



Pereyra, Cristian Edgar

Fortalecimiento del liderazgo en mandos medios aplicado a una empresa autopartista de Córdoba

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Especialista en Dirección Estratégica de Recursos
Humanos**

Directora: Rojas, Miriam Viviana

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.





**INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS
HUMANOS**

Plan de trabajo final integrador correspondiente a la Maestría
Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos

**FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO EN MANDOS MEDIOS
APLICADO A UNA EMPRESA AUTOPARTISTA DE CÓRDOBA**

Directora: Dra. Miriam Rojas
Tutor: Esp. Lic. Marcelo Lesta
Autor: Sr. Cristian Pereyra

2019

Resumen

El siguiente Trabajo Final Integrador fue realizado para mostrar y compartir una situación de liderazgo de una empresa industrial (empresa autopartista de la Ciudad de Córdoba), empresas en donde los sindicatos tienen una fuerte presencia e injerencia en el hacer cotidiano.

Tiene por objeto comentar un caso real que sucede en muchas industrias en nuestro país, que no solo tienen que lidiar con los vaivenes económicos, sociales y laborales, sino que también deben bregar para desarrollar el compromiso y liderazgo de sus mandos medios. En este trabajo se exponen las acciones realizadas, como así también las habilidades, herramientas, metodologías utilizados para la resolución del mismo.

Consideramos que el tema de liderazgo cada vez tiene mayor influencia en las organizaciones ya que permite desarrollar el propósito de las personas que se involucran como así también el propósito de las organizaciones.

Dejamos expuesta y planteada la situación inicial y los logros que se fueron realizando, quedando plasmado en los indicadores que se comparten.

Efectuar este trabajo fue una tarea enriquecedora para mí y un desafío para profundizar en una temática, que como comento arriba, es muy importante en la actualidad y en los tiempos que se avecinan para los trabajos futuros en donde considero que el rol de las personas dentro de cualquier organización se volverá crucial para la supervivencia y el desarrollo de las mismas.

Agradezco el acompañamiento de mi tutor y mi directora de carrera, quienes permanentemente me alentaron y desafiaron a salir de mi zona de confort y a enfrentarme al aprendizaje continuo.

Agradezco a mi familia por su inagotable acompañamiento.

Índice

Resumen Ejecutivo	3
Introducción	5
Objetivos	7
Capítulo I Marco Teórico	8
Capítulo II La empresa	18
Capítulo III Metodología y diagnóstico	19
Capítulo IV Plan de acción de mejora	27
Conclusiones	36
Bibliografía	38
Anexos	40

Resumen Ejecutivo

El siguiente Trabajo Final Integrador fue concebido para diagnosticar la existencia de alguna problemática en el ejercicio del liderazgo que ejercen los mandos medios de supervisión, y a partir de allí evaluar posibles acciones de mejora. Debido a la característica del trabajo, el estudio se realizó en la filial de la planta productiva de la ciudad de Córdoba de una organización multinacional del sector autopartista industrial.

Según los primeros relevamientos, identificamos que las personas que dispone la organización en su línea de supervisión para gestionar su capital humano poseen habilidades técnicas y manejo de procesos muy sólidos, pero no sucede lo mismo con sus habilidades y herramientas para llevar adelante la gestión del personal a cargo, según el libro publicado por Harvard Business Review Press (2018:41) dice que "el liderazgo y la gestión son dos sistemas de acción distintos y complementarios".

Esta ausencia de habilidades impacta no solamente en el no cumplimiento de objetivos personales, sino que también, repercute en los resultados de la organización, como por ejemplo productividad, clima laboral, compromiso, empowerment, según Maritza Montero (2003:72), define empowerment como: "El proceso mediante el cual los miembros de una comunidad (individuos interesados y grupos organizados) desarrollan conjuntamente capacidades y recursos para controlar su situación de vida, actuando de manera comprometida, consciente y crítica, para lograr la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos".

Mediante gran cantidad de situaciones, se podía identificar la falta de relacionamiento entre los supervisores y su personal a cargo, por ejemplo: los pedidos de categorías se solicitaban directamente a los delegados para que ellos a su vez tramitaran ante la oficina de Recursos Humanos dicha solicitud. La cultura organizacional instaurada era de no reconocimiento de autoridad y representación a la primera línea de mando dispuesta por la empresa.

En este marco, es idea de este trabajo presentar los antecedentes y justificativos de esta temática y mostrar las acciones que se aplicaron en esta gestión para producir mejoras y que pueden ser aplicadas en otras organizaciones, en cuanto las culturas sean similares, según Idalberto Chiavenato (2005:589), define a la cultura organizacional como un: "sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros".

Como consecuencia, las acciones que se implementaron a partir del año 2015 eran indispensable para garantizar la prosecución del negocio de la empresa en el país. Según el libro publicado por Harvard Business Review Press (2018:43) se refiere a los

cambios para afrontar nuevos desafíos: “para liderar una organización hacia el cambio constructivo, se debe empezar por fijar una orientación: elaborando una visión del futuro (a menudo, del futuro distante) junto con las estrategias para generar los cambios que son necesarios para lograr esa visión”.

Las acciones que se detallarán en este trabajo explican los pasos que se realizaron para que los supervisores fueran recobrando su lugar dentro de la línea de mando en la organización. Según Lourdes Münch (2017:107) la línea de mando “es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo”.

Los beneficios que se obtuvieron se ven reflejados en los indicadores mostrados en los anexos hasta el año 2018 con una actualización hasta la fecha.

Introducción

La temática que abarcaremos en este texto está dirigida a analizar sobre la debilidad en el liderazgo de los mandos medios y supervisión en una organización industrial tradicional que fue evolucionando y adaptándose a los nuevos contextos. La empresa nació a nivel local con capitales y dueños nacionales para ir mutando a través de los años a capitales y dueños internacionales (en un primer momento dueños franceses para luego mudar a dueños italianos). Paralelamente, se fueron renovando las generaciones de empleados y ello originó una evolución y cambio en el liderazgo dentro de la organización. Puntualmente sobre este último punto, el liderazgo, nos enfocaremos en analizar de qué manera la falta de herramientas para empoderar a los mandos medios y supervisión, y cómo también la falta de apoyo, acompañamiento, desarrollo, contención y seguimiento hacia estos mismos permitió el surgimiento, representatividad y empoderamiento del sindicato (mediante sus cuerpos de delegados) por parte de los trabajadores. Tomaremos la definición de liderazgo al que Idalberto Chiavenato (2005:314) define como “una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana”.

De las tres líneas de producción con las que cuenta la empresa, haremos foco en su línea principal, que es la que contiene a la mayor cantidad de trabajadores, a la mayor cantidad de procesos y a la mayor cantidad de mandos medios de supervisión. Se pondrán a disposición indicadores que muestran la evolución de indicadores de gestión respecto a los objetivos previstos con una fotografía hacia finales del año 2014 y la consiguiente mejora desde el inicio del año 2015 a la actualidad. Puntualmente hay diferentes métricas que muestran una ausencia en el liderazgo por parte de las personas designadas a tal función, encontrando el trabajador una respuesta más rápida, empática y eficaz por parte del cuerpo de delegados que de sus propios supervisores. Ante este panorama, nos hacemos las siguientes preguntas:

¿En qué momento dejaron los supervisores de ser vistos como líderes por parte de los trabajadores?

¿Qué indicadores relevantes nos muestran la falta de liderazgo de sus mandos medios?

¿Qué indicadores relevantes nos muestran una evolución de la empresa desde el año 2015 en adelante cuando se apostó por management local?

¿En qué acciones se trabajaron para que los mandos medios de supervisión recuperaran en gran medida su liderazgo?

¿Cuáles fueron los cambios que se introdujeron para mejorar los indicadores?

En primer lugar, se comenzará definiendo el objetivo de este trabajo, posteriormente profundizaremos sobre el marco teórico con el respaldo bibliográfico correspondiente. A continuación, describiré la empresa para luego adentrar en la metodología y diagnóstico llegando al plan de acción que se realizó.

Finalmente llegaremos al cierre y conclusión de este trabajo, marcando hacia el final del trabajo la bibliografía utilizada, el glosario y anexos que respaldan este análisis.

Objetivos

Objetivo General:

Evaluar la influencia e impacto del liderazgo actual de mandos medios de supervisión y a partir de allí implementar acciones y herramientas dirigidas al empoderamiento de estos enfocando las acciones hacia la mejora y optimización de su liderazgo reflejada en la evolución de los indicadores de la organización.

Objetivos Específicos:

- Explicar las razones por las que los mandos medios de supervisión relegaron liderazgo dentro de la organización en el período mencionado.
- Describir las acciones que se implementaron para llevar adelante la recuperación de la figura de los mandos medios de supervisión dentro de la organización.
- Comparar los indicadores de la empresa desde el año 2014 al año 2018 con su actualización a la fecha.

Capítulo I Marco Teórico

El liderazgo, o la falta de él, aparece en algún momento ante un nuevo desafío que la organización necesite emprender. La existencia o no del mismo, genera que las organizaciones sean más o menos dinámicas y que impacten directamente en su resultados, supervivencia y desarrollo en el tiempo.

Los paradigmas culturales predominantes de cada organización influyen en la manera en que las personas se comportan en su trabajo diario. Por lo tanto, los departamentos de Recursos Humanos tienen el desafío de trabajar en los nuevos comportamientos, símbolos y sistemas que configurarán el modelo cultural deseado por la organización.

Así, los líderes juegan un papel clave en la configuración cultural y en el comportamiento de las personas ya que dan el ejemplo y marcan el camino a seguir. Si colocásemos en una balanza los diversos aspectos que influyen en las decisiones de una persona respecto a su trabajo, podríamos decir que la relación con su líder es claramente uno de los aspectos que presentan mayor relevancia.

Por este motivo, el diseño organizacional debe tomar en cuenta el estilo de liderazgo que se quiere promover dentro de la organización.

Para Edgar Henry Schein (1988:20), Dr. en Psicología Social, que trabajó el concepto de cultura corporativa, "la cultura y el liderazgo son los dos lados de la misma moneda y no podemos entender una sin la otra".

En este marco, en la medida en que las organizaciones van evolucionando, adaptando y transformándose (reestructuraciones, cambios de estrategias, programas de calidad, renovación cultural, etc.), surgen inconvenientes en el liderazgo, impactando en mayor medida en sus mandos medios de supervisión, quiénes no reciben claramente los nuevos escenarios ni son instruidos sobre la manera de comunicar en forma descendente esa información. Esta situación de incertidumbre genera en los equipos que ellos conducen, temor por lo cual acuden a los cuerpos de delegados para informarse, para resguardarse y para protegerse de alguna acción que pudiera emprender la organización.

En este sentido, según el libro publicado por Harvard Business Review Press (2018:42) destaca la importancia del liderazgo en las organizaciones. Comienza con una pregunta disparadora: "¿El líder nace o se hace? El poder en las organizaciones sólo es útil cuando puede convertirse en influencia sobre otros. Lamentablemente, no todos los que dirigen saben hacerlo". El liderazgo puede ser una mezcla de ambas posiciones, por cuanto existen personas que parecen ser líderes naturales, pero que en realidad han aprendido a desarrollar sus propias capacidades de liderazgo a lo largo del

tiempo y de la experiencia, mientras que otro grupo de personas tienen ciertas limitaciones para definir lo que quieren y pueden hacer en la vida. El verdadero desafío radica en cómo es desarrollado ese potencial de liderazgo por cada individuo. Las organizaciones necesitan líderes con una visión sistémica, en su libro *La Quinta Disciplina*, Peter Senge (2010:16) escribe: "el pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades, es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio en vez de instantáneas estáticas", con "modelos mentales abiertos", según Peter Senge (2010:17) definiendo que "son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar", y dispuestos al diálogo permanente con el fin de alcanzar "visiones compartidas" que permitan alinear la acción a propósitos comunes, según Peter Senge (2010:19): "la práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar visiones del futuro compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento". El liderazgo ya no puede ser ejercido por una sola persona, debido a la complejidad misma de las organizaciones y de sus situaciones, requiriéndose la participación de otros y teniendo una visión integral de lo que se quiere hacer y ofrecer dentro de un entorno de cambio constante, apalancado este ítem con el "aprendizaje en equipo" definido por Peter Senge (2010:19): "cuando los equipos aprenden de veras, no sólo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez". John Kotter manifiesta en una entrevista realizada por Patricia Delorme y Héctor Casinelli, para HSM Management. Septiembre de 1997 que:

"el gran error que se ha venido repitiendo en todos los procesos de cambio organizacional que residen en el hecho de que la mayor parte de las organizaciones concentran un 80 % de sus esfuerzos en enfrentar cambios dentro de la gerencia y sólo el 20 % en el liderazgo, lo que choca necesariamente con una orientación mucho más realista y objetiva: el problema no está en cambiar la gerencia sin cambiar el liderazgo, sino en convencer a un número suficiente de personas para que ejerzan una posición de liderazgo que permita realizar las transformaciones dentro de la organización". Kotter prosigue en la misma manifestando que: "no se puede enseñar liderazgo. Las personas aprenden a liderar de la misma forma como aprenden cualquier otra función social complicada, es decir, lentamente, a lo largo de muchos años y principalmente por el método de prueba y error, orientadas por una visión de lo que es un buen liderazgo y frecuentemente con el estímulo del modelo de otras personas con gran capacidad de liderazgo"

En nuestro caso, son los mandos medios de supervisión los que necesitan que la organización los apunte en reforzar sus herramientas para formarlos como líderes

ya que ellos deben ser los primeros referentes de la empresa para contener las inquietudes, dudas, necesidades y requerimientos de los empleados. Sin estas herramientas y habilidades, se torna difícil ser ese referente dentro de la organización; lugar que ocupan otras personas y que generan el desgaste y deterioro que impacta en los resultados de la compañía.

Para Jack Welch (2005:61), "el liderazgo requiere de conductas y actitudes bien determinadas que muchos no poseen". Aquí podemos conectar nuevamente con la necesidad de que la organización debe nutrir de herramientas y habilidades para el manejo de personal a sus mandos medios de supervisión.

Para Jack Welch, existen ocho reglas para ejercer el liderazgo:

1. Los líderes consiguen que su equipo mejore continuamente, aprovechan cualquier encuentro para comunicarse, guiar, ayudar, evaluar; la acción es en el minuto a minuto.

2. Los líderes no sólo se aseguran de que el personal entienda la visión de la empresa, sino de que la viva y la respire.

3. Los líderes se meten en la piel de su personal e irradian energía positiva y optimismo. El estado del líder es, a falta de una palabra mejor, contagioso.

4. Establecen la confianza mediante la sinceridad, la transparencia y el honor. El personal siempre debe saber dónde se encuentra en términos de rendimiento.

5. Tienen valor para tomar decisiones impopulares y confían en su instinto.

6. Lo cuestionan todo insistentemente, para asegurarse de que se responde a sus preguntas con acciones.

7. Los líderes inspiran, con su ejemplo, la toma de decisiones arriesgadas y el aprendizaje continuo.

8. Por último, un líder siempre celebra los triunfos.

El liderazgo es un desafío en el que se entrelazan equilibrios, responsabilidades y presión. Los mejores entre ellos son aquellos que mantienen un interés apasionado por su grupo, su desarrollo y sus conquistas.

El punto clave del éxito está en los valores y cultura empresarial.

Como señala en el mismo capítulo, Welch dice que "el liderazgo en un entorno global se caracteriza por la necesidad de que los gerentes y los líderes se ajusten al entorno en el que llevan a cabo su actividad". Este entorno se caracteriza por el proceso globalizador, la competencia creciente y la necesidad de un constante e intenso cambio. Los líderes inspiran con una visión clara cómo se deben hacer las cosas. Los líderes no dirigen, sino que guían y apoyan su capacidad de liderazgo sobre la confianza

y el respeto. De igual manera, el texto señala que el papel del líder ante el cambio es simple de explicar, aunque no tanto de ejecutar: El líder debe liderar el cambio. Esto supone que el líder debe actuar como diseñador de la estrategia del cambio, como comunicador del cambio e inspirador del cambio creando un entorno en la organización que facilite el cambio. Y cuando hablamos de cambio, no nos referimos solamente a los grandes cambios basados en nuevas estrategias de la organización, sino a los entornos actuales en las empresas, entornos que requieren una intervención permanente. Estos entornos denominados VICA (volátil, incierto, complejo, ambiguo) son los que enfrentan diariamente las gerencias y mandos medios de supervisión para gestionar sus organizaciones (Herbert Barber, en 1991, planteó por primera vez el acrónimo V.U.C.A -volatile, uncertain, ambiguous, complex-, por sus siglas en inglés).

En función de la pérdida de protagonismo y liderazgo por parte de los mandos medios de supervisión, y ante la estrategia de recuperar su empoderamiento, surge la necesidad de distinguir la diferencia entre Poder y Liderazgo.

¿Qué significa ser líder? ¿Cuál es la diferencia con poder?

Según James Stoner (1996:13), define al liderazgo como: “proceso de dirigir e influenciar en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo.”

La anterior definición pone bien a las claras la relación del “liderazgo” con el concepto más amplio de “poder”. Y es que Max Weber (1947), Filósofo, Economista, Jurista, Historiador, Politólogo y Sociólogo alemán, definió el poder precisamente así: “capacidad de influir sobre la conducta de otras personas”. El liderazgo efectivo supone, entonces, poder. Pero no poder impuesto, sino poder validado por su liderazgo. Y es acá en donde volvemos a hacer hincapié en la falta de liderazgo validado por los grupos de trabajo en la organización.

Asimismo, y ante la actitud adoptada por los mandos medios de supervisión, nos surge la pregunta: ¿La posición que tomaron ante este nuevo escenario, los coloca como víctimas o como protagonistas desde la función por la cual son responsables y fueron contratados?

Fredy Kofman (2001:99), diferencia a la víctima del protagonista y como uno de ellos lidera sus decisiones, accionar y consecuencias (protagonista) y como el otro se refugia en las causas externas que no se pueden manejar para justificar su “no hacer” (víctima).

Trasladando este concepto a la organización, es fundamental para los mandos medios de supervisión pararse desde alguna de estas dos miradas, ya que los posiciona como líderes referentes en la función y genera en el equipo de trabajo una percepción de conductor que guía con criterio y en forma asertiva las tareas diarias, sabe contener

a los empleados y sabe manejar las situaciones imprevistas que se presentan en el día a día.

Ahora sería de mucha utilidad para nuestro análisis conectar el liderazgo con el desempeño de las organizaciones. El objetivo principal es analizar el aspecto conceptual del liderazgo estratégico y cómo éste puede aportar a que las organizaciones incrementen su competitividad en el mercado.

La competencia a las que están sometidas las organizaciones en estos tiempos es constante, demandante, y compleja. La tecnología ha ayudado, y mucho, en mejorar procesos y tiempos; pero la diferencia la hace y la hará quién alinee su liderazgo a los objetivos de la organización.

Por ejemplo, algunas de las conclusiones a las que se llegaban luego de las reuniones de supervisión con sus superiores era que no todos los supervisores aplicaban de igual manera las instrucciones recibidas. Algunos las hacían cumplir y otros eran más laxos, originando diferencias de conducción entre ellos y conflictos, lugar que aprovechaba el cuerpo de delegados para ocupar espacios de referencia. Este modo de liderar, no se alineaba al liderazgo que se esperaba de ellos y tampoco a la estrategia trazada por la compañía para que los supervisores volviesen a tener el protagonista ante los operarios.

Bass (2007) remarca sobre este punto que: “un liderazgo estratégico sólido pone de manifiesto las pautas, directrices, significados, propósitos y metas de las organizaciones. Entre sus objetivos constan el de reducir la incertidumbre, aumentar la estabilidad, aumentar los recursos y reducir el impacto de la competencia”. Este liderazgo, tal lo menciona el autor, estaba ausente en la organización.

Rowe (2001) manifiesta que “el resultado de un liderazgo estratégico bien ejecutado puede crear beneficios para los empleados, clientes, y proveedores en las organizaciones”. Rowe fue el creador del Test de Rowe, que es un test que, de acuerdo a preguntas, hace un inventario de las habilidades de las personas en estudio, y se las puede clasificar dentro de un tipo de liderazgo. Estos tipos de liderazgos pueden ser: Directivo, Analítico, Conceptual y Conductual.

Conectando nuevamente con el ejemplo de la empresa, podemos decir que la diferencia en las formas de conducción de los equipos se debía a que cada supervisor habitaba en algunos de estos tipos de liderazgo, de acuerdo a cada forma de ser que impactaba en su hacer, interpretar, entender y transmitir una consigna, por ende, siempre surgían estas diferencias de criterios y de estilos de liderazgo.

Los sectores productivos en donde la presencia de los delegados era importante con la existencia de líderes informales, existían supervisores con larga trayectoria en la compañía, que eran respetados por sus conocimientos y por su conducta a lo largo del

tiempo. En los sectores con personal más joven, lideraban supervisores de menor edad y con otras habilidades de escucha y comunicación para lograr resultados.

Como se puede observar previamente, existe un amplio consenso sobre la importancia del liderazgo para las empresas y las organizaciones en general. Sin embargo, William y Clements (1999) manifiestan que “el atributo del liderazgo no es una garantía de éxito. Los líderes son eficaces en unas situaciones y períodos e ineficaces en otros, pudiendo conducir a las organizaciones tanto a resultados excelentes como desastrosos”.

Retornando a la realidad de la empresa en estudio, en las épocas en que el liderazgo era mayormente directivo, la compañía obtenía buenos resultados anuales, pero los operarios no tenían demasiada participación. Las órdenes se impartían y debían cumplirse,

A medida que el sindicato tuvo mayor injerencia en la empresa y comenzaron a ingresar otras generaciones a la planta productiva, no fue tan simple ser directivo y allí este estilo de liderazgo no pudo sostenerse ya que algunas directrices se cuestionaban. Eso dio origen a otro tipo de liderazgo, ingreso de supervisores más jóvenes y el liderazgo mutó hacia un liderazgo más participativo orientado hacia otra estrategia en el manejo del personal.

En este sentido, Beatty y Hughes (2005) relatan que “el pensamiento del liderazgo estratégico involucra tener una visión de que es lo que una organización debe tener, hacia dónde ésta se dirige, y el entender nuevos retos y oportunidades que se deben afrontar”.

Los líderes deben crear estrategias, y construir sistemas, pero deben hacerlo a través de muchas barreras organizacionales y en coordinación con otros líderes o actores que tal vez están haciendo lo mismo y al mismo tiempo.

Un liderazgo estratégico efectivo desemboca en una alta satisfacción laboral con un conmensurado incremento en la productividad y competitividad de la organización.

Los indicadores que se muestran en los anexos correspondientes al año 2018 muestran esta evolución y también acarrear beneficios para el personal, obteniendo montos salariales mayores que se plasman en el Premio de Productividad existente.

Ahora, ¿influye la personalidad de las personas con su estilo de liderazgo?

Apoyándonos en la definición de liderazgo que mencionamos de Idalberto Chiavenato (2005:314) y que lo define como “una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana”, nos surgen entonces varias preguntas que consideramos importantes: ¿Cómo ejercer un buen liderazgo?, ¿Qué atributos debe tener un buen líder?, ¿qué factores influyen en la efectividad del

liderazgo? En este sentido, uno de los atributos más analizados, es la personalidad y su influencia en el liderazgo.

¿Puede la personalidad explicar por qué algunas personas alcanzan posiciones de liderazgo y otras no?, pero ¿por qué analizar la personalidad?. Tal vez, una de las razones para que este atributo sea utilizado como un marco de referencia para entender el liderazgo, es que el comportamiento es una función de la personalidad; es decir, lo que una persona hace, está en función de lo que la persona es.

Por ejemplo: se podía observar que aquellos Supervisores de mayor edad, tenían un trato más distante con sus equipos de trabajo. Se comunicaba solo en el plano laboral y con lenguaje formal y los operadores los respetaban por su “carácter, conocimiento e historia” dentro de la compañía. Obtenían resultados, pero la relación no iba más allá del cumplimiento de los procesos de producción.

En el caso de los Supervisores más nuevos, el trato era más empático, con algunos temas de relacionamiento entre ellos más informales ya que sus equipos de trabajo eran de menor edad y estaban acostumbrados a un trato diferente. El inconveniente que surgía era cuando algunos operadores excedían esa “confianza” saliendo de algunos formalismos de la compañía.

Las investigaciones científicas sobre el liderazgo y la personalidad son muy abundantes a lo largo de las últimas tres o cuatro décadas. Las investigaciones revisadas por Kotter, y que ya mencionamos, se pueden resumir en su interés por definir cuáles son los rasgos que caracterizan a un líder y por responder si el líder nace o se hace. Bono, J. E., & Judge, T. A (2004) fueron los primeros en identificar dos tipos de liderazgo, a los que llamaron transformacional y transaccional, y que se pueden resumir “en la capacidad para inspirar seguidores vs. la habilidad para obtener la cooperación de otros”. Ambos son opuestos. El líder que manifiesta características transformacionales se reconoce por su capacidad para transmitir un carisma a sus seguidores, para inspirarles una visión motivante, para cuestionar lo que ven desafiando el statu quo, y para identificar las necesidades de sus seguidores y atenderlas. Mientras que el líder que manifiesta características transaccionales no tiene seguidores, sino que, yendo de más a menos: proporciona recursos valiosos y adecuados a las personas con las que trabaja, le hace seguimiento al rendimiento y toma acciones correctivas, e interviene cuando los problemas se vuelven serios bajo la dinámica de evitar errores, o simplemente evita liderar.

Por ejemplo: en el proceso más sensible de la línea que está en estudio (Temple de Elásticos), el Supervisor es una persona con mucha antigüedad y que surgió del grupo de operarios. Tiene todos los conocimientos técnicos del sector, mucha afinidad con el personal y ya era líder informal de su equipo antes de ser ascendido a Supervisor.

García O. (2009) define al liderazgo informal como “el desempeñado por determinadas personas, no con una posición jerárquica, sino por sus habilidades, conocimientos o recursos particulares”. Por consiguiente, era un referente del área que conocía cómo comunicar y en qué momento comunicar a su equipo alguna directiva o tarea diferente o un pedido extra para llevar sin sobresaltos la producción. Muchos integrantes de su equipo validaban su rol y no le hacía falta aplicar otro método para obtener su objetivo. Hasta el día de la fecha es el sector más productivo de la empresa.

Siguiendo con el proceso de producción, el sector que continuaba con la operatoria del proceso (Armado de Elásticos), tenía otro Supervisor con un estilo diferente. Más distante, más enfocado en el proceso y estando atento a cualquier inconveniente que pudiera surgir en el mismo para facilitar la solución. Su participación se limitaba a ser un proveedor de recursos para que la línea productiva no se detuviera.

En consecuencia, es importante destacar que el liderazgo no es solamente un asunto de poseer ciertos rasgos de personalidad, sin hacer nada más. La acción es imprescindible y es lo que caracteriza al líder. Una persona es reconocida como líder, entre otros, por su carisma y por su capacidad para inspirar a otros y movilizarlos en torno a una visión, alineando los objetivos personales propios y de su equipo, a los objetivos de la compañía. Otra característica de los líderes es su proactividad, actitud que les genera personas alineadas a ellos por su forma de encarar y resolver los inconvenientes. Según Bateman y Crant (1993), “las personalidades proactivas identifican oportunidades y actúan sobre ellas, muestran iniciativa, realizan acciones directas y perseveran hasta que consiguen un cambio significativo”.

La necesidad de intervenir en el liderazgo de los mandos medios de supervisión surgió en un encuentro externo que realizaron las gerencias y jefaturas de la empresa. Lo trabajado en el mismo quedó plasmado en la siguiente matriz FODA:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Fuerte presencia y conocimiento en el mercado (know how)	Desarrollo de nuevas tecnologías para nuevas exigencias del mercado
Historia rica (único proveedor nacional)	Buena situación (coyuntura económica)
Ámbito respetuoso	Aceptación de nuevas inversiones
Compartir visión común	Ley de Autopartismo
Equipo joven y con experiencia	Especialización de pick-up en Argentina
Liderazgo en crecimiento	
Buena participación por cliente	
Capacidad de reacción	
Grupo de buenas personas	
Poder de autocrítica interno	
Anticipación a lo que se viene (Análisis estratégico)	
Conocimiento del cliente	
Capacidad de adaptación a nuevos productos/mercados/exigencias del mercado	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Liderazgo de Supervisores en sus equipos de trabajo (recuperar espacios perdidos)	Competencia / Competitividad / Apertura del Mercado
Falta de tecnología (retraso tecnológico)	Cambio de tecnología
Falta de integración (Purchasing)	Cambio de leyes laborales (falta de flexibilización laboral)
Falta de compromiso y estandarización de procesos (5S, Kaizén, Seguridad, Medio Ambiente, Calidad, etc)	Localización de la planta
Falta de profesionalismo en procesos del grupo	Pérdida de competitividad del autopartismo argentino
MO disponible no es totalmente productiva	Disponibilidad de energía
Burocracia en toma de decisiones	No atención a las expectativas de nuestros clientes
Falta trabajo en equipo en mandos medios	Acompañamiento sindical (a nivel país) por reformas y cambios tecnológicos
Falta de gestión administrativa en mandos medios	Dependencia compra MP importada
Falta de 2º líneas en sectores claves	
Falta de definición estratégica en Mercosur	
Gremio (delegados)	
Ubicación de la planta	
Falta de formación técnica, humana y social	
Resistencia al cambio (personal antiguo)	

En función de la matriz FODA desarrollada, se plantearon las siguientes acciones, surgiendo como primera necesidad el liderazgo de los supervisores.

Acciones a desarrollar sobre DEBILIDADES detectadas			
DEBILIDADES	Acciones	Responsable	Fecha
Liderazgo de Supervisores en sus equipos de trabajo (recuperar espacios perdidos)	Reingeniería de la empresa	Dirección y RRHH	dic-18
Falta de compromiso y estandarización de procesos (5S, Kaizén, Seguridad, Medio Ambiente, Calidad, etc)	Revisión y reorganización de procesos	Ingeniería	dic-17
Falta trabajo en equipo en mandos medios	Cumplimiento de Procedimientos	Todo el equipo	dic-16
Falta de integración (Purchasing)	Resta definición de Gerencia Mercosur Purchasing	Gerente Compras	dic-17
Burocracia en toma de decisiones	Definición de tareas y alcance de responsabilidades	Dirección	dic-16
Falta de gestión administrativa en mandos medios	Definición de tareas y alcance de responsabilidades	Responsable de cada área	dic-17
Falta de 2º líneas en sectores claves	Definir segundas líneas por sector	Responsable de cada área	feb-18
Falta de profesionalismo en procesos del grupo	Definición de tareas y alcance de responsabilidades	Responsable de cada área	dic-19
Falta de formación técnica, humana y social	Plan de Capacitación	Responsable de cada área	dic-18
Procesos manuales	Plan de inversiones 2018-2020	Plant Manager	2016-2020
Falta de tecnología (retraso tecnológico)	Plan de inversiones 2018-2020	Plant Manager	2016-2020
MO disponible no es totalmente productiva	Reconversión de Procesos	Todo el equipo	2016-2020
Resistencia al cambio (personal antiguo)	Reingeniería de la empresa	Responsable de cada área	2016-2020
Falta de definición estratégica en Mercosur	Definir estrategia Argentina	Grupo SOGEFI	
Gremio (delegados)	Negociación con Sindicato (permanente/paz social)	RRHH	2016-2020
Ubicación de la planta	Conformación de equipos	Grupo SOGEFI	

Capítulo II La empresa

La organización en la que realizaremos el presente trabajo es una empresa con una trayectoria de 40 años en el mercado de autopartes. Comenzó siendo una empresa de capitales nacionales (Ligget Argentina S.A.), posteriormente a principios de 1990 fue adquirido por una multinacional francesa (Allevard Rejna Argentina S.A.) y a principios de este siglo fue nuevamente adquirida por un grupo inversor de capitales italianos (SOGEFI sPA).

La empresa provee a todas las terminales automotrices argentinas y en estos últimos años se ha focalizado en el segmento Pick Ups, posicionándose como el único proveedor de estos productos a nivel nacional para las grandes automotrices instaladas en el país: Toyota, Volkswagen, Ford, Honda, Nissan, Renault, Mercedes Benz, IVECO.

El grupo al cual pertenece esta organización tiene un total de 41 plantas alrededor del mundo las cuales fabrican productos de Air & Cooling, Suspensión y Filtros. Tiene como objetivos entregar productos de alta calidad y lograr sustentabilidad y rentabilidad de todas sus unidades de negocios.

En la actualidad, la empresa en nuestro país cuenta con una dotación de 250 empleados, siendo el 66% de los mismos, mano de obra directa del proceso productivo (165 operarios).

En toda la evolución y cambios se apostó a trabajadores y Management local hasta el año 2013. Desde el año 2013 a 2014, se decidió que el Management sería el mismo que gerenciaba la planta en Brasil (planta benchmarking dentro del grupo). Como los indicadores se siguieron deteriorando, se apostó nuevamente a Management local desde inicios del año 2015 y hasta la actualidad.

Los desafíos a futuro fueron la reorganización de la empresa, la mejora en los indicadores industriales y de gestión que detallaremos en el diagnóstico de este trabajo y la recuperación del liderazgo de los mandos medios y cuadros de supervisión.

Capítulo III Metodología y diagnóstico

Como explicamos en la introducción, este trabajo se centrará sobre la línea de producción con mayor cantidad de procesos y mano de obra involucrada de la planta productiva (Elásticos o Leaf Spring).

Los siguientes indicadores que se ponen a disposición del presente trabajo, son aquellos que deben ser gestionados por mandos medios y supervisores, y es mediante estos que se mide la performance de la planta productiva:

- Cantidad de personal
- Cantidad de delegados
- % Ausentismo
- Accidentes: Cantidad, Índice de Gravedad y Frecuencia
- Horas Extras
- KPi Productividad: Horas Trabajadas por empleados / Total de Toneladas producidas en el mes por empleado
- Productividad de la Planta: Horas estándar trabajadas / Horas totales pagadas
- % Rotación mandos medios y supervisión
- Scrap
- PPM (partes por millón de piezas rechazadas por los clientes)

El diagnóstico hacia finales del año 2014, basado en los indicadores mencionados, estaba por debajo de la media comparado con el resto de las plantas del grupo a nivel mundial.

La injerencia sindical y su empoderamiento habían socavado la presencia y liderazgo de los mandos medios y supervisión. Este efecto se reflejaba en los indicadores.

La cultura organizacional había cambiado de una cultura de respeto a la autoridad y liderazgo de sus mandos medios de supervisión hacia una nueva cultura en la que el cuerpo de delegados se posicionó y ocupó lugares que la organización no supo cómo gestionar.

Esto generó un ingreso de personal para planta productiva innecesario y por ende un ingreso de personal soporte administrativo para sostener en forma paralela la gestión diaria.

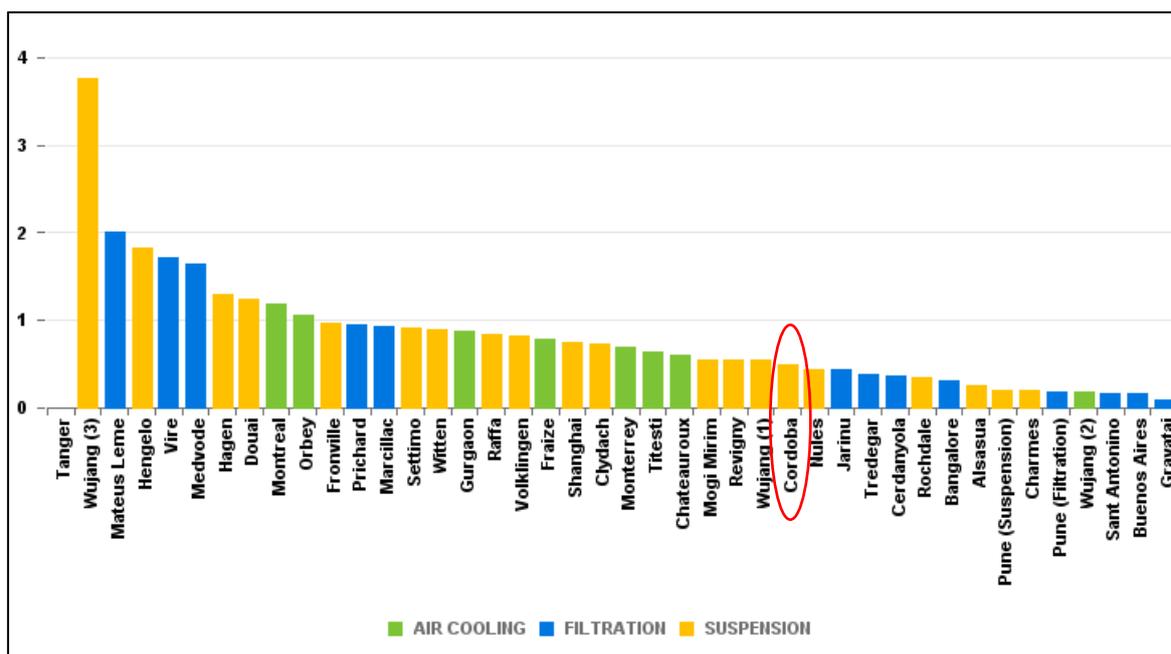
¿Qué indicadores relevantes mostraban la falta de liderazgo de sus mandos medios?

Indicadores 2014	Valor numérico	Observaciones
Cantidad de Personal	178	comparado con la actual dotación de la línea -110 empleados- el 62% de personal era innecesario
Cantidad de delegados	11	
Ausentismo	8.82%	
Accidentes	49	FR -Frecuencia-: 81,83 / GR -Gravedad-: 2,04
Horas Extras (anuales)	54.393	
KPi	21.53	Cada operario utiliza 21.53 Hs para fabricar 1 Tonelada de producto
Productividad línea de producción	43.5%	Eficiencia de la planta productiva
Rotación Mandos Medios y Supervisión	4.5%	
Scrap (anual)	1.76	
PPM Calidad (anual)	63	

Los gráficos que se muestran en los Anexos (página 38) son los que respaldan los datos indicados arriba.

Estos datos se miden mensualmente para todas las plantas alrededor del mundo que posee el grupo. Permiten comparar con similares indicadores el desempeño de las plantas productivas.

La organización se encontraba bajo el promedio de las plantas del grupo (comparada las 3 divisiones Air Cooling, Filtration, Suspension).



Posicionamiento Planta Córdoba dentro del grupo SOGEFI (2014)

Otros indicadores que se podían analizar eran los siguientes:

- Coeficiente de alícuota ART: 9% sobre masa salarial (sin posibilidades de renegociar una rebaja y la permanencia en la ART existente debido a la alta conflictividad judicial).
- Cantidad de juicios hacia la ART por reclamos sobre accidentes o enfermedades profesionales: 250 juicios abiertos.

Posteriormente, se procedieron a realizar diferentes reuniones (metodología creada por Robert K Merton en 1956 en la que la define como una técnica de estudio de opiniones o actitudes que se realiza con pequeños grupos de personas) para tener una visión 360° de la organización, en la que se le dio participación a: clientes, empresas proveedores, empleados referentes, empleados en general, y datos brindados por el proceso -LEAN-, directivos y gerentes. A continuación, se realizaron entrevistas con los mandos medios de supervisión para conocer la óptica de la problemática que se debía plantar. Esa línea manifestaba lo siguiente:

- Los operarios recurren a los delegados y no a nosotros por cualquier duda o inconveniente.
- No podemos cambiar a los operarios de tareas dentro de la línea ya que los delegados no lo permiten.
- Realizan asambleas gremiales de 1 hora en ambos turnos, parando la producción y generando scrap ya que hay productos que quedan dentro de los hornos en el proceso y no sirven posteriormente.
- Ante algún inconveniente en la línea, realizan paradas de procesos hasta tanto no se solucionen.
- No podemos cumplir con nuestra tarea, debido a que corremos el riesgo de que soliciten a la Dirección nuestra salida de la empresa.
- No nos sentimos respaldados ante nuestras decisiones por parte de la dirección de la empresa.
- Tenemos imposibilidad de solicitar baja de personal improductivo o con alto ausentismo

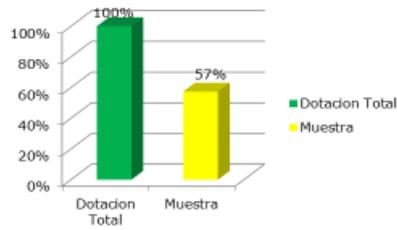
La encuesta de satisfacción existente en el año 2014 reflejaba los siguientes datos:

Encuesta de Clima 2014



Características de la encuesta:

La encuesta fue realizada por 205 personas.



Cantidad de personas que realizaron la encuesta x sector.

- Elástico: 65 personas
- Barra: 32 personas
- Resorte: 33 personas
- Corte: 14 personas
- Mantenimiento: 14 personas
- Mensuales: 40 personas
- Logística: 7 personas

PLACE, DATE

2

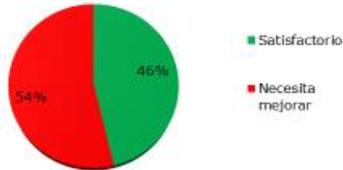
ALLEVAR REINA Autosuspensions

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

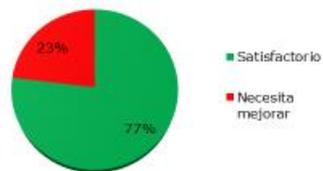
Resultados



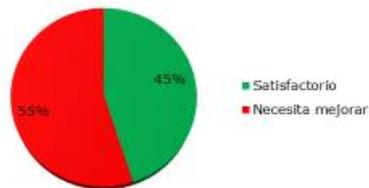
Estilo de Direccion



Trabajo en Equipo



Comunicaciones Internas

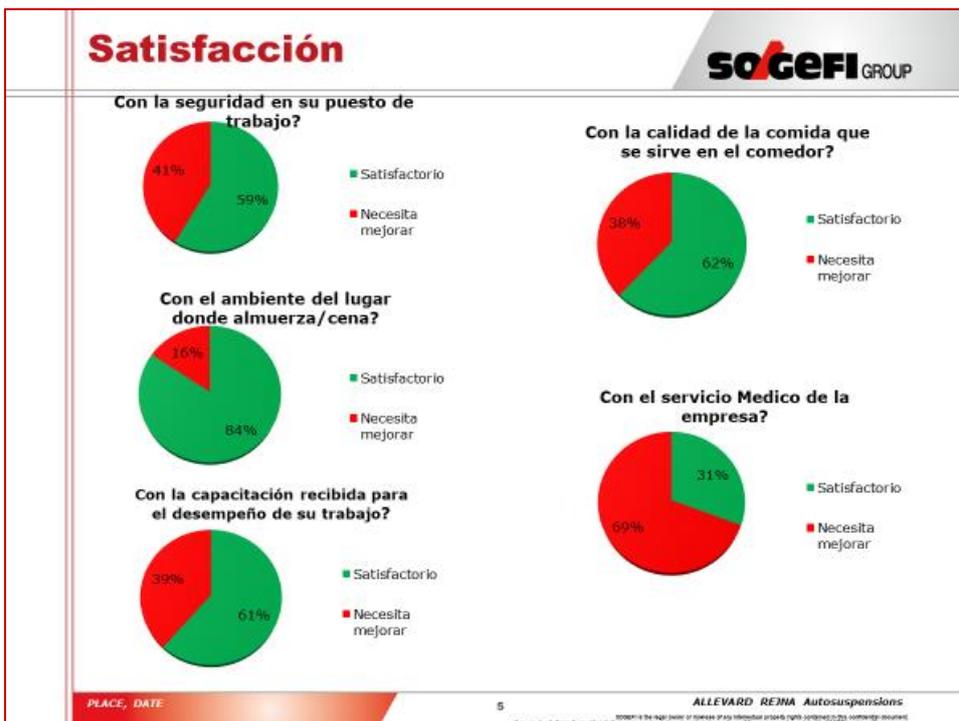
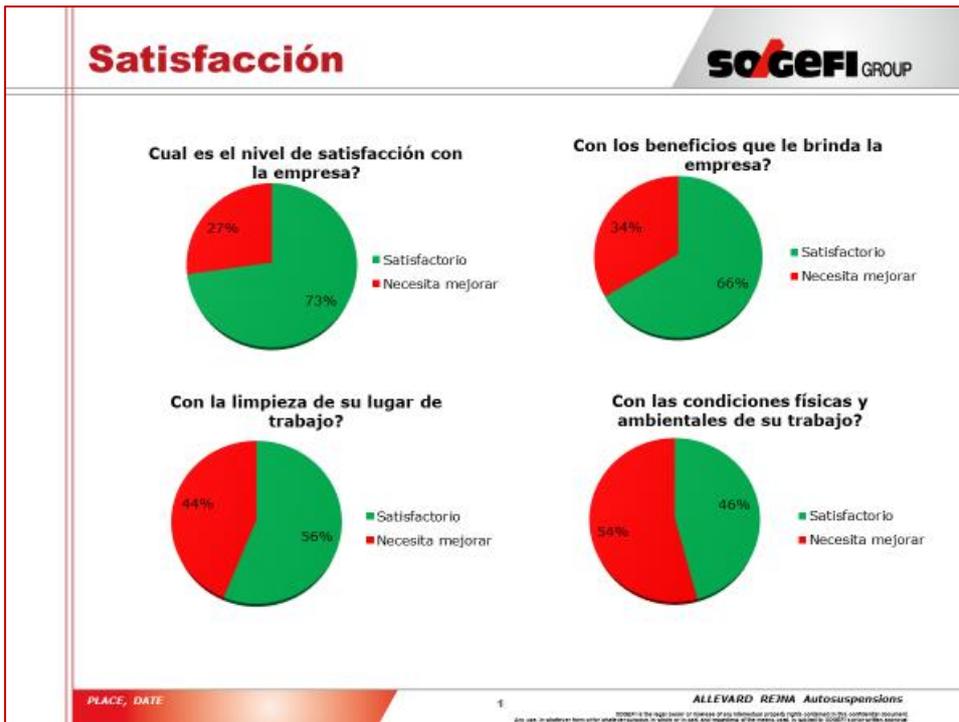


PLACE, DATE

3

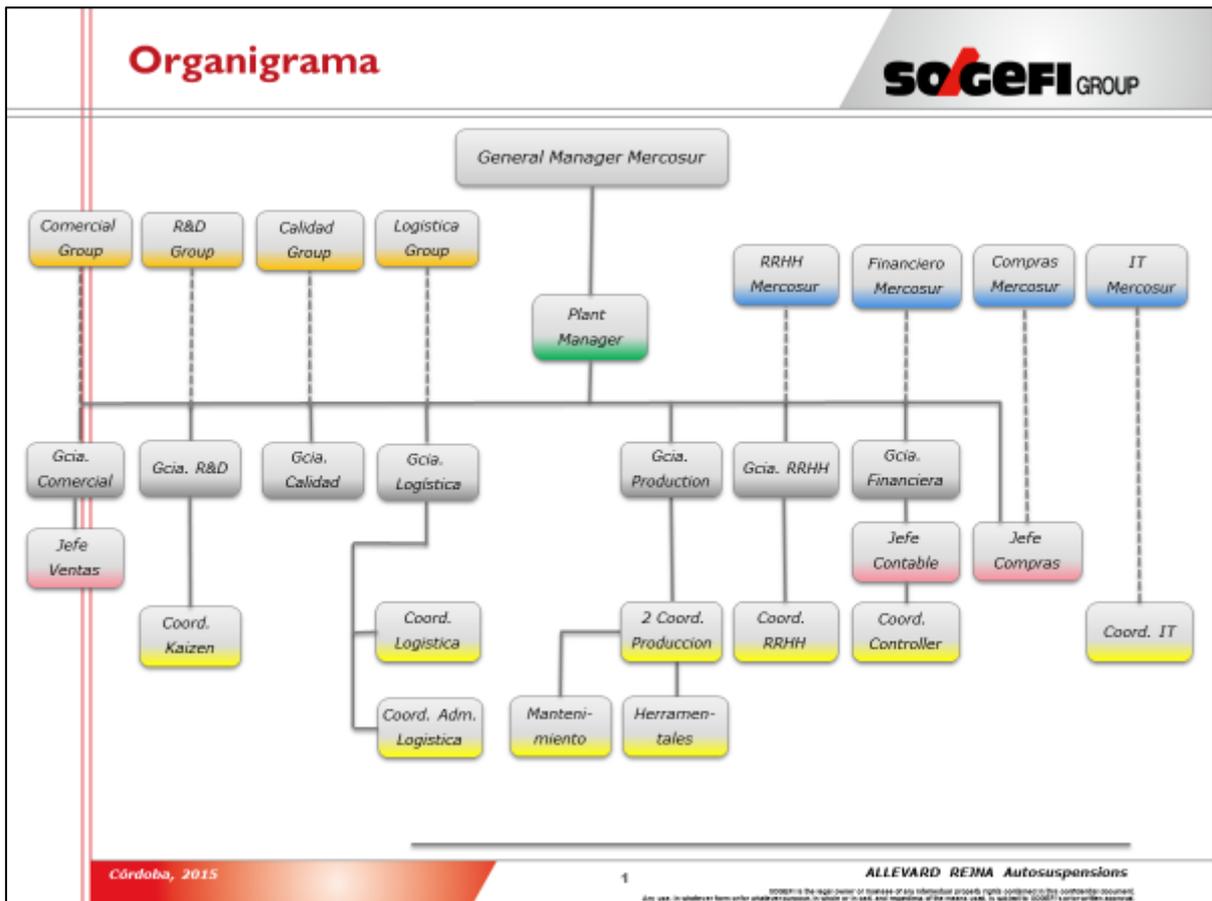
ALLEVAR REINA Autosuspensions

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.



En este marco, se puede observar el bajo nivel de participación de los operarios: 57% del total. Si nos enfocamos solamente en la línea de producción a estudiar en este trabajo (Elásticos o Leaf Spring), el indicador es aún más negativo, alcanzando solamente el 38% de participación (68 empleados / 178 dotación).

El organigrama existente en ese momento era el siguiente:



Como podemos visualizar, el organigrama reflejaba un aumento (en número de personas) de la cantidad de puestos soportes (administrativos y técnicos) necesarios para garantizar el volumen de producción y la atención a los clientes, debido a que también fue creciendo el número de operarios de planta.

Ante esta fotografía de la situación de la planta con un alto riesgo de impacto sobre los clientes y los resultados hacia el grupo, se tomó la decisión de comenzar -a partir del año 2015- una transformación recurriendo a contratar, para algunos puestos claves, management local.

En este espacio, existía un contexto en el que se había perdido el diálogo con referentes en los mandos medios y supervisión, siendo el nivel gerencial -sin ninguna metodología y sin criterio especificado- quienes tenían el trabajo de mantener diálogo permanente con el cuerpo de delegados para mantener la paz social e implementar acciones diarias tendientes a garantizar la continuidad de la producción, situaciones en las cuales se cedían concesiones.

En enero de 2015, se toma la primera acción que fue la contratación de un nuevo Gerente de Recursos Humanos con perfil generalista, pero con un fuerte enfoque en las relaciones sindicales y la predisposición al diálogo con cualquier nivel del estamento de la organización. A mediados del mismo año, se decide recontratar como Plant Manager a un ingeniero que se había retirado de la organización en el año 2007 y cuyo paso por la misma había sido muy positivo.

El siguiente paso fue dirigir y reencauzar desde Recursos Humanos la estrategia de la relación sindical, con la finalidad de quitar conflictividad diaria y garantizar el flujo de producción continuo y la atención a clientes, para lo cual se comenzó a trabajar en una estrategia Win-Win (estrategia de negociación en la que el objetivo de la misma es que ambas partes intervinientes salgan beneficiadas) y de esa forma bajar la presión hacia los supervisores y mandos medios y, a futuro, trabajar en el empowerment de estos.

Según la teoría de Koontz y Weichrich (2008:174), el “empowerment crea un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sienten que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad”, y el funcionamiento del empowerment actúa de esta forma:

- Poder = Responsabilidad ($P=R$)
- Si Poder > Responsabilidad ($P>R$) = El jefe, quien no se hace responsable por sus actos, tendría una conducta autocrática.
- Si Responsabilidad > Poder ($R>P$) = Los empleados se sentirían frustrados debido a la falta del poder que se requiere para ejercer las labores de las que son responsables.

Con el objeto de focalizar los inconvenientes principales que había colocado a la organización en esta situación, utilizaré la metodología 5M para evaluar las causas de la problemática tratada en este trabajo. La metodología 5M fue creada por Kaoru Ishikawa (2016:16), teórico de la administración de empresas japonés, experto en el control de calidad.

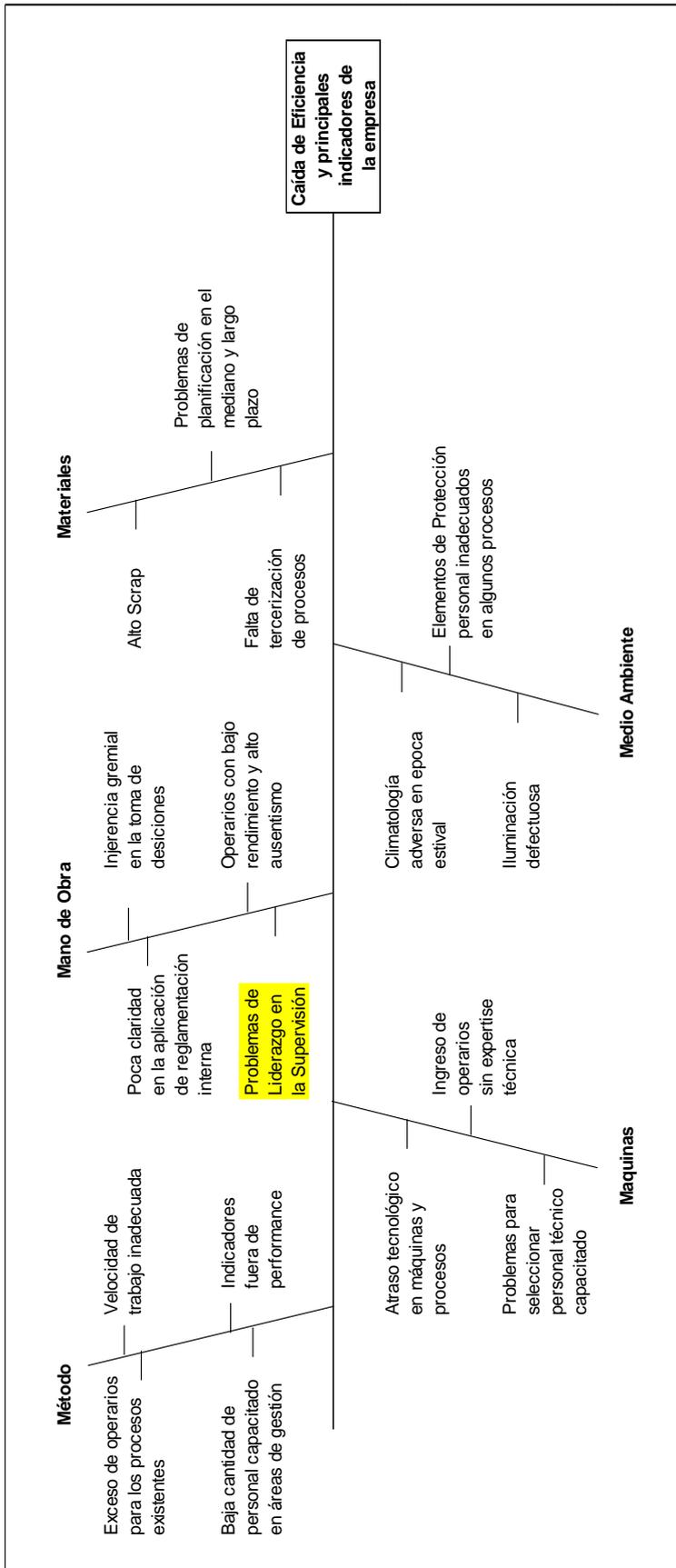


Gráfico 5M (Kaoru Ishikawa)

Capítulo IV Plan de acción de mejora

Con la información e indicadores existentes, se trazó un plan de trabajo que tuvo como objetivo trabajar en el empoderamiento de los mandos medios de supervisión en el reconocimiento de su liderazgo.

En primer lugar, buscar a partir del año 2015 un interlocutor para redirigir todas las conversaciones y reclamos sindicales, trazar un plan de acción conjunto sobre los pedidos existentes, definir objetivos conjuntos y colocar a la organización en un plano de producción que garantice el normal funcionamiento diario.

Al mismo tiempo, se diseñó un plan de empoderamiento para los mandos medios de supervisión, plan para que impacte a nivel de procesos y que actualmente se encuentra en fase final de ejecución y que tuvo un proceso de implementación y adecuación de -hasta el momento- casi cinco años. Por la complejidad del contexto, el liderazgo es algo que se sigue trabajando año a año, brindando herramientas y habilidades a través de capacitaciones e intervenciones de entrenadores o formadores externos.

Los lineamientos del plan a ejecutar fueron los siguientes:

1. Quitar de la discusión diaria los focos de conflictos que deparaban en la sistemática acción de los delegados de impedir en normal desenvolvimiento productivo de la planta. El objetivo fue quitarle presión a los supervisores en temas que no estaban bajo su órbita de solución y que los sacaba de foco de su principal tarea. Para ello se negoció y trabajó en distintos frentes:
 - a. Regularización de Categorías de Convenio del personal de planta. Se acordó un plan a 2 (dos) años para normalizar la totalidad de categorías faltantes mediante la firma de un acuerdo de otorgamiento de 20 categorías por mes hasta cumplimentar con el total de los afectados y correlacionando la tarea que realizaba el empleado con la categoría determinada por convenio colectivo.
 - b. Adecuación de condiciones de Seguridad e Higiene y facilidades en puestos de trabajos con riesgos para el empleado. Plan acordado a realizar durante el año 2015 y durante el año 2016 (si se requería de inversiones que debieran ser autorizadas por el grupo y se planifica su realización para la parada anual diciembre-enero). Se formó un comité de Seguridad integrado por 2 delegados, 2 operarios, el responsable de H&S, el responsable de Mantenimiento y el responsable de RRHH.

- c. Se definieron reuniones semanales con el cuerpo de delegados para discutir y acordar temas que surjan de las actividades diarias de la empresa.
 - d. Se acordó dar aviso al Supervisor de que en caso de que algún equipo o máquina no funcionara correctamente antes de proceder a detener el proceso, debía consensuarse entre ambas partes. Fue la primera acción que se eligió para empoderar al Supervisor. De este modo podía consensuar para resolver el inconveniente.
- 2. Planificar la realización hacia finales del año 2015 de una evaluación de desempeño, con formato similar al que se venía utilizando, pero agregando la instancia del feedback entre el supervisor y el operario. Fue la segunda acción para que en un ámbito privado supervisor-empleado pudiera otorgar la mirada y devolución sobre el desempeño del operario.
- 3. Planificar para los primeros meses del año 2016, un programa de retiros voluntarios y paralelamente la desvinculación de personal conflictivo que impedía el normal desenvolvimiento productivo de la planta. Mediante las dos acciones anteriores se pensó en que los mismos operarios fueran apartando a los empleados que, a pesar de las mejoras que se implementaran, continuaban con su no alineación a la nueva política.
- 4. Durante la segunda mitad del año 2015 se realizaron capacitaciones internas dirigida a los mandos medios de supervisión con temáticas relacionadas a conocimientos sobre leyes laborales, convenios colectivos y herramientas para facilitar conversaciones y gestionar los conflictos.
- 5. Como segunda medida del punto 4, desde el año 2016 se profundizó en la formación y capacitación de mandos medios contratando a una consultora que brindó soporte en procesos de coaching individuales y coaching de equipos, dotando con herramientas de liderazgo, PNL y distinciones a los mandos medios de supervisión. Esta acción se prolongó a lo largo del año.
- 6. Para fortalecer las relaciones internas y las comunicaciones, a mediados del año 2016 también se incorporaron a estas capacitaciones a las personas que integran las áreas soporte (Indirectos y Staff de Oficina). Esta acción estuvo dirigida a integrar a todas las áreas y hacer más fluida la comunicación y las relaciones dentro de la organización, fortaleciendo el equipo conductor y de ese modo no mostrar fisuras por las cuales pudieran ingresar los reclamos sindicales.
- 7. Posterior a esta acción, se incorporaron a estas formaciones a todo el cuerpo gerencias y jefaturas. El objetivo fue similar: unir desde otro contexto para facilitar las relaciones, la comunicación y mostrar hacia el gremio una coherencia

en las acciones que se implementaban. A lo largo de este proceso participaron un total de 90 personas.

El Gantt que se realizó para inicios del año 2015 fue el siguiente:

A nivel productivo, el plan de acción fue focalizarse en el mejoramiento del proceso. Según James Harrington (1993:236), para él mejorar un proceso, significa “cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso”. Mejorar un proceso consiste en transformar, varias o todas las actividades operativas que lo componen, de tal forma que se alcance un rendimiento superior en términos de eficiencia, flexibilidad o calidad, generando procesos menos complejos con un mayor valor agregado para la empresa.

Estrategias de mejora a implementar que mostrarían la evolución de la planta:

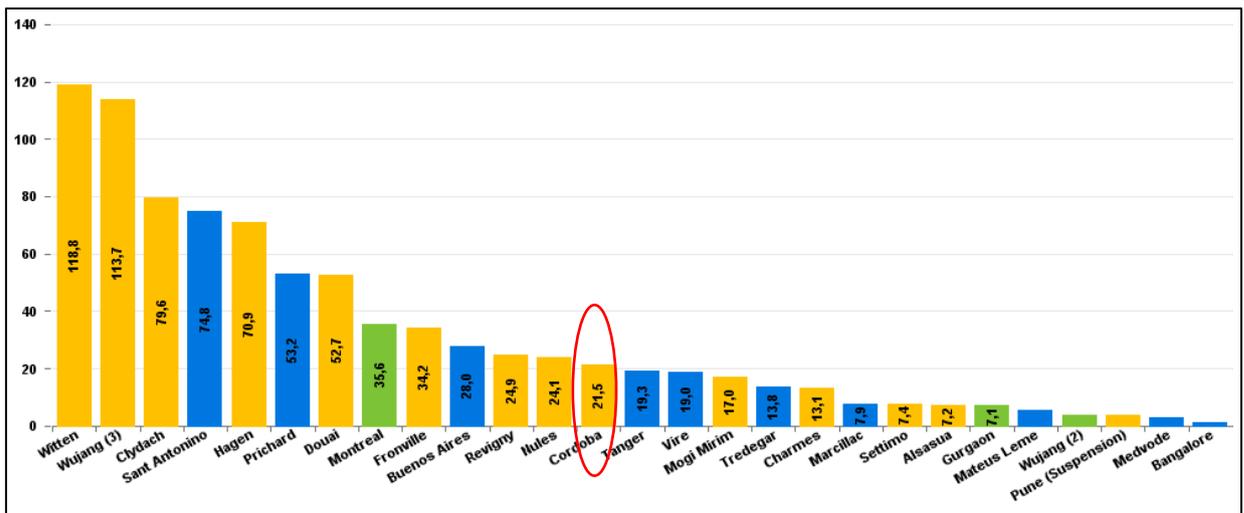
- Trabajar en la mejora de los indicadores de procesos para posicionar a la organización dentro de las métricas requeridas por el grupo para todas sus plantas en el mundo.
- Recuperar, mediante la consecución del punto anterior, la credibilidad en la gestión de la planta en Argentina y de esta manera acceder a inversiones en tecnología por parte del grupo.

El fuerte de las acciones se realizó entre el año 2015 y 2016, en donde se debía mostrar un cambio de rumbo y un nuevo empoderamiento del management.

En los años posteriores se continuó profundizando en las desviaciones que se focalizaron y de esa manera continuar con el reacomodamiento de la organización.

La organización, hacia finales del año 2018, se encontraba ubicada por encima de la media de las plantas industriales del grupo, con una recuperación en su competitividad y productividad del 21.5%.

Indicadores 2018	Valor numérico	Observaciones
Cantidad de Personal	162	16% menos que 2014 pero produciendo un 20% más de volumen
Cantidad de delegados	6	
Ausentismo	4.3%	105% menos
Accidentes	6	FR -Frecuencia-: 12.9 / GR -Gravedad-: 0.29 – 8 veces menos de cantidad de accidentes
Horas Extras (anuales)	31.635	72% menos de horas extras
KPi	16.39	Cada operario utiliza 16.39 Hs para fabricar 1 Tonelada de producto. 31% de mejora en el indicador de producción
Productividad línea de producción	55%	26% de mejora
Rotación Mandos Medios y Supervisión	1.2%	Reducción superior al 100% en rotación de mandos medios
Scrap (anual)	0.83	Reducción del 112% en Scrap
PPM Calidad (anual)	29	Reducción del 117% en PPM



Posicionamiento Planta Córdoba dentro del grupo SOGEFI (2018)

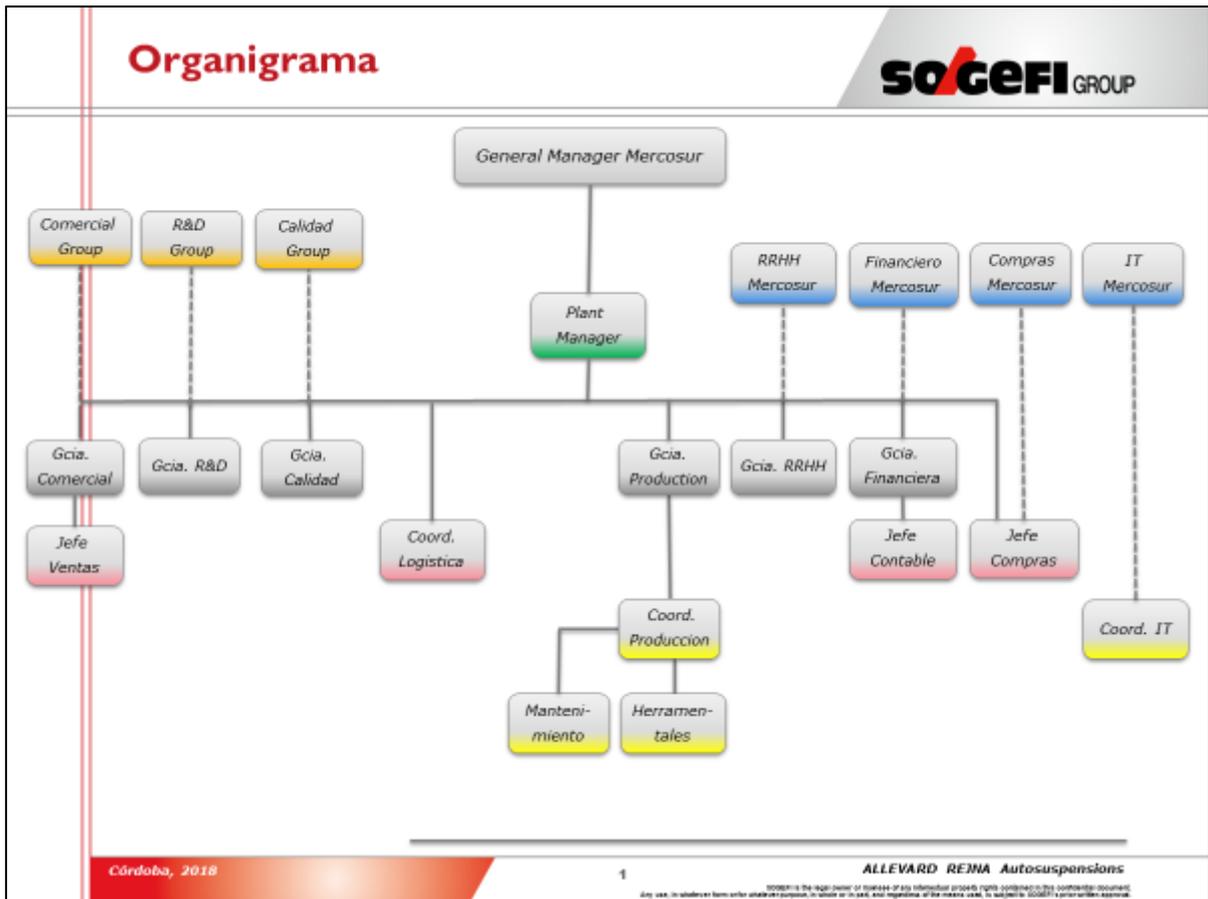
La encuesta realizada hacia finales del año 2017 mostraba otra fotografía de la organización y permitía, en primer lugar, visualizar los aspectos en los que habían crecido y, en segundo lugar, los puntos en los cuales debían focalizarse para continuar trabajando.

Resaltamos como primer resultado a destacar la participación de la cantidad de empleados en la encuesta (se incrementó de una participación del 38% de los empleados de Elásticos a una participación del 82%); y también la mejora en el nivel de compromiso o implicación), siendo el indicador más alto que obtuvo la planta productiva. A partir de ese momento, la empresa se enfocó en dos premisas: 1) los indicadores por encima de 60% mantenerlos y mejorarlos y 2) enfocarse en los indicadores que arrojaron un bajo nivel de satisfacción (rojo), que fueron la Efectividad en el Liderazgo y la Seguridad.

■ (75% or More Favourable) ■ (74-65% Favourable) ■ (64-56% Favourable) ■ (55% Favourable or Less)										
Group	N	Senior Leader Effectiveness	Immediate Manager Effectiveness	Strategic Focus	Performance Enablement	Agility and Innovation	Safety	Employee Experience	Confidence	Engagement
Sogefi Overall	5486	47	63	61	52	60	67	53	61	60
Suspensions	2073	49	65	63	54	61	65	54	62	61
Suspensions_France	580	40	62	54	44	55	65	42	48	52
Suspensions_China	278	50	64	62	53	60	73	50	62	54
Suspensions_Argentina	261	48	64	64	60	64	51	63	69	75
Suspensions_Brazil	225	79	75	82	72	80	70	74	92	83
Suspensions_UK	170	64	73	72	59	70	80	69	70	70
Suspensions_Spain	161	29	62	56	43	52	66	52	48	50
Suspensions_Italy	136	35	56	50	41	48	54	43	55	50
Suspensions_Germany	128	22	47	45	46	42	43	38	35	40
Suspensions_India	66	84	91	86	89	92	89	84	89	89
Suspensions_Netherlands	34	83	78	81	79	77	75	69	86	88
Suspensions_Mexico	34	74	68	84	73	78	82	76	88	84

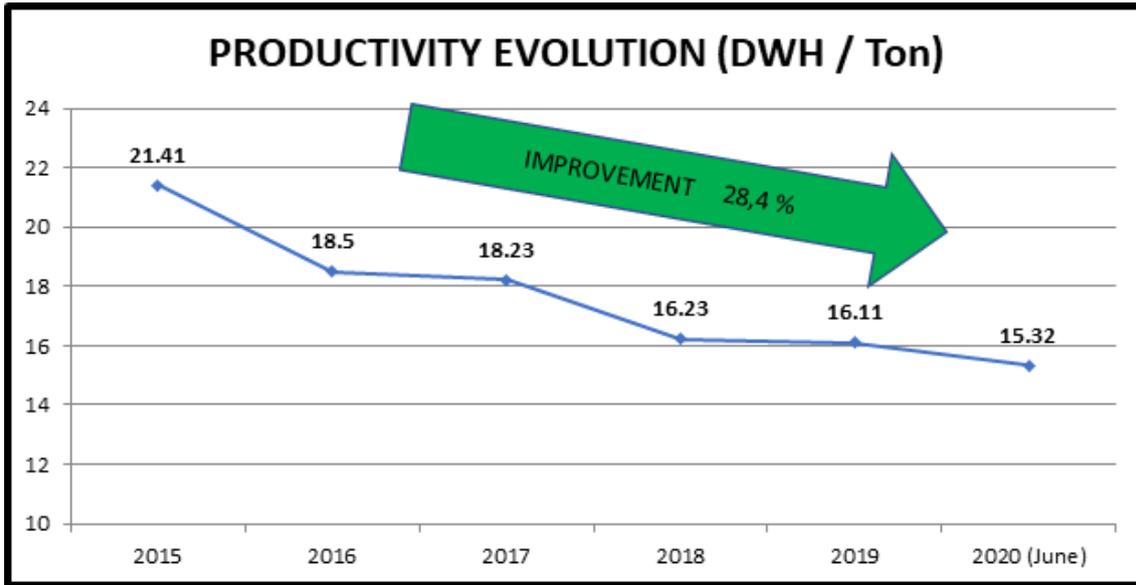
Para trabajar en estos indicadores se confeccionó un plan de acción que se presentó a la Dirección del Grupo (Ver Anexos, página 43). Estas acciones fueron trabajadas durante los años 2018 y 2019, teniendo en el año 2020 la próxima encuesta de resultados.

El nuevo organigrama quedó estructurado de la siguiente manera:



Los progresos que se evidencian comparando los mismos indicadores, muestran una mejora significativa logrando al día de la fecha, colocar a la empresa por encima de la media dentro de las plantas del grupo y colocándose como los primeros referentes en la faz productiva, encabezando grupos de mejora que se aplican mensualmente en la compañía.

Desde el año 2018 hasta la fecha, la organización se viene consolidando dentro del grupo en comparación con las otras plantas del grupo. La evolución en sus indicadores continúa marcando la tendencia de mejora. El valor que es la referencia de comparación es la Productividad (recordamos que mide las horas hombres productivas necesarias para fabricar una tonelada de producto), la cual mostramos en el siguiente gráfico:



El liderazgo asumido por los mandos medios de supervisión es fundamental en la gestión diaria de los procesos, pero sobre todo de las personas.

Estar presentes en las necesidades de los empleados a cargo y ocupar espacios en la resolución de conflictos de forma anticipada, ha permitido que el rol de Supervisión recobre protagonismo dentro de la empresa.

Conclusiones

En nuestra introducción nos preguntábamos en qué momento los mandos medios de supervisión habían perdido protagonismo en el liderazgo de sus respectivos sectores productivos y de qué manera ello se veía reflejado en diferentes indicadores y clima laboral.

Comenzamos este trabajo enfocándonos en la problemática que tenía la empresa referida a la baja productividad y performance de su equipo de trabajo debido a la pérdida de representatividad de los mandos medios de supervisión dentro de la organización.

Basándonos en la información provista por los principales indicadores de la organización, pudimos interpretar que la planta productiva se encontraba por debajo de la media comparada con similares plantas productivas que posee el grupo a nivel mundial.

Sumado a los principales indicadores mostrados, y mediante técnicas de focus group (La técnica fue desarrollada por Herta Herzog desde la década de 1930 en estudios de mercadotecnia y comunicación, sin embargo, su aportación no ha sido reconocida ya que los trabajos realizados por Robert K. Merton y Paul Lazarsfeld tuvieron mayor eco al emplearla en importantes estudios sociológicos) realizada con los mandos medios, se detectaron las principales causas de este deterioro enfocados principalmente en la representatividad y protagonismo que había adquirido el cuerpo de delegados en oposición de la representatividad de los mandos medios de supervisión.

Transitamos distintas miradas de diversos autores afines a las características del liderazgo y los fuimos relacionando con la realidad que teníamos en la compañía.

Pudimos ver que los distintos tipos de liderazgo encontrados tenían sus respaldos en las diferentes teorías y que cada una no era ni buena ni mala, ni que cada supervisor fuera bueno o malo; sino distintos y que debíamos explotar al máximo las fortalezas de cada una y disminuir las debilidades.

Lo distinto fue utilizado como posibilidad de mejora. Si en épocas anteriores se habían obtenido resultados con los mismos supervisores, ¿por qué ahora no?

Las acciones comenzaron a implementarse a finales de 2015 y principios de 2016.

Por un lado, se concentraron acciones llevadas a cabo por las primeras líneas gerenciales y paralelamente, acciones que fortalecieron y recuperaron la representatividad de los mandos medios de supervisión.

Se trabajó con una estrategia de quitar a los Supervisores del centro de las discusiones de los temas que no estaban al alcance de ellos resolver para que puedan,

de esta manera, focalizar su intervención solamente en acciones concretas, específicas, definidas, de poca exposición y alineados solamente a objetivos productivos.

No por ello se descuidó la relación con el personal, pero se los dotó de habilidades blandas (conversación, escucha, negociación, etc.) para que la comunicación fuese fluida y enfocada a la faz productiva.

Los temas que provocaban confrontamientos fueron asumidos por las distintas gerencias, con una fuerte presencia de la Gerencia de Recursos Humanos.

En la medida que, con las distintas acciones, se fueron resolviendo los grandes focos de conflictos, los mandos medios de supervisión fueron recuperando paralelamente su lugar y protagonismo dentro de la planta productiva, teniendo hoy bajo su responsabilidad la definición de tareas/funciones mucho más amplias que los años 2014 y 2015. De igual manera, hoy se han jubilado 2 supervisores y sus posiciones no han sido reemplazadas, sino que han sido asumidas por otros supervisores en planta, lo que habla de que el protagonismo de ellos para dirigir a grupos de mayor cantidad de integrantes, se ha incrementado, lograron mejores resultados con menor cantidad de recursos humanos disponibles.

Bibliografía

- Bass, B. M., 2007, "Executive and strategic leadership", *International Journal of Business*, New York, 12(1), 33-52.
- Bateman, T., & Crant, J., 1993, "The proactive component of organizational behaviour: A measure and correlates", *Journal of Organizational Behaviour*, 14, 103-118.
- Beatty, K. and Hughes, R., 2005, "Reformulating strategic leadership", *European Business Forum*, 14-17
- Bono, J. E., & Judge, T. A., 2004, "Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, Minnesota, 89(5), 901-910.
- Chiavenato, Idalberto, 2005, *Administración de Recursos Humanos*, 5º Edición, México, Editorial Mc Graw Hill.
- García, O., 2009, "El concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las organizaciones", *Estudios Gerenciales*, 25(10), 63-83. Revista Clío América. Enero - Junio 2016, Vol. 10.
- Harvard Business Review Press, 2018, *Liderando personas*, Cambridge, Editorial Profit.
- Harrington, James, 1992, *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, Bogotá, Editorial McGraw-Hill.
- Ishikawa, Kaoru, 2016, *El diagrama de Ishikawa*, Madrid, Editorial 50minutos.es.
- Judge, T. A., & Bono, J. E., 2000, "Five-Factor Model of personality and transformational leadership", *Journal of Applied Psychology*, Minnesota, 85(5), 751-765.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W., 2002, "Personality and leadership: A qualitative and quantitative review", *Journal of Applied Psychology*, Minnesota, 87 (4), 765-780.
- Kofman, Fredy, 2001, *Metamangement – Tomo 1 Principios*, Buenos Aires, Editorial Granica.
- Koontz H. y Weichrich W., 2008, *Elementos de Administración: Un enfoque internacional y de Innovación*, 8va. Edición, México, Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Kotter, John, 1995, *Leading Change*, Londres, Editorial Mc Graw Hill.
- Montero, Maritza, 2003, *Teoría y práctica de la psicología comunitaria: la tensión entre comunidad y sociedad*, Buenos Aires, Editorial Paidós.

- Münch, Lourdes, 2017, *Administración*, 4º Edición, México, Editorial Pearson.
- Rowe, W., 2001, "Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership", *The Academy of Management Executive*, New York, 15(1), 81-94.
- Schein, Edgar, 1988, *La Cultura Empresarial y el Liderazgo: Una visión dinámica*, La Rioja, Editorial Plaza y Janes.
- Senge, Peter, 2010, *La quinta disciplina*, 2º Edición, Buenos Aires, Editorial Granica.
- Stoner, James, 1996, *Administración*, 6º Edición, México, Editorial Pearson Education.
- Weber, M., Henderson, A. M., & Parsons, 1947, *The theory of social and economic organization*, New York, Oxford University Press
- Welch, Jack, 2005, *Winning*, New York, Editorial Harper Collins Publishers
- William, A. D., & Clements, C., 1999, "Leadership characteristics and strategic planning", *Management Research News*, 22(1), 11-18

Anexos

DATOS 2018 VS. 2014

Datos generales:

2014	
Toneladas Totales Producidas	18787
Horas Extras Totales	54393
Dotación Promedio	178
Kpi (Dwh/kpc)	21,53

2018	
Toneladas Totales Producidas	20229
Horas Extras Totales	31635
Dotación Promedio	128
Kpi (Dwh/kpc)	16,39

Mejoras:

1. Mayor cantidad de Toneladas producidas (+ 22 %)
2. Menor cantidad de Horas Extras (- 42 %)
3. Menor cantidad de Operarios (- 28 %)
4. Mayor Productividad (+ 24%)

Datos Accidentes de Trabajo (Cantidad, Frecuencia -FR-, Gravedad -GR-):

2014

LÍNEA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	% del TOTAL
Elásticos	2	3	7	4	4	4	7	6	3	1	4	4	49	51%
Barras	1	2	1	2	1	1	1	-	-	-	-	-	10	10%
Resortes	1	-	1	-	2	2	1	2	-	1	1	1	12	13%
PCR	-	2	1	-	2	-	4	1	2	1	-	1	14	15%
Mantenimiento	1	1	1	-	-	1	1	2	2	-	-	-	9	9%
Logística	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-	2	2%
Totales	5	8	11	6	9	8	15	11	8	3	6	6	96	100%

Línea en estudio

INDICES	Frecuencia **	Frecuencia (Allevard)	198,66	60,44	101,01	77,41	78,26	63,13	160,96	96,57	104,50	45,31	70,57	67,64	81,83	
		Frecuencia (Contratados)	0,00	0,00	229,57	0,00	0,00	0,00	286,96	214,41	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	61,29
		Total Frecuencia	54,80	60,44	101,01	77,41	78,26	63,13	160,96	96,57	104,50	45,31	70,57	67,64	81,83	
	Gravedad ***	Gravedad (Allevard)	3,53	6,06	3,91	3,01	6,86	7,33	8,32	9,08	7,26	4,32	8,06	7,85	6,28	
		Gravedad (Contratados)	0,00	0,00	2,87	1,14	0,21	0,00	1,91	6,75	3,10	3,14	2,35	0,00	1,77	
		Total Gravedad	0,97	1,69	1,52	0,99	1,94	2,04	2,65	3,64	2,57	1,71	2,68	2,27	2,04	

2018

LÍNEA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	% del TOTAL
Elásticos	1	0	1	0	0	0	3	1	-	-	2	1	9	45%
Barras	0	1	1	0	0	0	0	-	-	-	-	-	2	10%
Resortes	0	0	0	0	0	0	0	1	-	1	-	1	3	15%
PCR	0	0	0	0	0	0	0	-	1	-	-	-	1	5%
Mantenimiento	0	1	1	0	0	0	0	-	-	1	-	1	4	20%
Logística	0	0	1	0	0	0	0	-	-	-	-	-	1	5%
Totales	1	2	4	0	0	0	3	2	1	2	2	3	20	100%

Línea en estudio

INDICES	Frecuencia **	Frecuencia (Allevard)	21,69	45,66	60,80	0,00	0,00	0,00	40,84	39,43	21,52	20,73	41,79	62,68	29,60
		Frecuencia (Contratados)	0,00	0,00	174,56	0,00	0,00	0,00	216,45	0,00	0,00	186,60	0,00	0,00	45,62
		Total Frecuencia	18,50	36,11	49,33	0,00	0,00	0,00	34,68	31,63	16,62	17,17	34,65	54,51	24,47
	Gravedad ***	Gravedad (Allevard)	0,30	0,87	1,07	0,74	0,00	0,00	1,12	0,67	2,02	1,20	1,21	0,00	0,76
		Gravedad (Contratados)	0,00	0,00	0,35	4,58	0,00	0,00	0,00	5,02	20,13	12,13	12,55	0,00	7,65
		Total Gravedad	0,26	0,69	0,90	1,04	0,00	0,00	0,73	0,54	2,06	1,12	1,00	0,00	0,72

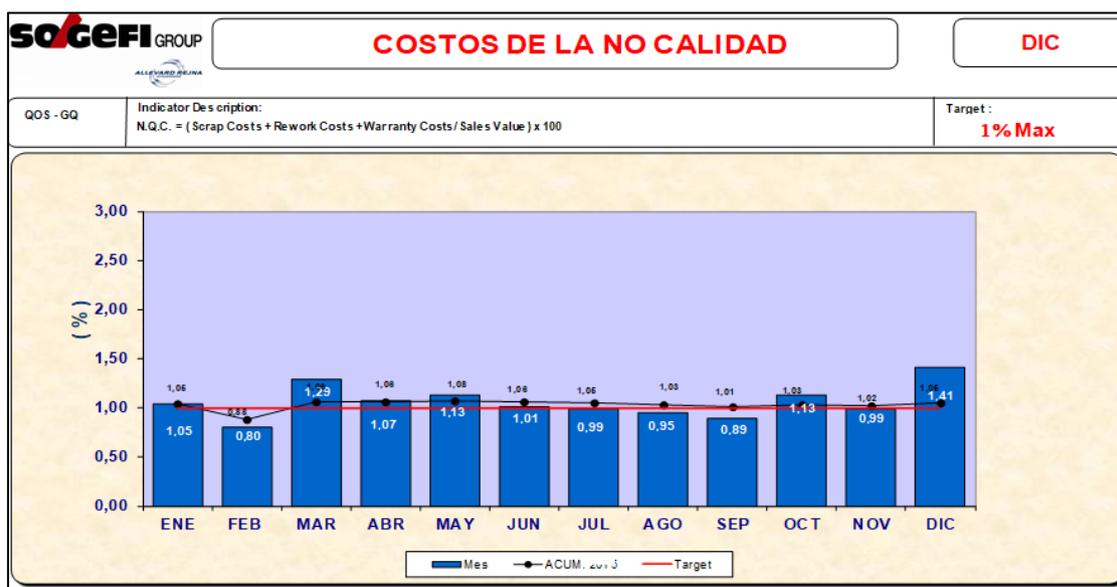
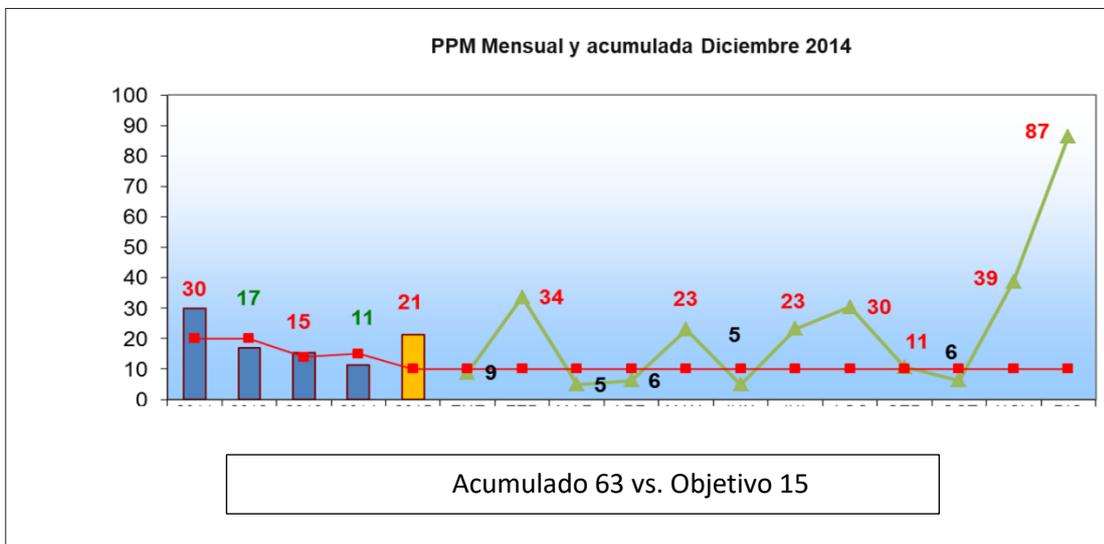
Mejoras:

1. Menor cantidad de Accidentes (- 84 %)
2. Disminución Índice de Frecuencia (- 30 %)
3. Disminución Índice de Gravedad (- 43 %)

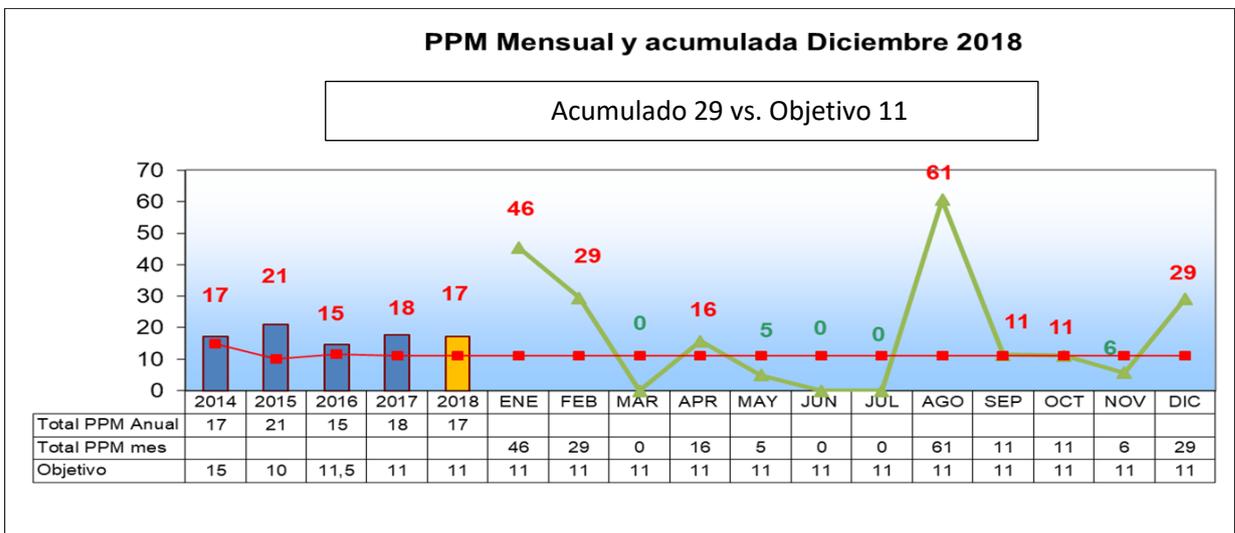
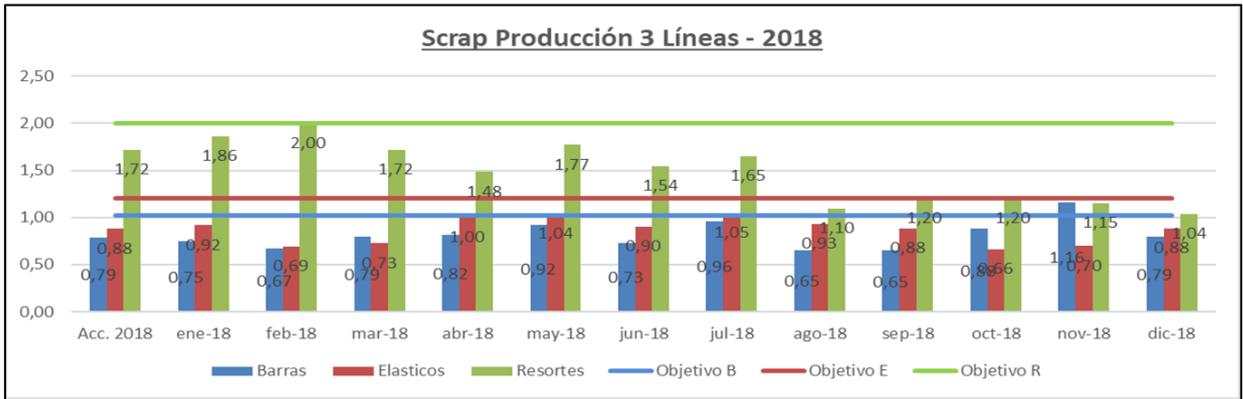
Datos Calidad: Scrap, PPM, Costo No Calidad
2014

SCRAP TOTAL GENERAL				
Información	Diciembre 2014			
	Línea	Producido (Kg)	Scrap (Kg)	%
SCRAP	Barras	191091,0	4168,3	2,18
	Elásticos	848801,0	14911,4	1,76
	Resortes	217013,0	16474,6	7,59
	PCR		0,0	
	Scrap Corte		13262,0	
	Total Gral.	1256905,0	48816,3	3,88

Línea en estudio



2018



Mejoras:

1. Disminución de Scrap (- 35 %)
2. Disminución de PPM (- 66 %)
3. Menor cantidad de Operarios (- 82 %)

Plan de acción encuesta 2017:

Este plan de acción surgió de la encuesta realizada en el año 2017 por el grupo.

 Minutes Meeting / Action Plan			
Type of Meeting			
<input type="checkbox"/> Supplier		<input checked="" type="checkbox"/> Internal	
		<input type="checkbox"/> Costumer	
			Date: Nov 17th, 2017
Subject: Organizational Survey General Result Quick Actions			
Participants			
Name		Signature	
All Managers			
Common Problems - Action Plan (Quick Actions)			
	Responsible	Due Date	Status Y / G / R
1 <p>Problem: Senior Leader Effectiveness (48%). Action plan: 1) During the days 14 and 15 of November we held meetings with the Supervisors to show the performance of the company during the year 2017 and the actions to be developed in the first semester of 2018. 2) The same information will be made on November 21, 23, 27 and 28 with all the plant personnel to show the same information from point 1. 3) Later, we will hold the same meeting with the Guild authorities. 4) On 11/22/17 the supervisors will start working with a specialized consultancy in Organizational Coaching in order to equip them with communication tools and personnel management. This same process was initiated at the end of September by managers, managers and sector coordinators. 5) Two events were generated at the end of the year: a) Lunch at the end of the year (on 12/16/17) with all the company's staff. b) Awarding of prizes for the children of employees whose performance in the school has been highlighted. 6) During the month of November, Performance Evaluations are being carried out for all Direct Labor personnel, through which face-to-face contact is achieved with supervision where the importance of the employee for the company is reinforced and a instance of dialogue so that they can bring suggestions, ideas and opportunities for improvement.</p>	Human Resources/Management	"1) Concluded 2) For 2017, until November 30. It is repeated in March 2018 and November 2018 3) For 2017, until December 15 4) For 2017, until November 30 5) For 2017, until December 16 6) For 2017, until November 30	Y
2 <p>Problem: Safety: (51%)</p> <p>Action Plan: 1) A Joint Security Committee has been created since May, made up of 2 Guild Delegates, Production, Supervisors, Maintenance and Security personnel. The same has agreed and presented a work plan in the Ministry of Labor which is completed by 80%. The event was also held during the month of Security during September 2017. The meetings of this committee are held on a weekly basis. Since that date we have had only 2 minor accidents in the plant. 2) Since the month of November are being carried out (Security personnel and 2 delegates), audits by sectors surveying inconveniences and one of the elements of personal protection.</p>	Human Resources / Safety	1) In process 2) 1st. Audit completed	Y
3			
4			
5			