

APUNTES DE CLASE #5

CASOS Y DINÁMICAS PARA CURSOS DE GESTIÓN DE PERSONAS

IRENE VERA ARICA (PROFESORA)



DEPARTAMENTO
ACADÉMICO DE CIENCIAS
DE LA GESTIÓN



Departamento
Académico de
Ciencias de la Gestión

APUNTES DE CLASE #5

CASOS Y DINÁMICAS PARA CURSOS DE GESTIÓN DE PERSONAS

Irene Vera Arica

Apuntes de clase #5
Casos y dinámicas para cursos de gestión de personas

© Irene Vera Arica, 2023
© Departamento Académico de Ciencias de la Gestión
© Pontificia Universidad Católica del Perú
Av. Universitaria 1801, San Miguel, Lima, Perú
Teléfono: +51 6262000 | www.pucp.edu.pe

Editores de *Apuntes de clase*:
Mg. Jorge Mendoza
Mg. Daniel McBride
Departamento Académico de Ciencias de la Gestión - PUCP

Edición gráfica:
Pesopluma S.A.C. | www.pesopluma.net

El propósito de este libro es estrictamente de divulgación. Sus contenidos no expresan necesariamente la posición oficial de la PUCP.

Esta publicación está disponible bajo la Licencia Creative Commons Reconocimiento-Uso no Comercial-Sin Obras Derivadas 2.5 Perú (CC BY-NC-ND 2.5 PE). Esta licencia permite reproducir, distribuir copias y comunicar públicamente la obra por cualquier medio o formato conocido o por conocerse, siempre y cuando el propósito principal no sea la obtención de una ventaja comercial o compensación monetaria y se reconozca la autoría de la obra.

Índice

Presentación	5
Casos	7
Caso 1. ¿Cómo seleccionar al personal? Aplicación: reclutamiento, selección de personal, toma de decisiones	8
Caso 2. Daniel desilusionado Aplicación: expectativas laborales, satisfacción, equidad	10
Caso 3. ¡Decisiones! ¡Decisiones! Aplicación: liderazgo, capacitación, trabajo en equipo	11
Caso 4. ¿Dónde está Juan? Aplicación: percepción, diversidad, supervisión	13
Caso 5. El doble almacén Aplicación: selección de personal, valores, supervisión	15
Caso 6. El técnico de mantenimiento Aplicación: actitud ante las normas, salud mental, personalidad	18
Caso 7. Hoteles del mundo Aplicación: liderazgo, comunicación, cultura/clima organizacional	20
Caso 8. La empresa inmobiliaria Casa Segura S.A. Aplicación: liderazgo, percepción, conflicto y negociación	21
Caso 9. La fábrica de alfombras Aplicación: valores, comunicación, decisiones	23
Caso 10. La gerente habló, tú entendiste Aplicación: liderazgo, comunicación, cultura/clima organizacional	24
Caso 11. La Heladería Sanderss Aplicación: diversidad, liderazgo, valores	26
Caso 12. ¿Para qué un programa de inducción? Aplicación: programa de inducción, capacitación, seguridad y salud en el trabajo	28
Caso 13. ¿Qué es primero, los resultados o los trabajadores? Aplicación: clima laboral, satisfacción, toma de decisiones	30

Caso 14. ¡Roberto... el mal agradecido!	
Aplicación: comunicación, actitud, personalidad	32
Caso 15. Servir con empatía	
Aplicación: intereses laborales, motivación, servicio al cliente	34
Caso 16. Susana la cajera	
Aplicación: motivación, comunicación, clima laboral	36
Caso 17. Un abogado decepcionado	
Aplicación: satisfacción, expectativas laborales, cultura organizacional	37
Caso 18. Un caso de amistad	
Aplicación: valores, responsabilidad, supervisión	38
Caso 19. Un conflicto laboral	
Aplicación: conflictos, liderazgo, clima laboral, salud mental	40
Caso 20. Un empleado de seguridad particular	
Aplicación: motivación, expectativas, comunicación	41
Caso 21. Una empleada sobrecalificada	
Aplicación: motivación, reconocimiento, potencial de desarrollo	42
Caso 22. Vania, una trabajadora laboriosa	
Aplicación: motivación, reconocimiento, equidad	44
Actividades dinámicas	45
Dinámica 1. Cápsulas laborales	46
Dinámica 2. ¿Cómo trabajamos en grupo?	47
Dinámica 3. Conociendo cómo soy	49
Dinámica 4. ¿De dónde vengo? ¿de dónde soy?	50
Dinámica 5. Dime tú opinión	51
Dinámica 6. Yo te convenzo, tú me convences	52

Presentación

La gestión del talento es un factor fundamental en el éxito y desarrollo de las organizaciones en el mundo actual. En un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo, las empresas reconocen que su capital humano es el activo más valioso y determinante para alcanzar sus objetivos estratégicos. Su correcta administración no solo implica reclutar y seleccionar al personal adecuado, sino también desarrollar sus habilidades, fomentar su compromiso y bienestar, y retener dicho talento.

Por otro lado, uno de los enfoques más efectivos para la enseñanza de la gestión de recursos humanos es a través del uso de estudios de caso. Los casos proporcionan situaciones concretas y realistas que permiten a sus lectores analizar y reflexionar sobre los desafíos y dilemas que se presentan en el ámbito de la gestión organizacional. A través de estos, se pueden aplicar los conocimientos teóricos a escenarios prácticos, desarrollando así habilidades de toma de decisiones y resolución de problemas.

En este contexto, nos complace presentar este nuevo capítulo a la serie de apuntes de clase del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión: “Casos y Dinámicas para los Cursos de Gestión Humana”, el cual aborda de manera profunda y práctica los diversos aspectos de la gestión del talento en las organizaciones. Escrito por la profesora Irene Vera, una reconocida experta en la materia, este libro se convierte en un valioso recurso tanto para estudiantes como para profesionales en el campo de los recursos humanos.

Este nuevos apuntes de clase presenta 22 casos cortos cuidadosamente seleccionados, que cubren una amplia gama de temas relevantes en la gestión de recursos humanos, como reclutamiento y selección, gestión del desempeño, motivación y comunicación, liderazgo, satisfacción laboral, clima y cultura organizacional, entre otros. Cada caso está diseñado para desafiar al lector a analizar y proponer soluciones, fomentando así el pensamiento crítico y la aplicación práctica de los conceptos aprendidos.

Además de los casos, este libro ofrece 6 dinámicas especialmente diseñadas para ser utilizadas en el aula. Estas dinámicas proporcionan una experiencia interactiva y participativa, que permite a los estudiantes involucrarse activamente en el proceso de aprendizaje, fomentando la discusión, el intercambio de ideas y el trabajo en equipo.

Es importante destacar la destacada trayectoria de Irene en el campo de la gestión de recursos humanos. Su experiencia y conocimientos profundos se ven reflejados en cada página de este nuevo apuntes de clase. Su enfoque práctico y su capacidad para abordar los desafíos reales que enfrentan los profesionales de recursos humanos hacen de esta obra una herramienta valiosa y relevante para aquellos que deseen desarrollar sus habilidades en esta área tan crucial.

En resumen, este nuevo apuntes de clase es una guía práctica para comprender y aplicar los principios de la gestión de recursos humanos. Los casos y las dinámicas presentadas ofrecen una oportunidad única para explorar y reflexionar sobre los desafíos reales que enfrentan las organizaciones en la gestión de su capital humano, y estamos seguros de que se convertirá en un recurso importante tanto en el ámbito académico como en el mundo empresarial.

Mg. Jorge Mendoza y Mg. Daniel McBride
Mayo de 2023

APUNTES DE CLASE #5

CASOS

Caso I. ¿Cómo seleccionar al personal?

Aplicación: reclutamiento, selección de personal, toma de decisiones

El Banco Comercial S.A. con 30 años de historia en el país, con sedes no solo en la capital, sino también en las principales ciudades del país, y con una muy bien ganada reputación se ha visto afectado por la crisis de la pandemia, personal joven que había ingresado en el año 2018 y 2019 ha ido renunciando por mejoras económicas y de posición e incorporándose a otras entidades financieras.

Asimismo, y debido a recortes en los incentivos y beneficios económicos que el banco ofrecía, el clima laboral ha sido impactado en aspectos como la percepción que los trabajadores tenían sobre los programas de reconocimiento, ascensos en la línea de carrera, inclusive en el manejo de la equidad, puesto que se ha observado asignación de personal por amistad y no por meritocracia. Unido a ello, se tiene un impacto en la cartera de clientes, que en un porcentaje inesperado se han trasladado a otras entidades bancarias y la cartera de clientes morosos se ha incrementado.

Considerando la situación actual, el directorio del banco ha declarado en reestructuración la institución, revisando especialmente la planilla del personal, ello con el objetivo de determinar, el número mínimo de empleados con el que se puede trabajar el banco. Asimismo, reforzar la oficina de marketing y publicidad para la captación y fidelización de clientes.

El área de talento humanos propuso la selección de jefes de nivel intermedio, puestos clave, considerando que ese nivel jefatural dirige al personal que se contacta directamente con el público.

Con el fin de realizar una selección objetiva, se propuso formar el comité que realizará las entrevistas finales para determinar los postulantes ganadores de los concursos. Este comité estaría formado por el gerente de Talento Humano, el gerente de Administración, el gerente de Comunicaciones y el gerente del área a la cual serían asignados los postulantes que se seleccionen, en este caso corresponde al gerente de sucursales,

En primer lugar, se planificó seleccionar a los jefes de las sucursales en provincias, tenemos aquí el resultado del primer concurso.

Luego de entrevistar a 10 postulantes para el puesto de jefe de la Sucursal para la ciudad de Arequipa, los jurados a cargo de la evaluación tienen la siguiente conversación: Jurado I: “opino que María Gracia está descalificada, no me gustó la forma en que res-

pondió a la última pregunta, Jurado 2: “coincido contigo sobre María Gracia, yo estoy a favor de Luis Enrique considero que ese tipo de puesto lo asumirá mejor un varón. Jurado 3: “En mi caso, yo votaría por José Raúl, considero que luego de los resultados en general mediocres que se han visto, este postulante se perfila como el mejor”. El cuarto jurado que se mantuvo en silencio durante las opiniones sobre los postulantes, señaló que para él ninguno calificaba y que era mejor anular el concurso e iniciar uno nuevo.

Los otros 3 jurados no estuvieron de acuerdo y más bien empezaron analizar el por qué se habrían presentado postulantes que no cubrían las expectativas del banco.

El gerente de Administración le increpó al gerente de Talento Humano por haber realizado un reclutamiento con un análisis de puesto no actualizado al momento presente.

El gerente de Talento Humano señaló que era incorrecto lo que decía pues esa actualización la habían realizado el 2019 antes de la pandemia. El gerente de Comunicaciones propuso elegir entre los postulantes entrevistados, sustentó señalando que “que realizar otro proceso de selección además de tiempo, el costo se incrementa y no están en un momento para gastar demás”.

El gerente de Sucursales, luego de revisar nuevamente las evaluaciones de los postulantes, opinó que al banco le interesa apostar por la diversidad y por tanto, él opina que el puesto se otorgue a María Gracia. Además, es la que tiene una maestría y está mejor formada profesionalmente que los otros candidatos.

El Comité no se puso de acuerdo y este es el Comité que tendrá a su cargo las demás decisiones de elección de los postulantes para jefaturas.

¿Qué pasó con el Comité? ¿por qué no se pusieron de acuerdo? ¿Qué habrá fallado en el proceso de selección de personal?

Caso 2. Daniel desilusionado

Aplicación: expectativas laborales, satisfacción, equidad

Daniel, un joven de 25 años que había destacado en sus estudios y logró concluirlos mediante una beca que obtuvo luego de un concurso al que postuló, rápidamente encontró prácticas, y luego trabajo, estaba muy motivado en seguir obteniendo logros y contribuir de la mejor manera en la organización en la cual trabajaría.

Pronto lo contrataron en la empresa Proyectos Tecnológicos Nuevo Mundo y fue asignado al área de Tecnologías de la Información. Daniel estaba contento porque el puesto que le dieron era retador y estimulaba su motivación, tenía grandes expectativas porque consideraba que podía hacer una muy buena contribución a la empresa. Además, su remuneración era muy buena, para los 2 años de egresado que tenía. Lo ubicaron en el departamento de infraestructura tecnológica y compartía las labores con 5 compañeros.

Pasado un año y medio de trabajo, la empresa otorgó aumentos de sueldo, pero a él no le tocó, “porque tenía poco tiempo en la empresa”, le dijeron. Daniel aceptó la explicación y siguió adelante trabajando y transmitiendo sus iniciativas y ganas para cumplir a cabalidad las funciones asignadas. Sin darse cuenta, pasó otro año y Daniel volvió a preguntar sobre el prometido aumento de sueldo, para su sorpresa la respuesta fue la misma, ¡aún no se podía otorgar!

Al poco tiempo, trasladaron a un trabajador de otra área y le pidieron a Daniel que lo capacitará en el trabajo, lo cual hizo. Sin proponérselo, Daniel tuvo conocimiento que este trabajador que no sabía nada de las funciones del área, casi le doblaba el sueldo. Daniel pensó seriamente en hablar con su jefe y pedirle reconsiderar un aumento para él. La respuesta del jefe fue que no era posible y que tenga fe, que más adelante él tendría el aumento de remuneración que solicitaba.

Daniel quería encontrar una explicación del proceder de la compañía. Pero también estaba pensando en renunciar, la empresa no estaba respondiendo a sus expectativas.

Caso 3. ¡Decisiones! ¡Decisiones!

Aplicación: liderazgo, capacitación, trabajo en equipo

Samuel Ruciman es un ingeniero industrial con maestría en administración, quien luego de una estadía prolongada en Estados Unidos se trasladó a Lima y se ubicó en una empresa que elabora y vende productos lácteos.

El gerente general de la compañía al tomar conocimiento de los conocimientos y experiencia de Ruciman, le ofreció la Administración general de la planta de envasados que tienen en Arequipa. Este ofrecimiento no le representaba mejoras sustanciales en su remuneración, pero sí le brinda lo que siempre había querido, sentirse que puede poner a prueba todo su potencial y alcanzar metas personales y laborales.

Conversó con su esposa y decidió aceptar la oferta. Se incorporó a la planta en Arequipa dos semanas después.

Se reunió con los jefes de departamento y luego con los supervisores de turno. Posteriormente visitó la planta tomando contacto con los obreros. Pudo percibir un ambiente cargado de conflictos y problemas en la comunicación. También se dio cuenta que no se trabaja en equipo y no había programas que estimulen y reconozcan los logros del personal.

Una tarde, después de las 6:00 p.m. cuando la planta estaba tranquila y los ruidos de la maquinaria habían cesado, registró los siguientes datos:

La planta cuenta con 180 trabajadores: 40 de ellos son personal administrativo y 140 personal industrial, que incluyen 30 ingenieros y 110 obreros.

- Los trabajadores parecen no tener claro los objetivos de la empresa, ni los estándares de producción.
- El personal nuevo que ingresa va directamente a su área de trabajo y no sigue un programa de inducción.
- Los jefes de producción, envasado y almacenaje nunca se reúnen para analizar las fallas o los aciertos.
- No hay un programa de motivación, ni se tiene clara la cultura organizacional
- El jefe de producción estresa a sus empleados constantemente, y este año se ha registrado un incremento en los accidentes de trabajo.
- Los empleados se sienten maltratados por sus jefes.

- El sindicato está en permanente conflicto con el departamento de Relaciones Industriales, y se hace difícil llegar a acuerdos.

El señor Ruciman considera que debe trabajar directamente con los jefes para generar un cambio.

Además de trabajar con los jefes, ¿qué debería tener en cuenta para lograr las mejoras en todos los aspectos que se ha planteado?

Caso 4. ¿Dónde está Juan?

Aplicación: percepción, diversidad, supervisión

Germán Espinoza, dueño de una empresa que comercializa alimentos frescos a gran escala y para ello tiene una empresa muy bien montada con almacenes, cámaras frigoríficas y personal muy bien capacitado. Cuenta con una fuerza laboral de 200 trabajadores. Y en atención a su espíritu altruista, ofrece trabajo a personas con discapacidad.

En una oportunidad un amigo de la infancia le pidió a Germán que recibiera a su hijo Juan de 22 años quien era persona con discapacidad, diagnosticado con retardo mental.

El señor Espinoza consideró apoyarlo y determinó que Juan podía realizar labores de limpieza en las oficinas de la empresa, y así, fue durante un año.

El personal de la empresa llegó a estimar a Juan, a quién veían como un niño juguetón y a veces travieso. A Juan lo percibían como un niño de 12 años, lo engreían y muchas veces hacía lo que quería, y se ponía de mal genio cuando no le hacían sus gustos.

El señor Espinoza se mostraba disgustado con la forma de comportarse de Juan, puesto que esa conducta se repetía con frecuencia, por lo visto, Juan no controlaba su mal genio. No obstante, el dueño de la empresa era paciente con él y le seguía dando oportunidades, más aún porque Juan era hijo de un amigo muy estimado por él.

Uno de esos días, Ana María, la jefa de Juan, se acerca al señor Germán, y le dice que, no ubica a Juan y que, al haber desaparecido su celular, cree que Juan se lo llevó, él se lo había pedido para ver un partido de fútbol, pero Ana María le indicó que no se lo podía prestar porque estaban en horario de trabajo.

El señor Espinoza, al tomar conocimiento de la situación, llamó al padre de Juan para informarle el hecho, “Juan había robado un celular y salió de la empresa y no había regresado”.

La familia de Juan salió a buscarlo sin éxito, la policía recién recibiría la denuncia luego de las 48 horas de la desaparición, según las “normas”. La familia esperó 48 horas y puso la denuncia, sin dejar de buscarlo por cuenta propia.

Pasadas las 48 horas, la policía inició las investigaciones, por supuesto empezó en la empresa en la que trabajaba Juan, partió desde recoger información del personal de la empresa, especialmente de Ana María, la jefa de Juan y analizar la información recibida, así como visualizar los videos que les fueron entregados. ¿Cuál sería la sorpresa de los

efectivos policiales, al ver a Juan ingresando a una de las cámaras frigoríficas de la empresa! Según manifestaciones del dueño de la empresa, esas cámaras estaban en mantenimiento, y no era posible que algún trabajador hubiera ingresado.

La policía manifestó que lo que se observa en el video es que había un agente de seguridad en la puerta de la cámara del frigorífero, y por un momento, él se retira y es donde Juan hace su ingreso. Se ve que el agente de seguridad regresa a su punto de control pero no se percata que hubiera alguien dentro. Al terminar su turno cierra herméticamente las puertas de la cámara frigorífica.

Cabe señalar que las temperaturas en las cámaras frigoríficas se mantienen bajo cero para conservar los productos alimenticios, que allí se almacenan.

La policía solicita de inmediato el acceso a la cámara frigorífica y encuentran a Juan fallecido.

¿Cómo pudo pasar ese caso? ¿Qué hacer para evitar situaciones de esa naturaleza?

Caso 5. El doble almacén

Aplicación: selección de personal, valores, supervisión

Manuel Vivanco ingresó como gerente general de la empresa metal mecánica Aceros Perú S.A., el Directorio de la empresa lo había seleccionado porque tenía fama de ser un profesional que transformaba empresas en quiebra, en empresas exitosas en el marco de la gestión del cambio y cultura de calidad.

La Compañía Aceros Perú S.A. Si bien no estaba en quiebra, si tenía problemas económicos, además había problemas en el planeamiento de la producción y en las áreas logística y administrativa.

Desde el ingreso del señor Vivanco, la empresa cambió rotundamente, la producción aumentó y las ventas empezaron a mejorar, el personal se sentía motivado y trabajaba con ahínco, ya se respiraba un ambiente armónico.

Como parte de las mejoras implementó la técnica de los círculos de calidad, básicamente trabajo en equipo para resolver problemas y recoger sugerencias para solucionar problemas en la producción u otros temas similares. Al cabo de un año, el señor Vivanco consideraba que había logrado avances positivos en la aplicación de los conceptos de calidad.

En las políticas de personal que implementó, se contempló: el reclutamiento interno para cubrir plazas vacantes con personal de la propia empresa, antes de tomar la decisión de contratar a un nuevo empleado.

En poco tiempo, había logrado promocionar a cuatro empleados que trabajaban en la planta, ellos ingresaron sólo con estudios técnicos a la compañía, pero por su cuenta y preocupados por su empleabilidad, habían estudiado informática y administración en centros educativos de prestigio.

Entre otras mejoras planteó la modificación de la estructura organizacional, específicamente en la Sección Abastecimiento considerando el crecimiento de la empresa era necesario ampliar su estructura y pasó a ser el Departamento de Abastecimiento con tres secciones: Ventas, Compras y Almacén. La Jefatura de este departamento la asumiría el señor Buendía, quien había sido el jefe de la Sección Abastecimiento.

El siguiente paso fue designar, al jefe de Ventas, para ese puesto se designó al señor Juan Alvarado con 10 años de servicio y con probada honradez. Para la jefatura de

Almacén, se promocionó a Enrique Martínez, quien había demostrado buen desempeño y realizaba esas funciones por años, por fin tendría el reconocimiento que se merecía.

Para cubrir la plaza de jefe de Compras, se determinó realizar un concurso interno. Se presentaron tres postulantes:

- Andrés Carpio, un joven de 28 años egresado de Administración de empresas de un reconocido Instituto Superior y con tres años en la empresa.
- Efraín Rubio, 45 años de edad, estudios varios de tipo administrativo y contaba con experiencia en el área, trabajaba en esa posición desde que ingresó a la empresa. No obstante, últimamente había estado ausente por motivos de salud, y nada aseguraba que una vez recuperado volvería a recaer.
- Francisco Paucar, 35 años de edad y con 12 años en la empresa, había desempeñado puestos operativos en la planta industrial y luego pasó a ser el chofer de la empresa, todos admiraban su habilidad para la conducción de vehículos, su trato cortés y la efectividad y responsabilidad en las funciones asignadas.

Él había estado realizando funciones de compras durante 4 años y se había capacitado en un diplomado en ventas y logística, obteniendo buenas calificaciones.

El gerente al analizar los casos decide que el más idóneo para el puesto es Francisco Paucar, considera que Andrés es muy joven y con poca experiencia, y Efraín Rubio muy mayor para el puesto y tenía la limitación de salud, en cambio Francisco si prometía aún era joven, se le podía capacitar más y era un buen trabajador.

Es así como Francisco asume el cargo de jefe de Compras, y se aboca a trabajar con más compromiso que antes. Francisco, era casado y tenía tres hijos y compartió esta alegría de su éxito laboral con su familia, pues este ascenso le representaba un mejor estatus y un mayor ingreso económico que contribuiría, entre otras cosas, a la educación de sus hijos.

Luego de transcurridos dos años aproximadamente, un día, uno de los asistentes del jefe del departamento de Abastecimiento observa que la guía de remisión de uno de los proveedores no concordaba con los materiales adquiridos, y le informa a su jefe, como era un lote de materia prima importante que debía ser remitido a la planta industrial, el jefe decidió no esperar a Francisco, quien se encontraba de licencia médica y era quien hacía los reclamos; y envió a su asistente para que solucionara el impase.

El asistente se dirige a la empresa Ferretera “Ancash” hace el reclamo correspondiente al encargado, este señor parecía no entender qué le reclamaban, el asistente insistió, mostró los documentos y... cuál sería su sorpresa, cuando el encargado le indica que ellos no habían realizado ninguna transacción comercial con la empresa Aceros Perú S.A.

y, que esa guía de remisión era una burda imitación de sus guías originales. El asistente quedó sorprendido por la información, sólo le quedó indicar que informaría a su jefe.

Al llegar a la empresa, el asistente le comunica lo sucedido a su jefe, el señor Buendía “Quien quedó sorprendido por la información recibida”, y sin más demora tomó el folder que contenían las demás guías de remisión no solo de ese proveedor, sino de todos aquellos a los cuales, supuestamente se les compraba.

Luego de las investigaciones y de un paciente seguimiento a Francisco Paucar, descubrieron que el jefe de Compras tenía un almacén en la cochera de su casa con todos los productos y materia prima que solía comprar la empresa, así mismo se encontró guías de remisión de diferentes empresas, así como facturas, todas falsas.

Por lo visto el señor Paucar había “instaurado su propio negocio” a costas de la empresa que confió en él.

Ante tal situación, se procedió al despido del señor Paucar, no sin antes aplicar los procedimientos de ley correspondientes.

¿Qué pasó en este caso? ¿Cómo pudo suceder esta situación? ¿Qué se tendría que hacer para que situaciones de esa naturaleza no se produzcan?

Caso 6. El técnico de mantenimiento

Aplicación: actitud ante las normas, salud mental, personalidad

Ramón, un técnico de mantenimiento y responsable del buen funcionamiento del sistema eléctrico en la empresa Tecnología y Servicios para América Latina. Ingresó hace 14 años a la organización, es hábil y ha solucionado varios problemas de regulación del sistema, aún con las modificaciones de la infraestructura por ampliaciones y/o reestructuraciones de oficinas.

Ramón, se caracteriza como un trabajador sociable y bien dispuesto a colaborar y a trabajar en equipo, en varias oportunidades ha concurrido a la empresa en días feriados o fines de semana a solucionar inconvenientes en las maquinarias. Por ello, sus jefes valoran su trabajo y lo consideran un excelente empleado.

No obstante, hace 5 meses sus compañeros notan que Ramón ha cambiado su forma de ser, está poco comunicativo, se molesta con rapidez, está a la defensiva. Falta al trabajo sin avisar y cuando retorna no explica qué pasó. Recursos humanos lo cita y le piden que explique su ausencia, le explican la sanción que puede recibir, desde descontarle los días de ausencia hasta una llamada de atención con copia a su carpeta personal. Ramón se mantiene en silencio y manifiesta aceptar que le apliquen la sanción que corresponda.

En otra ocasión, el área administrativa recibió un reporte de seguridad de la puerta de ingreso, en el cual se señalaba que Ramón había ingresado aparentemente en estado etílico. Su jefe lo llamó para aclarar el tema Ramón negó la versión y dijo que él sería incapaz de presentarse trabajar en ese estado.

En otra oportunidad Ramón no llegó a tiempo para unas conexiones que debía realizar por un evento internacional y su sustituto estaba de vacaciones. Hubo todo un problema y el inicio de la actividad tuvo que retrasarse 1 hora. Por ese hecho, Ramón recibió una amonestación escrita por incumplimiento de funciones.

También llamó la atención el roce que tuvo con uno de sus compañeros de trabajo, Ramón respondió de una manera violenta, algo raro en él. Ello debido a que su compañero de trabajo le dijo “parece que hueles a licor”.

La situación extrema se produjo cuando Ramón faltó al trabajo por 3 días consecutivos sin avisar a la empresa, lo cual es motivo de despido amparado por ley. No obstante, debido a su desempeño laboral y las consideraciones que le tenían sus jefes, pidieron a recursos humanos que no procedan que le den una oportunidad de explicar ¿qué pasó?

Su jefe directo había conversado con Ramón sobre el comportamiento que estaba mostrando, pero el trabajador solo quedaba en silencio y prometía no volver a fallar.

¿Qué hacer? Ramón es un buen trabajador, la empresa lo necesita, pero tampoco se puede aceptar un comportamiento inadecuado.

Caso 7. Hoteles del mundo

Aplicación: liderazgo, comunicación, cultura/clima organizacional

El grupo Tolentino Amelak ha instalado en el Perú cuatro nuevos hoteles en las ciudades de Lima, Cusco, Piura y Cajamarca, en convenio con la cadena de Hoteles Sol Radiante.

El hotel ubicado en Piura con 150 trabajadores ha estado reportando problemas laborales, se ha formado un sindicato y el personal ha amenazado con llevar a cabo una huelga indefinida.

El Directorio de la empresa ha tomado conocimiento de esta situación y previo a la toma de medidas, ha contratado a una consultora a fin de que evalúe la situación de conflicto y les emita un reporte para que tomen acción.

La empresa envía el siguiente informe, a la consultora:

El Hotel “Las playas del paraíso en Piura” funciona hace 4 años y tiene como gerente a Ernesto Piedemonte, magister en administración de empresas y con especialización en marketing y turismo, se le contrató por haber calificado como el mejor en el concurso de selección, porque además de sus competencias intelectuales manifestó ser un líder Coach.

El señor Piedemonte ha estado recibiendo quejas anónimas del personal reportando que hay problemas de comunicación, el personal es maltratado por sus jefes inmediatos, se trabaja en un ambiente tenso y se producen conflictos interpersonales porque las funciones no están definidas, cuando ingresa nuevo personal se les coloca en cargos de supervisión sin contar con las competencias requeridas, lo cual desmotiva y causa insatisfacción en los demás. Hay falta de cooperación para cumplir metas y objetivos, lo cual está afectando el servicio personalizado que se brinda a los huéspedes.

En la última información que llegó a la empresa se señalaba que desde el ingreso de Manuel Del Campo como gerente de Atención al Cliente, los problemas se han incrementado y se percibe que las órdenes impartidas por el señor Piedemonte son contradichas por Del Campo, quién se impone y ha dejado correr el rumor que él será el próximo gerente del hotel, los trabajadores se han dividido, unos apoyan al gerente, y otros a Del Campo, mientras que un grupo pequeño no emite respaldo a ninguno de los jefes y solo quiere cuidar su trabajo y cumplir con los objetivos de la empresa.

¿Qué hacer ante esta situación?

Caso 8. La empresa inmobiliaria Casa Segura S.A.

Aplicación: liderazgo, percepción, conflicto y negociación

La empresa Inmobiliaria Casa Segura S.A. que está teniendo éxito en la construcción y venta de departamentos, acaba de instalar una sucursal en la ciudad de Piura, y los empresarios están dispuestos a mejorar la motivación de sus trabajadores, debido a que han tomado conocimiento que hay un alto nivel de insatisfacción en su personal, especialmente por el factor económico.

Esta empresa fue fundada por Moisés Sus hace 15 años iniciándose como empresa familiar basada en los principios de respeto, compromiso y calidad de servicio al cliente.

En los primeros años fue dirigida por Don Moisés, quien ejercía un liderazgo paternalista que combinaba muy bien con las expectativas de sus trabajadores. Después de tiempo, decide retirarse y dejar a su hijo Carlos, el mayor de todos a cargo de la gerencia general.

Carlos convoca a sus hermanos e integrantes del directorio de la empresa y declina ser el gerente general, más bien propone contratar a un profesional destacado. Todos aprueban la idea y proceden a solicitar la selección de personal a una conocida consultora del medio.

Al cabo de 2 meses, la consultora presenta los finalistas y el directorio elige a Bruno Monserrat, quién inicia funciones, luego de un breve periodo de inducción.

El nuevo gerente general fue presentado a los trabajadores causando muy buena impresión, el personal tenía expectativas de cómo se aplicarían entre otros procesos, aquellos relativos al talento humano. En la entrevista publicada en la intranet de la entidad, se presentó como una persona amable, receptiva, con ganas de estimular la innovación y creatividad del personal, y especialmente solucionar los problemas que pudieran presentarse.

Entre las primeras decisiones que tomó, el nuevo gerente general, fue restringir los viáticos del personal que viajaba a sucursales a supervisar las obras de ingeniería y funciones administrativas. Lo que recayó directamente en el personal que se trasladaría al nuevo proyecto en la Sucursal Piura.

Este problema fue asumido rápidamente por el sindicato, quienes hasta antes de este evento se manejaban en términos cordiales con la anterior gerencia general, al sentirse atacados decidieron solicitar una reunión con el nuevo gerente.

El sindicato solicitó la cita de manera verbal a través de la secretaria del gerente, quién les indicó una fecha determinada. No obstante, esta fue variada hasta en 3 oportunidades aduciendo que el gerente se encontraba muy ocupado.

Los representantes del sindicato al ver que no eran atendidos, solicitaron la cita por escrito. En respuesta a ello, el gerente los atendió, no sin antes indicar a través de su secretaria que solo tenía 20 minutos para escucharlos.

El sindicato acudió a la cita expusieron lo injusto que consideraban el recorte de viáticos a lo que el gerente señaló que era una decisión tomada y que además aprovechando que estaban presentes les informaba que el aumento programado para el año, se había postergado y que más bien se preocuparan en cuidar sus puestos de trabajo.

Los representantes del sindicato salieron ofuscados y muy incómodos ante las respuestas del gerente, comunicaron a sus compañeros el resultado de la reunión.

Manuel Ruiz un trabajador antiguo de la empresa decidió contar lo sucedido a uno de los miembros del directorio que conocía por los años en la empresa.

Es así como el directorio toma conocimiento del nivel de insatisfacción del personal; y deciden citar a una sesión de emergencia al nuevo gerente, para que explique las decisiones que estaba tomando sin la autorización previa del directorio.

Mientras el directorio se encontraba sesionando, llegó una comunicación del sindicato en la cual informaban que a partir del día siguiente entraban en huelga indefinida paralizando las actividades a nivel nacional.

Caso 9. La fábrica de alfombras

Aplicación: valores, comunicación, decisiones

El señor Mario Peñaloza, Jefe de la División de Tintorería de la fábrica de alfombras “Lujo y Armonía S.A.”, le indica a Ramón, su asistente que está dejando una carta sobre su escritorio para que la envíe por correo electrónico con urgencia, debido a que se necesita que el proveedor les entregue, a primera hora del día siguiente, los colorantes para el proceso de trabajo que estaban realizando.

Ramón, trabajador responsable y comprometido, preocupado por cumplir la orden de su jefe, se acerca a recoger la carta y observa que estaba sin firmar, intentó en varias ocasiones comunicarse con su jefe, pero no tuvo respuesta. Ramón no sabía qué hacer.

El tiempo pasaba y el jefe no regresaba. Ramón no tenía a quién consultar puesto que ya se encontraba fuera del horario laboral, por lo que tomó la decisión de firmar la carta como si fuera el jefe, y procedió a enviarla para asegurarse que el proveedor cumpla con la remesa de colorantes.

Al día siguiente, llega el jefe a la oficina e increpa a Ramón, por haber faltado a los principios y valores de la compañía, firmado la carta haciéndose pasar como si fuera él. Le dice “Usted ha faltado el respeto que se le debe tener a la autoridad. y atreverse a enviar la carta como si yo la hubiese firmado”.

Además, le dice: “yo me imaginaba que no cumplirías mis órdenes, por eso hice la gestión yo mismo con otro laboratorio”. Ramón se quedó atónito, no sabía qué responder, él siempre había cumplido órdenes. Dijo: “Yo sólo quería que no se afectara la producción”

A consecuencia de esta situación, el señor Peñaloza solicita el despido de Ramón al área de recursos humanos de la empresa, por abuso de confianza.

Caso 10. La gerente habló, tú entendiste

Aplicación: liderazgo, comunicación, cultura/clima organizacional

Adalgisa Rabinot, gerente de Administración de la empresa “Productos y Servicios S.A.” mediante su secretaria, convocó a reunión a los jefes de nivel intermedio para informarles las nuevas disposiciones que regirán en la empresa a partir del siguiente mes.

Uno a uno comenzaron a llegar al gran salón, fueron acomodándose tomando sus lugares donde normalmente acostumbraban a sentarse, previamente se sirvieron una taza de café y unas galletitas, refrigerio que solían tener en este tipo de reuniones.

A la hora puntual, ingresó Adalgisa, la gerente, todos hicieron silencio. Su sola presencia causaba cierto temor, conocían su estilo autoritario, aunque su forma de comportarse era “muy suave” con esa misma suavidad imponía un estilo dominante.

Se dio inicio a la reunión. Su secretaria leyó la agenda que tenía 2 puntos:

- Punto 1. Exponer las nuevas disposiciones.
- Punto 2. La reunión duraría como máximo 1 hora.

Adalgisa tomó la palabra y luego del cortés saludo, comenzó a informar a los jefes las nuevas disposiciones, que deberían aplicar con su personal el siguiente mes.

1. Se suprimen las horas extras.
2. No obstante, el personal deberá aportar voluntariamente por lo menos 1 hora adicional al horario laboral.
3. Se reducen los bonos por rendimiento al 50%.
4. El aporte para las capacitaciones pasará del 100% al 80% debiendo el trabajador poner el 20%, y será obligatorio seguir capacitándose.
5. Los aumentos anuales se otorgarán sólo al 10% del personal, previa calificación de los jefes.
6. Se suprimen los permisos por cumpleaños.
7. Los permisos personales deberán recuperarse como máximo en la siguiente semana.

Adalgisa terminó su presentación y un profundo silencio se sintió en la sala. Ella preguntó: “¿Alguna consulta?” Nadie hizo preguntas. “Entonces se agradece su participación y cualquier inquietud estaré atenta en recibirla. ¡Buenas tardes!”.

Los jefes comenzaron a retirarse para dirigirse a sus oficinas. Unos caminando y otros esperando el ascensor. Cuando de repente Pablo, dice en voz alta “¿Qué medidas son esas? ¡No entiendo! ¿Qué sucede? ¿Cuánto tiempo durarán?” Marcia, la jefa más joven del grupo le dice, y “¿Por qué no hiciste esas preguntas en la reunión?” Pablo solo alzó los hombros y se quedó en silencio.

Caso 11. La Heladería Sanderss

Aplicación: diversidad, liderazgo, valores

La Heladería Sanderss nació en un barrio popular en las afueras de Río Mantaro, en poco tiempo sus helados alcanzaron popularidad y creció rápidamente logrando 5 locales en diferentes ciudades del país, además del local principal, sus ventas bordeaban el medio millón de dólares anuales y su personal se había incrementado de 20 personas, en sus inicios, hasta 300 trabajadores entre jefes, personal especializado y operarios, todo esto gracias al liderazgo de Don Manuel Laureano Eymar dueño de la empresa, que con su visión estratégica le permitió proyectarse un futuro promisorio.

Don Manuel, al ver como su negocio se ampliaba, consideró contratar a otro experto en heladería, luego de varias indagaciones conoció a Eduardo Araujo, brasilero quien residía hacía 5 años en el país y estaba dispuesto a apoyarlo en el negocio. Lo contrató para el cargo de gerente

El señor Araujo solicitó que le permitan llevar a su asesor, el señor Mauricio Postigo, colombiano con amplia experiencia en el rubro de heladería, lo cual fue aceptado, puesto que el señor Laureano era consciente de reforzar su empresa con nuevas tecnologías y una visión globalizada de su negocio.

El estilo de liderazgo del señor Araujo, se caracterizaba por reconocer el esfuerzo del personal de manera individual; y valorar también, el trabajo grupal. Por lo que, consideró incentivos al rendimiento individual y grupal, desarrollando un programa que permitía y reforzaba la iniciativa, el compromiso y la habilidad para el desempeño autónomo de personal. Asimismo, estableció incentivos extrínsecos como vales para la adquisición de alimentos, entradas para el cine para el trabajador y su familia, vales para cena en familia, y si el éxito era a nivel grupal, pasajes al interior del país y bonos económicos para el grupo.

La estructura de la empresa era matricial lo que permitía tener información rápida de los resultados de las diferentes áreas organizacionales, como producción, logística, innovación, marketing, ventas y recursos humanos.

El índice de rotación del personal era bajo, del 1%, y el ausentismo era menor al 2%. Aspectos favorables para el crecimiento de la empresa.

Los últimos logros fueron la diversificación de los tipos de helados que combinan sabores con frutos exóticos de la región, la presentación de los helados en forma de postres tanto individuales como familiares y la entrega *delivery*. Los pedidos no solo eran

para consumo familiar, sino también las empresas lo solicitaban para sus actividades de integración con su personal.

El señor Araujo reunió al personal para revisar con ellos los logros alcanzados y ver también las deficiencias que aún tenían. Se citó al personal al auditorio de la empresa. El personal fue ingresando y el señor Araujo observó a tres trabajadores que eran ayudados por sus compañeros para ingresar, uno en silla de ruedas, otro usaba muletas y otra trabajadora invidente, que era ayudada por uno de sus compañeros.

Al inicio de la exposición el gerente, agradeció al señor Manuel Laureano Ecmar por la confianza depositada en él, y también reconoció el trabajo arduo y de control que realizaban los jefes intermedios. Lo que contribuía al logro de los objetivos de la empresa. Luego pasó a exponer los resultados alcanzados y las expectativas de crecimiento que se tenía para los siguientes 2 años.

De otro lado, expresó su satisfacción por el apoyo que el personal brinda a sus compañeros con algún tipo de discapacidad, así como el respeto que había observado hacia las personas que profesan religiones diferentes. También hizo referencia al número de mujeres que tenían puestos de jefatura y lo exitoso del trabajo de las señoras; y finalmente, resaltó, el trabajo de responsabilidad social de Renato Caldas, quién impulsó la ayuda a una comunidad cercana, en uno de los locales del interior del país.

Luego de la exposición, el señor Araujo comprometió al personal para que sigan capacitándose, y también resaltó la importancia de la empleabilidad que es una responsabilidad personal. Y, finalmente señaló que “los valores de la empresa son los pilares para el éxito, por ello los instó a seguir aplicándolos en el trabajo”.

Caso 12. ¿Para qué un programa de inducción?

Aplicación: programa de inducción, capacitación, seguridad y salud en el trabajo

Una empresa de Transporte Terrestre de Carga ha contratado a Saúl Rojas Ricsi como Jefe de Logística para que ejerza la labor de planeamiento, administración, supervisión y control en toda la cadena de ejecución en la entrega de carga a nivel nacional.

La empresa cuenta con personal calificado, con una flota de 50 camiones debidamente equipados; y está posicionada como una organización que responde con oportunidad, y calidad en el servicio que presta a sus clientes.

La visión de la empresa es constituirse como la primera empresa de transporte terrestre de carga a nivel nacional. Su misión es cumplir con sus clientes aplicando los más altos estándares de calidad y oportunidad en el transporte y entrega de sus productos.

En los servicios que presta incluirá el seguro por los productos y/o bienes que transporta con un mínimo incremento en los costos de servicio, siempre con clara ventaja del mercado. Su finalidad es continuar fidelizando a sus clientes e incrementar el número de ellos.

La empresa desea reforzar el número de choferes y ha decidido contratar a 10 choferes de reemplazo para que asuman cualquiera de las rutas, y estén listos para incorporarse al servicio ante cualquier necesidad de personal. Por lo tanto, ese personal deberá estar debidamente capacitado y entrenado para que atienda cualquier eventualidad.

Silvio Buendía ha encargado esta selección a María Paz Hernández, confiando en que desarrollará un buen proceso de selección.

María Paz, deberá proceder desde el desarrollo del análisis de puesto, pasando por el reclutamiento, la selección de personal y por supuesto el proceso de inducción.

El señor Saúl Rojas, jefe de Logística, en la reunión sostenida con María Paz para coordinar sobre los detalles del perfil del puesto de chofer de reemplazo y sus funciones, le indicó que no quería demoras en el ingreso de los nuevos choferes y que inmediatamente se determine quienes ganaron el concurso, debían ser asignados a su área.

María Paz, le habló de la importancia del programa de inducción por el cual se socializa al nuevo trabajador en la cultura de la empresa y constituye la primera capacitación

del empleado. Además, por ley se le brindan los cursos de seguridad y salud en el trabajo. Al respecto el señor Rojas le indicó a María Paz, que no se preocupara que la inducción corría por su cuenta.

María Paz, puso en conocimiento del gerente de talento esta situación, quién le indicó que acaté lo solicitado por el jefe de logística, él venía con mucha experiencia y era un profesional destacado. A María Paz, no le quedó más remedio que cumplir la indicación de su jefe.

Al cabo de 2 meses, se produjo un accidente fatal en carretera justo con uno de los 10 choferes de reemplazo que habían ingresado recientemente. Ante esa circunstancia intervino la policía, inspectores de Sunafil, como resultado de las investigaciones detectaron que no se había cumplido con la aplicación de la Ley de Seguridad y Salud en el trabajo, en las capacitaciones que debieron brindarse al personal que ingresa trabajar.

En consecuencia, tanto el gerente general y el ingeniero jefe de logística están envueltos en un posible juicio penal.

¿Qué hacer para evitar situaciones similares en las empresas?

Caso 13. ¿Qué es primero, los resultados o los trabajadores?

Aplicación: clima laboral, satisfacción, toma de decisiones

Como resultado de las inversiones extranjeras en nuestro país, se instalará en breve una empresa que fabricará todo tipo de muebles y enchapados para casas y oficinas a costos competitivos en el mercado nacional e internacional, siendo su valor agregado su calidad y durabilidad; y, el servicio postventa que ofrecerá a sus clientes.

En las investigaciones efectuadas por la empresa para la elaboración y producción de los diferentes tipos de muebles y acabados, se determinó que se realizaría en base a madera de la zona de la selva del Perú. La elección se basó en las características de la madera, específicamente por su liviandad y resistencia a la humedad, al calor y a las polillas.

El valor agregado en los productos que fabricará la empresa será por sus diseños exclusivos y originales, así como por su línea innovadora que irrumpirá con esquemas atrevidos que retan lo tradicional, brindando novedosos mobiliarios que destacarán por su innovación, singularidad y armonía.

Esta empresa proyecta iniciar su gestión con 150 trabajadores y uno de sus principales objetivos estratégicos es estar a la vanguardia en la conducción del talento humano. Consideran que, para brindar el mejor servicio, el personal debe estar bien considerado y reconocido.

En tal sentido, y para asegurar el éxito tanto al incursionar en el mercado y posicionarse como una de las mejores empresas en el rubro. Considera que el respeto y un trato justo a su personal le permitirá lograr sus objetivos. Para ello, determinó que era importante contratar a un profesional para que ocupe el puesto de Gerente de Talento Humano.

La selección se realizó a través de una consultora, se procedió luego a contratar al postulante ganador que fue Arturo Montes Huamán, un ingeniero industrial con estudios de maestría en administración.

El flamante nuevo gerente de Talento Humano presentó al directorio de la empresa, para su autorización, el Plan de trabajo que contiene las principales propuestas de su gestión:

- a. Constituir un comité de apoyo para la gestión del talento humano, y para ello solicita la contratación de 5 especialistas que él propondría. Sustentó que era mejor traer personal de fuera de la empresa, que vendría con nuevas ideas.
- b. Que trabajaría con los jefes de nivel intermedio para reforzar su liderazgo, en principio más orientado a la producción.
- c. Que presentaría un plan de incentivos al personal, que se otorgaría sólo aquellos empleados que superen en un 20% los estándares establecidos de rendimiento.
- d. Que el personal estaría con contratos de plazo fijo, de tal manera que, si no rinden, no se les renovará el contrato.
- e. Que en los primeros 2 años de funcionamiento de la empresa sólo se cumpliría con los beneficios de ley. Después de ese tiempo se podría sugerir beneficios adicionales otorgados por la gerencia.
- f. Que presentaría a la gerencia un plan de sanciones y castigos para ser aplicados en caso de incumplimiento de funciones.
- g. Y, considerando que es una empresa que fabricará productos, se debe la aplicar la ley de seguridad y salud en el trabajo. La misma que puede ser realizada por una consultora.

Luego de la exposición los miembros del directorio le indicaron que analizarían su propuesta, y que evaluarían cada una de ellas. Luego le comunicarán el resultado.

Analice las propuestas del ingeniero Arturo Montes e indique: ¿cuáles serían las repercusiones en el clima laboral de la empresa, si el directorio aprueba el plan de trabajo propuesto por el nuevo gerente de Talento Humano?

Caso 14. ¡Roberto... el mal agradecido!

Aplicación: comunicación, actitud, personalidad

Eran las 2:30 de la tarde en la financiera “El Progreso” y Juan, jefe del área de créditos escucha que dos trabajadores discuten en voz alta, luego el llanto de una empleada, quien irrumpe en su oficina pidiendo ser escuchada.

Qué sucede Doris, cuéntame qué ha pasado. Doris no paraba de llorar, el jefe pidió a su secretaria un vaso con agua, y trató de calmarla... luego de un momento Doris pudo hablar. Le dice, jefe, yo siempre queriendo ayudar y colaborar para que los objetivos del área y de la empresa se cumplan atendí a un cliente; y Roberto, en lugar de agradecerme me gritó y me llamó la atención y me pidió nunca más meta mis manos en su trabajo. Me trató como una cualquiera, me he sentido maltratada y discriminada, creo que tiene algo contra las mujeres. Un favor jefe, puedo ir a tomar un cafecito para tranquilizarme. El jefe, le dio el permiso.

El jefe, dijo, asimismo. ¿qué habrá pasado realmente? Doris es una persona con actitud de servicio, extrovertida, espontánea, a veces exagerada con sus bromas o risas estruendosas en medio de la oficina, pero en fin ya la conocemos. En el trabajo, si bien es laboriosa no siempre cumple con los estándares de calidad, en oportunidades tiende a ser informal. No obstante, se compromete a rectificar lo que sea necesario para cumplir con lo solicitado.

Roberto es más bien una persona más reservada, no le agradan las bromas, cumple plazos y normas según los estándares establecidos por la compañía.

El jefe recuerda por qué puso a trabajar juntos a Roberto y Doris, porque ambos se complementaban para el trabajo. Doris tenía el servicio al cliente, mostrando una actitud de apoyo y solución de requerimientos, mientras que Roberto aportaría con el trabajo de calidad y oportunidad de entrega de resultados.

El trabajo del área consistía en otorgar préstamos, luego de una evaluación crediticia al cliente y proceder al descuento correspondiente, según la normativa vigente. Este dúo había trabajado bastante bien por 3 meses. Pero ahora se presenta un problema. Así que el jefe decidió conocer la versión de Roberto.

El jefe, pidió a su secretaria que llame a Roberto a su oficina. En la reunión, le pide a Roberto que le comentó qué pasó con Doris.

Si, jefe. En primer lugar, le comento que Doris es una persona relajada todo lo lleva a la broma, no toma las cosas en serio, ya he tenido problemas con ella por su informalidad, pero esta vez “se pasó de la raya”.

Yo ya había terminado de cerrar mi planilla de los préstamos solicitados por los clientes y envíe la información por el sistema virtual al área de procesos de créditos, como era hora de mi refrigerio salí de la oficina para almorzar.

A mi regreso, tuve una desagradable sorpresa, encontré sobre mi escritorio una solicitud de préstamo que tenía marcada la fecha de entrega del préstamo esa semana. Lo cual ya era imposible porque yo ya había cerrado la planilla. Como esa parte de gestión me corresponde, yo quedaría mal ante ese cliente y ante usted jefe, sería yo, el responsable. Eso me disgusta. Supuse que era Doris la que hizo esa gestión, así que esperé que regresara de refrigerio y le increpé por lo sucedido porque se tomó atribuciones que no le corresponden y sin comunicarse primero.

El jefe consideró tomar una decisión, ellos no podían seguir trabajando juntos. ¿Qué pasó? ¿Por qué se produjo esa situación? ¿Roberto exageró su molestia? ¿Doris continuaría comportándose así en otro puesto? ¿A quién cambiaría de puesto el jefe?

Caso 15. Servir con empatía

Aplicación: intereses laborales, motivación, servicio al cliente

María Esther, asistente social, trabaja en una empresa de elaboración de alimentos nutritivos, desde hace 8 años; y atiende a 800 trabajadores brindando asesoramiento, orientación y acompañamiento en los temas de salud, especialmente en internamientos por cirugías, atención en casos crónicos y graves, en los trámites de certificados médicos, trámites de préstamos personales para atender emergencias, también orientación y trámites por accidentes y/o fallecimientos. Así como en actividades de bienestar para los trabajadores y sus familiares.

Rafael, jefe de María Esther hace 6 meses, está recibiendo quejas del personal, por el trato que María Esther está mostrando con los trabajadores y familiares. Las opiniones que recibe son en su mayoría por falta de empatía, trato impersonal, orientación con escaso detallar sobre los trámites que deben realizar ante el seguro social.

Los trabajadores manifiestan que en ocasiones no responde las llamadas o los mensajes que le dejan en el WhatsApp. Al respecto, su jefe Rafael acordó una reunión con María Esther, y le informó las opiniones que había recibido sobre su trabajo, ella se mostró sorprendida indicando que siempre pone lo mejor de ella para atender al personal. Luego de una breve charla y recomendaciones concluyó la reunión.

No obstante, Rafael siguió recibiendo quejas de ella por mala atención, por ello decidió obtener mayor información sobre su trabajadora y se contactó con el área de selección de recursos humanos; preguntó cómo fue seleccionada para el puesto de asistente social, pues él considera que no tiene las competencias para el puesto. Para su sorpresa, le dieron buenas referencias de María Esther, le informaron que ella ganó el concurso de selección con el mayor puntaje. Rafael no comprende por qué María Esther está comportándose de esa manera, tiene conocimientos, experiencia y le ha manifestado que sí le gusta su trabajo.

Rafael conversó nuevamente con su trabajadora y le expresó su preocupación por las continuas quejas que sigue recibiendo, y le dijo “Una asistente Social debe atender al personal con empatía, respeto, amabilidad y estar presta a servirlo”. Dime: ¿realmente te motiva tu trabajo?

María Esther respondió: “Sí me gusta dijo, pero labor social en trabajo de campo, en investigaciones”.

Rafael cree haber encontrado la explicación de su trato interpersonal, su orientación laboral estaba orientada a la investigación, más que a realizar atenciones personales.

Y, ahora, ¡qué hacer!

Caso 16. Susana la cajera

Aplicación: motivación, comunicación, clima laboral

Susana de 22 años trabaja como cajera, en el Mall Buenaventura Plaza, luego de su jornada laboral estudia contabilidad en una universidad cercana a su domicilio. Ella es una joven bien comprometida con sus objetivos personales quiere ser una profesional que pueda sentirse orgullosa de sus logros y ser un ejemplo para su familia y especialmente para sus hermanos.

A Susana el ingreso a la universidad le costó mucho esfuerzo, largas horas de estudio y trabajo al mismo tiempo; puesto que lograr una vacante en una universidad pública no es nada fácil, postulan miles de jóvenes, pero hace 2 años lo logró y su meta es tener su título universitario.

Ella es la mayor de 5 hermanos y con su madre contribuyen al mantenimiento del hogar y en la educación de su familia.

El trabajo de cajera siente que lo hace muy bien, es rápida con la máquina registradora y brinda una buena atención a los clientes, tanto así que el año pasado fue elegida como la mejor cajera del año, lo cual la hace sentirse muy motivada y comprometida con su empresa.

No obstante, últimamente está muy preocupada porque no sabe si le volverán a renovar su contrato de trabajo, el que normalmente se renueva cada 6 meses.

Hace 2 meses llegó una nueva supervisora a su área y está aplicando la política de traslados internos de puestos de trabajo, esta información responde a rumores puesto que ni la jefa, ni la empresa han comunicado formalmente esa política. Lo que está preocupando a Susana es que ella sería cambiada al área de almacén de verduras y en el turno de tarde, lo que afectaría el horario de estudios en la universidad. Ante esa situación tomó la decisión de pedir una cita con su jefa para preguntarle sobre su situación, han pasado ya 2 semanas y aún su jefa no dispone de tiempo para atender la solicitud de cita y por lo tanto, sus dudas y preocupaciones han seguido en aumento.

Susana se siente desmotivada y está pensando en buscar otro trabajo, pero sabe que no será fácil. ¡No sabe qué está pasando con la organización! Siente que no hay a dónde recurrir, los jefes de recursos humanos también son nuevos y pareciera que no valoran al personal.

Caso 17. Un abogado decepcionado

Aplicación: satisfacción, expectativas laborales, cultura organizacional

Samuel, destacado abogado, había estado interesado en trabajar en una prestigiosa empresa del Estado y se mantenía atento a los procesos de selección aparecían en la página web de la institución, hasta que por fin se presentó una vacante para su especialidad. Sin mayores dudas se presentó al concurso que luego de varias exigentes pruebas y entrevistas para su orgullo personal logró la vacante tan esperada. “Por fin a donde quiero estar” se dijo, asimismo, cuando le confirmaron su ingreso.

Samuel, estudiante destacado y ya exitoso profesional, tenía como expectativas seguir aprendiendo, ganar mayor experiencia y tener la oportunidad de ascender a niveles de reto como podrían ser direcciones y gerencias. Asimismo, se había planteado seguir en unos 3 años una maestría y posteriormente un doctorado fuera del país y tenía la esperanza de ser apoyado por la empresa importante a la cual estaba ingresando.

A su ingreso, entre los ofrecimientos que le había hecho la institución, era el reajuste de remuneración al año de su ingreso, el asumir un siguiente nivel de responsabilidad teniendo a su cargo personal y coordinaciones con el nivel gerencial de la organización, también viajes de supervisión a las sucursales a nivel nacional, y también; acompañar como asesor a los niveles directivos en reuniones fuera del país.

Transcurrió el tiempo, pasó un año y medio y los ofrecimientos no se concretaban. Así pasó un segundo año. Samuel se sintió decepcionado. Sus expectativas laborales, de progreso y de reto fueron solo un sueño, nada de lo que esperaba sucedió. No se cumplió el compromiso de la entidad para asignarle trabajos de alta responsabilidad como le habían propuesto, viajes entre otros. Se mantuvo realizando informes que responden a un patrón preestablecido y tampoco lo promocionaron al puesto del siguiente nivel que le habían ofrecido.

Samuel presentó su renuncia y aceptó un puesto de menor ingreso económico, pero asumiría una jefatura reportando directamente al gerente general de una empresa comercializadora de la capital.

Caso 18. Un caso de amistad

Aplicación: valores, responsabilidad, supervisión

La Financiera Estrella del Sur cuenta con 1,200 trabajadores a nivel nacional su sede principal está en Lima y 10 sucursales en diferentes departamentos del Perú.

En la sede principal trabajan Manuel Carpio y Darío Méndez, ambos empezaron a trabajar hace 10 años, producto de un concurso externo, ingresaron al mismo tiempo, pero fueron ubicados en unidades organizacionales distintas.

La empresa empezó a crecer y fue necesario una reestructuración la cual fue guiada por una consultora especializada, se reincorporaron nuevas áreas como una división de recursos humanos, un departamento de servicio al cliente y un área de auditoría interna.

Como parte de esa reestructuración se aplicó la rotación interna de personal, especialmente de las áreas que atienden al cliente. Es así como el departamento de Caja se amplió a 4 áreas de atención al público y se determinó que en cada área se asignarían a 2 empleados en vez de uno, como era antes.

Como parte de esa rotación se puso a trabajar juntos a Manuel y Darío, ambos estaban muy contentos pues luego de unos años de haber ingresado a la empresa, tenían la oportunidad de compartir funciones juntos.

Manuel y Darío estudiaron en el mismo colegio y pasaron lindos momentos compartiendo el deporte, los juegos de adolescencia; y, además vivieron en el mismo barrio.

Fueron transcurriendo los días de trabajo unos más atareados que otros, pero compartiendo las actividades y responsabilidades del área de Caja, apoyándose mutuamente, se hacía todo más llevadero.

No obstante, un día Manuel se percató que Darío estaba tomando dinero de Caja, le sorprendió la conducta de su amigo e inmediatamente le increpó por esa conducta y le dijo ¿qué haces? No es correcto. Darío lo miró y le dijo ¡no es nada! ¡no has visto nada! ¿qué? dijo Manuel, sí me doy cuenta de que estás haciendo algo incorrecto. Darío dijo, es que es para comprar unas medicinas de mi madre y en 2 días devuelvo el dinero, por favor comprende, ya lo hice en otra oportunidad y no pasó nada. No te preocupes.

Manuel se quedó en silencio, ya no dijo nada. De regreso a su casa tenía la imagen de su amigo haciendo algo impropio, se decía a sí mismo, espero que cumpla con la devolución y no lo vuelva hacer.

Pasaron 2 semanas y Manuel observó a Darío haciendo lo mismo, esta vez. Manuel le dijo qué pasa contigo, realmente para qué es ese dinero, no tienes miedo que te descubran. Darío solo alzo los hombros en señal de que no le importaba.

Manuel pensó denunciarlo, pero era su amigo desde el colegio, lo estimaba mucho: “Si lo denuncio, lo más probable es que lo despidan del trabajo; y Darío, además de su madre tiene esposa y 3 hijos. Confío en que se dé cuenta y no lo vuelva hacer”.

Manuel decidió callar en honor a la amistad.

Darío continuó con esa conducta, y un buen día llegó de sorpresa la auditoría, revisan caja y descubren el faltante, hacen las averiguaciones del caso. Darío confiesa lo que estaba haciendo; y Manuel manifiesta que él tuvo conocimiento, pero no lo denunció por ser su amigo y esperaba que él cambie.

Luego de las investigaciones correspondientes, tanto Darío como Manuel fueron despedidos.

Caso 19. Un conflicto laboral

Aplicación: conflictos, liderazgo, clima laboral, salud mental

Víctor Sedano, ingeniero industrial y jefe del Taller de Producción de una fábrica metal-mecánica es un profesional destacado y competente en el tema técnico y valorado por sus jefes por su contribución en obtener los objetivos de la empresa, según el Plan Estratégico. No obstante, el personal a su cargo tiene otro concepto de él.

Los trabajadores que dependen de él, manifiestan que su trato es intolerable y genera malestar emocional, que se reflejaba en el desempeño del personal, pues desmotiva al criticar abiertamente al personal, no reconoce un trabajo bien hecho, no presta atención a las iniciativas de los trabajadores, y todo ello afecta el clima laboral del área.

Cecilia Carrasco, jefa de personal recibía constantemente quejas del mal trato que Víctor ejercía con su personal. La última queja fue la presentada por Arturo, trabajador de 54 años, que fue trasladado al área de Víctor Sedano por recomendación del médico ocupacional, debido a su condición de salud.

Arturo fue derivado a una función administrativa en el área de Distribución y Almacenaje de productos para que llevara el inventario correspondiente, el traslado respondía a una recomendación del médico ocupacional de la empresa que por motivos de salud física Arturo no podía realizar funciones que impliquen exigencia física. Información que fue puesta en conocimiento del jefe, el señor Sedano.

Luego de 2 semanas, se le acercó su jefe Víctor Sedano y le “ordenó, de mala manera y sin mayor detalle” que a partir del lunes siguiente pasaría al área de entrega de productos a proveedores, lo que implicaba manejar montacargas, cargar y trasladar cajas de 20 kilos aproximadamente, movilizándolo de un ambiente a otro. Actividad laboral que por su condición médica no podía realizar.

Arturo, al recibir la orden de su jefe, con mucho respeto, le recordó que por indicación médica él no podía realizar esas funciones. Su jefe insistió, Arturo no lo aceptó y conteniendo su malestar le indicó que su salud no le permitía realizar esa labor, tenía problemas a la columna y se encontraba en terapia continua. El jefe le llamó la atención y le indicó con severidad que sería trasladado de todas maneras y que se dejara de engreimientos, de lo contrario recibiría una amonestación.

Los trabajadores que se encontraban cerca de Arturo detuvieron su trabajo y pensaron para sí mismos, ese maltrato también nos llegará en algún momento.

Arturo puso su queja con la señora Carrasco, jefa de personal.

Caso 20. Un empleado de seguridad particular

Aplicación: motivación, expectativas, comunicación

Javier es supervisor de seguridad y trabaja para una empresa de finanzas, tiene 4 años laborando como personal de intermediación laboral, esto es, que es contratado por una empresa de Servicios de Vigilancia Privada, quien brinda los servicios a la empresa.

El caso es que Javier trabaja bajo contrato que se renueva cada 6 meses, aunque ese tipo de contrato le genera inseguridad, él sobrelleva esta situación, pero hace poco acaba de formar una familia y necesita sentirse seguro en su trabajo, ya no está solo, debe tener un ingreso asegurado para mantener a su familia y proveer lo necesario para una vida mejor.

Adicionalmente, Javier empezó estudios de informática porque es consciente que debe estar mejor formado para asegurarse un buen futuro profesional personal y laboral.

Javier reconoce que gana bien en la empresa de servicios para la cual labora, pero ello no es suficiente para sus expectativas. Además, le da inseguridad los contratos con periodos de 6 meses que generan dudas si se renuevan o no, aunque él sabe que lo consideran como un buen trabajador, ha decidido no confiarse y buscar otras opciones laborales más estables.

La búsqueda a la que está abocado Javier le está generando ausencias e impuntualidad en su trabajo, él quiere guardar reserva de su decisión y justifica sus ausencias con temas de tipo personal y familiar.

Miguel, su jefe, quien le tiene aprecio, le ha llamado la atención por sus frecuentes tardanzas y ausencias, pero no se percata qué es lo que puede estar sucediendo con Javier.

Miguel, últimamente ha estado recibiendo información negativa sobre Javier, “que es un empleado relajado”, “que se toma 2 horas cuando va al refrigerio”, “que no presenta los partes de ocurrencia sobre los sucesos que se presentan en la empresa” Por ello, Manuel, está pensando ¿Qué hacer? hablar con recursos humanos sobre el tema, ¿o debería conversar primero con Javier?

Caso 21. Una empleada sobrecalificada

Aplicación: motivación, reconocimiento, potencial de desarrollo

Marcela, trabajaba como profesional junior en la unidad de ingeniería industrial de la División de Planeamiento de una empresa productora de piezas mecánicas para maquinaria pesada.

La empeñosa trabajadora se sentía realizada con las funciones que ejercía, pero buscaba incrementar sus conocimientos en el área técnica que era su pasión y, en ese camino logró obtener una beca para una especialidad en las funcionalidades y aplicaciones de la maquinaria pesada que sería luego importada por su empresa.

La beca la obtuvo a través de la embajada de Corea del Sur, y para ello necesitaba la licencia para estudios por el lapso de año.

El gerente del área gestionó la licencia y se la otorgaron siempre con el compromiso, de que revierta sus conocimientos a su regreso a la empresa.

Marcela estaba sumamente feliz y con deseos de aportar y aprender todo lo que fuera posible, así que aceptó el compromiso que la empresa le planteó.

Manuel su jefe le dio el apoyo correspondiente, quedaron en comunicarse a través del WhatsApp, video llamada o el Zoom.

Llegó el día del viaje y Marcela partió a la lejana Corea del Sur. Durante el año, Manuel comentaba con las demás jefaturas de la empresa, los avances de Marcela y la rica experiencia que estaba acumulando

Pasó el año, Marcela regresa al país y luego de una semana se reincorpora a la empresa, todos la reciben con aprecio y deseosos de que comparta las experiencias que traía consigo. Pero Marcela esperaba el saludo de su jefe Manuel y no tenía cuando aparecer. Inclusive recordó que 15 días antes de su regreso, su jefe había dejado de comunicarse con ella.

Marcela se dirige a la oficina de su jefe y se da con la sorpresa que Manuel, ya no trabajaba para la compañía había renunciado porque había sido contratado por una compañía internacional, ello le alegró a Marcela e inmediatamente tomó su celular para felicitarlo y pedirle que sigan en contacto.

La empresa ya había contratado a otro profesional, el ingeniero Eduardo Mendoza. Se presentó con él, quién le mencionó que en 2 días tendría una reunión con ella para establecer sus funciones.

Los días pasaban y no tenía información de las funciones que le serían asignadas. Marcela decidió preguntarle directamente a su jefe, el señor Mendoza. Él le respondió que Juan, su asistente le indicará qué hacer.

Las funciones que recibió de Juan, eran actividades simples, inclusive de menor exigencia a las que tuvo antes de su viaje, bueno se dijo. Esto será mientras tanto... así transcurrieron 3 meses y nada de funciones diferentes.

Marcela se sentía desmotivada, insatisfecha, no había forma de plasmar todo lo aprendido, sentía que no era valorada, ni reconocida. Las actividades que realizaba seguían siendo básicas, solo unos informes sobre costos e información sobre inventarios de almacén.

Marcela, pensó bueno, debe ser porque el nuevo jefe recién me conoce. Y, cada vez que Marcela se acercaba al jefe a pedirle mayor trabajo con mayores niveles de exigencia y responsabilidad; él le respondía que pronto se los daría.

¡Marcela ya no quería continuar en la empresa!

Caso 22. Vania, una trabajadora laboriosa

Aplicación: motivación, reconocimiento, equidad

Vania, trabajadora que se caracteriza por su responsabilidad, compromiso y puntualidad. Difícil que diga no a un encargo que recibe, siempre pronta a responder y a colaborar. Es una persona reconocida y valorada en su trabajo y aunque en oportunidades no recibe el reconocimiento por su buen desempeño, ella sigue trabajando porque dice “Yo sé lo que valgo”.

Previamente a esta empresa, trabajó en una importadora de productos tecnológicos, sus funciones eran interesantes, pero poco retadoras, el pago le permitía cubrir sus necesidades básicas, pero ella no estaba conforme con lo que hacía y con lo que ganaba, en poco tiempo se ubicó en la empresa actual.

En su área trabajan 8 personas cada una con sus funciones específicas, pero si alguna faltaba, ella estaba dispuesta a apoyar con el trabajo, con el objetivo que su departamento cumpla sus funciones. Como siempre comprometida con el logro de resultados.

En una ocasión una de las trabajadoras, Zulema tuvo una licencia prolongada por salud, era una empleada que se limitaba a cumplir su trabajo y lo entregaba con fallas de calidad, el cuál debía ser corregido por el jefe u otro trabajador. Zulema siempre tenía alguna justificación. Esta trabajadora era un dolor de cabeza para el jefe.

Dante era un empleado que ponía la chispa en la oficina, siempre estaba alegre, pero si bien cumplía los trabajos que le asignaban, no se podía decir lo mismo sobre su respeto a las normas y políticas institucionales, “sabía sacarle la vuelta a la empresa”. Justo le tocó salir de vacaciones.

Arturo Meléndez, el jefe del área, le pidió a Vania su apoyo para que cubra esos puestos mientras dure la ausencia de sus compañeros. Vania aceptó y asumió ambos trabajos, sin dejar de realizar el que le correspondía.

Al finalizar la licencia y las vacaciones de sus compañeros, gran parte del trabajo lo continuó haciendo ella, sin que su jefe le retire las funciones que no le correspondía, el comentario del jefe “era porque ella lo hacía muy bien”

Vania se sintió atropellada, frustrada y comenzó a bajar su nivel de cumplimiento y a mostrarse desmotivada e insatisfecha en el trabajo. El jefe le llamó la atención por no mantener el desempeño que la caracterizaba. Vania pensó en cambiar de trabajo nuevamente, aunque le gustaba lo que hacía, no podía permitir el abuso.

APUNTES DE CLASE #5

ACTIVIDADES DINÁMICAS

Dinámica I. Cápsulas laborales

Objetivo: estimular en los estudiantes ideas innovadoras para contribuir o reforzar la motivación, creatividad o solución de problemas en el ámbito laboral.

Indicaciones:

1. Formar grupos de 5 estudiantes.
2. Cada grupo debe elaborar por lo menos 2 frases/situación sobre un tema relacionado a la actividad o función de un área organizacional, con la finalidad de motivar la reflexión que lleve a generar ideas de mejora o solución de problemas.
La idea es que, en el mundo del trabajo, el jefe pueda aplicar estas cápsulas laborales con su personal.
3. Considerando la formación de 8 grupos en el salón. Se indican 8 temas que serán asignados al azar a cada grupo.
4. Los temas:
 - a. Frase o situación para Agentes de seguridad de una entidad bancaria
 - b. Frase o situación para Cajeras de un supermercado.
 - c. Frase o situación para mecánicas automotrices en un taller de mantenimiento.
 - d. Frase o situación para Atención al cliente en una tienda por departamentos.
 - e. Frase o situación para Enfermeras en un hospital público.
 - f. Frase o situación para Técnicos de manejo de maquinarias en fábrica de colchones.
 - g. Frase o situación para Vendedores de electrodomésticos.
 - h. Frase o situación para Personal del área de publicidad de una empresa de marketing.
5. Los grupos tendrán 20 minutos para resolver el reto.
6. Presentar el resultado en un PPT.
7. Cada grupo expone y sustenta su trabajo en sesión plenaria.
8. El docente estimula la participación de los alumnos y las sugerencias.
9. Finalmente, el docente, sustenta con la teoría la relevancia de los temas y el aporte que puede tener para los trabajadores la aplicación de las Cápsulas laborales.

Dinámica 2. ¿Cómo trabajamos en grupo?

Objetivo: tomar conciencia de cómo se trabaja en grupo y aprender la mejor forma de interactuar para lograr objetivos.

Pautas:

1. Formar grupos de 5 estudiantes.
 - a. Cada grupo representa a una empresa.
 - b. El grupo elegirá de qué empresa se trata. cuál es su actividad.
 - c. El grupo le pondrá el nombre a la empresa
 - d. El objetivo del grupo es: elegir como grupo, una actividad de integración para los trabajadores, teniendo en cuenta que hay 4 propuestas que serán sustentadas. La opción que elijan deberá señalar la razón de su elección y cuál será el beneficio que se obtendrá para la empresa.
 - e. La actividad de integración será presentada al gerente de Talento Humano.
2. Metodología:
 - a. El grupo está constituido por 5 personas. Una/o de los estudiantes será el observador/a; y los cuatro participantes siguientes deben elegir uno de los temas que a continuación se indican. Cada participante debe sustentar porque propone el tema y debe lograr que su tema sea el elegido para la actividad de integración.
 - Tema 1: Actividad deportiva: campeonato de fútbol y voley.
 - Tema 2: Responsabilidad social: apoyo a la comunidad.
 - Tema 3: Taller de baile – zumba: mejorar la calidad de vida.
 - Tema 4: Organizar un paseo: fortalecer la integración.
 - b. El grupo tiene 30 minutos para tomar la decisión.
 - c. El grupo concluye cuando ya han determinado la actividad y el cronograma de su realización, incluido el presupuesto.
 - d. El estudiante que elige ser observador: tomará nota de cómo se organiza el grupo, cómo toman decisiones, si todos participan, quién asume el liderazgo, si se ponen de acuerdo por votación o por consenso, etc.
 - e. En sesión plenaria, el observador de cada grupo comentará lo que observó, sin mencionar los nombres de los alumnos. Luego podrán comentar los demás participantes.

- f. Finalmente, el docente realizará los comentarios pertinentes, resaltando los errores que se cometen al trabajar en grupo y las recomendaciones a tener en cuenta para lograr objetivos en equipo.

Dinámica 3. Conociendo cómo soy

Objetivo: ejercicio que permite analizar la autoestima.

Indicaciones:

1. Cada estudiante toma una hoja de papel, la divide en 2 partes y pone un título a cada parte.
2. En la primera parte pone de título: ¿Cuáles son mis fortalezas? Y en la segunda parte: ¿En qué debo mejorar?
3. La indicación es que el estudiante escriba en cada parte una frase o palabra que lo describa, puede escribir las palabras que el tiempo le permita.
4. Tendrá 3 minutos para realizar el ejercicio.
5. Luego de haber concluido el tiempo, se para a una segunda fase.
6. Los participantes se unen en diadas.
7. La indicación es compartir lo que deseen con su compañero o compañera y le cometen porque creen que tiene esa fortaleza o porque deben mejorar. Es un intercambio de experiencias.
8. Las dos personas, deciden qué desean compartir.
9. En sesión plenaria, se solicita a los que deseen puedan compartir la experiencia.
10. El facilitador efectuará el sustento teórico y el aporte para analizar lo tratado en base de la autoestima y cómo ella influye en la valoración que se tiene asimismo y cómo ello se proyecta a los demás.

Dinámica 4. ¿De dónde vengo? ¿De dónde soy?

Objetivo: analizar la diversidad.

Indicaciones:

1. Se reúnen en grupos de 5 personas. Tiempo 20 minutos.
2. Cada persona por orden va a contar a los otros miembros del grupo, la diversidad que las rodea. Por ejemplo:
 - a. Lugar de nacimiento del estudiante, de sus familiares directos y de los lejanos.
 - b. En qué otros lugares tienen familiares, amigos.
 - c. Idiomas que dominan De dónde son sus padres.
 - d. Profesiones, actividades laborales, religión.
 - e. Práctica de deportes, interés por el arte.
 - f. Otros.
3. Se toma conciencia de variedad y riqueza que nos nutre al tener enfoques diversos. Tener en cuenta lo que nos aporta.
4. En sesión plenaria, se invita a participar a los estudiantes para que compartan la experiencia; permitiendo la toma de conciencia de la amplia diversidad que nos caracteriza.
5. El docente refuerza el tema con información sobre diversidad.

Dinámica 5. Dime tú opinión

Objetivo: tomar conciencia de cómo brindar retroalimentación.

Indicaciones:

1. Se forman grupos de 3 estudiantes.
2. Los estudiantes asumen el Rol de A, B, y un observador.
3. El estudiante con el rol A deberá contar una historia a B, en la que tomó una difícil decisión.
4. El estudiante con el rol B, escuchará atentamente sin interrumpir; y, al final, le dará su opinión al estudiante con el rol A.
5. La opinión que brindará el estudiante con el rol B, deberá ser objetiva, le dirá lo que él considera que estuvo bien, podrá reforzar su decisión o en todo caso darle sugerencias, si hay algo por mejorar.
6. El observador tomará nota de la conversación sostenida por ambos estudiantes y en base a las recomendaciones de cómo llevar a cabo una retroalimentación, comentará su observación en la plenaria.
7. El docente efectuará la exposición correspondiente explicando y sustentando cómo realizar una adecuada retroalimentación.
8. El docente, podrá realizar una segunda etapa y pedir a los grupos que repitan el ejercicio, aplicando las pautas para una buena retroalimentación.

Dinámica 6. Yo te convenzo, tú me convences

Objetivo: permite que los alumnos experimenten que no es fácil cambiar las actitudes de otra persona, o grupo; y que puedan aprender en una situación real como se manifiestan los componentes de las actitudes.

Indicaciones:

1. Se forman grupos de 3 personas. Asumen el rol de A, B y observador.
2. La instrucción general es que deben elegir un tema en el cual A debe tratar de convencer a B que lo que defiende es mejor a lo que B tiene, y B debe hacer lo mismo, intentar convencer a A que lo que tiene B es mejor.
3. Se propone el siguiente tema:
 - A es de Alianza Lima, y considera que es el mejor equipo deportivo del Perú.
 - B es de Universitario, y señala que es el mejor equipo deportivo del Perú.
 - El observador registrará como se desenvuelve la dinámica y si alguno de ellos logró convencer al otro.
4. Duración de la dinámica 10 minutos.
5. En la plenaria, el observador de cada grupo da sus comentarios de lo que sucedió en la dinámica. Si A convenció a B, o viceversa. Y por qué opina que no se convencieron o por qué sí lo hicieron. ¿cómo lo explica en relación a los componentes de las actitudes?
6. Se abre la participación a todos los estudiantes de la clase.
7. El docente hace los comentarios finales, basado en el manejo de las actitudes.

