



Liderazgo Top

Caso de estudio

Módulo IV. Liderando personas

Descripción

¿Te has preguntado cómo un líder puede influir en la actitud y en el desempeño de su equipo?

A continuación, se presenta una lectura de BBK, una de las constructoras más reconocidas del país y cómo fue que después de ser considerada como un ejemplo de una organización capaz de mantener su fuerza laboral, pasó a formar parte de las empresas con gran volumen de rotación de personal

Los aprendedores revisarán el caso en equipos y contestarán las secciones 1, 2 y 3, haciendo un proceso de análisis y reflexión, compartiendo sus puntos de vista con sus compañeros.

Objetivo

Aplicar los conocimientos adquiridos sobre conexión, inspiración, relaciones positivas, gestión de EAD y negociación en resolución de conflictos para establecer estrategias que lleven a la conformación de una cultura organizacional positiva, resiliente y competitiva.

Requerimientos

- Revisar todos los temas del módulo 4.
- Realizar las actividades y productos establecidos durante el desarrollo de la sesión sincrónica del módulo 4.

Desarrollo del caso

BBK es una constructora del estado de Morelos que se posiciona dentro de las 10 más reconocidas en México. Su organización siempre ha hecho alarde de las prácticas positivas con las que cuenta para garantizar el bienestar y el crecimiento de cada uno de sus empleados.

Actualmente, la empresa ha presentado un incremento del 35% en la rotación de su personal, un 20% más de lo que se generó el año pasado. Además, la permanencia de los colaboradores también se ha visto afectada, ya que las renuncias o abandonos de trabajo se han elevado en un 25%.

Enrique, uno de los socios, comenzó a preocuparse por esta situación y decidió investigar cuáles son las causas. Como primer paso, supervisó de cerca el trabajo de los líderes de cada proyecto.

Luis, el líder del proyecto de las autopistas, tiene una postura autoritaria, pues presume de los privilegios que le dan al ser el “jefe”. Cuando termina un proyecto, lo expresa a sus líderes, mencionando que se culminó con éxito porque es el resultado de su trabajo y no del grupo que liderea. ¿Qué opinas sobre esta actitud?, ¿te suena familiar?

Enrique decidió entrevistar a los integrantes del equipo de Luis. Les preguntó cómo se sienten en el trabajo, cuáles son los motivos por los que algunos de sus compañeros han abandonado el trabajo, qué aspectos no son de su agrado, etc.

Las respuestas sorprendieron a Enrique, por ejemplo, Rosa, una de las colaboradoras en el área de limpieza, y madre soltera, le platicó que la semana pasada su hija se enfermó y tuvo que llevarla al servicio médico,

razón por la cual llegó tarde. Debido a lo anterior, Luis ya no la admitió, la mandó a descansar dos días por insubordinación y sin goce de sueldo.

Pedro, maestro herrero, le dijo que, el día anterior, su casco y lentes de protección se habían extraviado de la bodega y le pidió equipo de seguridad a Luis para realizar su trabajo, a lo que le contestó que sí se lo iba a dar, pero que se le iba a descontar de su próximo pago.

Ana gestiona las requisiciones y las compras para el equipo de Luis, ella acude a realizar sus tareas en el horario asignado, ni un minuto más, ni un minuto menos. Cuando se le presenta un problema, no busca ayuda, y a veces los oculta para evitar una llamada de atención, lo cual termina afectando el desarrollo del trabajo de los demás y generando sobrecosto en los proyectos.

Finalmente, Ramón le dijo a Enrique que lleva una excelente relación con Luis, que le brinda apoyo, que incluso le gestionó un bono extra y le dio permiso de no trabajar los viernes, ya que vive muy lejos y tiene que ir a ver a su familia.

Por otro lado, Juan, el líder del proyecto de centros comerciales, parecía un líder atento y un tanto carismático, reconocía el trabajo realizado por su equipo ante los demás líderes y reaccionaba de manera positiva frente a los conflictos. Entonces, ¿por qué sufría de una rotación considerable de personal?

Al entrevistar a los integrantes del equipo de Juan, Enrique se percató de detalles interesantes.

Gaspar, arquitecto principal, comentó que los proyectos que se solicitaban eran muy ambiciosos y que Juan nunca era firme durante las reuniones, delegando esta carga a los demás.

Antonio, encargado de compras, era incapaz de tramitar las solicitudes que se realizaban, pues no tenían orden y todos pedían prioridad para sus solicitudes.

Mientras tanto, José, especialista en fontanería, comentó que era un lugar de trabajo muy tranquilo; le encantaba que todos los proyectos fueran a su ritmo y que “les dieran rienda suelta” a sus requerimientos de trabajo.

Pablo, el líder de los proyectos de infraestructura urbana era diferente a Luis y a Juan, pues siempre entregaba tarde los proyectos. A pesar de reconocer el esfuerzo de todo su equipo y de que todos sus proyectos eran buenos, no se notaba ninguna mejoría en sus procesos o en sus entregas. ¿Por qué sucede esto?, ¿qué impacto tiene en la empresa?

Enrique, dialogando con el equipo de Pablo, descubrió algo interesante. Ricardo, jefe de almacén, llegaba tarde a su trabajo y, al ser cuestionado por Enrique sobre la razón de su retraso, este le respondió que Pablo llegaba cerca de una hora tarde, y como él tenía que autorizar los movimientos más importantes del almacén, Ricardo prefería llegar 10 minutos antes de la entrada habitual de su líder.

Jaime, auxiliar del área de carpintería, comentó que nunca ha notado ningún acercamiento entre el equipo; siente que cada integrante prefiere estar alejado del otro y solo hablarse de ser estrictamente necesario.

Elizabeth, la segunda al mando de Pablo, considera que no hay muchos retos y las situaciones tienden a ser algo monótonas, por lo cual, siente que no hay crecimiento dentro de la organización.

Finalmente, Tomás, el proyectista del equipo, considera que Pablo no se involucra lo suficiente con el equipo, asegurando que su forma de interactuar con ellos es decirles que el proyecto está bien o está mal, sin ser detallista en nada. Tomás siente que va “a ciegas” y le gustaría tener observaciones más específicas para mejorar su trabajo.

Enrique observó a la distancia cómo se comportaban en el trabajo las personas a las que entrevistó y se dio cuenta de que todas hacían su trabajo sin considerar que sus retrasos o desempeño podrían afectar a los demás y al logro del objetivo planeado para ese proyecto.

También observó que Ramón sacó varios materiales de la bodega con la autorización de Luis y los entregó a una persona que no pertenece a la empresa, situación que repercute negativamente a la organización.

Enrique ha encontrado múltiples problemas en la constructora que afectan al logro de los objetivos y, por ende, a la creación de valor que hace competitiva a la empresa.

Es interesante cómo la diversa manera de pensar y actuar de los líderes repercute en sus equipos.

¿Cómo deberían actuar para cambiar su situación actual?

Entregable en sesión presencial

Sección 1.

El impartidor elegirá aprendedores al azar para leer el caso de estudio. Posteriormente, los aprendedores deberán llenar la siguiente tabla con al menos nueve problemáticas detectadas, así como sus causas y el impacto que pueden tener en la organización.

Problemática	Causas	Impacto o efectos en la organización

Sección 2.

Los aprendedores se reunirán en equipos y diseñarán un plan de acción que solucione las problemáticas detectadas. Es importante que todos participen en la elaboración del plan y que las acciones estén justificadas.

La estructura que se deberá seguir es la siguiente:

- Problemática identificada.
- Causas de origen.

- Impacto o efectos en la organización.
- Solución: plan de acción (considerando los seis temas del módulo para argumentar la solución elegida).
- Conclusiones: aprendizajes adquiridos y competencias (nivel personal y en equipo).

Los aprendedores utilizarán las siguientes preguntas para diseñar su plan de acción:

- ¿Cómo puedo conectar e inspirar a mi equipo?
- ¿Qué beneficios brinda la diversidad de ideas en el equipo de trabajo?, ¿cómo aprovechar esta diversidad?, ¿cómo generar inclusión dentro del equipo?
- ¿Cómo hacer para reforzar las relaciones, de forma positiva, durante las interacciones de los integrantes del equipo?
- ¿De qué manera puedo detectar y desarrollar las habilidades de los integrantes de mi equipo?, ¿qué beneficios puede generar el desarrollo de las habilidades de mis colaboradores?
- ¿Cómo puedo generar negociaciones con los colaboradores para generar satisfacción en ambas partes?, ¿qué beneficios existen al generar estrategias de negociación?
- ¿De qué manera logro celebrar los aciertos y el éxito de mis colaboradores?, ¿cómo dar acompañamiento y motivación para mejorar las áreas de oportunidad del equipo?
- ¿Cómo puedo mejorar las actitudes y las aptitudes de los líderes?, ¿qué impacto tendría en los equipos?
- ¿Cómo motivar al cambio?

Sección 3.

Después, cada equipo, con ayuda de todos sus integrantes, contestará el siguiente cuadro con el objetivo de analizar y reflexionar acerca de cada casilla. Al terminar, cada equipo elegirá a un representante para exponer lo que se escribió dentro de cada espacio y tendrán 10 minutos para explicar.

Deben responder lo siguiente en su respectiva casilla:

- Hechos relevantes: identifica los acontecimientos más importantes del caso que hayan influenciado la rotación del personal.
- Inferencias: escribe lo que creas que pudo haber detonado la decisión del personal de abandonar la empresa y cómo los líderes contribuyeron a esta decisión.
- Fortalezas: coloca las fortalezas que se pueden encontrar en los líderes de la organización que ayuden a resolver la situación.
- Consideraciones: redacta una reflexión sobre cada líder y actor, acerca de su forma de actuar en el caso.
- Alternativas: menciona qué otras soluciones habrías tomado tú.
 - Desde el punto de vista de la conexión e inspiración, ¿cómo habrías hecho reflexionar y mejorar a los líderes Luis, Juan y Pablo?
 - Desde el punto de vista de la diversidad e inclusión, ¿cómo habrías aprovechado las diferentes virtudes de los equipos de trabajo?, ¿cómo mejorarías la convivencia del personal?
 - Desde el punto de vista de la construcción de relaciones positivas, ¿cómo crearías y mejorarías las relaciones entre los líderes y sus equipos?
 - Desde el punto de vista de la gestión de equipos de alto desempeño, ¿cómo promoverías el desarrollo de las capacidades de los equipos y sus líderes?, ¿qué retos los ayudarían a crecer?
 - Desde el punto de vista de la negociación como método para la resolución de conflictos, ¿qué estrategia habrías seguido para evitar la rotación de personal?, ¿cómo habrías acordado con los líderes el cambio positivo de actitud con sus equipos?

- Desde el punto de vista de la retroalimentación y confrontación positiva, ¿de qué manera te acercarías a los líderes para desarrollar un liderazgo eficiente?, ¿cómo apoyarías a los equipos de trabajo durante su trayectoria laboral?
- Recomendaciones: da un consejo para cada involucrado sobre su forma de actuar en el caso.
 - ¿Cómo mejoraría el liderazgo de Luis, Juan y Pablo?
 - ¿Qué aspectos de los equipos de trabajo deberían mejorar?
 - ¿Cómo se impulsaría la mejora continua?
 - ¿Cómo desarrollar mejores relaciones entre el personal de la organización?

Caso: _____

Involucrados: _____

Hechos relevantes	Inferencias
Consideraciones	Fortalezas
Alternativas:	Recomendaciones