



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

TRABAJO DE GRADO

PARA LA OBTENCIÓN AL TÍTULO DE:

PSICOLOGÍA LABORAL Y EMPRESARIAL

TEMA:

**EL LIDERAZGO COMO HERRAMIENTA CLAVE EN LA SUCESIÓN DE CARGOS DEL
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE ALMACENES DE PRATI S.A.**

AUTOR:

MARÍA GRACIA MOLESTINA RENELLA

Octubre, 2014

GUAYAQUIL-ECUADOR

"Si quieres ser líder, debes de volverte un experto en el arte de la gente. Líder es aquel que va primero, que se atreve a dar la primera sonrisa, que se atreve a amar primero, es el que se atreve a dar el primer abrazo, es el que pone el ejemplo, el que se atreve a hacer las cosas aun cuando nadie lo ha querido intentar, líder es el primero en ayudar; pero lo más importante, líder es aquel que entiende que antes de recibir tiene que dar. Entiende esta importante regla y entonces no tendrás que pedir ser líder, ya lo serás; entonces no tendrás que pedir las cosas, la gente te las dará; porque más que un trabajo, más que un patrón o un padre de familia, serás un amigo."

Dedicatoria

A mis padres y en especial a mi madre, quien dejó en mí los mejores principios que me motivaron a cursar exitosamente mi carrera profesional

A mis hermanos, por su constante apoyo en lo que fue este recorrido hacia una de mis más grandes metas.

A mis maestros, por compartir sus conocimientos y planteamiento de retos para el desarrollo de mis competencias profesionales.

Agradecimiento

Agradezco a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, por la oportunidad de formarme como una profesional apta para enfrentar los retos del mundo empresarial; por incentivar la investigación y evaluación continua que permite el desarrollo sostenible de sus estudiantes.

Igualmente, agradezco a mi familia por todo el apoyo y motivación hacia el alcance de esta meta; y a mis compañeros por el trabajo en equipo siempre demostrado en las diversas actividades, y por compartir el triunfo que nos hace grandes.

“La Responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados, conclusiones y recomendaciones, pertenece exclusivamente al autor.”

María Gracia Molestina Renella

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.-	1
<u>CAPÍTULO 1.- MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL</u>	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.-	2
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA:	2
RESEÑA DE ALMACENES DE PRATI S.A.:	2
ORGANIGRAMA RECURSOS HUMANOS ALMACENES DE PRATI S.A.	3
OBJETIVO GENERAL:	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	4
CARACTERIZACIÓN SINTÉTICA:	4
JUSTIFICACIÓN:	4
VIABILIDAD:	5
LIMITACIONES CONCEPTUALES Y TEÓRICAS.-	5
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:.....	5
ANÁLISIS TEÓRICO.-	6
LIDERAZGO	6
<i>Historia.-</i>	6
<i>Conceptos.-</i>	6
<i>Contexto del Liderazgo.-</i>	8
<i>Teorías del Liderazgo.-</i>	8
<i>Principios del Liderazgo.-</i>	11
<i>Tipos de Liderazgo.-</i>	12
<i>Leyes del Liderazgo.-</i>	13
<i>Características de un líder auténtico.-</i>	16
<i>Esencia de los líderes exitosos.-</i>	18
GERENTE VS. LÍDER	19
<i>Competencias de liderazgo.-</i>	19
<i>Organigrama Circular.-</i>	20
<i>Estrategias para consolidar una relación a largo plazo con un colaborador.-</i>	21
SUCESIÓN DE CARGO	22
<i>La sucesión de cargo debe de ser planificada.-</i>	22
<i>Sucesión y Productividad.-</i>	22
PLANES DE CARRERA VS. PLANES DE SUCESIÓN.-	23
POSESIÓN TEÓRICA DEL INVESTIGADOR.-	24

CAPÍTULO 2.-ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

TIPO DE INVESTIGACIÓN Y TIPO DE ESTUDIO.-	24
ENUNCIADO:	24
CARÁCTER INNOVADOR Y APLICABILIDAD DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN:	24
DISEÑO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.-	25
<i>Tamaño de la muestra:</i>	25
<i>Análisis de resultados.-</i>	26
<i>Conclusiones.-</i>	29

CAPÍTULO 3.- PROPUESTA

PROPUESTA.-	30
CARACTERIZACIÓN DE ALMACENES DE PRATI S.A.	30
<i>Misión</i>	30
<i>Visión</i>	30
<i>Valores Corporativos</i>	30
<i>Historia</i>	30
<i>Organigrama (anexos)</i>	31
PLAN DE MEJORA.-	32
<i>Propuesta de diseño de un programa de desarrollo de competencias de liderazgo.-</i>	32
SOSTENIBILIDAD.-	37
PLAN FINANCIERO.-	38
<i>Costos por reclutamiento externo.-</i>	38
CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.-	39
RESULTADOS Y BENEFICIOS E IMPACTOS ESPERADOS.-	40
CONCLUSIONES.-	40
RECOMENDACIONES.-	40
BIBLIOGRAFÍA	41

Introducción.-

Muchos tenemos las capacidades necesarias para ser un líder, pero no sabemos cómo desarrollarlas. Tener la iniciativa creativa o saber gestionar conflictos son ejemplos de competencias y técnicas para ser un líder que no se aprenden de un día para el otro, necesitan entrenamiento.

Un líder crece a través de su desarrollo personal y con la repetición de hábitos positivos. La clave está en luchar cada día por incorporarlos.

Cuando se ejerce un liderazgo al más alto nivel, el desarrollo del equipo que dirigimos tiene igual importancia que aquellos resultados y desempeño deseado. En el gran mundo de los negocios, el desarrollo de un equipo o de la gente es aplicable en los subordinados como en los clientes. Cuando nos referimos a aquel liderazgo al más alto nivel, enfocamos el proceso de alcance de resultados valiosos, procediendo con respeto, atención y la mayor equidad que garantice el bienestar de todas las partes.

El liderazgo es una alianza en donde encontramos confianza y respeto entre dos personas que trabajan de la mano para alcanzar objetivos en común. Cuando esto es llevado a la práctica, tanto el líder como el subordinado adquieren la ventaja de influir el uno sobre el otro. Ambas partes tienen la oportunidad de impartir sugerencias de cómo hacer las cosas. Esto basado en la estrategia de "nosotros" y no de "mi". El desarrollar y compartir el propio punto de vista sobre el liderazgo es una herramienta de suma utilidad de comunicación para los subordinados.

Cada persona es un líder en algún momento de su trabajo o vida. Siempre que se intenta influir en las creencias, ideas o comportamientos de una persona, se está ejerciendo el liderazgo. Una visión convincente les dice a las personas quiénes son y hacia dónde van, y esto se define a base de valores que guían el comportamiento de las personas que trabajan para un mismo propósito e imagen del futuro.

El liderazgo se basa en tratar a las personas de manera correcta, dándoles la dirección, el apoyo y la motivación que necesitan para dar lo mejor de sí mismas. Al ayudar a la gente a obtener lo mejor de sí, los resultados esperados sobrepasarán tales expectativas. Cuando las personas se sienten bien consigo mismas desean lo mismo para los demás.

"Liderar es servir"

Capítulo 1.-

Planteamiento del problema.-

¿De qué forma refleja la presidencia y diversas jefaturas del departamento de Recursos Humanos de Almacenes De Prati S.A., el desarrollo de competencias de liderazgo con fines de formación de sucesores de tales niveles jerárquicos?

Situación Problemática:

La problemática que genera el desarrollo de esta investigación, parte desde el área de Recursos Humanos de Almacenes De Prati S.A. Dicha estructura, consta en la actualidad de 35 colaboradores (observar organigrama); entre éstos, 1 mando ejecutivo, 5 mandos medios, y 29 mandos iniciales. En menos de 5 años, esta área ha tenido un crecimiento del 85% en relación a su Capital Humano; no obstante, ¿Cuál es el origen del nuevo talento que forma parte de este crecimiento? ¿Cuáles fueron las vías de reclutamiento utilizadas? ¿Existió un programa de desarrollo de liderazgo enfocado a los mandos medios de esta estructura?

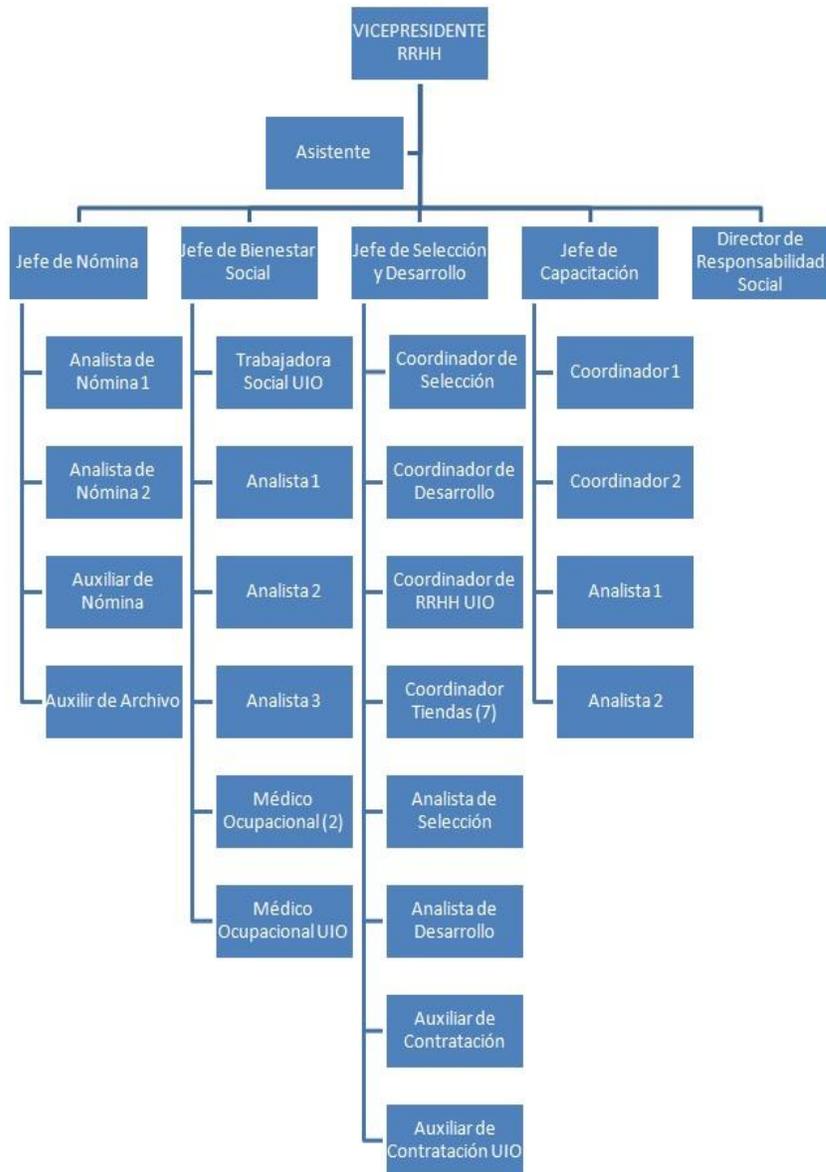
Los mandos iniciales de la jerarquía, a quienes llamaremos **Sucesores**, representan la estabilidad del mencionado Capital Humano, con una antigüedad laboral comprendida entre los 3 y 5 años de servicio; sin embargo, las altas esferas, representan una antigüedad que no supera los 2 años. Ante el nivel de rotación de jefaturas, los sucesores no han demostrado contar con las debidas competencias que demandan aquellos niveles jerárquicos, lo que ha conducido a una selección de personal por reclutamiento externo ante estas vacantes. La Sucesión de Cargos es un tema que se ha visto afectado ante el liderazgo ineficaz de los mandos medios, encargados del desarrollo de equipos bajo competencias.

Almacenes De Prati, mantiene un modelo de control conservador, sin tomar en cuenta esquemas que podrían ser más efectivos para su giro de negocio; entre ellos, un programa de desarrollo de liderazgo enfocado a técnicas, herramientas y estrategias.

Reseña de Almacenes De Prati S.A.:

Almacenes De Prati S.A. es una de las compañías de Retail más grandes del Ecuador, fundada en el año 1940 por el italiano Mario De Prati. En 1945 De Prati crea su base en lo que es hoy su edificio principal, con un total de 70 empleados. Actualmente son 24 sucursales de Almacenes De Prati a nivel nacional, entre tiendas de moda, hogar, especializadas y tienda virtual, con un cifra de 2,200 colaboradores formando parte de esta gran expansión. Entre sus mayores reconocimientos: **Premio EKOS** al mejor servicio en la categoría tiendas de moda, **Great Place to Work** en la categoría tiendas de moda; **E-Commerce Award**, distinción por su participación en el sector de comercio electrónico y los negocios por Internet en la categoría Retail.

ORGANIGRAMA RECURSOS HUMANOS ALMACENES DE PRATI S.A.



Objetivo General:

Diseñar un programa de desarrollo de liderazgo para los mandos medios del área de Recursos Humanos de Almacenes De Prati S.A. que aporte a la perfección de competencias como líderes.

Objetivos Específicos:

- Establecer los debidos fundamentos teóricos y antecedentes que permitan justificar el diseño de un programa de desarrollo de liderazgo hacia los mandos medios del área de Recursos Humanos de Almacenes De Prati S.A.
- Caracterizar el estado actual del proceso de formación de los sucesores y el desarrollo del liderazgo en el área de Recursos Humanos de Almacenes De Prati S.A.
- Reducir costos de reclutamiento, aplicando el diseño del programa de desarrollo de liderazgo.

Caracterización Sintética:

Diseño de un programa de desarrollo de competencias de liderazgo, enfocado a las jefaturas del área de Recursos Humanos de Almacenes De Prati S.A.

Justificación:

La presente investigación se justifica en la inexistencia de un programa de desarrollo de liderazgo que permita a los mandos medios del área de Recursos Humanos de Almacenes De Prati S.A., perfeccionar sus competencias como líderes.

La rotación de jefaturas y el reclutamiento externo como solución más próxima, más no el reclutamiento interno como vía de sucesión, es un indicio de liderazgo ineficaz.

Las organizaciones adquieren fortaleza y visión cuando se utiliza el liderazgo como herramienta de sucesión. En ciertos casos, el líder nace y se convierte en un modelo a seguir. Sin embargo, algunas veces no es así, por lo tanto, es necesario el aprendizaje en cuanto a las técnicas básicas de liderazgo y llevarlas a la práctica exitosamente.

La táctica de liderazgo desarrolla una herramienta productiva llamada "empowerment", que se refiere a la delegación de autoridad y poder, pero jamás de responsabilidad, por parte del líder hacia sus subordinados.

Viabilidad:

Este proyecto tiene como alcance todos los mandos medios y ejecutivos de cualquier tipo de organización. El liderazgo no distingue giros de negocio, distingue competencias conductuales que demanda el ser líder. Los beneficiarios notarán un ahorro significativo en cuanto a sus contrataciones, ya que se busca disminuir las vías de reclutamiento externo y fomentar el reclutamiento interno.

Su principal inversión es el tiempo y el talento humano capaz de asumir el reto de desarrollo de sus competencias como líderes, con la finalidad de formar sucesores de sus actuales cargos.

Limitaciones conceptuales y teóricas.-

- La inexistencia de un programa de desarrollo de liderazgo que permita a los mandos medios del área de Recursos Humanos de Almacenes De Prati S.A., perfeccionar sus competencias como líderes.
- La rotación de jefaturas y el reclutamiento externo como solución más próxima, más no el reclutamiento interno como vía de sucesión, es un indicio de liderazgo ineficaz.
- Las organizaciones adquieren fortaleza y visión cuando se utiliza el liderazgo como herramienta de sucesión. En ciertos casos, el líder nace y se convierte en un modelo a seguir. Sin embargo, algunas veces no es así, por lo tanto, es necesario el aprendizaje en cuanto a las técnicas básicas de liderazgo y llevarlas a la práctica exitosamente.
- La táctica de liderazgo desarrolla una herramienta productiva llamada "empowerment", que se refiere a la delegación de autoridad y poder, pero jamás de responsabilidad, por parte del líder hacia sus subordinados.

Preguntas de Investigación:

- ¿Cuáles serán las principales fuentes bibliográficas a consultar para el levantamiento del marco teórico?
- ¿Cuáles serán los puntos a considerar en las entrevistas y encuestas?
- ¿Cómo se establecerá el cronograma de evaluación con los sucesores y sus jefaturas?
- ¿Qué tiempo tomará la evaluación de los sucesores?
- ¿Qué tiempo tomará la evaluación de los mandos medios?

ANÁLISIS TEÓRICO.-

LIDERAZGO

Historia.-

En el año 500 AC, Confucio emprendió un recorrido a China buscando persuadir a algunos señores feudales sobre cómo éstos podrían liderar sus reinos de manera eficaz. Para que todo represente justicia y equidad bastaba con ser benevolente, moderado y humano. Dos siglos más tarde, el primer emperador de China, Ch'in Shih Huang Ti, enterró vivos a 460 monjes de Confucio, y al resto hasta el cuello para luego ser decapitados.

Iniciando el siglo XX, los estudios de liderazgo se basaron en la "Teoría del Gran Hombre", la cual estudió los grandes hombres que habían dejado huella a lo largo de la historia, identificando aquellas cualidades que los diferenciaban de la gente corriente. El resultado fue una extensa lista de características: inteligencia, energía, asertividad y determinación. Concluyendo que los grandes líderes nacían, no se hacían.

En la actualidad se conoce que, tanto el liderazgo, como el comportamiento, se aprenden, a pesar de que todavía hay personas que consideran la existencia de características específicas del líder. Sin embargo, una minuciosa investigación, demuestra la inexistencia de un grupo de características que definan al liderazgo desde una visión universal. (AECOP, 2011)

Conceptos.-

"El liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los objetivos." (Maxwell, 2007)

El liderazgo es motivar a trabajar con entusiasmo.

"El liderazgo es dirigir la visión de una persona hacia las metas más altas, es el aumento del desempeño de una persona a un nivel superior, es la construcción de una personalidad más allá de sus limitaciones normales." (Drucker, 2012)

El liderazgo es dirigir la visión hacia las metas más altas mediante el desempeño óptimo.

"Liderazgo es amor. Amor hacia su misión, sus clientes, su equipo y usted mismo. Es la única manera de alcanzar la excelencia, y para lograrlo debe tener las prioridades muy claras." (Blanchard, 2005)

Liderazgo es amor hacia la misión, los clientes, el equipo y uno mismo.

" El liderazgo es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común." (Hunter, 1999)

El liderazgo es el arte de influir sobre la gente.

" El liderazgo es una alianza, una alianza donde existe confianza y respeto mutuos entre dos personas que trabajan juntas para alcanzar objetivos comunes." (Ridge, 2007)

El liderazgo es una alianza de confianza y respeto.

" Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos." (Chiavenato, 2000)

El liderazgo es dirigido a través del proceso de comunicación humana.

" El liderazgo es la actividad o el proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, para lo cual es necesaria una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo." (Kotter, 1999)

El liderazgo es generar las estrategias necesarias para influir en los demás.

" Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética." (Alles, 2009)

Liderazgo es comunicar éticamente la visión y los valores de la organización.

"El liderazgo es aquella habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros". (Alles, Elija al Mejor Cómo entrevistar por Competencias, 2010)

El liderazgo es la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de otros.

" El liderazgo es la habilidad de aplicar determinados principios a los problemas, lo que se traduce en calidad, productividad y relaciones fructíferas para todos." (Covey, 2009)

El liderazgo es la habilidad de aplicar determinados principios a los problemas.

"La autora de este proyecto define el liderazgo como la generación de estrategias que permiten influir con amor en los demás, dirigido a través del proceso de comunicación humana y ética que motive al equipo a trabajar con entusiasmo hacia la visión, misión y valores de la organización creando una alianza de confianza y respeto que hace posible la aplicación de determinados principios hacia los problemas, integrando las opiniones de otros."

Contexto del Liderazgo.-

El medio actual del liderazgo, puede resumirse bajo tres contextos principales:

- **Compromiso**

Los líderes no han sabido ser inspiradores de visión y confianza hacia sus seguidores. No han sabido potenciarlos. Ya se trate de organizaciones, agencias gubernamentales, instituciones o pequeñas empresas. La clave y el factor decisivo que se necesita para mejorar los recursos humanos es el liderazgo. (Nanus, 2008)

- **Complejidad**

Esta área se caracteriza por el cambio rápido y espasmódico. Los problemas de las organizaciones son cada vez más complejos. En algunos sectores la complejidad ha llevado a lo que parece ser una intolerancia colectiva de ambigüedad y un desfase de credibilidad. (Nanus, 2008)

- **Credibilidad**

A los líderes se los examina como nunca. La atención al bienestar, los servicios sociales, la salud, la educación y el medio ambiente ha estimulado una confusa multitud de grupos de defensa, regulaciones gubernamentales, organizaciones de consumidores y sindicatos a los que los medios de comunicación son cada vez más sensibles. Todos cuestionan y desafían a la autoridad. (Nanus, 2008)

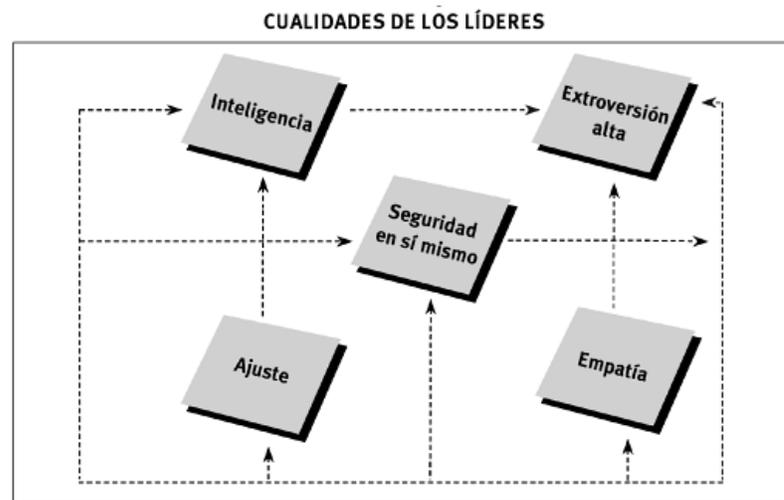
Teorías del Liderazgo.-

- **El Liderazgo como conducta**

El líder se define en función de lo que hace: líder será aquel que se comporta como tal. (Vadillo, 2010)

- **El Liderazgo como rasgo de personalidad**

El líder nace, por tanto, una persona tendrá o no un conjunto de cualidades que le permiten ser líder en cualquier situación. De esta manera, una persona debería ser líder en todos los grupos en los que participa (familia, amigos, trabajo, etc.) siempre y cuando poseyera cualidades. (Vadillo, 2010)



- **El modelo de contingencia de la efectividad del liderazgo**

El desarrollo del grupo está en función de la motivación y conducta del líder, así como de la cantidad de control en cada situación. La dirección es esencialmente una relación en la que una persona utiliza su poder e influencia para lograr que numerosas personas trabajen juntas y realicen una tarea común. La dirección implica por tanto, no sólo liderazgo, sino también responsabilidad sobre resultados. (Vadillo, 2010)

- **La Proximación Humanista de Douglas Mc.Gregor (economista de Estados Unidos y profesor de la Escuela de Gestión Sloan y presidente del Antioch College)**

Se considera una de las teorías más representativas del modelo humanista de dirección. Según Mc.Gregor, existen dos tipos de dirección que se definen como

La teoría "X" en donde el líder parte del supuesto de que el subordinado es por naturaleza poco trabajador, le gusta ser dirigido por otros y sólo le interesa el dinero.

La teoría "Y" parte de supuesto contrarios de la "X" sobre las características del ser humano. En este caso se considera que el empleado, es responsable con sus tareas, no es ambicioso en el aspecto monetario e intenta llegar a una independencia en su puesto de trabajo. (García, 2006)

- **El Superhombre de Friedrich Nietzsche (filósofo alemán)**

Para este filósofo alemán del siglo XIX existía una necesidad imperiosa de crear una figura de hombre más superior, con muchas cualidades que las que tenía hasta ese momento, ya que los valores humanos estaban tan influenciados por la moral religiosa.

Por ello lo más importante era crear una figura humana que fuera vital, con poder, adelantado a su época, inteligente, es decir, un Líder. (Garcia, 2006)

- **La teoría de Max Weber (filósofo, economista, jurista, historiador y sociólogo alemán)**

Desde el punto de vista de este sociólogo, el carisma es un aspecto que está integrado dentro del entorno social. Para él existen dos tipos: (Garcia, 2006)

- El Carisma Institucional: Poder que otorga al individuo una determinada posición jerárquica dentro de un equipo, no teniéndose en cuenta características personales. (Garcia, 2006)
- El Carisma Genuino: Es el propio que tiene el líder. (Garcia, 2006)

- **El Carisma Colectivo de Emile Durkheim (sociólogo francés y fundador de la disciplina académica)**

Para este sociólogo, el líder como figura individual no posee importancia alguna, aunque reconoce que sin él, el grupo se quedaría sin una figura que lo representara. Por ello define el denominado Carisma Colectivo. (Garcia, 2006)

- **El Líder de Le Bon y Tarde (sociólogo francés)**

Estos dos autores siguen en cierta medida la postura que adopta Durkheim, cuando le da más importancia al grupo en sí que al líder de forma individual. Por otro lado, considera que cuando los individuos se agrupan en equipos muchas de sus conductas se agudizan negativamente de una forma exagerada, llegando a perjudicar el buen funcionamiento del mismo. (Garcia, 2006)

- **El Liderazgo en la teoría de Sigmund Freud (neurólogo austriaco y padre del psicoanálisis)**

Freud considera al grupo como un conjunto de individuos que se relacionan de forma desigual. El líder, al ser integrante superior del equipo, realizará la tarea de controlar las relaciones de los demás miembros del grupo. Según Freud, las acciones que realiza el líder en sus tareas tienen un marcado aspecto personal, ya que se sirve de la situación desfavorable de los demás miembros del grupo para lograr sus propios objetivos. (Garcia, 2006)

- **La teoría de los caminos de meta**

Fue desarrollada por diversos autores, entre los que encontramos a House y Evans. Según éstos, el líder puede desarrollar diversos estilos de Liderazgo, y los definen de la siguiente forma: (Garcia, 2006)

- Liderazgo Directivo: Encamina a los empleados sobre las tareas a realizar y el modelo de llevarlas a cabo. Además tiene en cuenta los niveles de rendimiento que se deben obtener y mantener. (Garcia, 2006)
- Liderazgo de Apoyo: Se basa en el grado de preocupación que puede alcanzar el líder, en cuanto a los sentimientos personales y a las necesidades de sus empleados. (Garcia, 2006)
- Liderazgo Participativo: El líder incluye las opiniones de sus empleados, en las decisiones a tomar. (Garcia, 2006)
- Liderazgo Centrado en el Logro: El líder motiva a sus empleados para que realicen sus tareas de la forma más eficaz posible, destacando sus habilidades en la consecución de las mismas. (Garcia, 2006)

Principios del Liderazgo.-

Estos cuatro principios son un buen punto de partida para conducir un equipo con garantías:

1. Liderar es formar

Un buen líder debe convertirse en responsable, consejero y educador de todo su equipo de colaboradores. El líder debe formarse individualmente, pero también debe procurar por la formación de su equipo. *"El día que los soldados dejan de comentarte sus problemas, ese día has dejado de liderarlos. Puede ser o que hayan perdido confianza en ti o que hayan llegado a la conclusión de que no les importas. En ambos casos se trata de un fracaso del liderazgo."* COLLIN POWELL. (Schnorkowski, 2006)

2. Liderar es saber comunicar con persuasión

La comunicación es una herramienta fundamental en la gestión de las organizaciones. Comunicar significa lograr que el mensaje llegue a la gente y que ésta lo entienda. Para ello hay que hablar, pero también escuchar. (Schnorkowski, 2006)

La comunicación da mejor resultado en pequeños grupos, cuando la gente puede expresar sus opiniones, hacer propuestas y debatir las razones de la dirección para hacer lo que se hace. (Schnorkowski, 2006)

3. Liderar es delegar e involucrar a la organización

El verdadero liderazgo implica descentralizar las responsabilidades, es decir, delegar. Bajar las responsabilidades de lo alto de la cúspide, donde residen en los modelos burocráticos, hace más flexible la organización ante los cambios del entorno.

La descentralización del poder hace que las personas se sientan más involucradas en el éxito de su empresa. *"Quítale a alguien su responsabilidad y habrás creado un esclavo"* RICARDO SEMLER. (Schnorkowski, 2006)

4. Liderar es inspirar

El líder tiene la misión de seducir profesionalmente y proponer escenarios estimulantes para los miembros de su equipo. (Schnorkowski, 2006)

"La autora de este proyecto considera que los principios detallados fijan el reto de la organización, dotan de herramientas eficaces para la moralización y crédito de las posibilidades de llevar este reto a cabo. La identificación de responsabilidades ayuda al diseño de metas para asegurar el éxito."

Tipos de Liderazgo.-

- **El presidencialista**

Es aquel modelo de líder único que concentra el poder y las decisiones trascendentes en su propia persona. Le cuesta delegar y confía excesivamente en sus intuiciones. Al contar con un solo comando, la posibilidad de error es mucho mayor, ya que no hay un equipo colegiado que fiscalice las decisiones del líder. Un líder presidencialista es bastante común en organizaciones como clubs de fútbol, empresas familiares cuando el liderazgo no está compartido entre parientes dirigidas por su propietario. (Schnorkowski, 2006)

- **El equipo de dobles**

Utilizando como imagen la modalidad del tenis, algo que llama la atención del equipo de dobles es que no se basa en un sistema rígido, no hay actitudes como "esta bola sólo la puedo golpear yo", sino que se adaptan según cada lance del juego. Esta es un estructura muy efectiva, sobre todo cuando la pareja de dirigentes poseen virtudes complementarias. (Schnorkowski, 2006)

- **La banda de jazz**

Peter Drucker afirma que le mejor tipo de equipo que existe en el mundo es la banda de jazz. Y por una razón muy clara: una banda de jazz trabaja sin partitura y, a partir de una armonía común, cada cual puede improvisar.

Y lo mejor de todo es que suena bien. En este sentido, un buen equipo es el que sabe trabajar como una orquesta de jazz: con autonomía y a la vez conjunción. (Schnorkowski, 2006)

- **Autoritario**

Tiene su origen psicológico en la familia. Los líderes autoritarios más modernos se basan en la fuerza de su inteligencia, en lugar de hacerlo en la fuerza física. Esto aplica al liderazgo relacionado con la política, pero más importante es el poder que recibe el hombre inteligente gracias a su capacidad de acumular riquezas e influir en los demás. Además del poder, el líder moderno necesita también de prestigio. (Deusto, 2002)

- **Pasivo**

La pasividad es una cualidad mental que nos permite aceptar gustosos el liderazgo de otra persona. Cuando el liderazgo de la madre sobre sus hijos se basó en el amor maternal y no en la fuerza física, la calidad del liderazgo cambió y de liderazgo autoritario pasó a ser liderazgo pasivo.

El líder pasivo no emite órdenes, en su lugar nos hace saber lo que desea que hagamos y nosotros lo hacemos gustosos porque nos agrada cumplir sus deseos. (Deusto, 2002)

Leyes del Liderazgo.-

1. La Ley del Tope

La capacidad de liderazgo determina el nivel de eficacia. (Maxwell, 2011)

La capacidad de eficiencia y éxito de una persona no podrá ser superior a la capacidad que tenga para liderar.

2. La Ley de la Influencia

La verdadera medida del liderazgo es la influencia. (Maxwell, 2011)

El liderazgo como tal no otorga poder, sino la credibilidad y capacidad de influir en los demás.

3. La Ley del Proceso

El liderazgo se desarrolla a diario. (Maxwell, 2011)

El liderazgo es algo del día a día, su desarrollo es continuo.

4. La Ley de la Navegación

Cualquiera puede gobernar un barco, pero se necesita un líder que marque la ruta. (Maxwell, 2011)

El liderazgo requiere de dirección y estrategias.

5. La Ley de la Adición

Los líderes aportan su valía por medio del servicio a los demás. (Maxwell, 2011)

El servicio es lo que caracteriza a los líderes. Un auténtico líder es aquel que da el ejemplo y se preocupa del bien de la empresa y de los empleados, como de sí mismo.

6. La Ley del Terreno Firme

La confianza es el fundamento del liderazgo. (Maxwell, 2011)

El líder debe siempre transmitir confianza, es el valor que mantiene una organización unida.

7. La Ley del Respeto

Por naturaleza, la gente sigue a los líderes más fuertes. (Maxwell, 2011)

El equipo siente mayor confianza hacia aquel líder que proyecta sus fortalezas.

8. La Ley de la Intuición

Los líderes evalúan las cosas con pasión de liderazgo. (Maxwell, 2011)

La pasión por el liderazgo crea diversas estrategias que brindarán soluciones creativas ante los diversos problemas que se presenten.

9. La Ley del Magnetismo

Se atrae a quien es como uno mismo. (Maxwell, 2011)

Los mejores atraen a los mejores.

10. La Ley de la Conexión

Los líderes han de llegar al corazón antes de pedir la mano. (Maxwell, 2011)

El liderazgo es amor hacia el equipo y uno mismo.

11. La Ley del Círculo Íntimo

El potencial de un líder lo determinan quienes están más cerca de él. (Maxwell, 2011)

El líder se define por sus seguidores.

12. La Ley del Otorgamiento de Poder

Sólo los líderes firmes otorgan poder a otros. (Maxwell, 2011)

No se debe dejar de desarrollar el talento de otros por temor a perder el "poder".

13. La Ley de la Reproducción

La gente hace lo que ve. (Maxwell, 2011)

El líder lidera con el ejemplo.

14. La Ley del Apoyo

La gente apoya al líder, luego el ideal. (Maxwell, 2011)

El líder puede ejercer una influencia tal que sus seguidores muestren lealtad hacia sus doctrinas.

15. La Ley de la Victoria

Los líderes encuentran la forma de que gane el equipo. (Maxwell, 2011)

El líder no es líder por naturaleza individual, sino colectiva. Los seguidores hacen la existencia del líder.

16. La Ley del Gran Impulso

El empuje es el mejor amigo de un líder. (Maxwell, 2011)

El líder motiva, inspira y entusiasma al equipo, pero para ello, primero tiene que sentirlo.

17. La ley de las Prioridades

La actividad no aporta necesariamente el logro. (Maxwell, 2011)

Muy relacionado a la primera ley, el liderazgo se basa en una planificación de objetivos, y su alcance es algo del día a día.

18. La Ley del Sacrificio

Un líder debe ceder para ascender. (Maxwell, 2011)

Lo que en términos de economía se denomina "costo de oportunidad".

El líder renuncia a muchas cosas en bienestar de su equipo.

19. La Ley del Momento Oportuno

Cuando ser un líder es tan importante como qué hacer y dónde ir. (Maxwell, 2011)

La misma acción en diferentes escenarios, puede traer resultados diferentes.

20. La Ley del Crecimiento Explosivo

Para aportar crecimiento, hay que hacer seguidores; para multiplicarse, hay que formar líderes. (Maxwell, 2011)

El líder puede formar a otros líderes.

21. La Ley del Legado

La valía del líder se mide por la posteridad. (Maxwell, 2011)

El valor de un líder está en su legado, dejando una continuidad de su labor.

Características de un líder auténtico.-

Para la mayoría de las personas, lo que les impide avanzar no es lo que son. Es lo que creen que no son. (Maxwell, Sigueme El Poder de un Verdadero Líder, 2013)

- **Hacen suceder las cosas**

Las excusas no son parte de ellos: siempre encuentran la manera de obtener resultados. (Maxwell, Sigueme El Poder de un Verdadero Líder, 2013)

- **Ven las oportunidades y las aprovechan**

Las mejores personas de quienes se puede ser mentor no se sientan a esperar a que las oportunidades toquen su puerta. Asumen la responsabilidad de salir a buscarlas. (Maxwell, Sigueme El Poder de un Verdadero Líder, 2013)

- **Influyen en los demás**

Para poder evaluar la capacidad de liderazgo de alguien no mires solo a la persona: observa también a todos aquellos sobre quienes ella influye. La cuenta es simple: a mayor influencia, mayor potencial de liderazgo y mayor habilidad para lograr que otros trabajen juntos. (Maxwell, Sigueme El Poder de un Verdadero Líder, 2013)

- **Agregan valor**

El líder ejerce un efecto sobre su equipo para desarrollar la capacidad de cumplir con la visión de la organización. (Maxwell, Sigueme El Poder de un Verdadero Líder, 2013)

- **Atraen a otros líderes**

Antes de emprender la búsqueda de potenciales líderes a quienes desarrollar es importante tomar conciencia de que existen dos clases: los que atraen seguidores y los que atraen a otros líderes. (Maxwell, Sigueme El Poder de un Verdadero Líder, 2013)

- **Equipan a otros**

Siempre es mejor dar a otros los medios para que lleguen a un determinado lugar que dar una simple invitación para ir. (Maxwell, Sigueme El Poder de un Verdadero Líder, 2013)

- **Aportan ideas inspiradoras**

Las ideas son el recurso más importante con el que puede contar una persona exitosa. Y cuando acompaña gente creativa, las ideas inspiradoras brotan como el terreno fértil. (Maxwell, Sigueme El Poder de un Verdadero Líder, 2013)

- **Poseen actitudes inusualmente positivas**

Una de las claves para tener éxito es tener una buena actitud. Al punto que en ocasiones determina hasta dónde se podrá llegar. (Maxwell, Sigueme El Poder de un Verdadero Líder, 2013)

- **Cumplen sus compromisos**

Cuando se logra que las personas que componen tu equipo compartan el mismo grado de compromiso, el éxito es inevitable. (Maxwell, Sigueme El Poder de un Verdadero Líder, 2013)

- **Tienen lealtad**

No se trata de convertir a alguien, se trata de aceptar a alguien. (Maxwell, Liderazgo 101, 2012)

- **Transmiten su aprendizaje**

Al elegir integrantes de un equipo, hay que concentrarse en quienes no solo aprovechan bien lo que se brinda, sino a aquellos que más tarde transmitan lo aprendido. (Maxwell, Liderazgo 101, 2012)



Esencia de los líderes exitosos.-

Los líderes exitosos son aquellos capaces de:

- ✓ Posicionar y reposicionar su negocio (Charan, 2007)
- ✓ Identificar con exactitud los cambios externos (Charan, 2007)
- ✓ Saber conducir el sistema social de su empresa (Charan, 2007)
- ✓ Capaz de hacerse una idea de las personas mediante el descubrimiento de sus mejores talentos (Charan, 2007)
- ✓ Da forma al equipo (Charan, 2007)

GERENTE VS. LÍDER (Bennis, 1990)

GERENTE	LÍDER
Administra	Innova
Copia	Original
Conserva	Desarrolla
Concentrado en sistemas y estructuras	Concentrado en las personas
Se vale del control	Inspira confianza
Visión a corto plazo	Perspectiva a largo plazo
Pregunta cómo y cuándo	Pregunta qué y por qué
Fija la vista en las utilidades	Mira el horizonte
Imita	Origina
Clásico buen soldado	No depende de nadie
Hace las cosas bien	Hace las cosas que se deben hacer

Competencias de liderazgo.-

(Aldape, 2008); (Souza, 2009); (Williams, 2007); (Roebuck, 2000)

Entre las principales competencias que debe desarrollar un líder eficaz encontramos las siguientes:

1. Feedback:

Dar feedback positivo consiste en afirmar, aceptar o aprobar el comportamiento o las acciones de otras personas. (Aldape, 2008) El feedback positivo puede ayudar a mejorar las relaciones, aumentar la confianza de la gente, favorecer la motivación. (Williams, 2007)

2. Delegación y Motivación:

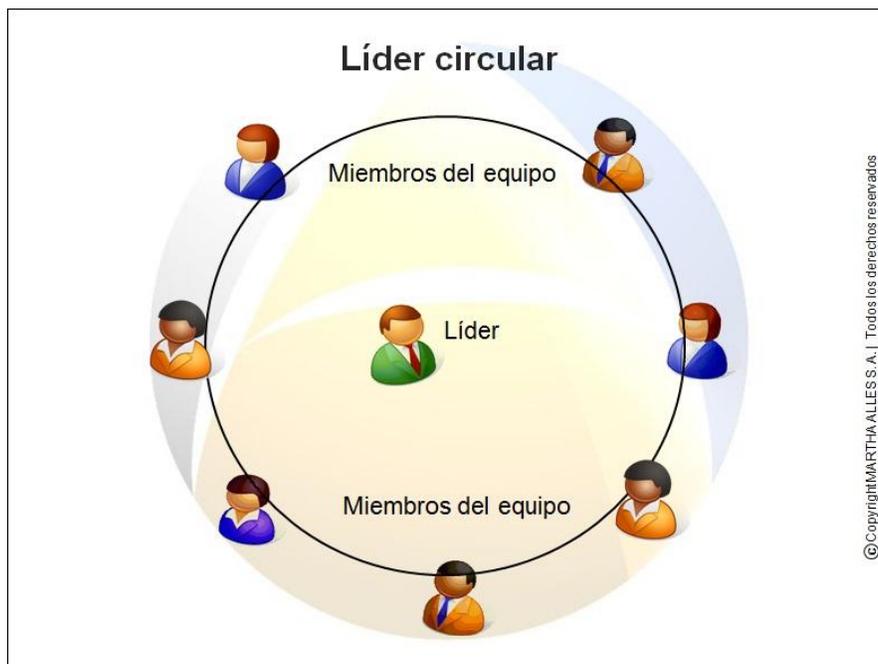
Para hacer el trabajo, la delegación constituye una habilidad decisiva que ayudará a motivar al equipo o al individuo.

Sin embargo, también actúa a la inversa: si el equipo ya está motivado, la delegación es más sencilla. La motivación constituye un componente vital para valorar cuál es el estilo de delegación más adecuado. (Souza, 2009)

Como norma general, cuanto más intereses haya por el trabajo, menos tiempo se tendrá que invertir en vigilar al equipo para asegurarse de que se realiza el trabajo. (Roebuck, 2000)

Organigrama Circular.-

Los líderes de las organizaciones exitosas utilizan ideas, valores, energía emocional y poder de decisión, para formar futuros líderes en la empresa. Los líderes ganadores combinan un punto de vista transmisible con un enfoque particular y una implicación personal en el desarrollo de los demás. Este organigrama invita a olvidar cajas y pirámides. Tiene un centro, no una cima y una base. El organigrama circular rompe todos aquellos paradigmas presentes hasta la actualidad cuando de jerarquías se trata, oponiéndose al líder autocrático. (Cohen, 2009)



Estrategias para consolidar una relación a largo plazo con un colaborador.-

El área laboral es el motor principal de una empresa; si hay empleados motivados se refleja en su trabajo y finalmente en el éxito de la compañía ya que se genera un círculo virtuoso; colaborador satisfecho y clientes satisfechos. (Salazar, 2014)

Existen varias estrategias para consolidar una buena relación jefe-empleado, pero la más importante es la comunicación clara, oportuna y honesta, así lo sostiene William Salazar, Gerente de Capacitación y Desarrollo Organizacional de Movistar, empresa reconocida como el Mejor Lugar para Trabajar en el Ecuador, según un estudio internacional del Great Place to Work Institute. "El respeto debe ser siempre la base de la relación en todo momento, lo cual lleva a que exista un trato justo y equitativo que fortalece esta relación y crea confianza, tanto del jefe hacia el colaborador y viceversa". (Salazar, 2014)

Otro punto importante son los beneficios y oportunidades de desarrollo que permiten retener a un buen colaborador. "Una empresa debe contar con un ambiente de aprendizaje permanente, en el que además de sus tareas diarias pueda desarrollar habilidades de trabajo en equipo a través de proyectos y asignaciones especiales", dice el experto. El tema de evaluaciones es otra estrategia que se debe tomar en cuenta. Es esencial que se evalúe a la persona de manera integral y si su desempeño y actitud lo definen como una persona que contribuye sustancialmente al negocio, esto dará paso al crecimiento en la compañía y por ende a una mejor remuneración. (Salazar, 2014)

Establecer relaciones a largo plazo con los empleados requiere de esfuerzo y trabajo, pero esto se ha vuelto un punto clave para garantizar en éxito en los negocios. (Salazar, 2014)

"Señor Lambert, ¿por qué le dedica tanto tiempo a encordar una raqueta de tenis?", Lambert responde: "Alguien jugará un partido importante con esta raqueta, y el resultado de su juego depende de la calidad de mi trabajo". (Ridge G. , 2007)

SUCESIÓN DE CARGO

La sucesión de cargo debe de ser planificada.-

El crecimiento sostenible de las organizaciones demanda de talento humano capaz de diseñar estrategias. ¿Tienen las empresas el capital humano para lograrlo? Según estudios, el carecer de talento es una de las principales causas que detiene los planes de crecimiento en las empresas. La consultora Korn / Ferry llevó a cabo un estudio alrededor de enero y marzo del año 2013, a ejecutivos de aproximadamente 40 países, lugar donde esta firma consultora tiene presencia. Mil profesionales fueron encuestados. En este documento se mostró que en Ecuador carecen los planes de sucesión y de identificación de potencial talento humano. Los líderes de las organizaciones, están en la responsabilidad de tomar el tiempo suficiente en evaluar al talento para que exista un crecimiento sostenible. Hay que entender la idea de que si una generación es brillante, pero no se construyen sus sucesores, tendrá problemas a futuro. Desde el año 2008 se han identificado inconvenientes al momento de encontrar descendientes para los líderes actuales. También se observan ejecutivos que no comparten conocimientos y nociones, por temor a ser reemplazados.

De igual manera, los jóvenes deben entender que la estabilidad laboral es importante, y lograr sincronía entre los mandos ejecutivos y el nuevo talento. La clave en todo este proceso es que los líderes identifiquen el talento de su equipo y logren potenciarlo. Los ejecutivos suelen creer que seguirán en su cargo por siempre, pero deben ser dueños de la visión de formar a quienes tomarán las más altas jerarquías de la empresa. La clave es evaluar la facilidad de aprendizaje, donde se derivan más conceptos: agilidad mental, interpersonales, del cambio y de resultados. Dichas habilidades se reflejan en el pensamiento crítico, el tratar a los demás de forma constructiva, y triunfar a pesar de los obstáculos. El objetivo es otorgar un espacio para que el equipo sienta que su trabajo es importante y que su desempeño derivará en un crecimiento de la organización. (Zauzich, La sucesión de cargos debe ser planificada, 2013)

Sucesión y Productividad.-

La sucesión tiene gran importancia en el desarrollo de la fuerza laboral productiva y en el proceso de mejora de operaciones, de manera que puedan contribuir directamente con los beneficios. La sucesión es una clave que ayuda a la gente al control y conducción de los cambios. Esto es posible ya que la instrucción permite que el adiestrado pueda dominar nuevos conocimientos, habilidades y actitudes. Una persona sale del entrenamiento con la absoluta confianza de poder enfrentar los diversos cambios. Así mismo, la sucesión es un método de organización de información, de tal modo que un empleado sea capaz de lograr un patrón de conducta laboral beneficioso para sí mismo y la empresa. La sucesión puede llegar a ser la herramienta estratégica más eficiente de un ejecutivo para el logro de los empleados en cuanto al emponderamiento de los cambios se refiere. (Nilson, Cómo formar a su personal, 2004)

Planes de Carrera VS. Planes de Sucesión.-

<p>PLANES DE CARRERA</p>	<p>Constituye el diseño de un esquema teórico el cual responde a la carrera a seguir en un área determinada para la persona que ingresa a la organización, comúnmente desde la posición inicial. Para tal finalidad hay que definir aquellos requisitos necesarios para pasar de un nivel a otro. (Alles, Elija al Mejor Cómo entrevistar por Competencias, 2010)</p>
<p>PLANES DE SUCESIÓN</p>	<p>Programa empresarial por medio del cual se identifican puestos claves, luego se reconocen posibles participantes y se procede a evaluarlos para luego designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los puestos claves mencionados, esto sin una fecha determinada de asunción de las nuevas funciones. Para asegurar la eficacia del programa, se procede a realizar seguimiento de los participantes, a quienes se les proveerá asistencia personalizada y ayuda para eliminación de brechas entre el puesto actual y aquel que eventualmente ocuparán. (Alles, Elija al Mejor Cómo entrevistar por Competencias, 2010)</p>

Posesión Teórica del Investigador.-

La presente investigación apuesta a la contribución del desarrollo de competencias de liderazgo hacia los mandos medios del área de Recursos Humanos de Almacenes De Prati S.A., siendo nuestro objeto de estudio las diversas jefaturas para la identificación y desarrollo de sus competencias como líderes. Para tal finalidad, es necesario contar con un diagnóstico del estado actual de las competencias de liderazgo, mediante la aplicación de una encuesta que caracterice el nivel de desarrollo.

La problemática previamente detallada, es la razón por la cual se emprendió este proyecto. Los líderes están en el deber de formar sus futuros sucesores, y las vías de reclutamiento externo, solo aportan mayores costos a los presupuestos de área.

Capítulo 2.-

Tipo de Investigación y Tipo de Estudio.-

El presente proyecto es de carácter descriptivo, ya que detalla a fondo las características del fenómeno de estudio, dando respuesta a aquellas variables que son objeto de investigación:

- Ejemplos en Feedback
- Averiguación de lo realizado
- Carácter o actitud de la persona
- Feedback antes del incidente
- Correcto e Incorrecto
- Feedback correctivo
- Feedback irrelevante
- Errores de los subordinados
- Feedback y emociones
- Participación del subordinado

Enunciado:

La investigación tiene por objeto de estudio el Liderazgo como herramienta clave en la Sucesión de Cargos de Almacenes De Prati S.A., profundizando cómo la implementación de un plan de desarrollo de liderazgo puede activar aquellas competencias que demanda el ser un líder, con la finalidad de crear futuros sucesores de cargos.

Carácter Innovador y aplicabilidad de la propuesta de solución:

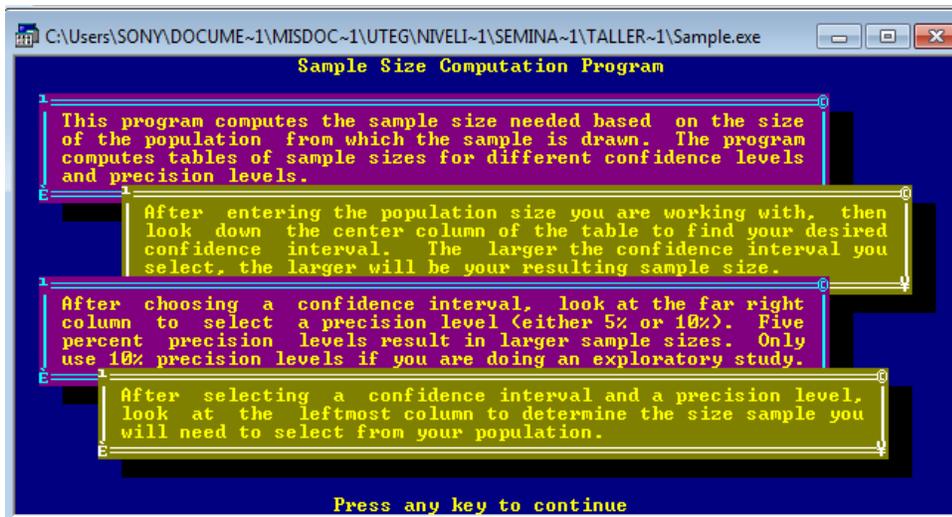
Este estudio tiene como aplicabilidad a las 4 jefaturas o mandos medios que conforman el área de Recursos Humanos de Almacenes De Prati S.A. (Desarrollo y Selección, Nómina, Capacitación y Bienestar Social).

Diseño general de la investigación.-

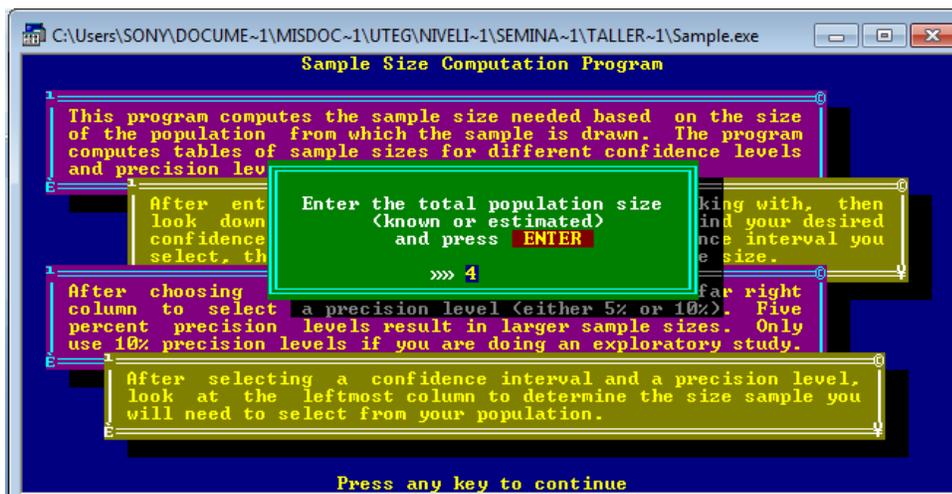
Tamaño de la muestra:

Cálculo del tamaño de la muestra utilizando el programa SAMPLE.

- Tamaño de la población: 4



Cálculo del tamaño de la muestra utilizando el programa SAMPLE.



Cálculo del tamaño de la muestra utilizando el programa SAMPLE.

Sample Size Needed	Confidence Level (%)	Precision Level (%)
4	99.9	5
4	99.7	5
4	99.5	5
4	99.0	5
4	98.0	5
4	95.5	5
4	95.0	5
4	90.0	5
4	85.0	5
4	99.9	10
4	99.7	10
4	99.5	10
4	99.0	10
4	98.0	10
4	95.5	10
4	95.0	10
4	90.0	10
4	85.0	10

- Tamaño de la muestra: 4

Con el **95%** de confidencialidad y el **5%** de margen de error.

Análisis de resultados.-

GRAFICO 1.-

Frecuencia de la variable Ejemplos en Feedback

Fuente: A partir de la herramienta estadística SPSS

Comentario: Los resultados indican que solo una jefatura, utiliza de manera continua, ejemplos en sus conversaciones al momento de proporcionar feedback a sus subordinados. En tanto que dos, utilizan esporádicamente esta técnica, y una no la utiliza. Los ejemplos en feedback proporcionan claridad y precisión en la evaluación, y facilita el alcance de los resultados esperados.

GRAFICO 2.-

Frecuencia de la variable averiguación de lo realizado

Fuente: A partir de la herramienta estadística SPSS

Comentario: Las cuatro jefaturas centran su evaluación de feedback en lo que ya se ha realizado, sin procurar analizar el por qué de lo realizado. El feedback responde a diversos procedimientos, analiza el cómo de éstos y las razones y finalidades por las cuales un determinado hecho, se llevó a cabo.

GRAFICO 3.-

Frecuencia de la variable carácter o actitud de la persona

Fuente: A partir de la herramienta estadística SPSS

Comentario: Dos jefaturas solo basan su evaluación de feedback en los resultados que los subordinados han alcanzado, omitiendo el carácter o actitud manifestado que va más allá del cumplimiento de metas. En tanto que las dos jefaturas restantes, consideran importante el tema carácter y actitud para proporcionar un feedback viable. El feedback no solamente encierra los resultados alcanzados, sino también la disciplina que se desarrolló durante el alcance de metas.

GRAFICO 4.-

Frecuencia de la variable feedback antes del incidente

Fuente: A partir de la herramienta estadística SPSS

Comentario: Solo una jefatura proporciona feedback a sus subordinados en el momento en el que se produce el incidente; en tanto que dos, no llevan a cabo esta metodología de feedback. Antes los diversos incidentes, es necesario proporcionar feedback al instante del hecho, ya que se cuenta con datos actuales para implementación de acciones correctivas.

GRAFICO 5.-

Frecuencia de la variable correcto e incorrecto

Fuente: A partir de la herramienta estadística SPSS

Comentario: Tres jefaturas optan por tan solo dar un feedback positivo, resaltando lo que se ha hecho bien. Un feedback de valor trae consigo oportunidades de mejora y cambios a realizar; por tal motivo, si solamente se trae a colación bueno, lo malo se convertirá en un hábito difícil de erradicar.

GRAFICO 6.-

Frecuencia de la variable feedback correctivo

Fuente: A partir de la herramienta estadística SPSS

Comentario: Una jefatura denota nervios al momento de aplicar un feedback correctivo a sus subordinados. El feedback correctivo da pautas y nos conduce al cómo del plan de mejora trazado. El denotar nervios ante las diversas correcciones, el líder pierde credibilidad.

GRAFICO 7.-

Frecuencia de la variable feedback irrelevante

Fuente: A partir de la herramienta estadística SPSS

Comentario: Al momento de exponer los diversos puntos del feedback a impartir, dos jefaturas otorgan información precisa y concisa sobre los alcances; en tanto que las dos restantes, supieron indicar que su feedback carece de precisión. Cuando impartimos los diversos puntos que puede tener nuestro feedback, debemos de expresarlo con precisión, omitiendo datos irrelevantes que solo harán perder la claridad de lo que se desea alcanzar.

GRAFICO 8.-

Frecuencia de la variable errores de los subordinados

Fuente: A partir de la herramienta estadística SPSS

Comentario: En este punto, las jefaturas indican que no están a la espera de que sus subordinados comenten errores para luego recriminarlos por ello. Un líder eficaz se anticipa a los hechos y prepara a su equipo ante los diferentes "planes de emergencia" que se puedan presentar, con la finalidad de prevenir errores.

GRAFICO 9.-

Frecuencia de la variable feedback y emociones

Fuente: A partir de la herramienta estadística SPSS

Comentario: En las cuatro jefaturas se ve reflejado el uso de emociones en la impartición de feedback. Las emociones en feedback conllevan a un feedback irrelevante.

GRAFICO 10.-

Frecuencia de la variable participación del subordinado

Fuente: A partir de la herramienta estadística SPSS

Comentario: Las cuatro jefaturas no incentivan la participación del subordinado en la aplicación de feedback. Un feedback no puede ser efectivo si un intercambio de opiniones que permitan trazar acuerdos tanto por el lado del líder como del subordinado.

Conclusiones.-

- ✓ Los resultados obtenidos en este análisis, muestran el bajo desarrollo de esta competencia de liderazgo llamada feedback.
- ✓ Entre las situaciones con resultados más relevantes encontramos que las cuatro jefaturas no indagan en las razones por las cuales un subordinado realizó una determinada actividad.
- ✓ De igual manera, al transmitir feedback, solo se está señalando lo positivo de lo realizado, omitiendo las oportunidades de mejora y convirtiendo los errores en futuros hábitos que luego serán difícil de erradicar.
- ✓ El subordinado no está siendo partícipe de la impartición del feedback. El feedback efectivo se basa en el intercambio de puntos de vista que permitan llegar a diversos acuerdos para la optimización de resultados.

- ✓ Entre lo positivo destacamos que las cuatro jefaturas se anticipan a los hechos, sin esperar que los subordinados comenten errores para hacer las respectivas correcciones que lleven a conductas deseadas.

Capítulo 3.-

PROPUESTA.-

Caracterización de Almacenes De Prati S.A.

Misión

- ✓ Crecer sostenida y ordenadamente.
- ✓ Administrar con eficiencia y profesionalismo.
- ✓ Generar valor para nosotros y la comunidad.
- ✓ Seguir fielmente los valores corporativos.

Visión

Ser la mejor tienda departamental para las personas, familias y la comunidad que quieren enriquecer su vida.

Valores Corporativos

- ✓ Ante todo actuar con integridad.
- ✓ Orientación a satisfacer al cliente.
- ✓ Comunicación oportuna y sincera.
- ✓ Creer en la empresa y su gente.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Compromiso con los resultados.

Historia

Almacenes De Prati S.A. abrió sus puertas el 15 de Abril de 1940, en la esquina de las calles Aguirre y Pedro Carbo como un almacén de tejidos importados desde Italia. En 1945 se apertura la Tienda Luque ubicada en las calles Chile y Luque. En 1949 incursiona en la venta de artículos importados para el hogar, al siguiente año en 1950 ofrecían cristalería fina importada de Italia. En 1960 renuevan marca, creando el logo De Prati. Decididos siempre en innovar, iniciaron en el negocio de la moda en 1965. Almacenes De Prati inició su sistema de crédito en 1968, llegando a posicionarse como la segunda tarjeta del país.

Desde 1979 inició su crecimiento sostenido y ordenado, realizando la apertura de la tienda De Prati Policentro. En el año 1989 llegó al sur de la ciudad de Guayaquil con la tienda De Prati Sur Moda. En 1994 creció al norte de la ciudad con la apertura de la tienda De Prati Rotonda Moda.

En 1995 se realizó la división de los espacios de moda y hogar, por esto se realizó la apertura de la tienda De Prati Hogar Norte. Llegaron a la ciudad de Quito en 1996, en el centro comercial Quicentro Norte con tiendas de moda y hogar. En el puerto principal se apertura la tienda Sur Hogar.

Es la primera compañía en el país que adoptó el concepto de tiendas por departamento en el año 2000. En el 2001 inauguró la tienda Rotonda Hogar.

Se creó en el 2002 la página web www.deprati.com e iniciaron el comercio electrónico de venta por internet. En el 2003 se abrieron las tiendas De Prati San Marino Hogar e iniciaron la línea de tiendas de De Prati Cosméticos y De Prati Junior.

En el 2004 abrieron tienda dirigida a los niños, De Prati Kids San Marino. Luego en el 2005 se inauguró De Prati Junior Mall del Sol. Con la finalidad de seguir creciendo en el mercado quiteño, en el 2006 lanzaron tiendas de Moda y Hogar en el centro comercial San Luis Shopping, en Guayaquil se inaugura en el mismo año De Prati Kids Policentro.

En el 2007 en Quito, se inauguraron las tiendas De Prati Junior y Kids y De Prati Cosméticos en el centro comercial el Condado Shopping. Y en el 2010 creció al sur con Moda y Hogar en el Quicentro Sur.

En el 2011 se realizó la apertura de la tienda especializada Damas Contemporáneas en el centro comercial Condado Shopping en la ciudad de Quito, en el centro comercial Policentro de la ciudad de Guayaquil se inauguró la tienda especializada De Prati Caballeros. Finalmente en el mismo año los guayaquileños pudieron disfrutar de la reinauguración de la tienda insigne Luque.

En el 2012 se inauguraron las tiendas de Moda, Hogar y Junior y del centro comercial Plaza Navona. ubicado en el km 5 de la vía a Samborondón. Es así como Almacenes De Prati se ha convertido en líderes en el retail de moda y hogar, destacándose por el excelente servicio y por la alta calidad de la mercadería.

Organigrama (anexos)

Plan de mejora.-

Propuesta de diseño de un programa de desarrollo de competencias de liderazgo.-



PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO

Objetivo: Preparar al líder actual en su toma de responsabilidades de fortalecimiento de competencias sociales y gerenciales para el desarrollo de su papel como promotor del potencial de sus equipos de trabajo

Nombre: _____

Cargo: _____

1. EQUIPO QUE LIDERA

NOMBRE	CARGO

2. PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

Fecha	Horario	Temas	Firma de expositor
Enero		Bases del liderazgo	
Febrero		El poder del líder	
Marzo		Las 21 leyes del liderazgo	
Abril		Supervisión efectiva	
Mayo		Delegación del trabajo	
Junio		Administración del tiempo	
Julio		Toma de decisiones	

Agosto		Manejo de conflictos	
Septiembre		Feedback positivo	
Octubre		Liderazgo con inteligencia emocional	
Noviembre		Motivación a los colaboradores	
Diciembre		El liderazgo es servicio	

3. TALLERES APLICADOS A LAS 21 LEYES DEL LIDERAZGO

Se llevarán a cabo 2 talleres por cada tema impartido del programa de entrenamiento. Se estudiarán los casos descritos de cada ley para plasmarlos en diversas situaciones laborales mediante dinámicas, y concluirá con la realización de un ensayo.

- **Taller de la ley tope**

Los hermanos Dick y Maurice estuvieron muy cerca, según sus capacidades, de vivir el Sueño Americano —pero no lo alcanzaron. En cambio, un hombre llamado Ray pudo lograrlo por medio de la compañía que fundó. Esto sucedió porque aquellos hermanos no conocían la Ley del Tope.

- **Taller de la ley de la influencia**

Su esposo lo tenía todo: riqueza, privilegio, posición, y un título real. Sin embargo, no fue él sino ella, la princesa Diana, quien se ganó al mundo entero. ¿Por qué? Porque entendía la Ley de la Influencia.

- **Taller de la ley del proceso**

Theodore Roosevelt contribuyó a la creación de un poder mundial, obtuvo el Premio Nobel de la Paz, y llegó a ser presidente de los Estados Unidos. Pero usted ni siquiera conocería hoy su nombre si él no hubiera sabido lo que era la Ley del Proceso.

- **Taller de la ley de la navegación**

Con una brújula a prueba de fallo, Scott dirigió a su equipo de aventureros hasta el extremo de la tierra —y a una muerte ignominiosa. Hubieran sobrevivido si tan sólo él, su líder, hubiese conocido la Ley de la Navegación.

- **Taller de la ley de la adición**

El joven John fue a su primera junta de negocios creyendo que sería él quien habría de estar a cargo. Al poco tiempo se dio cuenta de quién era el verdadero líder, y en el proceso aprendió la Ley de E. F. Hutton.

- **Taller de la ley del terreno firme**

Si Robert McNamara hubiese tan solo conocido la Ley del Terreno Firme, la Guerra de Vietnam habría sido distinta—y se hubiera prevenido todo lo que sucedió en casa debido a ella.

- **Taller de la ley del respeto**

Tenía contra ella cientos de circunstancias desfavorables en casi todos los aspectos, pero miles y miles de personas la consideraban su líder. ¿Por qué? Porque no podían escapar del poder de la Ley del Respeto.

- **Taller de la ley de la intuición**

¿Cómo es que una y otra vez Norman Schwarzkopf podía percibir los problemas mientras que otros líderes a su alrededor eran tomados por sorpresa? La respuesta se halla en el factor que separa a los grandes líderes de los que simplemente son buenos: la Ley de la Intuición.

- **Taller de la ley del magnetismo**

¿Por qué los Dallas Cowboys que una vez fueron venerados como el “Equipo Norteamericano” son ahora tan vilipendiados a menudo y objeto de controversia? La Ley del Magnetismo lo explica claramente.

- **Taller de la ley de la conexión**

Elizabeth Dole ha llegado a ser maestra en esto. Si su esposo Bob hubiese hecho lo mismo, habría podido convertirse en el cuadragésimo tercer presidente de los Estados Unidos. Esto se llama la Ley de la Conexión.

- **Taller de la ley del círculo íntimo**

John ya usaba al máximo el tiempo de la gerencia, pero deseaba realizar más cosas. Sus prioridades estaban comprometidas hasta el cuello, y el día no tenía más minutos. ¿Cómo se elevó a un nuevo nivel? Practicó la Ley del Círculo Íntimo.

- **Taller de la ley del otorgamiento del poder**

Henry Ford es considerado un ícono en la empresa norteamericana por haber revolucionado la industria automovilística. ¿Qué fue entonces lo que lo hizo tropezar en tal forma que su hijo llegó a temer que la Ford Motor Company se fuera a la quiebra? Fue llevado en cautiverio por la Ley del Otorgamiento de Poderes.

- **Taller de la ley de la reproducción**

¿Qué tienen en común los mejores entrenadores principales de la NFL [National Football League-Liga Nacional de Fútbol Americano] Usted puede hallar la capacidad de liderazgo de ellos en unos cuantos mentores. Esto también se aplica a cientos de jefes principales. Más de 80% de todos los líderes son el resultado de la Ley de la Reproducción.

- **Taller de la ley del apoyo**

La primera vez que Judy Estrim inició una compañía le tomó seis meses encontrar el dinero. La segunda vez le tomó unos seis minutos. ¿Qué produjo el cambio? La Ley del Apoyo.

- **Taller de la ley de la victoria**

¿Qué salvó a Inglaterra del bombardeo alemán, abolió lo más duro del apartheid [segregación racial] en Sudáfrica, y ayudó a los Bulls de Chicago a ganar varias veces el campeonato mundial? En los tres casos la respuesta es la misma. Los líderes vivían según la Ley de la Victoria.

- **Taller de la ley del gran impulso**

Jaime Escalante ha sido llamado el mejor maestro de los Estados Unidos. Pero su capacidad como instructor es sólo la mitad de la historia. Su buen éxito y el de la escuela secundaria Garfield fue producto de la Ley del Gran Impulso.

- **Taller de la ley de las prioridades**

Jack Welch tomó una compañía que ya estaba volando muy alto y la lanzó como con cohete a la estratosfera. ¿Qué usó como plataforma de lanzamiento? La Ley de las Prioridades, por supuesto.

- **Taller de la ley del sacrificio**

Era uno de los críticos más ruidosos de la nación en lo referente a la interferencia gubernamental en las empresas. ¿Entonces por qué Lee Iacocca se presentó ante el Congreso a mendigar garantías de préstamo? Lo hizo porque entendía la Ley del Sacrificio.

- **Taller de la ley del momento oportuno**

Lo hizo ser elegido presidente de los Estados Unidos. También le costó la presidencia. ¿Qué es? Algo que puede interponerse entre usted y su capacidad de dirigir eficazmente. Se llama la Ley del Momento Oportuno.

- **Taller de la ley del crecimiento explosivo**

¿Cómo pudo un hombre en un país en vías de desarrollo llevar a una organización de 700 personas a 14.000 en sólo siete años? Lo hizo con la matemática del líder. Ese es el secreto de la Ley del Crecimiento Explosivo.

- **Taller de la ley del legado**

Cuando muchas compañías pierden a su jefe principal caen en picada. Sin embargo, cuando Roberto Goizueta murió, esto ni siquiera causó hipo a la Coca-Cola. ¿Por qué? Antes de su muerte, Goizueta vivió la Ley del Legado.

4. ESCUELA DE LIDERAZGO

En este último numeral se procederá a la aplicación global de todo lo detallado en el programa; desde los temas de entrenamiento hasta cada una de las leyes del liderazgo.

Mediante la técnica de Assessment Center, se evaluarán las competencias adquiridas a lo largo del programa.

Competencias adquiridas	Comentarios y/u observaciones

Vicepresidente de Recursos Humanos

Jefe de Área

Sostenibilidad.-

La sostenibilidad de los resultados esperados en el diseño de este programa de liderazgo, es tarea de la vicepresidencia del área de Recursos Humanos. Esta figura, por ser la mayor "autoridad", es así mismo, la mayor figura líder a cargo de la implementación de cambios y mejoras.

El llevar a cabo este programa, incentivará su aplicación a las demás áreas de Almacenes De Prati S.A.

Plan Financiero.-

Costos por reclutamiento externo.-

Costos por Desvinculación		Valores	Horas	Sueldo y Prestación	Valor
Entrevista de salida, sueldo y prestaciones del entrevistador (<i>por hr</i>)		\$29.16	1	\$29.16	\$29.16
Entrevista de salida, sueldo y prestaciones del empleado cesante (<i>por hr</i>)		\$30.43	1	\$30.43	\$30.43
Actividades administrativas (finiquito, expediente, reportes), sueldo y prestaciones del encargado (<i>por hr</i>)		\$13.69	1	\$13.69	\$0.00
Costos de papelería, copias, etc.		\$20.24			
		\$93.52			
Costos por Reclutamiento y Selección		Valores	Horas	Sueldo y Prestación	Valor
Reclutamiento en diversos medios (revistas, periódicos, radio, cable, etc.)		\$45.32			
Servicios profesionales, honorarios y gastos por reclutamiento y selección externos. (consultoría)		\$0.00			
Servicios socioeconómicos externos.		\$150.00			
Entrevistas, sueldos y prestaciones del entrevistador (<i>por hr</i>)		\$735.00	12	\$61.25	\$735.00
Evaluaciones y pruebas de selección, sueldos y prestaciones del encargado (<i>por hr</i>)		\$918.75	15	\$61.25	\$918.75
Evaluaciones y pruebas de selección, materiales y papelería		\$19.14			
		\$1,868.21			
Costos por Inducción al nuevo personal		Valores	Días / Horas	Sueldo y Prestación	Valor
Manuales y folletos de inducción (manual impreso, cd institucional, reglamento interno, código de conducta)		\$25.28			
Materiales y equipos varios (uniformes, suministros, credencial etc.)		\$68.34			
Inducción directa al puesto (fase de entrenamiento), sueldos y prestaciones del encargado (<i>por hr</i>)		\$204.12	7	\$29.16	\$204.12
Adaptación e integración, sueldo y salario del nuevo colaborador, hasta que esté integrado (<i>por día</i>)		\$750.00	5	\$150.00	\$750.00
		\$1,047.74			
Costos de Reemplazo Total:		\$3,009.47			

Es posible considerar aquellos costos generados por los días en que tardó cubrirse la vacante: proporcionales de sueldos y prestaciones, horas extras pagadas por falta de personal, y retrasos en diversas gestiones del área. Si se procede a un reclutamiento externo bajo los servicios de consultoría, éstos representan un costo más elevado que el reclutamiento "inhouse". La fórmula comúnmente utilizada por las consultoras es la remuneración de la posición a cubrir multiplicada por 1.8 (ejemplo: si la posición a cubrir representa un paquete remunerativo de \$6000.00, multiplicaremos este valor por 1.8 que da un total de \$10.800.00 a cancelar a la consultora que llevó a cabo la búsqueda del candidato a cubrir la posición).

La sucesión de cargos hace posible la disminución de costos por reclutamiento externo. En este análisis financiero, se muestra a detalle cada una de las etapas que incluye una búsqueda externa de candidatos, concluyendo así, que el reclutamiento interno o promoción de cargos, es un incentivo al presupuesto del área.

Cronograma de Ejecución.-

LIDERAZGO COMO HERRAMIENTA CLAVE EN LA SUCESION DE CARGOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE ALMACENES DE PRATI S.A.				
2014				
ACTIVIDADES	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Planteamiento del tema de proyecto	X			
Presentación de Tema de Proyecto para aprobación	X			
Capítulo I		X		
Capítulo II		X		
Capítulo III			X	
Entrega del trabajo final para revisión				X
Presentación de trabajo final				X

Resultados y Beneficios e Impactos Esperados.-

A través del desarrollo del presente trabajo se espera aportar alternativas de desarrollo de competencias de liderazgo; la aplicación de un determinado programa considerando las bases teóricas estudiadas.

Conclusiones.-

- ✓ El diseño de un programa de desarrollo de liderazgo permitirá la perfección de competencias que demanda el ser líder; permitiendo así, el feedback positivo y la correcta delegación de responsabilidades.
- ✓ Los fundamentos teóricos y antecedentes del liderazgo, justifican el diseño del programa en mención.
- ✓ El feedback o también llamado retroalimentación, es la competencia más crítica entre las jefaturas; por lo tanto, es necesario el enfoque al mejoramiento de la misma.
- ✓ El programa de desarrollo de liderazgo será un recurso muy significativo en el presupuesto de área de Recursos Humanos y del presupuesto propio de cada jefatura, ya que propone disminuir costos por búsquedas externas de talento.

Recomendaciones.-

- ✓ El programa de desarrollo de competencias de liderazgo debe ser manejado por un cumplimiento estricto de fechas y horarios, ya que al perder la cronología, se perderá el hilo conductor del mismo.
- ✓ Al finalizar el programa, es importante contar con aprobación de la vicepresidencia de Recursos Humanos en cuanto al cumplimiento del mismo y al respectivo seguimiento de las competencias desarrolladas por los líderes participantes. El programa habrá sido cumplido en su totalidad al finalizar cada año.
- ✓ El liderazgo es sin duda una competencia demandada hoy en día en las más grandes organizaciones. No hablamos solamente de ejercer autoridad de cargo ni imponer tareas; sino de saber delegar con fines de empoderamiento, impartir una retroalimentación positiva para el mejoramiento continuo, delegar para desarrollar la habilidad de respuesta ante las responsabilidades asignadas, y motivar para mantener en firme las competencias previamente detalladas.
- ✓ El activo más significativo que posee una organización es su talento humano, y el capital más valioso que representa un paquete remunerativo a cambio, es la inteligencia, el esfuerzo y la capacidad. Por lo tanto, el verdadero costo de todas las empresas, es el conservar su talento humano, y solo los líderes cuentan con la absoluta capacidad de retener el talento al momento de formar sucesores.

Bibliografía

- Aldape, T. (2008). *Desarrollo de las Competencias*. Amertown: Libros de Red.
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de Competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. A. (2010). *Elija al Mejor Cómo entrevistar por Competencias*. Argentina: Granica.
- Bennis, W. (1990). *Cómo llegar a ser líder*. Bogota: Editorial Norma.
- Blanchard, K. (2005). *El Secreto*. Bogotá: Norma.
- Charan, R. (2007). *Las 8 habilidades que distinguen a las personas de buen desempeño de las demas*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de los Recursos Humanos*. Barcelona: Mc. Graw Hill.
- Cohen, F. H. (2009). *De Líder a Líder*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Covey, S. R. (2009). *Liderazgo Centrado en Principios*. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- Deusto, B. (2002). *Los Poderes Ocultos del Liderazgo*. España: Deusto S.A.
- Drucker, P. (2012). *El Arte Perdido de la Gerencia*. Bogotá: Norma.
- Garcia. (2006). *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*. España: Innovación y Cualificación.
- Hunter, J. C. (1999). *La Paradoja*. España: Empresa Activa.
- Kotter, J. P. (1999). *La Verdadera Labor de un Lider*. Bogotá: Norma.
- Maxwell, J. C. (2007). *El ABC del Liderazgo*. Buenos Aires: V&R Editoras.
- Maxwell, J. C. (2011). *Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo*. Tennessee: Grupo Nelson.
- Maxwell, J. C. (2012). *Liderazgo 101*. Tennessee: Nelson.
- Maxwell, J. C. (2013). *Sigueme El Poder de un Verdadero Líder*. Buenos Aires: V&R Editoras.
- Nanus, W. B. (2008). *Líderes Estrategias para un Liderazgo Eficaz*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Nilson, C. (2004). *Cómo formar a su personal*. España: Granica.
- Ridge, G. (2007). *Como Crear y Dirigir Organizaciones de Alto Desempeño*. Bogotá: Norma.
- Ridge, K. B. (2008). *Ayúdele a la Gente a Ganar en el Trabajo*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Roebuck, C. (2000). *Delegar Eficazmente*. Barcelona: Leopold Blume.

Salazar, W. (2014). Estrategias para consolidar una relación a largo plazo con un colaborador. *EMPRENDE* , 4-19.

Saracho, J. M. (2005). *Un Modelo General de Gestión por Competencias*. Santiago de Chile: RIL Editores.

Schnorkowski, M. S. (2006). *El encanto de Hamelin Secretos del liderazgo efectivo*. España: Alienta.

Souza, A. D. (2009). *El Liderazgo Efectivo*. España: Sal Terrae.

Vadillo. (2010). *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.

Williams, R. L. (2007). *¿Qué tal lo hago? Los secretos del feedback*. Barcelona: Alienta.

Zauzich, I. (2013, Junio 14). La sucesión de cargos debe ser planificada. *El Comercio* , pp. 5-6.

ANEXOS

Encuesta.-

EVALUACIÓN DE FEEDBACK Y DELEGACIÓN

Marque con un círculo la letra apropiada para cada afirmación, empleando el siguiente código:

S = SIEMPRE

M = MUCHAS VECES

A = ALGUNAS VECES

N = NUNCA

1. El feedback que proporciono está basado en ejemplo específicos para mejor comprensión del sucesor
S M A N
2. Me concentro más en lo que se ha hecho que averiguar el por qué se ha hecho algo.
S M A N
3. Observo lo que la persona ha hecho, más allá de su carácter o actitud.
S M A N
4. Imparto feedback inmediatamente después de un incidente determinado.
S M A N
5. Observo a la gente lo que hace bien, además de lo que está mal.
S M A N
6. Ante el feedback correctivo procuro no dramatizar
S M A N
7. Voy al grano sin considerar situaciones irrelevantes al momento de otorgar feedback.
S M A N
8. No estoy a la espera de un error del empleado para luego recriminarlo por ello.
S M A N

9. Manifiesto mis sentimientos sobre lo acontecido, cuando proporciono feedback.

S M A N

10. Ante el feedback correctivo, incentivo a la otra persona a dar su punto de vista de la situación.

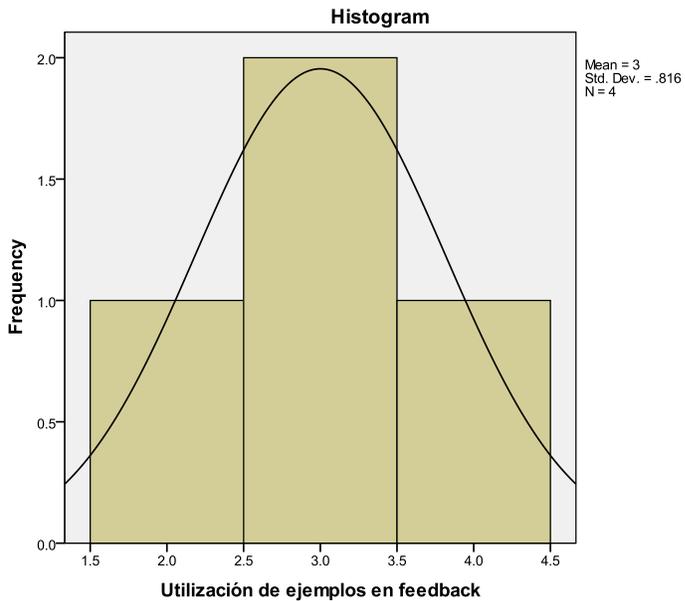
S M A N

LIDERAZGO COMO HERRAMIENTA CLAVE EN LA SUCESIÓN DE CARGOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE ALMACENES DE PRATI S.A.

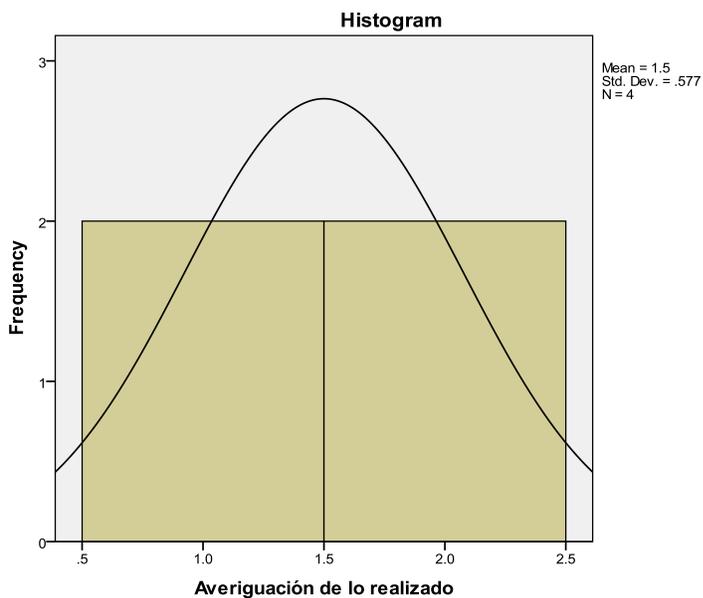


Gráficos.-

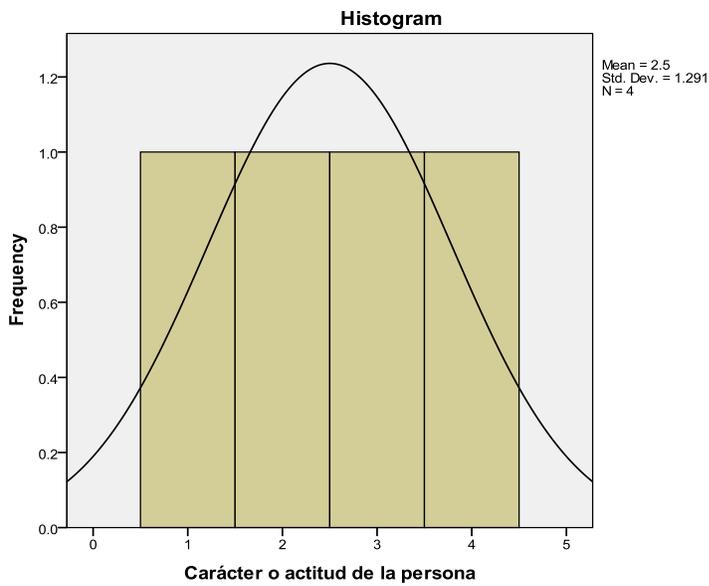
1. Resultados de los estadígrafos de la variable **utilización de ejemplos en feedback**.



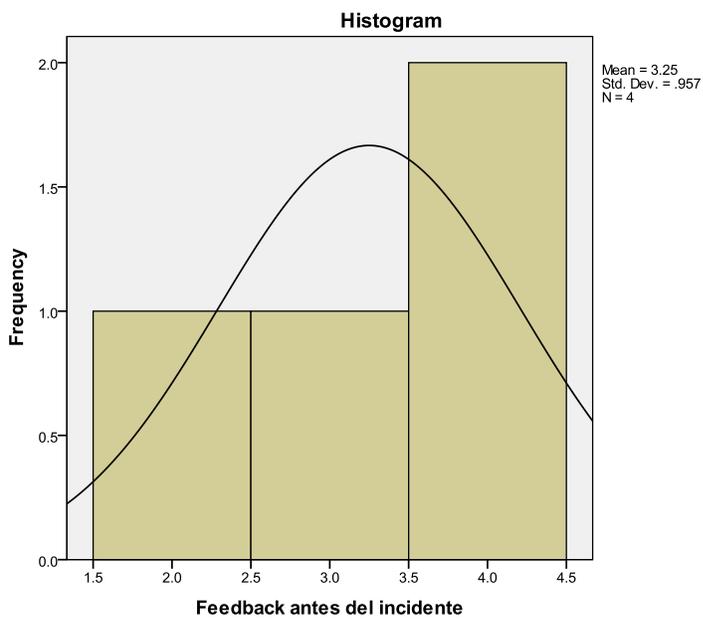
2. Resultados de los estadígrafos de la variable **averiguación de lo realizado**.



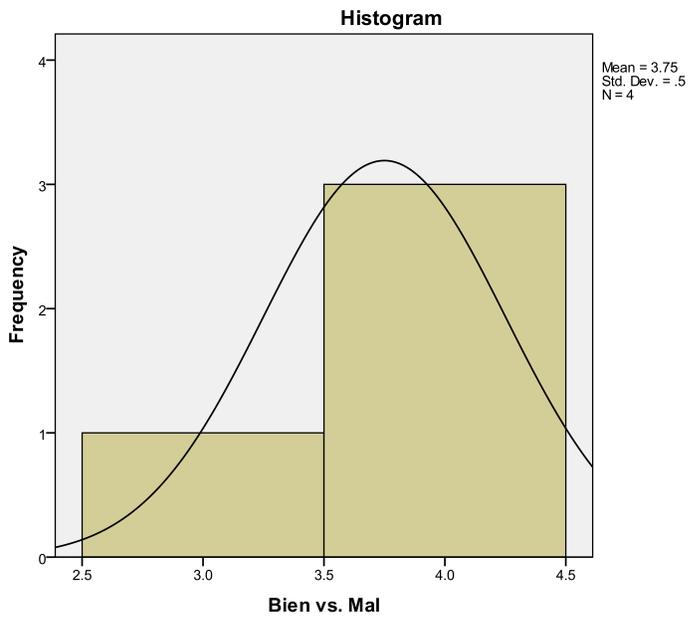
3. Resultados de los estadígrafos de la variable **carácter o actitud de la persona**.



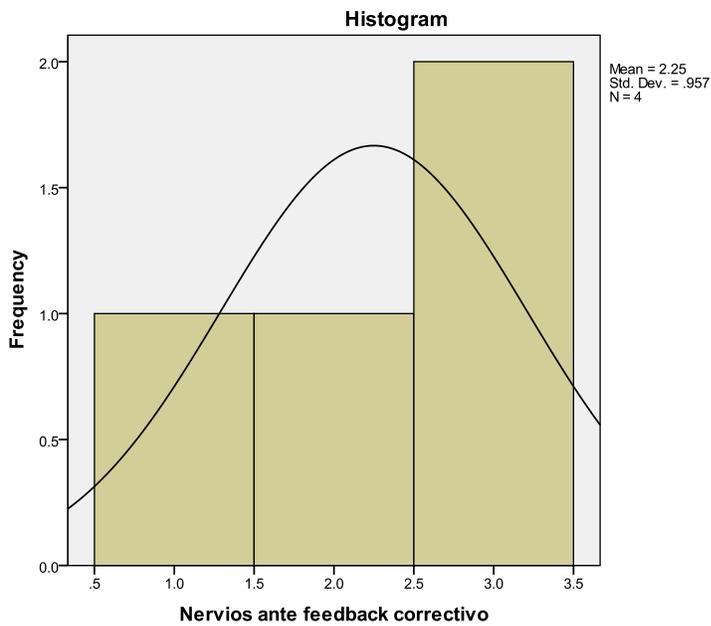
4. Resultados de los estadígrafos de la variable **feedback antes del incidente**.



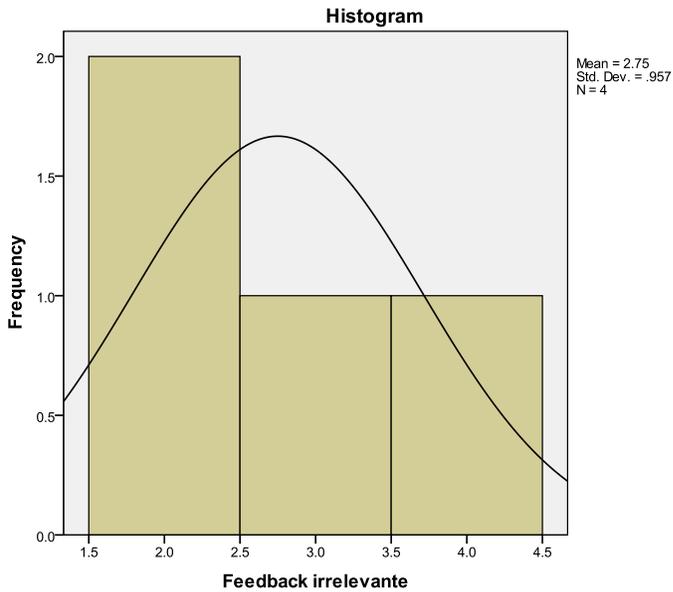
5. Resultados de los estadígrafos de la variable **correcto e incorrecto**



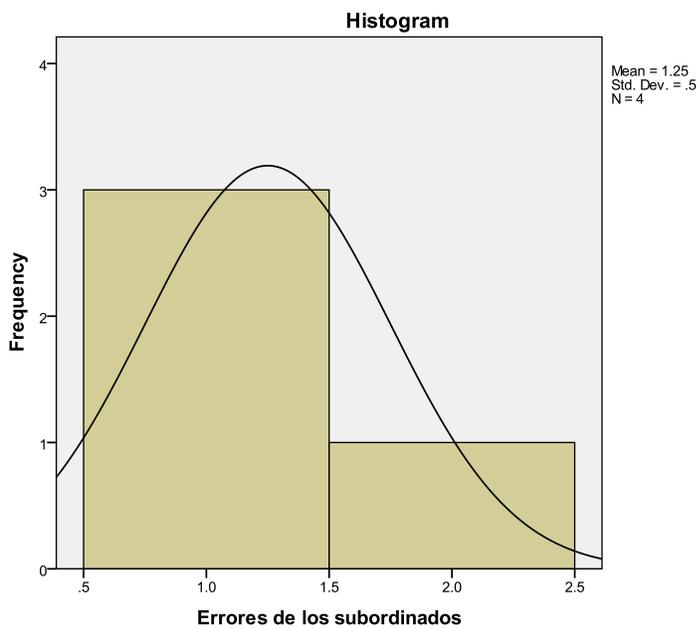
6. Resultados de los estadígrafos de la variable **feedback correctivo.**



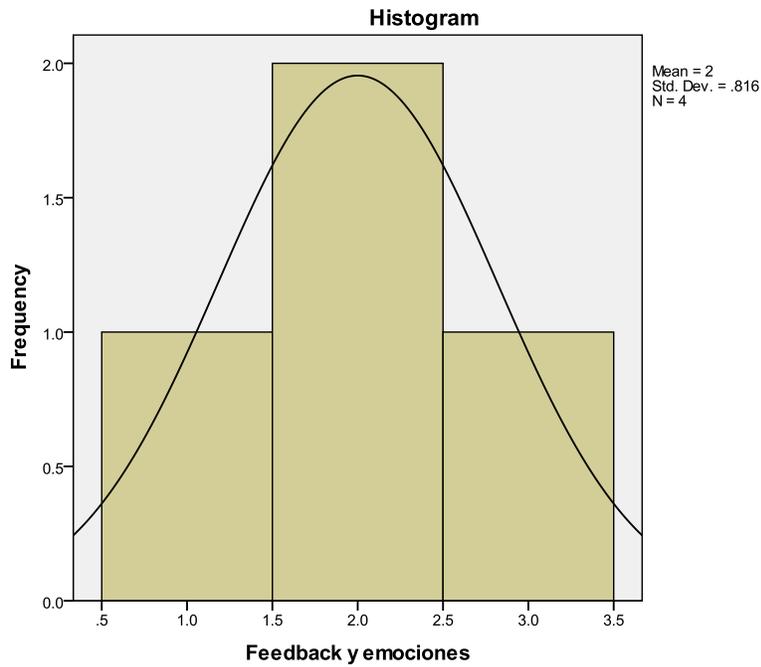
7. Resultados de los estadígrafos de la variable **feedback irrelevante**.



8. Resultados de los estadígrafos de la variable **errores de los subordinados**.



9. Resultados de los estadígrafos de la variable **feedback y emociones**.



10. Resultados de los estadígrafos de la variable **participación del subordinado**.

