegí tu tarjeta favorita o que más te haga sentir identificado
- ✓ Si estás inspirado podés hacer una vos!!!!
- ✓ Adelante!!! Vas a hacer feliz a alguien hoy



Fuente: Elaboración propia

A través de comunicaciones mediante la red interna, se puede incentivar a los colaboradores a escribir a sus pares, jefes o subordinados comentarios positivos por algún aporte realizado.

Semanalmente, se abren los buzones y se realizan eventos dando protagonismo y felicitando a quienes han recibido tarjetas.

Se obtendrían una serie de “notas” similares a las del ejemplo:



Fuente: <https://management30.com/practice/kudo-cards/>

De esta forma, se fomenta la empatía entre colaboradores de la Empresa, la motivación de los miembros del equipo “reconocidos”, la motivación de los miembros “no reconocidos” gracias al impulso de buscar ese reconocimiento.

Es importante que los líderes de equipo presten atención a “todos” los miembros de sus equipos para evitar que algunos integrantes que, habiendo logrado objetivos, o contribuido a la tarea del equipo carezcan de su tarjeta.

Muchas veces, hay colaboradores que no poseen el carisma o la atracción suficiente hacia otros para que lo reconozcan públicamente. Pero sus superiores son los encargados de reconocer sus logros, aportes y contribuciones al equipo “apuntalar” la obtención de reconocimiento por parte de sus pares. Al menos, estos recursos deberían tener la tarjeta de su superior, que observó, valoró y manifestó su reconocimiento.

Es clave la tarea de los líderes en materia de motivación a expresar el reconocimiento entre compañeros. El fomentar la felicitación al otro. Claramente, este

ejemplo debe partir del propio líder quien, en ocasión de reuniones, conferencias, workshops, o simplemente en las intervenciones diarias, haga el ejercicio de buscar en su mente “¿qué hizo bien esta persona hoy?” para poder expresarlo y exteriorizarlo.

No hay que dejar de lado la posibilidad de detectar lo que no es “tan bien realizado” como para compartirlo y buscar la forma de corregirlo, siempre en el entorno del diálogo y el consenso.

Al evolucionar y agotar este método con el paso del tiempo, es probable que pierda eficiencia por efecto de la monotonía, se puede apelar a la ayuda de la tecnología para suplir las cajas y tarjeta físicas.

Podría implementarse un tipo de “red social” interna para que los colaboradores puedan expresarse, comunicarse y realizar comentarios sobre los logros y aciertos de los colegas.

En este caso, se propone seguir la dinámica de las tarjetas físicas. En el sentido de limitar o “tabular” los comentarios posibles. El sistema debería ser específico para este tipo de actividad.

Una vez que se llevó a cabo o se encaró la tarea de preparación de los recursos, se puede comenzar a pensar en la implementación de la metodología Scrum.

Como hemos visto, esta metodología tiene como pilares tres elementos: Proyectos que trabajar, personas que cumplen roles y ceremonias donde se llevan a cabo las actividades.

Ya hemos trabajado sobre las características de las personas, y algunas recomendaciones para que estén preparadas para cumplir sus roles de la mejor manera. Es momento de hablar ahora, de las **ceremonias**. Por una cuestión didáctica, se irán explicando de acuerdo a su orden de realización.

Se recomienda disponer de un espacio apropiado para estas ceremonias. Se entiende como tal, a una sala donde los miembros del equipo cuenten con comodidades para trabajar, contactarse entre sí, tomar notas, poder conectar sus dispositivos, etc.

Un elemento valioso para incluir en ese espacio es una pizarra (o varias), para poder compartir notas, ideas, etc,

Sprint planning meeting

Ya tenemos en claro que esta es una ceremonia de planificación en la que participan el Product Owner, el Scrum Master y todos los miembros del equipo de desarrollo. Es opcional la participación de otros invitados, aunque generalmente esto no ocurre.

Quien guiará esta reunión es el Product Owner, por lo tanto es este miembro quien preparará la “Orden del día” de la reunión.

Básicamente deberá presentar al resto del equipo como ingreso:

- Requerimiento -> Representado por el Producto, Servicio, o Problema a desarrollar.
- Determinar la capacidad (recursos disponibles) y velocidad (tiempo de desarrollo) del Sprint
- Un detalle del status al momento de la reunión
- Un relevamiento de restricciones u obstáculos a sortear al momento del encuentro o bien limitaciones que estén planteadas de antemano

No hay métodos preestablecidos para trabajar todos estos puntos. Habitualmente el Product Owner realiza una exposición de cada tema, y va abriendo el espacio para que los miembros del equipo vayan haciendo sus aportes.

Sí hay unas recomendaciones importantes, como buenas prácticas para reuniones de todo tipo: Por ejemplo, que se designe de antemano quién de los presentes será el encargado de tomar las notas de la reunión.

Dentro del debate, se establecerá como mínimo:

- Qué actividades o tareas se realizarán a lo largo del sprint
- Qué entregables serán los que se presentarán al finalizar el mismo
- Quien de los miembros cumplirá qué roles, y / o realizará cada tarea
- Qué propuestas se presentan para sortear las restricciones
- Qué tiempo compromete el equipo para finalizar el sprint con sus entregables

La reunión tendrá dar por resultado, salida o producto final:

- El objetivo del Sprint y como será representado a través de “entregables”.
- El sprint Backlog (listas de actividades a realizar dentro del sprint)

Es importante que la sprint planning finalice cuando el equipo esté completamente seguro de tener en claro cada uno de los puntos, sus roles, sus tareas y el tiempo de desarrollo.

La duración aproximada de esta ceremonia es de entre tres y cuatro horas.

Gráficamente, esta reunión puede mostrarse:



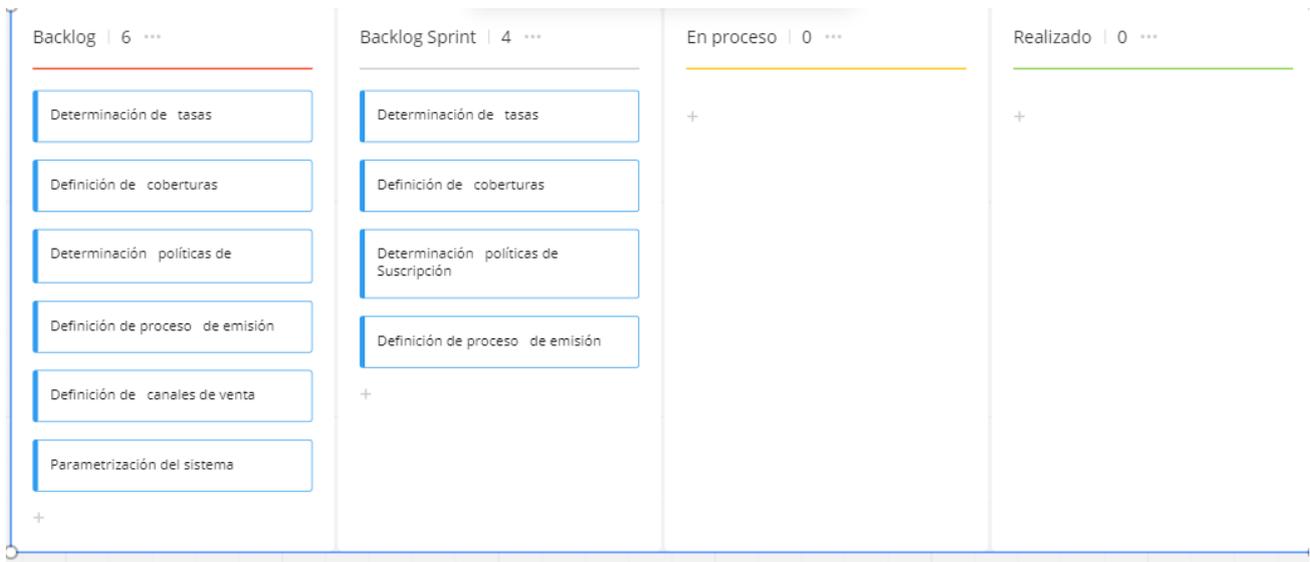
Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, resulta recomendable incorporar un Tablero Kanban para dejar reflejadas las tareas, en el estado donde quedan en el momento de la Planning y que a lo largo del sprint irán evolucionando y moviéndose.

Por ejemplo, si el objetivo del Sprint es desarrollar un nuevo producto o cobertura de seguros, un Sprint Backlog podría ser:

- ✓ Definición de coberturas
- ✓ Determinación de tasas
- ✓ Definición de proceso de emisión
- ✓ Definición de canales de venta
- ✓ Determinación de políticas de Suscripción
- ✓ Parametrización del sistema

Con esta lógica, el tablero, en esta instancia, podría verse:



Fuente: Elaboración propia

El Product Backlog representa la totalidad de actividades a realizar para el desarrollo del producto.

El Backlog Sprint es la lista de tareas que se estará comprometiendo a realizar en el Sprint. No necesariamente tomará todas las tareas.

Obviamente en el momento de inicio todas las tareas están en estado “Por hacer”. A medida que avanza el proyecto irán cambiando de estado. Luego de la explicación de la Daily se mostrará un ejemplo de avance.

Daily Scrum

A partir de los resultados obtenidos en la Planning, se debe comenzar con la realización de las tareas.

La implementación de la Daily Scrum, es condición excluyente para que el método pueda aplicarse exitosamente.

El Scrum Master es el responsable de llevarlas a cabo, y asegurarse de que se cumplan los objetivos de la reunión. Para lograr efectividad en esta actividad, se sugiere tomar las siguientes recomendaciones:

- La duración de la reunión no debe superar los 15 minutos.

- Puede hacerse la reunión con los miembros del equipo de pie buscando no perder tiempo ni foco en el tema.
- La reunión debe ser siempre en el mismo lugar. De ser posible, que sea el mismo en el que se desarrolla la Planning, y a la misma hora.
- Es necesario concientizar a los participantes sobre la importancia de la puntualidad y la necesidad de poner foco en el objetivo de la reunión.
- Durante la reunión cada miembro del Equipo debe responder brevemente las siguientes preguntas:
 - ¿Qué hiciste ayer?
 - ¿Qué vas a hacer hoy?
 - ¿Hay algún obstáculo en el camino?
- Cada miembro debe estar conectado en un 100% con lo que está ocurriendo en la reunión.

En aquellas reuniones donde se da por terminada alguna entregada alguna tarea, donde se presenta un nuevo obstáculo, o se logra sortear uno existente previamente, se evoluciona el tablero Kanban cambiando el estado de esa tarea u obstáculo.

También es importante que en estas reuniones se verifique el cumplimiento de los plazos previstos y la utilización de recursos (si correspondiera).

Los líderes de equipo deberán contribuir al intercambio de ideas, intervenciones, colaboraciones entre los miembros para la mejor ejecución de las tareas.

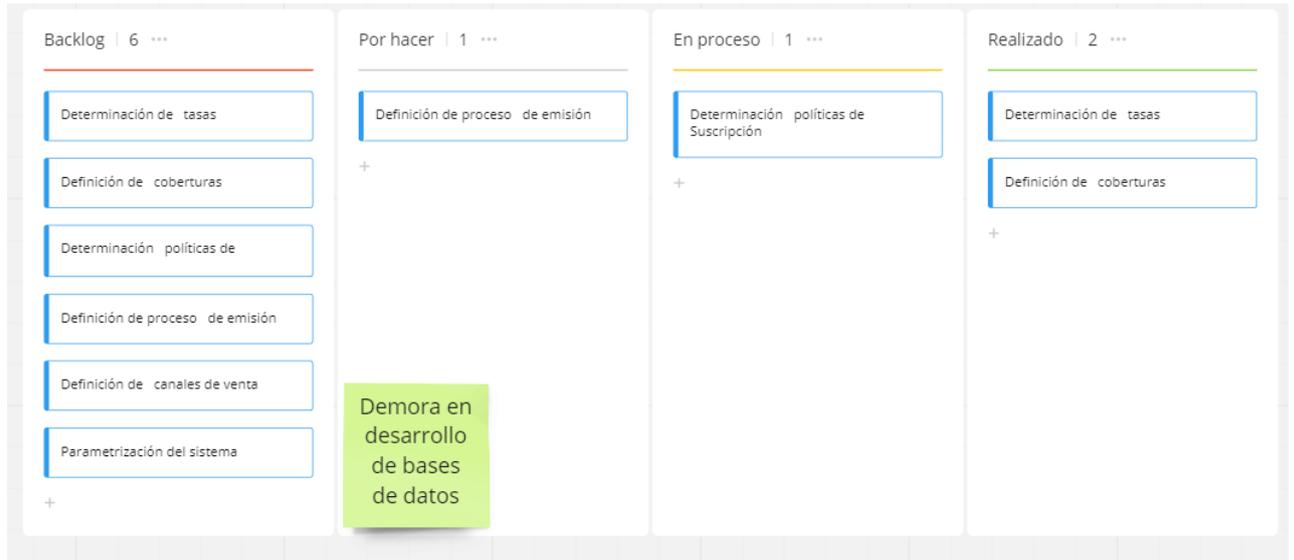
Al finalizar la reunión, es importante chequear que todos hayan logrado



responder las tres preguntas clave, y en caso de corresponder, que se haya evolucionado, o aplicado las correcciones al tablero.

Para facilitar la comprensión del funcionamiento de esta actividad, se muestra en el siguiente gráfico:

Con respecto a la evolución del Tablero Kanban, con el correr del proyecto, se irá cambiando el estado del tablero. Un ejemplo de evolución podría ser:



Fuente: Elaboración propia

Sprint Review

Esta es una ceremonia justamente, de revisión que se realiza al final de un sprint. Se busca verificar el estado o incremento del proyecto y adaptar las siguientes etapas o el Product Backlog si fuera necesario. Para que esta reunión sea eficiente es de vital importancia conseguir el aporte de todos los participantes.

Para cumplir con este objetivo, se proponen una serie de “buenas prácticas” para llevar adelante la ceremonia.

Si bien parece obvia la observación, es muy importante que el organizador (generalmente el Product Owner), la prepare con antelación. Se debe evitar la improvisación.

En esta planificación, se debe identificar cuáles son los invitados convenientes. En esta elección, deberá reflexionar sobre cuál es el valor que puede aportar cada uno.

El Product Owner, Scrum Master, Sponsor y los miembros del equipo de desarrollo son imprescindibles. Pueden incluirse a otros participantes como opcionales, que se considere que pueden aportar valor.

Además, los invitados deben saber al ser convocados cual será el rol que cumplirán en la reunión en particular. Se recomienda convocar con antelación, como para que los participantes tengan las previsiones en la agenda.

Debe asegurarse de tener las herramientas apropiadas: El lugar acondicionado, el equipamiento adecuado para presentar, si el proyecto es un sistema, por ejemplo, tener las configuraciones necesarias para poder “mostrar” el producto incrementado, conexión a la red si se necesita, refrigerios para los participantes acorde al horario en que se realizar (desayuno, almuerzo, merienda, etc).

Es muy efectivo preparar el temario, y un bosquejo al menos, de lo que se va a decir y /o mostrar. En caso de muestras o demos, es conveniente probar, aunque sea una vez unas horas antes del inicio para asegurarse que todo está en orden.

Es importante, dentro de la revisión mencionada anteriormente, medir el tiempo que lleva la presentación para determinar si es apropiado. El total de estas reuniones tiene un máximo recomendado de 4 horas.

Coordinar con todos aquellos que colaboran en la preparación qué tareas, en qué momento y de qué forma son sus participaciones. Toda persona que tenga algún tipo de participación debe conocer la planificación en profundidad.

Ensayar la forma en que se “mostrará” en que consiste el incremento del producto (que debería ser el objeto del sprint) va a ser de importancia al momento de expresar con claridad las ideas y ser eficiente en la transmisión de las mismas. Contar con apoyo de material gráfico como papers para repartir a los presentes, presentaciones digitales o posters, por ejemplo, son recursos que siempre ayudan a clarificar conceptos y a enfocar la exposición. Si bien no hay recetas, es muy común que el temario esté preparado para ir abordando los temas de una manera ordenada, para evitar omisiones y dispersiones, por más que en todo momento se busque la interacción con los demás participantes.

Una idea del temario podría ser:

- Que se espera del evento
- Recordar la visión del producto
- Exponer el Sprint Goal (objetivo del Sprint)
- Mostrar el incremento del producto, recordando que se entiende como tal, a nuevas etapas realizadas, mejoras sobre etapas anteriores, continuación de actividades, etc, También puede abordarse, si es que aplica, temas de cumplimiento de plazos, presupuesto, o similares que estén relacionados
- Recoger feedback de todos los invitados a la **review** (stakeholders y Equipo de Scrum)
- Revisión del product backlog entre todos y colaborar para determinar qué podría ser lo siguiente a desarrollar
- Repasar próximos pasos y ver si se está todo en condiciones para el inicio del siguiente sprint

Es importante determinar quienes estarán encargados de apoyar los momentos en que se generan los feedbacks y como registrarlos. Las notas individuales son de utilidad, pero si se exponen en pizarras para compartir con todos los participantes, se generan participaciones más grupales, y brinda posibilidad de abrir espacio para debates enriquecedores.

Realizar preguntas constantemente sobre lo que piensan los otros, si tienen algo para aportar, observar expresiones, son consejos a prestar al orador. Siempre ayuda hacer dinámicas las reuniones con participación del auditorio, mucho más que una exposición unipersonal.

Antes del cierre de la reunión el organizador debe repasar y verificar si ha logrado cumplir con los objetivos de la misma:

- ✓ Si se logró mostrar el incremento del producto.
- ✓ Si hubo revisión en conjunto sobre el Product Backlog validando el estado actual o proponiendo correcciones que pudieran haber surgido.
- ✓ Si hubo colaboración de todos.

- ✓ Si hubo feedback que pueda servir para correcciones, para tomar como input para el siguiente sprint, sugerencias o nuevos puntos de mejora.
- ✓ El agradecimiento, es un ingrediente que jamás debe faltar en los encuentros. Agradecimiento a los que colaboraron, participaron, aportaron, criticaron. Nunca se debe omitir hacer saber al resto lo valioso de sus aportes.

Una vez finalizada esta ceremonia, puede avanzarse en el siguiente sprint o iteración, y se da paso además, a la última etapa que es la reunión de retrospectiva.

Sprint Retrospective

Esta última ceremonia de las incluidas en cada sprint, da al equipo la oportunidad de reflexionar sobre el trabajo que se acaba de mostrar y discutir formas de mejorar.

Como se dijo, es una reunión interna entre los miembros del Scrum.

Al ser un tipo de reunión que requiere una constante puesta en observación la labor del equipo, el desafío es evitar la monotonía. Que no sea igual cada reunión, que se propongan desafíos diferentes en cada una, por más que el objetivo final, sea siempre responder a las preguntas:

- ¿Qué salió bien en la última iteración?
- ¿Qué no salió tan bien?
- ¿Qué podríamos hacer diferente para mejorar?

En etapas iniciales, o donde los colaboradores no están tan familiarizados con las herramientas Agiles, puede ser en una fecha entre el final del Sprint y la reunión de retrospectiva, pedir que los colaboradores respondan las preguntas por su cuenta.

Luego, en la reunión, se comparten las respuestas de cada uno, y con ayuda de pizarras, láminas, proyectores, o similar, exponerlas, debatirlas y resumirlas.

Es muy probable que, con el paso del tiempo, y a medida que los miembros del scrum se vayan “acostumbrando” a las reuniones, el entusiasmo por este ejercicio decaiga y se pierda el efecto que quiere lograrse.

Para evitar eso, se propone incorporar actividades lúdicas y más dinámicas para desarrollar las reuniones.

Una de ellas, podría ser la de comparar el Sprint pasado con una embarcación, y buscar elementos que representen las preguntas al estilo:

- El viento posicionado “a favor” podría representar el “¿Qué salió bien en la última iteración?”
- El viento posicionado “en contra” representaría la pregunta “¿Qué no salió tan bien?”
- El “sol” podría ayudar a representar las oportunidades de mejora
- Por último, el ancla, podría representar algún obstáculo extra (o sea que nos sean las restricciones que surgen del sprint) que limita, impide, o frena alguna acción que se pretende.

Con estos elementos se puede “Jugar” en una pizarra disponiéndolos de manera tal que se puedan ir visualizando, corriendo de un lugar a otro, permitiendo debatir sobre las consignas presentadas.

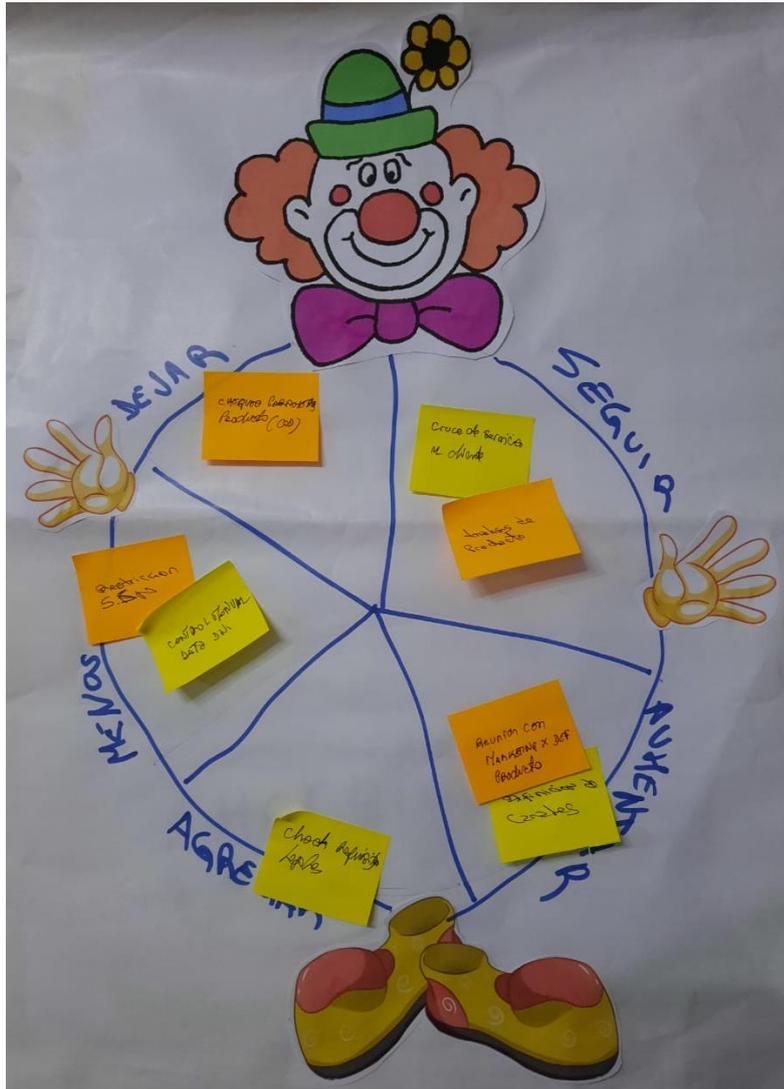


Fuente: Elaboración propia

Otra alternativa, puede ser la simbolización del “payaso gordo” para responder a las preguntas y reflexionar como:

- ✓ ¿Qué deberíamos incorporar en el próximo sprint? - Actividades que se detecta que no se realizan y cuya incorporación podría mejorar el desempeño, por ejemplo, un check list de requisitos legales de productos
- ✓ ¿Qué deberíamos dejar de hacer? – Actividades que por algún motivo dejaron de ser valiosas – Como algún chequeo doble por precaución, que ya ni es necesario porque se verificó que con uno es suficiente.
- ✓ ¿Qué actividades se deberían incrementar? – Son aquellas que dan resultado, pero que podrían realizarse con mayor frecuencia o intensidad, como podría ser incorporar novedades en una pizarra para compartir con el resto
- ✓ ¿Qué actividades deberían hacerse menos? – Se definen como aquellas en que si bien no están erradas, por alguna razón no ayudan a mejorar y por ese motivo sería conveniente realizarla con menor frecuencia o intensidad. Sería, por ejemplo, alguna validación adicional
- ✓ ¿Qué actividades deberíamos seguir haciendo igual? – Son aquellas que mantienen su aporte de valor con lo que se recomienda continuarlas. En general son todas las actividades que forman parte de la operación diaria que dan resultado y favorecen al correcto desempeño, como métodos de programación, controles preventivos, etc.

Una opción divertida de verlo podría ser:



Fuente: Elaboración propia

Si bien hay muchas opciones para realizar este tipo de juegos, e Internet nos da muchas ideas, luego de una serie de eventos programados por el Scrum Master, con las propuestas o juegos que realice, se propone dejar la organización del próximo juego a cargo de algún miembro del equipo. Así, se ejercita la creatividad de cada uno, se fomenta el compromiso por sacar adelante la idea de la próxima reunión y el entusiasmo de los demás por que llegue su turno de organizar.

Para hacer efectiva esta tarea, sería buena medida que el creador del juego de turno, comparta con el líder la idea como para darle forma antes del evento y evitar improvisaciones.

Todos los miembros deben respetar la opinión de los demás. El rol del moderador es importante para evitar desviar las conversaciones o propuestas de las que

están como objetivo de la reunión. En caso de considerar necesario, puede comprometer un espacio privado (otra reunión) para atender esta inquietud o planteo de algún empleado que lo requiera. La idea atender a todas las opiniones, por más que no tengan que ver con el sprint, solamente que en el espacio apropiado para cada una.

Feedback Wraps (Retroalimentación)

Tal como se ha expresado en varias partes de este trabajo, el feedback es un elemento clave en los procesos de toma de decisiones descentralizadas.

Adoptar este juego propuesto por Jurgen Appelo en su blog, convierte el proceso de obtención de feedback por parte de los colaboradores de cualquier equipo, independientemente de que sean o no miembros de un scrum.

Se trata básicamente de armar una receta de un Wrap (comida similar a los tacos) con elementos que favorezcan la expresión de ideas y sentimientos.

En reuniones de equipo internas, se propone abordar el juego para alentar los miembros del equipo a ofrecer su devolución.

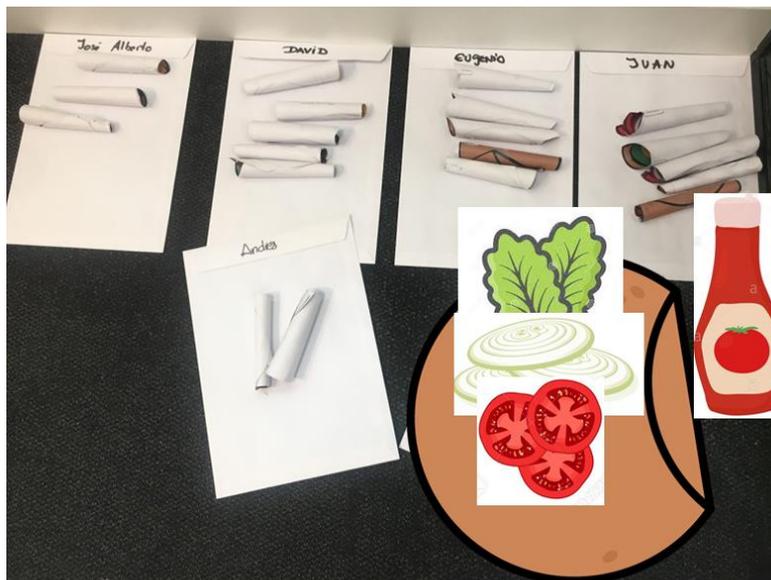
Como preparación, el organizador debe contar con los elementos de la “receta” para armar el Wrap. Se pueden preparar los elementos de que serán utilizados en fuentes para que se vayan tomando y agregando a la preparación. (Por ejemplo, papeles que simbolicen la tortilla de pan, otros que simbolicen los vegetales, etc)

- La masa o tortilla de pan representa el contexto. Se la puede simbolizar con una hoja de papel. Se alienta a los colaboradores a describir el contexto en el que se encuentran en la hoja, para seguir con el ejercicio. 
- La lechuga o vegetal representa la lista de observaciones que tenga para hacer cada colaborador. Se propondrá a los participantes tomar el ingrediente y anotar su lista de observaciones. En este punto es importante destacar al equipo que eviten comentarios ofensivos, acusaciones, por ejemplo, que generen clima de malestar. 
- El tomate será el encargado de simbolizar a los sentimientos. Con lo que se intentará lograr que cada uno exprese lo que le hace sentir la lista de observaciones que ha expresado en el punto anterior. Es una manera de lograr apertura y empatía al momento de expresar observaciones. Los sentimientos no

se juzgan, no están bien ni mal. Por eso, esta conexión emocional entre compañeros contribuye a poner a unos en lugar de otros y comprender como se sienten en determinadas situaciones. 🍅

- La cebolla, nos va a ayudar a determinar que valor tiene la situación, hecho o lista de observaciones. Ayudará al resto a entender “por qué es importante para uno tal o cual tema” o “como lo afecta” al quienes reciben el feedback. 🥒
- A través de la “salsa” se ofrecen las sugerencias. Esto representa en opinión de la persona que da feedback, qué podría ayudar a mejorar esa situación y de qué manera cree que se podría aplicar. 🍷

Una vez preparados todos los Wraps de los participantes, se procede a la apertura de los paquetes, para dar paso a la lectura, debate y reflexión sobre lo que se ha expresado.



Fuente: Elaboración propia

Como en el caso de los juegos propuestos en los puntos anteriores, con el paso del tiempo, y en la medida que los miembros de los equipos maduren en sus maneras de relacionarse, se pueden ir ejecutando nuevas técnicas. Incluso podrían alternarse procesos grupales e individuales para ir cambiando la dinámica de los ejercicios.

CAPITULO IV - CONCLUSIONES

Según lo observado en esta investigación la empresa analizada responde a un modelo clásico de gestión ya que predomina el orden jerárquico, donde prima la desconfianza, orden y control. Las mayores debilidades detectadas giran en relación a problemas de comunicación de las decisiones y objetivos de la empresa a las diferentes áreas, escasa o nula delegación de decisiones y funciones y delegación de responsabilidades. Esto no es un caso aislado, ya que la mayoría de las organizaciones presentan una estructura centralizada, sobre el cual según Mintzberg, (1981) sostiene "las partes de la organización están unidas entre sí mediante distintos flujos: de autoridad, de material de trabajo, de información y de procesos de decisión".

Cuando hablamos de estructura de una empresa, esto es las formas en las que se dividen las tareas a desarrollar por cada área para luego lograr la coordinación de las mismas. Mintzberg, (1984) "cuando todo el poder se centra en un único punto de la organización, esencialmente, en manos de un solo individuo, calificamos de centralizada a la estructura (...) el hecho de centrar el poder en una sola persona claramente es un factor riesgoso para la empresa.

Como se mencionó en un principio, los avances tecnológicos de los últimos tiempos han transformado el mercado casi obligadamente y comienza a comportarse de una manera mucho más dinámica. En ese sentido y para garantizar la competitividad y la supervivencia de las empresas en medio de esta revolución, muchas de ellas decidieron invertir en reducir la burocracia e implementar procesos más ágiles.

El modelo que viene a ofrecer esta agilidad es la gestión descentralizada que se da cuando, el poder queda dividido entre numerosos individuos, (Mintzberg, (1984 p., 218), este modelo por medio de la flexibilidad en la toma de decisiones, permite la resolución de problemas en menos tiempo y con más firmeza.

El modelo de gestión asociado a este avance y transformación tecnológica y que deja de lado el enfoque centralizado y la mirada puesta en los procesos, promueve la participación de la gente, un modelo de gestión en el cual los trabajadores dejan de ser un número más y pasan a ser un factor importante para la empresa, aspecto que la empresa estudiada no lo percibe o contempla de acuerdo a las declaraciones de los empleados encuestados. Se trata de un estilo de gestión donde los trabajadores se

preocupan por su trabajo y buscan mejorar su desempeño cada día para que los clientes estén satisfechos.

Entre los objetivos de este trabajo se buscó determinar las ventajas y desventajas de un sistema descentralizado de gestión 3.0 el cual quedó manifestada en el encuadre teórico de la investigación. No solo quedó expuesto teóricamente que ofrece efectos positivos en las empresas concernientes con el acrecentamiento de la calidad en el trabajo, sino también que los empleados de la empresa afirmaron que la implementación del nuevo modelo con herramientas de Management 3.0, puede colaborar de manera positiva en la empresa, ya que esto implicaría “menos dependencia de los jerárquicos, más horizontalidad”, y se tomarían decisiones más rápido; los empleados serían y se sentirían más involucrados. Por lo tanto y de acuerdo a lo dicho en el apartado anterior se valida la hipótesis: los recursos y estrategias del Management 3.0 colaboran en descentralizar las decisiones para lograr una mayor autonomía en los mandos inferiores de la empresa.

De todo lo expuesto, se concluye que la implementación de todas o parte de las herramientas propuestas en este trabajo (Detalladas en el CAPITULO III), permitirá a la Empresa a migrar hacia un sistema de gestión descentralizada que se adapte a los tiempos modernos consiguiendo así la agilidad que requiere el mercado actual en toda su gestión.

GLOSARIO

Organización: Acción de organizar u organizarse. Dícese también al grupo de personas y medios organizados con un objetivo determinado

Empresa: Organización o institución que se dedica a actividades con fines económicos, comerciales o sociales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de las personas.

Centralización: Acción de centralizar. En administración se centralizan las tomas de decisiones se centran o concentran en una sola persona.

Descentralización: consiste en dar reconocimiento y autonomía a las entidades y poseen la libertad de decidir y administrar sus propias actividades, es decir se descentraliza la toma de decisión y gestión.

Sistemas de gestión: Conjunto de elementos organizados interrelacionando sus atributos y su ambiente, constituyendo una totalidad, y que persigue un fin determinado. Permite establecer una política, unos objetivos y alcanzarlos.

Management 3.0: Modelo de gestión que centra en que las empresas logren sus objetivos, sin perder de vista la calidad de vida de los empleados.

Empleado: Persona que trabaja para otra a cambio de un salario.

Colaborador: Empleado, miembro de algún equipo de trabajo

Reunión de trabajo: Grupo de personas convocadas para trabajar juntas con un objetivo específico durante un período de tiempo determinado.

BIBLIOGRAFIA

Aisemberg, Daniel, (2019), Elementos de un sistema de gestión de calidad. Disponible en: <https://www.evaluandoerp.com/software-erp/sistema-de-gestion/>

Appelo, J. (2010). How to change the world. California: Reviews.

Appelo, J. (2011) Management 3.0, EEUU: Addison-Wesley Professional.

Appelo, J. (2014) Management 3.0 Workout EEUU: Happy Melly Express.

Claver- Cortés E.; Pertusa-Ortega, E.; Molina-Azorín, J. (2011) Estructura organizativa y resultado empresarial: un análisis empírico del papel mediador de la estrategia. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Volumen 14 (1); 2-13

Dávila Carlos, (2002). Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico. Editorial. McGraw-Hill Interamericana. Capítulo 1. Organización y teorías de las organizaciones.

Dessler Gary, (1979). Organización y Administración. Madrid, Ed. Prentice/Hall.

Drucker, Peter F. (1975). La Gerencia. Buenos Aires, Ed. Ateneo.

Drucker, P. (1988). Historia y teoría del management. *Harvard Business Review*, 1-17.

Calvo, Diego (2018): Metodología Scrum (Metodología Ágil)
<https://www.diegocalvo.es/metodologia-scrum-metodologia-agil/>

Alfonso, Alexa (2021): Una Guía Rápida Y Práctica De Las 4 Ceremonias De La Metodología Scrum
<https://thedigitalprojectmanager.com/es/ceremonias-scrum-simplificadas/>

Anderson, David (2010): The principles of the Kanban Method
<http://www.djaa.com/principles-kanban-method>

Economía 3 (2015): Ventajas y desventajas de la descentralización.

<https://economia3.com/ventajas-y-desventajas-de-la-descentralizacion/>

Etkin, Jorge, (1978). Sistemas y estructuras de organización. Buenos Aires, Ed. Macchi.

Etkin, Jorge, (1985). Viabilidad de las Organizaciones. Buenos Aires, Ed. Macchi.

Fuenmayor, Ramsés, (2002). Interpretando organizaciones. Una Teoría Sistémico-Interpretativa de Organizaciones. Universidad de los Andes, Consejo de Publicaciones, Consejo de Estudios de Postgrado.

Franco, R. (2003): Descentralización, participación y competencia en la gestión social. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá.

<https://old.voxlocalis.net/revistas/num16/doc/0047517.pdf>

Gandoy y Díaz Mora, (2020). El momento de las cadenas regionales de valor. La integración comercial en la Península Ibérica. Disponible en:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=221967>

Hernández Aguilar (S/F) ¿Qué es una Macroempresa? Disponible en:

<https://quickbooks.intuit.com/mx/recursos/controla-tu-negocio/que-es-una-macroempresa/>

Lexington (2019). Estructura jerárquica de una empresa. Disponible en:

<https://www.lexington.es/blog/que-es-estructura-jerarquica-empresa-ventajas-desventajas>

Loidi, J. (2019). ¿Por qué cierran las pymes? Diario Télam. Disponible en:

<https://www.telam.com.ar/notas/201910/398214-por-que-cierran-las-pymes.html>

Melinkoff, Ramón V. (2010). La estructura de la organización. Los Organigramas. Editorial PANAPO. Capítulo I. La Organización. Caracas.

Mintzberg, Henry, (1981). La teoría de la política de dirección. Buenos Aires. Estudio Perel.

Mintzberg, Henry, (1984). La estructuración de las organizaciones. Barcelona, Ed. Ariel.

Ogalla, F. (2006) Sistema de gestión: una guía práctica. España. Ediciones Díaz de Santos. Disponible en:

<http://site.ebrary.com/lib/utasp/docDetail.action?docID=10135784&p00=gestion>

Palacios, (2006). Las organizaciones de Economía Solidaria: un Modelo de Gestión Innovador. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225020897004.pdf>

Parsons, T. (1976). El sistema social. Madrid, Revista de Occidente.

Pfeffer, Jeffrey, (2000). Nuevos Rumbos en la Teoría de la Organización. Problemas y Posibilidades. OXFORD University Press. México.

Quiroa, M. (2020): Estructura organizacional.

<https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacional.html>

Reginaldo, (2020). Management 3.0 y el futuro de la gestión de personas. Disponible en: <https://www.elcontact.com/2019/07/management-30-y-el-futuro-de-la-gestion.html>

Riquelme, (2017). ¿Qué es la descentralización en la administración? Disponible en: <https://www.webyempresas.com/que-es-la-descentralizacion-en-la-administracion/>

Roosmalen, R. (2017). Doing it! Management 3.0 experiences. USA: Agile Strides.

Sodexo, (2017). www.sodexo.com. Disponible en:

<https://au.sodexo.com/home/media/publications/case-studies/2018-global-workplacetrends/human-capital-management-3-0.html>

Torres, Alfredo, (2017). Rigidez y flexibilidad. Lima, Perú. Disponible en:
<https://www.lampadia.com/opiniones/alfredo-torres/rigidez-y-flexibilidad/>

Uriarte, Pedro (1989): Boletín de Estudios Económicos; Bilbao, España. Tomo 44; 97.

Van Gigch, John, (1981). Teoría general de sistemas aplicada. México, Ed. Trillas.

Volpentesta, (2004). Administración y Gestión de las Organizaciones. Disponible en:
<http://exa.unne.edu.ar/informatica/administracionygestion/SAI/3%20Los%20Sistemas%20de%20Info.pdf>

Zapata Rotundo, G.; Sigala Paparella, L.; Mirabal Martínez, A. (2006): Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. Barquisimeto, Venezuela; Compendium, vol. 19 (36); 35-59

ANEXOS

Entrevistas y encuestas

ENCUESTA AL OPERATIVO/OPERARIO

1. Nombre y apellido: Encuestado 1
2. Edad: 45 años
3. Sexo: Masculino
4. Cargo de ocupa en la empresa: Administrativo
5. Antigüedad: 20 años
6. Función: Tareas administrativas
7. Califique del 1 al 10 el grado de libertad de decisión considera que posee 7
8. ¿Qué tan cómodo/a se siente usted al expresarle sus inquietudes a su jefe/a?
 - Muy cómodo/a X
 - Algo cómodo/a
 - No tan cómodo
9. ¿Le gustaría interactuar con su jefe/a más, menos. o lo mismo que interactúa actualmente con él/ella? Lo mismo
10. ¿Cómo es la administración cuando explica los planes de negocio de la empresa?
 - Muy claro X
 - Algo claro
 - No tan claro
 - Nada claro
11. Cuando las decisiones o los objetivos cambian, ¿Con qué frecuencia su jefe/a le explica los motivos de dicho cambio?
 - Siempre X
 - De vez en cuando
 - Nunca
12. ¿Cómo maneja los problemas de los empleados?
 - Muy bien X
 - Algo bien
 - No tan bien
 - Nada bien
13. ¿Qué tan comprometido/a está su jefe/a en hacer de la empresa un lugar más cómodo para trabajar?

-Muy comprometido/a X

-Algo comprometido/a

- No tan comprometido/a

-Nada comprometido/a

14. ¿Cómo comparten los miembros de su equipo la responsabilidad de las tareas?

-Muy bien X

-Algo bien

- No tan bien

-Nada bien

15. ¿Qué tan eficientes son las reuniones de equipo?

-Muy eficientes

-Algo eficientes X

- No tan eficientes

-Nada eficientes

16. ¿Qué tan bien se comunican los miembros de su equipo?

-Muy bien

-Algo bien X

- No tan bien

-Nada bien

17. ¿Cómo maneja las críticas su jefe/a?

-Muy bien

-Algo bien X

- No tan bien

-Nada bien

18. ¿Qué tan equitativa es la distribución de responsabilidades entre los miembros de su equipo?

-Muy equitativa

-Algo equitativa X

- No tan equitativa

-Nada equitativa

19. ¿Qué grado de autonomía poseen para resolver situaciones?

-Mucha

-Mediana X

-Poca

-Nada

20. ¿Con qué rapidez responde su jefe respecto a sus consultas?

-Muy rápido X

-Algo rápido

- No tan rápido

-Nada rápido

ENTREVISTA OBRERO/OPERATIVO

1. ¿Qué tareas desarrolla en la empresa? Cobranzas y recaudaciones
2. ¿Qué grado de participación considera que tiene en las decisiones de la empresa?
¿Por qué? Poca soy empleado
3. ¿Cree que le interesa a la empresa la situación laboral, emocional y motivacional del obrero? ¿Por qué? Creo que si le interesa, por cursos charlas etc
4. ¿Cuáles son las problemáticas más comunes e inmediatas que se le presenta?
Cuestiones operativas
5. ¿Puede resolverlas con facilidad? Algunas si otras no
6. ¿Qué estrategias les brinda la empresa para resolverlas? Herramientas corporativas
7. ¿Cuáles se les dificulta resolverlas? ¿Por qué? Las que no dependen de mi
8. ¿Qué otras estrategias cree que puede implementar? No se me ocurre
9. ¿Qué nivel de comunicación y feedback considera que posee la empresa?
Bastante bueno
10. ¿De qué manera cree que el nuevo modelo de management 3.0. puede colaborar con la descentralización y delegación de tareas? Menos dependencia de los jerárquicos, mas horizontalidad

ENCUESTA AL OPERATIVO/OPERARIO

1. Nombre y apellido: Encuestado 2

2. Edad:34
3. Sexo: Masculino
4. Cargo de ocupa en la empresa: Analista
5. Antigüedad 9 años
6. Función: Analista
7. Califique del 1 al 10 el grado de libertad de decisión considera que posee 8
8. ¿Qué tan cómodo/a se siente usted al expresarle sus inquietudes a su jefe/a?
 - Muy cómodo/a
 - Algo cómodo/a
 - No tan cómodo
9. ¿Le gustaría interactuar con su jefe/a más, menos. o lo mismo que interactúa actualmente con él/ella? Lo mismo/mas
10. ¿Cómo es la administración cuando explica los planes de negocio de la empresa?
 - Muy claro
 - Algo claro
 - No tan claro
 - Nada claro
11. Cuando las decisiones o los objetivos cambian, ¿Con qué frecuencia su jefe/a le explica los motivos de dicho cambio?
 - Siempre
 - De vez en cuando
 - Nunca

12. ¿Cómo maneja los problemas de los empleados?

-Muy bien

-Algo bien

- No tan bien

-Nada bien

13. ¿Qué tan comprometido/a está su jefe/a en hacer de la empresa un lugar más cómodo para trabajar?

-Muy comprometido/a

-Algo comprometido/a

- No tan comprometido/a

-Nada comprometido/a

14. ¿Cómo comparten los miembros de su equipo la responsabilidad de las tareas?

-Muy bien

-Algo bien

- No tan bien

-Nada bien

15. ¿Qué tan eficientes son las reuniones de equipo?

-Muy eficientes

-Algo eficientes

- No tan eficientes

-Nada eficientes

16. ¿Qué tan bien se comunican los miembros de su equipo?

-Muy bien

-Algo bien

- No tan bien

-Nada bien

17. ¿Cómo maneja las críticas su jefe/a?

-Muy bien

-Algo bien

- No tan bien

-Nada bien

18. ¿Qué tan equitativa es la distribución de responsabilidades entre los miembros de su equipo?

-Muy equitativa

-Algo equitativa

- No tan equitativa

-Nada equitativa

19. ¿Qué grado de autonomía poseen para resolver situaciones?

-Mucha

-Mediana

-Poca

-Nada

20. ¿Con qué rapidez responde su jefe respecto a sus consultas?

-Muy rápido

-Algo rápido

- No tan rápido

-Nada rápido

ENTREVISTA OBRERO/OPERATIVO

1. ¿Qué tareas desarrolla en la empresa?

Análisis de Pólizas, gestión de impacto en sistema.

2. ¿Qué grado de participación considera que tiene en las decisiones de la empresa? ¿Por qué? En el área un alto grado. Porque es necesario concluir con la tarea para que se termine el circuito de venta/comisión.

3. ¿Cree que le interesa a la empresa la situación laboral, emocional y motivacional del obrero? ¿Por qué? En absoluto, la empresa intenta mostrar que somos personas, pero sabemos que somos números o legajos.

4. ¿Cuáles son las problemáticas más comunes e inmediatas que se le presenta? Respuestas un poco lentas, a veces, de otros sectores.

5. ¿Puede resolverlas con facilidad? Si.

6. ¿Qué estrategias les brinda la empresa para resolverlas?

7. ¿Cuáles se les dificulta resolverlas? ¿Por qué?

8. ¿Qué otras estrategias cree que puede implementar?

9. ¿Qué nivel de comunicación y feedback considera que posee la empresa?
Posee un alto nivel de comunicación en escalafones altos.
10. ¿De qué manera cree que el nuevo modelo de management 3.0. puede colaborar con la descentralización y delegación de tareas?

ENCUESTA AL OPERATIVO/OPERARIO

1. Nombre y apellido: Encuestado 3
2. Edad:37
3. Sexo: Femenino
4. Cargo de ocupa en la empresa: Administrativo
5. Antigüedad: 10 años
6. Función: Tareas administrativas
7. Califíque del 1 al 10 el grado de libertad de decisión considera que posee 7/8
8. ¿Qué tan cómodo/a se siente usted al expresarle sus inquietudes a su jefe/a?
X -Muy cómodo/a

-Algo cómodo/a

-No tan cómodo
9. ¿Le gustaría interactuar con su jefe/a más, menos. o lo mismo que interactúa actualmente con él/ella? Igual
10. ¿Cómo es la administración cuando explica los planes de negocio de la empresa?
X -Muy claro

-Algo claro

-No tan claro

-Nada claro

11. Cuando las decisiones o los objetivos cambian, ¿Con qué frecuencia su jefe/a le explica los motivos de dicho cambio?

X -Siempre

-De vez en cuando

-Nunca

12. ¿Cómo maneja los problemas de los empleados?

-Muy bien

X-Algo bien

- No tan bien

-Nada bien

13. ¿Qué tan comprometido/a está su jefe/a en hacer de la empresa un lugar más cómodo para trabajar?

X-Muy comprometido/a

-Algo comprometido/a

- No tan comprometido/a

-Nada comprometido/a

14. ¿Cómo comparten los miembros de su equipo la responsabilidad de las tareas?

-Muy bien

X-Algo bien

- No tan bien

-Nada bien

15. ¿Qué tan eficientes son las reuniones de equipo?

-Muy eficientes

X-Algo eficientes

- No tan eficientes

-Nada eficientes

16. ¿Qué tan bien se comunican los miembros de su equipo?

-Muy bien

X -Algo bien

- No tan bien

-Nada bien

17. ¿Cómo maneja las críticas su jefe/a?

X -Muy bien

-Algo bien

- No tan bien

-Nada bien

18. ¿Qué tan equitativa es la distribución de responsabilidades entre los miembros de su equipo?

-Muy equitativa

X-Algo equitativa

- No tan equitativa

-Nada equitativa

19. ¿Qué grado de autonomía poseen para resolver situaciones?

-Mucha

X-Mediana

-Poca

-Nada

20. ¿Con qué rapidez responde su jefe respecto a sus consultas?

X-Muy rápido

-Algo rápido

- No tan rápido

-Nada rápido

ENTREVISTA OBRERO/OPERATIVO

1. ¿Qué tareas desarrolla en la empresa? Facturaciones –Sector emision
2. ¿Qué grado de participación considera que tiene en las decisiones de la empresa? ¿Por qué? No mucha , por lo grande de la empresa
3. ¿Cree que le interesa a la empresa la situación laboral, emocional y motivacional del obrero? ¿Por qué? No, por lo mismo la empresa es muy grande y no se personaliza
4. ¿Cuáles son las problemáticas más comunes e inmediatas que se le presenta?
Errores de facturación

5. ¿Puede resolverlas con facilidad? si
6. ¿Qué estrategias les brinda la empresa para resolverlas? Hay un sector de sistemas que colabora para errores del programa
7. ¿Cuáles se les dificulta resolverlas? ¿Por qué? Errores puntuales del programa que se usa – porque excede mis conocimientos
8. ¿Qué otras estrategias cree que puede implementar?-
9. ¿Qué nivel de comunicación y feedback considera que posee la empresa?
Hay un lugar al que se puede hacer consultas generales
10. ¿De qué manera cree que el nuevo modelo de management 3.0. puede colaborar con la descentralización y delegación de tareas? No lo conozco

ENCUESTA AL OPERATIVO/OPERARIO

1. Nombre y apellido: **Encuestado 4**
2. Edad: **31**
3. Sexo: **Masculino**
4. Cargo de ocupa en la empresa: **Analista Programador**
5. Antigüedad: **4 años y medio**
6. Función: **Mantener y desarrollar nuevos procesos para el sistema Core de la compañía de Seguros.**
7. Califique del 1 al 10 el grado de libertad de decisión considera que posee: **9**
8. ¿Qué tan cómodo/a se siente usted al expresarle sus inquietudes a su jefe/a?
-Muy cómodo/a → Seleccionada

-Algo cómodo/a

-No tan cómodo

9. ¿Le gustaría interactuar con su jefe/a más, menos. o lo mismo que interactúa actualmente con él/ella? **Lo mismo que interactúa actualmente.**
10. ¿Cómo es la administración cuando explica los planes de negocio de la empresa?
- Muy claro
 - Algo claro → Seleccionada**
 - No tan claro
 - Nada claro
11. Cuando las decisiones o los objetivos cambian, ¿Con qué frecuencia su jefe/a le explica los motivos de dicho cambio?
- Siempre → Seleccionada**
 - De vez en cuando
 - Nunca
12. ¿Cómo maneja los problemas de los empleados?
- Muy bien
 - Algo bien → Seleccionada**
 - No tan bien
 - Nada bien
13. ¿Qué tan comprometido/a está su jefe/a en hacer de la empresa un lugar más cómodo para trabajar?
- Muy comprometido/a → Seleccionada**
 - Algo comprometido/a

- No tan comprometido/a

-Nada comprometido/a

14. ¿Cómo comparten los miembros de su equipo la responsabilidad de las tareas?

-Muy bien → Seleccionada

-Algo bien

- No tan bien

-Nada bien

15. ¿Qué tan eficientes son las reuniones de equipo?

-Muy eficientes

-Algo eficientes → Seleccionada

- No tan eficientes

-Nada eficientes

16. ¿Qué tan bien se comunican los miembros de su equipo?

-Muy bien → Seleccionada

-Algo bien

- No tan bien

-Nada bien

17. ¿Cómo maneja las críticas su jefe/a?

-Muy bien

-Algo bien → Seleccionada

- No tan bien

-Nada bien

18. ¿Qué tan equitativa es la distribución de responsabilidades entre los miembros de su equipo?

-Muy equitativa → Seleccionada

-Algo equitativa

- No tan equitativa

-Nada equitativa

19. ¿Qué grado de autonomía poseen para resolver situaciones?

-Mucha

-Mediana → Seleccionada

-Poca

-Nada

20. ¿Con qué rapidez responde su jefe respecto a sus consultas?

-Muy rápido → Seleccionada

-Algo rápido

- No tan rápido

-Nada rápido

ENTREVISTA OBRERO/OPERATIVO

1. ¿Qué tareas desarrolla en la empresa? **Programar funciones y procesos para el sistema CORE de la compañía de Seguros.**

2. ¿Qué grado de participación considera que tiene en las decisiones de la empresa? ¿Por qué? **En cuanto a decisiones globales de la empresa mi participación es nula, en cuanto a decisiones en cómo mejorar un proceso o el desarrollo de uno nuevo es muy buena porque se escuchan las ideas planteadas y se evalúa la mejor solución.**
3. ¿Cree que le interesa a la empresa la situación laboral, emocional y motivacional del obrero? ¿Por qué? **Hasta el alcance que puede llegar a tener la empresa, para mí si le interesa ya que propone hacer reuniones de equipo para hablar de cómo estamos y como nos sentimos ya sea laboral o extra-laboral.**
4. ¿Cuáles son las problemáticas más comunes e inmediatas que se le presenta? **La principal problemática es que todo es urgente y prioritario para los usuarios.**
5. ¿Puede resolverlas con facilidad? **Algunos de los pedidos son similares y se reutiliza el proceso desarrollado antes pero siempre se debe ajustar a cada solicitud y eso le da una demora adicional.**
6. ¿Qué estrategias les brinda la empresa para resolverlas? **La empresa te brinda el material de trabajo y la capacitación para desarrollar los procesos.**
7. ¿Cuáles se les dificulta resolverlas? ¿Por qué? **Se hace más difícil resolver aquellas que necesitan soluciones estructurales y que implica mucho tiempo de desarrollo o cambios grandes en los procesos principales lo cual lleva un riesgo mayor.**
8. ¿Qué otras estrategias cree que puede implementar? ...
9. ¿Qué nivel de comunicación y feedback considera que posee la empresa? **Con mi jefe directo la comunicación y feedback es muy frecuente y muy**

buena. La empresa brinda medios para dar y recibir feedback a compañeros.

10. ¿De qué manera cree que el nuevo modelo de management 3.0. puede colaborar con la descentralización y delegación de tareas?

ENCUESTA AL OPERATIVO/OPERARIO

1. Nombre y apellido: Encuestado 5
2. Edad: 38
3. Sexo: Femenino
4. Cargo de ocupa en la empresa: Analista de Proyectos
5. Antigüedad: 1 año
6. Función: Administrar los recursos de **proyectos** en ejecución, con el fin de controlar y evaluar el uso de ellos en la unidad.
7. Califique del 1 al 10 el grado de libertad de decisión considera que posee: 7
8. ¿Qué tan cómodo/a se siente usted al expresarle sus inquietudes a su jefe/a?
 - Muy cómodo/a
 - Algo cómodo/a x
 - No tan cómodo
9. ¿Le gustaría interactuar con su jefe/a más, menos. o lo mismo que interactúa actualmente con él/ella? Deseo tener mayor comunicación e interactuar más.
10. ¿Cómo es la administración cuando explica los planes de negocio de la empresa?
 - Muy claro
 - Algo claro x
 - No tan claro
 - Nada claro

11. Cuando las decisiones o los objetivos cambian, ¿Con qué frecuencia su jefe/a le explica los motivos de dicho cambio?
- Siempre x
 - De vez en cuando
 - Nunca
12. ¿Cómo maneja los problemas de los empleados?
- Muy bien x
 - Algo bien
 - No tan bien
 - Nada bien
13. ¿Qué tan comprometido/a está su jefe/a en hacer de la empresa un lugar más cómodo para trabajar?
- Muy comprometido/a x
 - Algo comprometido/a
 - No tan comprometido/a
 - Nada comprometido/a
14. ¿Cómo comparten los miembros de su equipo la responsabilidad de las tareas?
- Muy bien
 - Algo bien x
 - No tan bien
 - Nada bien
15. ¿Qué tan eficientes son las reuniones de equipo?
- Muy eficientes
 - Algo eficientes x
 - No tan eficientes

-Nada eficientes

16. ¿Qué tan bien se comunican los miembros de su equipo?

-Muy bien

-Algo bien x

- No tan bien

-Nada bien

17. ¿Cómo maneja las críticas su jefe/a?

-Muy bien x

-Algo bien

- No tan bien

-Nada bien

18. ¿Qué tan equitativa es la distribución de responsabilidades entre los miembros de su equipo?

-Muy equitativa x

-Algo equitativa

- No tan equitativa

-Nada equitativa

19. ¿Qué grado de autonomía poseen para resolver situaciones?

-Mucha

-Mediana x

-Poca

-Nada

20. ¿Con qué rapidez responde su jefe respecto a sus consultas?

-Muy rápido x

-Algo rápido

- No tan rápido

-Nada rápido

ENTREVISTA OBRERO/OPERATIVO

1. ¿Qué tareas desarrolla en la empresa?
2. ¿Qué grado de participación considera que tiene en las decisiones de la empresa? ¿Por qué?
3. ¿Cree que le interesa a la empresa la situación laboral, emocional y motivacional del obrero? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles son las problemáticas más comunes e inmediatas que se le presenta?
5. ¿Puede resolverlas con facilidad?
6. ¿Qué estrategias les brinda la empresa para resolverlas?
7. ¿Cuáles se les dificulta resolverlas? ¿Por qué?
8. ¿Qué otras estrategias cree que puede implementar?
9. ¿Qué nivel de comunicación y feedback considera que posee la empresa?
10. ¿De qué manera cree que el nuevo modelo de management 3.0. puede colaborar con la descentralización y delegación de tareas?

ENCUESTA AL OPERATIVO/OPERARIO

1. Nombre y apellido: Encuestado 6
2. Edad: 33
3. Sexo: Fem
4. Cargo de ocupa en la empresa: analista adm.
5. Antigüedad 14 años
6. Función: analista
7. Califique del 1 al 10 el grado de libertad de decisión considera que posee 8
8. ¿Qué tan cómodo/a se siente usted al expresarle sus inquietudes a su jefe/a?

-Muy cómodo/a X

-Algo cómodo/a

-No tan cómodo

9. ¿Le gustaría interactuar con su jefe/a más, menos. o lo mismo que interactúa actualmente con él/ella? Mas.

10. ¿Cómo es la administración cuando explica los planes de negocio de la empresa?

-Muy claro X

-Algo claro

-No tan claro

-Nada claro

11. Cuando las decisiones o los objetivos cambian, ¿Con qué frecuencia su jefe/a le explica los motivos de dicho cambio?

-Siempre X

-De vez en cuando

-Nunca

12. ¿Cómo maneja los problemas de los empleados?

-Muy bien

-Algo bien X

- No tan bien

-Nada bien

13. ¿Qué tan comprometido/a está su jefe/a en hacer de la empresa un lugar más cómodo para trabajar?

-Muy comprometido/a X

-Algo comprometido/a

- No tan comprometido/a

-Nada comprometido/a

14. ¿Cómo comparten los miembros de su equipo la responsabilidad de las tareas?

-Muy bien

-Algo bien X

- No tan bien

-Nada bien

15. ¿Qué tan eficientes son las reuniones de equipo?

-Muy eficientes X

-Algo eficientes

- No tan eficientes

-Nada eficientes

16. ¿Qué tan bien se comunican los miembros de su equipo?

-Muy bien

-Algo bien X

- No tan bien

-Nada bien

17. ¿Cómo maneja las críticas su jefe/a?

-Muy bien

-Algo bien X

- No tan bien

-Nada bien

18. ¿Qué tan equitativa es la distribución de responsabilidades entre los miembros de su equipo?

-Muy equitativa

-Algo equitativa

- No tan equitativa X

-Nada equitativa

19. ¿Qué grado de autonomía poseen para resolver situaciones?

-Mucha X

-Mediana

-Poca

-Nada

20. ¿Con qué rapidez responde su jefe respecto a sus consultas?

-Muy rápido X

-Algo rápido

- No tan rápido

-Nada rápido

ENTREVISTA OBRERO/OPERATIVO

1. ¿Qué tareas desarrolla en la empresa? Analista adm
2. ¿Qué grado de participación considera que tiene en las decisiones de la empresa? ¿Por qué? Poca. No tengo cargo. Doy mi opinion y se tiene en cuenta para tomar decisiones
3. ¿Cree que le interesa a la empresa la situación laboral, emocional y motivacional del obrero? ¿Por qué? No lo se, pero deberian interesarse mas. No somos solo numeros.
4. ¿Cuáles son las problemáticas más comunes e inmediatas que se le presenta? En teletrabajo, problemas con internet. No conseguir hablar con alguien.
5. ¿Puede resolverlas con facilidad? A veces si. A veces no.
6. ¿Qué estrategias les brinda la empresa para resolverlas? Pensar en el cliente y brindarle una respuesta clara y precisa.

7. ¿Cuáles se les dificulta resolverlas? ¿Por qué? Las que dependen de personas con cargo y no puedes ubicar.
8. ¿Qué otras estrategias cree que puede implementar? Mas herramientas web y soporte
9. ¿Qué nivel de comunicación y feedback considera que posee la empresa?
Nivel alto
10. ¿De qué manera cree que el nuevo modelo de management 3.0, puede colaborar con la descentralización y delegación de tareas? Se tomarían decisiones más rápido. Los empleados seriamos más proactivos y nos sentiríamos más involucrados.

ENCUESTA AL OPERATIVO/OPERARIO

1. Nombre y apellido: Encuestado 7
2. Edad: 38
3. Sexo: Femenino
4. Cargo de ocupa en la empresa: Analista de Proyectos
5. Antigüedad:1 año
6. Función: Administrar los recursos de **proyectos** en ejecución, con el fin de controlar y evaluar el uso de ellos en la unidad.
7. Califique del 1 al 10 el grado de libertad de decisión considera que posee: 7
8. ¿Qué tan cómodo/a se siente usted al expresarle sus inquietudes a su jefe/a?
-Muy cómodo/a
-Algo cómodo/a x
-No tan cómodo
9. ¿Le gustaría interactuar con su jefe/a más, menos. o lo mismo que interactúa actualmente con él/ella? Deseo tener mayor comunicación e interactuar más.

10. ¿Cómo es la administración cuando explica los planes de negocio de la empresa?

- Muy claro
- Algo claro x
- No tan claro
- Nada claro

11. Cuando las decisiones o los objetivos cambian, ¿Con qué frecuencia su jefe/a le explica los motivos de dicho cambio?

- Siempre x
- De vez en cuando
- Nunca

12. ¿Cómo maneja los problemas de los empleados?

- Muy bien x
- Algo bien
- No tan bien
- Nada bien

13. ¿Qué tan comprometido/a está su jefe/a en hacer de la empresa un lugar más cómodo para trabajar?

- Muy comprometido/a x
- Algo comprometido/a
- No tan comprometido/a
- Nada comprometido/a

14. ¿Cómo comparten los miembros de su equipo la responsabilidad de las tareas?

- Muy bien
- Algo bien x
- No tan bien
- Nada bien

15. ¿Qué tan eficientes son las reuniones de equipo?
- Muy eficientes
 - Algo eficientes x
 - No tan eficientes
 - Nada eficientes
16. ¿Qué tan bien se comunican los miembros de su equipo?
- Muy bien
 - Algo bien x
 - No tan bien
 - Nada bien
17. ¿Cómo maneja las críticas su jefe/a?
- Muy bien x
 - Algo bien
 - No tan bien
 - Nada bien
18. ¿Qué tan equitativa es la distribución de responsabilidades entre los miembros de su equipo?
- Muy equitativa x
 - Algo equitativa
 - No tan equitativa
 - Nada equitativa
19. ¿Qué grado de autonomía poseen para resolver situaciones?
- Mucha
 - Mediana x
 - Poca
 - Nada

20. ¿Con qué rapidez responde su jefe respecto a sus consultas?

- Muy rápido x
- Algo rápido
- No tan rápido
- Nada rápido

ENTREVISTA OBRERO/OPERATIVO

1. ¿Qué tareas desarrolla en la empresa? Ayudo a la dirección de un producto/proyecto
2. ¿Qué grado de participación considera que tiene en las decisiones de la empresa?
¿Por qué? Ninguna porque no es mi competencia.
3. ¿Cree que le interesa a la empresa la situación laboral, emocional y motivacional del obrero? ¿Por qué? Actualmente creo se busca una mejora de estos aspectos en la mayoría de las empresas.
4. ¿Cuáles son las problemáticas más comunes e inmediatas que se le presenta? La falta de colaboración y compromiso de sectores centrales.
5. ¿Puede resolverlas con facilidad? No.
6. ¿Qué estrategias les brinda la empresa para resolverlas? Metodologías complejas de implementar.
7. ¿Cuáles se les dificulta resolverlas? ¿Por qué? Existe una estructura piramidal que se busca eliminar y existe una resistencia importante por la mayoría de los empleados de la organización.
8. ¿Qué otras estrategias cree que puede implementar?
9. ¿Qué nivel de comunicación y feedback considera que posee la empresa? Existe una mejora en el nivel de comunicación y feedback es uno de los objetivos de las nuevas “organizaciones”

10. ¿De qué manera cree que el nuevo modelo de management 3.0. puede colaborar con la descentralización y delegación de tareas?

ENCUESTA AL OPERATIVO/OPERARIO

1. Nombre y apellido: Encuestado 8
2. Edad: 45
3. Sexo: Femenino
4. Cargo de ocupa en la empresa: Operaciones Seguros- Analista
5. Antigüedad: 14
6. Función: Análisis de casos particulares de Seguros
7. Califique del 1 al 10 el grado de libertad de decisión considera que posee: 7
8. ¿Qué tan cómodo/a se siente usted al expresarle sus inquietudes a su jefe/a?
 - Muy cómodo/a: X
 - Algo cómodo/a
 - No tan cómodo
9. ¿Le gustaría interactuar con su jefe/a más, menos. o lo mismo que interactúa actualmente con él/ella? Lo mismo. Interactuamos bastante.
10. ¿Cómo es la administración cuando explica los planes de negocio de la empresa?
 - Muy claro: X
 - Algo claro
 - No tan claro
 - Nada claro
11. Cuando las decisiones o los objetivos cambian, ¿Con qué frecuencia su jefe/a le explica los motivos de dicho cambio?
 - Siempre X
 - De vez en cuando

-Nunca

12. ¿Cómo maneja los problemas de los empleados?

-Muy bien: X

-Algo bien

- No tan bien

-Nada bien

13. ¿Qué tan comprometido/a está su jefe/a en hacer de la empresa un lugar más cómodo para trabajar?

-Muy comprometido/a: X

-Algo comprometido/a

- No tan comprometido/a

-Nada comprometido/a

14. ¿Cómo comparten los miembros de su equipo la responsabilidad de las tareas?

-Muy bien

-Algo bien: X

- No tan bien

-Nada bien

15. ¿Qué tan eficientes son las reuniones de equipo?

-Muy eficientes

-Algo eficiente: X

- No tan eficientes

-Nada eficientes

16. ¿Qué tan bien se comunican los miembros de su equipo?

-Muy bien

-Algo bien: X

- No tan bien

-Nada bien

17. ¿Cómo maneja las críticas su jefe/a?

-Muy bien: X

-Algo bien

- No tan bien

-Nada bien

18. ¿Qué tan equitativa es la distribución de responsabilidades entre los miembros de su equipo?

-Muy equitativa

-Algo equitativa; X

- No tan equitativa

-Nada equitativa

19. ¿Qué grado de autonomía poseen para resolver situaciones?

-Mucha: X

-Mediana

-Poca

-Nada

20. ¿Con qué rapidez responde su jefe respecto a sus consultas?

-Muy rápido: X

-Algo rápido

- No tan rápido

-Nada rápido

ENTREVISTA OBRERO/OPERATIVO

1. ¿Qué tareas desarrolla en la empresa? Analista administrativa.

2. ¿Qué grado de participación considera que tiene en las decisiones de la empresa?
¿Por qué? Ninguna, no tengo cargo para dicha función.
3. ¿Cree que le interesa a la empresa la situación laboral, emocional y motivacional del obrero? ¿Por qué? Sí, porque al ser un grupo, si no contamos con estos aspectos fundamentales, no se puede avanzar para cumplir los objetivos. Cuidar, mantener al Cliente, y seguir sumando
4. ¿Cuáles son las problemáticas más comunes e inmediatas que se le presenta?:
Problemas con el sistema, problemas de comunicación con otros sectores.
5. ¿Puede resolverlas con facilidad?: Depende de cada caso en particular
6. ¿Qué estrategias les brinda la empresa para resolverlas? Cursos on line
7. ¿Cuáles se les dificulta resolverlas? ¿Por qué? Cuando la resolución, depende también, de la participación de otros sectores y personas
8. ¿Qué otras estrategias cree que puede implementar? Tener acceso a ciertas herramientas para agilizar la resolución del problemas
9. ¿Qué nivel de comunicación y feedback considera que posee la empresa? Hoy, este nivel ha crecido bastante, cada vez se fomenta más el tener una comunicación y feedback más fluida, es uno de los objetivos fundamentales para llevar adelante un grupo.
10. ¿De qué manera cree que el nuevo modelo de management 3.0, puede colaborar con la descentralización y delegación de tareas? Hace que las tareas y objetivos se cumplan más rápido ya que al descentralizar y delegar funciones aporta la participación de más personas donde se debate, se aprende con el fin de que todos participemos, sentirnos escuchados e involucrados.

ENCUESTA AL OPERATIVO/OPERARIO

1. Nombre y apellido: Encuestado 9

2. Edad: 54
3. Sexo: F
4. Cargo de ocupa en la empresa: OPERACIONES COBRANZAS
5. Antigüedad 32
6. Función: RETENCIONES, ASIENTOS, FACTURACIÓN
7. Califique del 1 al 10 el grado de libertad de decisión considera que posee 10
8. ¿Qué tan cómodo/a se siente usted al expresarle sus inquietudes a su jefe/a?
 - Muy cómodo/a MUY COMODA
 - Algo cómodo/a
 - No tan cómodo
9. ¿Le gustaría interactuar con su jefe/a más, menos. o lo mismo que interactúa actualmente con él/ella? IGUAL
10. ¿Cómo es la administración cuando explica los planes de negocio de la empresa?
 - Muy claro MUY CLARO
 - Algo claro
 - No tan claro
 - Nada claro
11. Cuando las decisiones o los objetivos cambian, ¿Con qué frecuencia su jefe/a le explica los motivos de dicho cambio?
 - Siempre SIEMPRE
 - De vez en cuando
 - Nunca
12. ¿Cómo maneja los problemas de los empleados?
 - Muy bien MUY BIEN
 - Algo bien
 - No tan bien

-Nada bien

13. ¿Qué tan comprometido/a está su jefe/a en hacer de la empresa un lugar más cómodo para trabajar?

-Muy comprometido/a MUY

-Algo comprometido/a

- No tan comprometido/a

-Nada comprometido/a

14. ¿Cómo comparten los miembros de su equipo la responsabilidad de las tareas?

-Muy bien MUY BIEN

-Algo bien

- No tan bien

-Nada bien

15. ¿Qué tan eficientes son las reuniones de equipo?

-Muy eficientes MUY

-Algo eficientes

- No tan eficientes

-Nada eficientes

16. ¿Qué tan bien se comunican los miembros de su equipo?

-Muy bien MUY BIEN

-Algo bien

- No tan bien

-Nada bien

17. ¿Cómo maneja las críticas su jefe/a?

-Muy bien MUY BIEN

-Algo bien

- No tan bien

-Nada bien

18. ¿Qué tan equitativa es la distribución de responsabilidades entre los miembros de su equipo?

-Muy equitativa MUY

-Algo equitativa

- No tan equitativa

-Nada equitativa

19. ¿Qué grado de autonomía poseen para resolver situaciones?

-Mucha MUCHA

-Mediana

-Poca

-Nada

20. ¿Con qué rapidez responde su jefe respecto a sus consultas?

-Muy rápido MUY

-Algo rápido

- No tan rápido

-Nada rápido

ENTREVISTA OBRERO/OPERATIVO

1. ¿Qué tareas desarrolla en la empresa? OPERACIONES, COBRANZAS, ASIENTOS RETENCIONES, FACTURACION.

2. ¿Qué grado de participación considera que tiene en las decisiones de la empresa?
¿Por qué? PARTICIPACIÓN ACTIVA EN CUANTO A LA TAREA ASIGNADA.

3. ¿Cree que le interesa a la empresa la situación laboral, emocional y motivacional del obrero? ¿Por qué? SI, ESTÁ ATENTA A TODAS LAS NECESIDADES

4. ¿Cuáles son las problemáticas más comunes e inmediatas que se le presenta?

RETRASO EN EL RECLAMO CON ALGUNAS CIAS.

5. ¿Puede resolverlas con facilidad?

MEDIANAMENTE

6. ¿Qué estrategias les brinda la empresa para resolverlas?

CONTACTOS DIRECTOS DE ESAS CIAS

7. ¿Cuáles se les dificulta resolverlas? ¿Por qué?

8. ¿Qué otras estrategias cree que puede implementar?

9. ¿Qué nivel de comunicación y feedback considera que posee la empresa? BUENO

10. ¿De qué manera cree que el nuevo modelo de management 3.0 puede colaborar con la descentralización y delegación de tareas?

ENCUESTA AL OPERATIVO/OPERARIO

1. Nombre y apellido: Encuestado 10

2. Edad: 46

3. Sexo: Masculino

4. Cargo de ocupa en la empresa: Analista

5. Antigüedad 14 años

6. Función: Administrativo

7. Califíque del 1 al 10 el grado de libertad de decisión considera que posee 9

8. ¿Qué tan cómodo/a se siente usted al expresarle sus inquietudes a su jefe/a?

-Muy cómodo/a

-Algo cómodo/a

-No tan cómodo

9. ¿Le gustaría interactuar con su jefe/a más, menos. o lo mismo que interactúa actualmente con él/ella? Sí

10. ¿Cómo es la administración cuando explica los planes de negocio de la empresa?

- Muy claro
- Algo claro
- No tan claro
- Nada claro

11. Cuando las decisiones o los objetivos cambian, ¿Con qué frecuencia su jefe/a le explica los motivos de dicho cambio?

- Siempre
- De vez en cuando
- Nunca

12. ¿Cómo maneja los problemas de los empleados?

- Muy bien
- Algo bien
- No tan bien
- Nada bien

13. ¿Qué tan comprometido/a está su jefe/a en hacer de la empresa un lugar más cómodo para trabajar?

- Muy comprometido/a
- Algo comprometido/a
- No tan comprometido/a
- Nada comprometido/a

14. ¿Cómo comparten los miembros de su equipo la responsabilidad de las tareas?

- Muy bien
- Algo bien
- No tan bien
- Nada bien

15. ¿Qué tan eficientes son las reuniones de equipo?

- Muy eficientes
- Algo eficiente
- No tan eficientes
- Nada eficientes

16. ¿Qué tan bien se comunican los miembros de su equipo?

- Muy bien
- Algo bien
- No tan bien
- Nada bien

17. ¿Cómo maneja las críticas su jefe/a?

- Muy bien
- Algo bien
- No tan bien
- Nada bien

18. ¿Qué tan equitativa es la distribución de responsabilidades entre los miembros de su equipo?

- Muy equitativa
- Algo equitativo
- No tan equitativa
- Nada equitativa

19. ¿Qué grado de autonomía poseen para resolver situaciones?

- Mucha
- Mediana
- Poca
- Nada

20. ¿Con qué rapidez responde su jefe respecto a sus consultas?

- Muy rápido
- Algo rápido
- No tan rápido
- Nada rápido

ENTREVISTA OBRERO/OPERATIVO

1. ¿Qué tareas desarrolla en la empresa?
2. ¿Qué grado de participación considera que tiene en las decisiones de la empresa?
¿Por qué?
3. ¿Cree que le interesa a la empresa la situación laboral, emocional y motivacional del obrero? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles son las problemáticas más comunes e inmediatas que se le presenta?
5. ¿Puede resolverlas con facilidad?
6. ¿Qué estrategias les brinda la empresa para resolverlas?
7. ¿Cuáles se les dificulta resolverlas? ¿Por qué?
8. ¿Qué otras estrategias cree que puede implementar?
9. ¿Qué nivel de comunicación y feedback considera que posee la empresa?
10. ¿De qué manera cree que el nuevo modelo de management 3.0, puede colaborar con la descentralización y delegación de tareas?

ENCUESTA AL OPERATIVO/OPERARIO

1. Nombre y apellido: Encuestado 11
2. Edad: 32 años
3. Sexo: Masculino
4. Cargo de ocupa en la empresa: Analista de Cobranzas
5. Antigüedad: 1 año y 7 meses

6. Función: Carga de facturas y armado de reportes
7. Califique del 1 al 10 el grado de libertad de decisión considera que posee: 8
8. ¿Qué tan cómodo/a se siente usted al expresarle sus inquietudes a su jefe/a?
 - Muy cómodo/a. X
 - Algo cómodo/a
 - No tan cómodo
9. ¿Le gustaría interactuar con su jefe/a más, menos o lo mismo que interactúa actualmente con él/ella? Tenemos buena interacción. Considero que de esa manera nos da autonomía en las tareas
10. ¿Cómo es la administración cuando explica los planes de negocio de la empresa?
 - Muy claro. X
 - Algo claro
 - No tan claro
 - Nada claro
11. Cuando las decisiones o los objetivos cambian, ¿Con qué frecuencia su jefe/a le explica los motivos de dicho cambio?
 - Siempre. X
 - De vez en cuando
 - Nunca
12. ¿Cómo maneja los problemas de los empleados?
 - Muy bien. X
 - Algo bien
 - No tan bien
 - Nada bien
13. ¿Qué tan comprometido/a está su jefe/a en hacer de la empresa un lugar más cómodo para trabajar?
 - Muy comprometido/a. X
 - Algo comprometido/a
 - No tan comprometido/a
 - Nada comprometido/a
14. ¿Cómo comparten los miembros de su equipo la responsabilidad de las tareas?
 - Muy bien. X
 - Algo bien
 - No tan bien

-Nada bien

15. ¿Qué tan eficientes son las reuniones de equipo?

-Muy eficientes. X

-Algo eficiente

- No tan eficientes

-Nada eficientes

16. ¿Qué tan bien se comunican los miembros de su equipo?

-Muy bien. X

-Algo bien

- No tan bien

-Nada bien

17. ¿Cómo maneja las críticas su jefe/a?

-Muy bien. X

-Algo bien

- No tan bien

-Nada bien

18. ¿Qué tan equitativa es la distribución de responsabilidades entre los miembros de su equipo?

-Muy equitativa. X

-Algo equitativo

- No tan equitativa

-Nada equitativa

19. ¿Qué grado de autonomía poseen para resolver situaciones?

-Mucha. X

-Mediana

-Poca

-Nada

20. ¿Con qué rapidez responde su jefe respecto a sus consultas?

-Muy rápido. X

-Algo rápido

- No tan rápido

-Nada rápido

ENTREVISTA OBRERO/OPERATIVO

1. ¿Qué tareas desarrolla en la empresa? Carga de facturas y emisión de reportes
2. ¿Qué grado de participación considera que tiene en las decisiones de la empresa? ¿Por qué? Poca. Porque no tengo cargo que implique toma de decisiones
3. ¿Cree que le interesa a la empresa la situación laboral, emocional y motivacional del obrero? ¿Por qué? Si. Porque realiza acciones para tratar de mejorarla.
4. ¿Cuáles son las problemáticas más comunes e inmediatas que se le presenta?

Falta de herramientas tecnológicas

5. ¿Puede resolverlas con facilidad? No
6. ¿Qué estrategias les brinda la empresa para resolverlas? No veo que brinde ninguna
7. ¿Cuáles se les dificulta resolverlas? ¿Por qué? Las de sistema. Porque no dependen de mí.
8. ¿Qué otras estrategias cree que puede implementar? Mejoras en la tecnología
9. ¿Qué nivel de comunicación y feedback considera que posee la empresa?

Medianamente bueno

10. ¿De qué manera cree que el nuevo modelo de management 3.0, puede colaborar con la descentralización y delegación de tareas? Aportando capacidad para tomar decisiones

ENCUESTA AL OPERATIVO/OPERARIO

1. Nombre y apellido: Encuestado 12
2. Edad: 37
3. Sexo: Masculino
4. Cargo de ocupa en la empresa: Analista de emisión
5. Antigüedad: 10 años
6. Función: Carga y emisión de pólizas
7. Califíque del 1 al 10 el grado de libertad de decisión considera que posee: 5
8. ¿Qué tan cómodo/a se siente usted al expresarle sus inquietudes a su jefe/a?
 - Muy cómodo/a. X
 - Algo cómodo/a
 - No tan cómodo
9. ¿Le gustaría interactuar con su jefe/a más, menos o lo mismo que interactúa actualmente con él/ella? Igual
10. ¿Cómo es la administración cuando explica los planes de negocio de la empresa?

-Muy claro.

-Algo claro

-No tan claro X

-Nada claro

11. Cuando las decisiones o los objetivos cambian, ¿Con qué frecuencia su jefe/a le explica los motivos de dicho cambio?

-Siempre.

-De vez en cuando X

-Nunca

12. ¿Cómo maneja los problemas de los empleados?

-Muy bien.

-Algo bien X

- No tan bien

-Nada bien

13. ¿Qué tan comprometido/a está su jefe/a en hacer de la empresa un lugar más cómodo para trabajar?

-Muy comprometido/a. X

-Algo comprometido/a

- No tan comprometido/a

-Nada comprometido/a

14. ¿Cómo comparten los miembros de su equipo la responsabilidad de las tareas?

-Muy bien.

-Algo bien

- No tan bien X

-Nada bien

15. ¿Qué tan eficientes son las reuniones de equipo?

-Muy eficientes.

-Algo eficientes X

- No tan eficientes

-Nada eficientes

16. ¿Qué tan bien se comunican los miembros de su equipo?

-Muy bien.

-Algo bien

- No tan bien X
- Nada bien

17. ¿Cómo maneja las críticas su jefe/a?

- Muy bien. X
- Algo bien
- No tan bien
- Nada bien

18. ¿Qué tan equitativa es la distribución de responsabilidades entre los miembros de su equipo?

- Muy equitativa.
- Algo equitativo
- No tan equitativa X
- Nada equitativa

19. ¿Qué grado de autonomía poseen para resolver situaciones?

- Mucha.
- Mediana
- Poca X
- Nada

20. ¿Con qué rapidez responde su jefe respecto a sus consultas?

- Muy rápido. X
- Algo rápido
- No tan rápido
- Nada rápido

ENTREVISTA OBRERO/OPERATIVO

1. ¿Qué tareas desarrolla en la empresa? Carga y emisión de pólizas y certificados de cobertura

2. ¿Qué grado de participación considera que tiene en las decisiones de la empresa? ¿Por qué? Bajo. Porque no se me consulta.

3. ¿Cree que le interesa a la empresa la situación laboral, emocional y motivacional del obrero? ¿Por qué? Si. Para salir en bien calificado en las encuestas

4. ¿Cuáles son las problemáticas más comunes e inmediatas que se le presenta?

Problemas con el sistema.

5. ¿Puede resolverlas con facilidad? No tanto

6. ¿Qué estrategias les brinda la empresa para resolverlas? No las conozco
7. ¿Cuáles se les dificulta resolverlas? ¿Por qué? Las del sistema. Porque no tengo forma de resolverlas yo
8. ¿Qué otras estrategias cree que puede implementar? No sé.
9. ¿Qué nivel de comunicación y feedback considera que posee la empresa?
Bueno
10. ¿De qué manera cree que el nuevo modelo de management 3.0, puede colaborar con la descentralización y delegación de tareas? No lo sé.

ENCUESTA AL OPERATIVO/OPERARIO

1. Nombre y apellido: Encuestado 13
2. Edad: 39
3. Sexo: Femenino
4. Cargo de ocupa en la empresa: Analista de siniestros
5. Antigüedad: 15 años
6. Función: Liquidación de siniestros patrimoniales
7. Califique del 1 al 10 el grado de libertad de decisión considera que posee: 6
8. ¿Qué tan cómodo/a se siente usted al expresarle sus inquietudes a su jefe/a?
 - Muy cómodo/a.
 - Algo cómodo/a X
 - No tan cómodo
9. ¿Le gustaría interactuar con su jefe/a más, menos o lo mismo que interactúa actualmente con él/ella? Más que ahora
10. ¿Cómo es la administración cuando explica los planes de negocio de la empresa?
 - Muy claro. X
 - Algo claro
 - No tan claro
 - Nada claro
11. Cuando las decisiones o los objetivos cambian, ¿Con qué frecuencia su jefe/a le explica los motivos de dicho cambio?
 - Siempre.
 - De vez en cuando X
 - Nunca
12. ¿Cómo maneja los problemas de los empleados?

-Muy bien.

-Algo bien

- No tan bien X

-Nada bien

13. ¿Qué tan comprometido/a está su jefe/a en hacer de la empresa un lugar más cómodo para trabajar?

-Muy comprometido/a. X

-Algo comprometido/a

- No tan comprometido/a

-Nada comprometido/a

14. ¿Cómo comparten los miembros de su equipo la responsabilidad de las tareas?

-Muy bien.

-Algo bien X

- No tan bien

-Nada bien

15. ¿Qué tan eficientes son las reuniones de equipo?

-Muy eficientes. X

-Algo eficiente

- No tan eficientes

-Nada eficientes

16. ¿Qué tan bien se comunican los miembros de su equipo?

-Muy bien.

-Algo bien X

- No tan bien

-Nada bien

17. ¿Cómo maneja las críticas su jefe/a?

-Muy bien.

-Algo bien

- No tan bien X

-Nada bien

18. ¿Qué tan equitativa es la distribución de responsabilidades entre los miembros de su equipo?

-Muy equitativa.

- Algo equitativa X
- No tan equitativa
- Nada equitativa

19. ¿Qué grado de autonomía poseen para resolver situaciones?

- Mucha.
- Mediana
- Poca X
- Nada

20. ¿Con qué rapidez responde su jefe respecto a sus consultas?

- Muy rápido.
- Algo rápido X
- No tan rápido
- Nada rápido

ENTREVISTA OBRERO/OPERATIVO

1. ¿Qué tareas desarrolla en la empresa? Liquidación de siniestros

2. ¿Qué grado de participación considera que tiene en las decisiones de la empresa? ¿Por qué? Nula. Porque no me consultan al respecto

3. ¿Cree que le interesa a la empresa la situación laboral, emocional y motivacional del obrero? ¿Por qué? Si. Quiere salir bien en la encuesta de Gallop.

4. ¿Cuáles son las problemáticas más comunes e inmediatas que se le presenta?

La detección de fraudes

5. ¿Puede resolverlas con facilidad? No tanto

6. ¿Qué estrategias les brinda la empresa para resolverlas? Capacitación y soporte de liquidadores externos

7. ¿Cuáles se les dificulta resolverlas? ¿Por qué? Las que tienen que ver con siniestros fraudulentos. Porque son difíciles de detectar

8. ¿Qué otras estrategias cree que puede implementar? Sistemas de inteligencia artificial

9. ¿Qué nivel de comunicación y feedback considera que posee la empresa?

Bueno

¿De qué manera cree que el nuevo modelo de management 3.0, puede colaborar con la descentralización y delegación de tareas? Mejorando herramientas tecnológicas y de capacitación.

ENCUESTA AL OPERATIVO/OPERARIO

1. Nombre y apellido: Encuestado 14
2. Edad: 35
3. Sexo: Masculino
4. Cargo de ocupa en la empresa: Analista de BackOffice
5. Antigüedad: 18 años
6. Función: Proceso de órdenes de pago
7. Califique del 1 al 10 el grado de libertad de decisión considera que posee: 5
8. ¿Qué tan cómodo/a se siente usted al expresarle sus inquietudes a su jefe/a?
 - Muy cómodo/a. X
 - Algo cómodo/a
 - No tan cómodo
9. ¿Le gustaría interactuar con su jefe/a más, menos o lo mismo que interactúa actualmente con él/ella? Igual
10. ¿Cómo es la administración cuando explica los planes de negocio de la empresa?
 - Muy claro.
 - Algo claro X
 - No tan claro
 - Nada claro
11. Cuando las decisiones o los objetivos cambian, ¿Con qué frecuencia su jefe/a le explica los motivos de dicho cambio?
 - Siempre.
 - De vez en cuando X
 - Nunca
12. ¿Cómo maneja los problemas de los empleados?
 - Muy bien. X
 - Algo bien
 - No tan bien
 - Nada bien
13. ¿Qué tan comprometido/a está su jefe/a en hacer de la empresa un lugar más cómodo para trabajar?
 - Muy comprometido/a. X
 - Algo comprometido/a

- No tan comprometido/a

-Nada comprometido/a

14. ¿Cómo comparten los miembros de su equipo la responsabilidad de las tareas?

-Muy bien.

-Algo bien X

- No tan bien

-Nada bien

15. ¿Qué tan eficientes son las reuniones de equipo?

-Muy eficientes.

-Algo eficientes X

- No tan eficientes

-Nada eficientes

16. ¿Qué tan bien se comunican los miembros de su equipo?

-Muy bien.

-Algo bien X

- No tan bien

-Nada bien

17. ¿Cómo maneja las críticas su jefe/a?

-Muy bien. X

-Algo bien

- No tan bien

-Nada bien

18. ¿Qué tan equitativa es la distribución de responsabilidades entre los miembros de su equipo?

-Muy equitativa. X

-Algo equitativo

- No tan equitativa

-Nada equitativa

19. ¿Qué grado de autonomía poseen para resolver situaciones?

-Mucha.

-Mediana

-Poca X

-Nada

20. ¿Con qué rapidez responde su jefe respecto a sus consultas?

- Muy rápido. X
- Algo rápido
- No tan rápido
- Nada rápido

ENTREVISTA OBRERO/OPERATIVO

1. ¿Qué tareas desarrolla en la empresa? Proceso de Órdenes de Pago
2. ¿Qué grado de participación considera que tiene en las decisiones de la empresa? ¿Por qué? Muy baja. Por mi función
3. ¿Cree que le interesa a la empresa la situación laboral, emocional y motivacional del obrero? ¿Por qué? Si. Porque muestra interés a través de encuestas y otras acciones.
4. ¿Cuáles son las problemáticas más comunes e inmediatas que se le presenta?
Demora en aprobaciones
5. ¿Puede resolverlas con facilidad? No
6. ¿Qué estrategias les brinda la empresa para resolverlas? Mayor delegación de decisiones
7. ¿Cuáles se les dificulta resolverlas? ¿Por qué? Las demoras en los circuitos de aprobación de OPs. Porque no se cumplen los plazos comprometidos
8. ¿Qué otras estrategias cree que puede implementar? Mejora en los procesos de aprobación (más ágiles)
9. ¿Qué nivel de comunicación y feedback considera que posee la empresa?
Muy bueno
10. ¿De qué manera cree que el nuevo modelo de management 3.0, puede colaborar con la descentralización y delegación de tareas? Descentralizando decisiones

ENCUESTA AL OPERATIVO/OPERARIO

1. Nombre y apellido: Encuestado 15
2. Edad: 45
3. Sexo: Femenino
4. Cargo de ocupa en la empresa: Analista de liquidación de comisiones
5. Antigüedad: 20 años
6. Función: Liquidación de comisiones a productores y ejecutivos de cuenta
7. Califique del 1 al 10 el grado de libertad de decisión considera que posee: 7

8. ¿Qué tan cómodo/a se siente usted al expresarle sus inquietudes a su jefe/a?
- Muy cómodo/a. X
 - Algo cómodo/a
 - No tan cómodo
9. ¿Le gustaría interactuar con su jefe/a más, menos o lo mismo que interactúa actualmente con él/ella? Igual
10. ¿Cómo es la administración cuando explica los planes de negocio de la empresa?
- Muy claro. X
 - Algo claro
 - No tan claro
 - Nada claro
11. Cuando las decisiones o los objetivos cambian, ¿Con qué frecuencia su jefe/a le explica los motivos de dicho cambio?
- Siempre. X
 - De vez en cuando
 - Nunca
12. ¿Cómo maneja los problemas de los empleados?
- Muy bien. X
 - Algo bien
 - No tan bien
 - Nada bien
13. ¿Qué tan comprometido/a está su jefe/a en hacer de la empresa un lugar más cómodo para trabajar?
- Muy comprometido/a. X
 - Algo comprometido/a
 - No tan comprometido/a
 - Nada comprometido/a
14. ¿Cómo comparten los miembros de su equipo la responsabilidad de las tareas?
- Muy bien. X
 - Algo bien
 - No tan bien
 - Nada bien
15. ¿Qué tan eficientes son las reuniones de equipo?

- Muy eficientes.
- Algo eficientes X
- No tan eficientes
- Nada eficientes

16. ¿Qué tan bien se comunican los miembros de su equipo?

- Muy bien. X
- Algo bien
- No tan bien
- Nada bien

17. ¿Cómo maneja las críticas su jefe/a?

- Muy bien. X
- Algo bien
- No tan bien
- Nada bien

18. ¿Qué tan equitativa es la distribución de responsabilidades entre los miembros de su equipo?

- Muy equitativa.
- Algo equitativa X
- No tan equitativa
- Nada equitativa

19. ¿Qué grado de autonomía poseen para resolver situaciones?

- Mucha.
- Mediana X
- Poca
- Nada

20. ¿Con qué rapidez responde su jefe respecto a sus consultas?

- Muy rápido. X
- Algo rápido
- No tan rápido
- Nada rápido

ENTREVISTA OBRERO/OPERATIVO

1. ¿Qué tareas desarrolla en la empresa? Liquidación de comisiones Brocker y ejecutivos de cuenta
2. ¿Qué grado de participación considera que tiene en las decisiones de la empresa? ¿Por qué? Baja. Porque no es un función crítica
3. ¿Cree que le interesa a la empresa la situación laboral, emocional y motivacional del obrero? ¿Por qué? Si. Porque genera acciones para que ocurra.
4. ¿Cuáles son las problemáticas más comunes e inmediatas que se le presenta?
Gran cantidad de procesos manuales.
5. ¿Puede resolverlas con facilidad? No tanto
6. ¿Qué estrategias les brinda la empresa para resolverlas? Intento de implantación de nuevos sistemas
7. ¿Cuáles se les dificulta resolverlas? ¿Por qué? Los procesos manuales y la falta de información. Porque no se cuenta con información cargada en sistemas.
8. ¿Qué otras estrategias cree que puede implementar? Automatizar los procesos
9. ¿Qué nivel de comunicación y feedback considera que posee la empresa?
Bueno
10. ¿De qué manera cree que el nuevo modelo de management 3.0, puede colaborar con la descentralización y delegación de tareas? Aportando tecnología

ENCUESTA AL GERENTE GENERAL

1. Nombre y apellido: Encuestado 1
2. Edad: 48
3. Sexo: M
4. Cargo de ocupa en la empresa: Gerente general
5. Antigüedad: 23 años
6. Función: Gerente
7. Califique del 1 al 10 el grado de libertad de decisión considera que posee: 5
8. ¿Cómo maneja los problemas de los empleados?
 - Muy bien
 - Algo bien X
 - No tan bien
 - Nada bien
9. ¿Qué tan comprometido/a están los directivos en hacer de la empresa un

lugar más cómodo para trabajar?

- Muy comprometido/a X
- Algo comprometido/a
- No tan comprometido/a
- Nada comprometido/a

10. ¿Cómo comparten los miembros de su equipo la responsabilidad de las tareas?

- Muy bien
- Algo bien X
- No tan bien
- Nada bien

11. ¿Qué tan eficientes son las reuniones de equipo?

- Muy eficientes X
- Algo eficientes
- No tan eficientes
- Nada eficientes

12. ¿Cómo se comunica con los miembros de su equipo?

- Muy bien X
- Algo bien
- No tan bien
- Nada bien

13. ¿Cómo maneja las críticas de su equipo?

- Muy bien
- Algo bien
- No tan bien X
- Nada bien

14. ¿Qué tan equitativa es la distribución de responsabilidades entre los miembros de su equipo?

- Muy equitativa
- Algo equitativa X
- No tan equitativa

-Nada equitativa

15. ¿Qué grado de autonomía poseen para resolver situaciones?

-Mucha

-Mediana X

-Poca

-Nada

16. ¿Con qué rapidez actúa su equipo respecto a sus decisiones?

-Muy rápido

-Algo rápido

- No tan rápido X

-Nada rápido

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

1. ¿Quiénes formulan los objetivos de la empresa? El Holding

2. ¿Qué tipo de organigrama poseen? De tipo jerárquico

3. ¿Cómo está compuesto el equipo de conducción y administración de la empresa? Un gerente general (Cargo ejecutivo) reportando al directorio

4. ¿Qué tareas desarrolla en la empresa?

5. Calificar del 1 al 10 el grado de responsabilidad que cree poseer en la empresa 10

6. ¿Qué libertad de decisión considera que posee? Condicionado por los lineamientos del holding, y además, de las directivas del Banco

7. ¿A quién debe rendir cuenta de sus decisiones? Al Holding y al director de Desarrollo de Negocio del Banco

8. ¿Qué personal tiene a cargo? Más de 180 empleados.

9. ¿Delega responsabilidades en la empresa? No creo que las responsabilidades se deleguen. Si delego la toma de algunas decisiones.

10. ¿Cuáles? Fundamentalmente las operativas.

11. ¿Cuáles son las problemáticas más comunes e inmediatas que se le presenta?

Problemas operativos relacionados a deficiencias tecnológicas

12. ¿Puede resolverlas con facilidad? No tanto

13. ¿Qué importancia posee el trabajo en equipo para la empresa? Alta. Le da importancia y fomenta acciones para conseguirlo

14. ¿Qué acciones ejecutan para que esto se produzca? Diversas y en muchos aspectos. Meetings laborales y sociales, planteo de objetivos por equipos, incentivos a calificaciones colectivas (sobre las individuales)

15. ¿Qué nivel de comunicación y feedback considera que posee la empresa?

Alto nivel de comunicación interna

16. ¿De qué manera cree que el nuevo modelo de management 3.0 puede colaborar con la descentralización y delegación de tareas? Con herramientas que promuevan el empoderamiento de los mandos medios e inferiores para agilizar la toma de decisiones.

ENCUESTA AL JEFE DE PRODUCCION

1. Nombre y apellido: Encuestado 1

2. Edad: 47

3. Sexo: F

4. Cargo de ocupa en la empresa: Gerente de Procesos

5. Antigüedad: 20 años

6. Función: Gerente de Operaciones

7. Califique del 1 al 10 el grado de libertad de decisión considera que posee 5

8. ¿Qué tan cómodo/a se siente usted al expresarle sus inquietudes a su jefe/a?

-Muy cómodo/a X

-Algo cómodo/a

-No tan cómodo

9. ¿Le gustaría interactuar con su jefe/a más, menos. o lo mismo que interactúa actualmente con él/ella? Igual

10. ¿Cómo es la administración cuando explica los planes de negocio de la empresa?

-Muy claro

-Algo claro X

-No tan claro

-Nada claro

11. Cuando las decisiones o los objetivos cambian, ¿Con qué frecuencia su jefe/a le explica los motivos de dicho cambio?

-Siempre X

-De vez en cuando

-Nunca

12. ¿Qué tan bien maneja la administración las cuestiones políticas que afectan a la empresa?

- Muy bien
- Algo bien X
- No tan bien
- Nada bien

13. ¿Cómo maneja los problemas de los empleados?

- Muy bien X
- Algo bien
- No tan bien
- Nada bien

14. ¿Qué tan comprometido/a está su jefe/a en hacer de la empresa un lugar más cómodo para trabajar?

- Muy comprometido/a X
- Algo comprometido/a
- No tan comprometido/a
- Nada comprometido/a

15. ¿Cómo comparten los miembros de su equipo la responsabilidad de las tareas?

- Muy bien
- Algo bien X
- No tan bien
- Nada bien

16. ¿Qué tan eficientes son las reuniones de equipo?

- Muy eficientes X
- Algo eficiente
- No tan eficientes
- Nada eficientes

17. ¿Qué tan bien se comunican los miembros de su equipo?

- Muy bien
- Algo bien X
- No tan bien
- Nada bien

18. ¿Cómo maneja las críticas su jefe/a?

- Muy bien
- Algo bien X
- No tan bien
- Nada bien

19. ¿Qué tan equitativa es la distribución de responsabilidades entre los miembros de su equipo?

- Muy equitativa
- Algo equitativa X
- No tan equitativa
- Nada equitativa

20. ¿Qué grado de autonomía poseen para resolver situaciones?

- Mucha
- Mediana X
- Poca
- Nada

21. ¿Qué tan equitativa es la distribución de responsabilidades entre los miembros de su equipo?

- Muy equitativa
- Algo equitativa X
- No tan equitativa
- Nada equitativa

22. ¿Qué grado de autonomía poseen para resolver situaciones?

- Mucha
- Mediana X
- Poca
- Nada

23. ¿Con qué rapidez actúa su equipo respecto a sus decisiones?

- Muy rápido
- Algo rápido X
- No tan rápido
- Nada rápido

ENTREVISTA AL JEFE DE PRODUCCION

1. ¿Qué tareas desarrolla en la empresa? A cargo de las Áreas de Suscripción, Emisión, Cobranzas y Tesorería, Siniestros, Planeamiento, Márketing y Atención al cliente en BBVA Seguros. Y la gestión operativa de BBVA Broker
2. ¿Qué grado de responsabilidad cree que posee en la empresa? Muy alta
3. ¿A quién debe rendir cuenta de sus decisiones? Al gerente general
4. ¿Qué personal tiene a cargo? ¿Qué tareas delega a su personal a cargo? 150 empleados en total, de los cuales 8 son reportes directos. Todas las relacionadas a sus áreas respectivas.
5. ¿Qué importancia posee el trabajo en equipo para la empresa? ¿Qué acciones ejecutan para que esto se produzca? Tiene mucha importancia. Realiza acciones corporativas a nivel holding para fomentarlo. Desde dirección por objetivos colectivos hasta reuniones de tipo sociales.
6. ¿Qué estrategias que implementan para incentivar la productividad de cada obrero? Básicamente programas de Remuneración Variable en función de evaluaciones de desempeño.
7. A su criterio ¿podrían sumarse otras más? ¿Cuáles? Si. Programas de desarrollo de carrera, de movilidad geográfica, etc.
8. ¿Cuáles son las problemáticas más comunes e inmediatas que se le presenta?
La baja calidad de las herramientas tecnológicas (Sistemas fundamentalmente).
9. ¿Puede resolverlas con facilidad? No.
10. ¿Qué estrategias utiliza para resolverlas? Implementación de equipos interdisciplinaria para la implementación de herramientas.
11. ¿Cuáles se les dificulta resolverlas? ¿Por qué? Las relacionadas con el sistema son las más complejas. Porque el Area de Sistemas no reporta a la Cía de Seguros sino al Banco. Por lo que los objetivos de esta área no están alineados con las prioridades de la Cía de Seguros.
12. ¿Qué nivel de comunicación y feedback considera que posee la empresa?
Muy alto
13. ¿De qué manera cree que el nuevo modelo de management 3.0 puede colaborar con la descentralización y delegación de tareas? Proporcionando herramientas que colaboren a agilizar la toma de decisiones.