

TRABAJO FINAL

Programa formativo:

MBA. Administración y dirección de empresas.

Bloque:

4- Gestión de personal y habilidades directivas

Enviar a: arearrhh@eneb.es

Apellidos: Ferrer Poveda

Nombres: Sara

ID/Pasaporte/DNI/NIE/Otros: 44519644Q

Dirección: Av/ cortes valencians n 10

Provincia/Región: Valencia

País: España

Teléfono: 676 057 338

E-mail: s.ferrerpoveda@alumnos-eneb.es

Fecha: 03/02/2021

Escuela de Negocios Europea de Barcelona

Instrucciones del Trabajo Final

A continuación, se adjunta el trabajo final que debes realizar correctamente para la obtención del título acreditativo del curso que estás realizando.

Recuerda que el equipo de tutores está a tu completa disposición para cualquier duda que tengas a lo largo de su desarrollo. Recuerda que **no se realizan correcciones parciales del trabajo**, solo se admite la versión finalizada. Dicho envío se realizará en esta plantilla y las respuestas deberán ir redactadas a continuación del enunciado.

La presentación de los casos prácticos deberá cumplir los siguientes requisitos:

- Letra Arial 12
- Márgenes de 2,5
- Interlineado de 1,5
- Todos los campos de la portada deben estar cumplimentados
- Tener una correcta paginación

Los casos entregados deben ser originales e individuales. Cualquier similitud entre ejercicios de distintos alumnos, ejemplos y/o extractos de la Red u otros documentos, conllevará la devolución inmediata de los ejercicios y la no obtención de la titulación en el caso de reiteración. Recuerda que solo podrás enviar hasta dos veces por asignatura el trabajo final, en caso de no superarse en esos intentos, el alumno/a deberá abonar el precio correspondiente a los créditos de la asignatura para poder volver a ser evaluado.

Los trabajos solo serán aceptados en formato de procesador de texto (Word, docx, odt, etc.) o en pdf. En caso de presentar otro formato deberá ser consultado con el asesor y si es necesario, proporcionar el software necesario para su lectura.

El archivo que se enviará con el trabajo deberá llevar el siguiente formato:

ddmmaa_Nombre del Bloque_Apellidos y Nombres.pdf

Ejemplo:

11052018_Estrategia Empresarial_Garcia Pinto Marina.pdf

La extensión del trabajo no podrá sobrepasar las 18 páginas, sin contar la portada, bibliografía y anexos.

Criterios de Evaluación

El trabajo final se evaluará en función de las siguientes variables:

- **Conocimientos adquiridos (25%):** Se evaluarán los conocimientos adquiridos a lo largo de la asignatura mediante el análisis de los datos teóricos presentes a lo largo del trabajo presentado por el alumno/a.
- **Desarrollo del enunciado (25 %):** Se evaluará la interpretación del enunciado por parte del alumno/a y su desarrollo de manera coherente y analítica.
- **Resultado final (25%):** Se evaluará el resultado final del enunciado, si el total del redactado aporta una solución correcta a lo planteado inicialmente y si el formato y presentación se enmarca dentro de los parámetros establecidos.
- **Valor añadido y bibliografía complementaria (25%):** Se evaluarán los aportes complementarios por parte del alumno/a para la presentación y conclusión del trabajo final que den un valor añadido a la presentación del enunciado: bibliografía complementaria, gráficos, estudios independientes realizados por el alumno/a, fuentes académicas externas, artículos de opinión, etc. **Todas fuentes tanto impresas como material en línea, deberán ir anexadas al trabajo siguiendo la normativa [APA](#)**

ENUNCIADO

Exotic Fruits es una empresa multinacional ubicada en el Valle del Cauca (Colombia), que se dedica a cultivar y comercializar frutas exóticas en Europa y EEUU. Debido a la ausencia de multinacionales de este sector, Exotic Fruits goza de una muy buena situación económica, ya que el producto prácticamente se vende solo, sin necesidad de grandes acciones comerciales o planes estratégicos diseñados a tal efecto.

Exotic Fruits estaba dirigida por Antonio Solarte, un señor de 60 años muy querido y admirado por todos los trabajadores por su carácter bondadoso y sus buenas dotes comunicativas. Antonio se casó en 2014 con Silvia Pereira, una mujer de 45 años. Tras una larga trayectoria profesional decide jubilarse, no sin antes decidir unilateralmente que sea Silvia la que ocupe su lugar como gerente de Exotic Fruits. Silvia es muy emprendedora y está muy motivada por “coger las riendas” del negocio, aunque no niega que algo nerviosa por la responsabilidad.

Silvia llevaba sólo 3 meses en la empresa, trabajando como administrativa y sin formación ni estudios superiores, pese a que siempre se mostró receptiva a ocupar el puesto de su esposo.

Seis meses después de la jubilación de Antonio, el equipo ya está algo desmoralizado, ya que Silvia se muestra déspota y muy autoritaria en la gestión del personal. Como líder, Silvia se caracteriza por lo siguiente:

- No le gusta tener trato directo con el trabajador. Tiene a su secretaria y mano derecha Yolima como figura que controla y asegura que todo está en orden y que se cumplen las directrices que Silvia da.
- La comunicación entre los trabajadores y Silvia es principalmente vía e-mail.

- Cuando habla con los trabajadores les habla de usted, no les mira a los ojos y no muestra interés por las preocupaciones e inquietudes de estos.
- Silvia es insegura por dentro pero externamente se muestra muy segura.
- Tiene tendencia a sancionar a los trabajadores cuando estos cometen errores o fallos.
- Cuando un trabajador se equivoca, manda un e-mail público a toda la plantilla para comunicar e informar del error, amenazando e informando sobre las consecuencias de este tipo de errores.
- No le gusta innovar y aboga por una definición rígida de los puestos de trabajo y las tareas de cada trabajador.
- Lo único que le interesa son números y resultados finales, sin importar las causas que puedan explicar el mejor o peor resultado obtenido.
- Como algunas medidas realizadas, y para reducir el gasto, ha decidido eliminar la cena de Navidad y obliga a los trabajadores a recuperar el tiempo de su jornada laboral que dedican a comer o a ir al médico.

Exotic Fruit cuenta con un total de treinta trabajadores en las oficinas centrales de Popayán. Todos ellos se muestran contrariados y muy desmoralizados, pero a su vez tienen una actitud sumisa y obediente a las órdenes de Silvia, ya que no quieren ser sancionados ni recriminados por esta o por su mano derecha.

De estos treinta trabajadores, hay un grupo de nueve que pertenecen a distintos departamentos de la empresa y que se niegan a seguir trabajando así, generándose la siguiente situación:

- **Dos de ellos**, Carolina y Miguel, son trabajadores muy veteranos que han decidido boicotear a la empresa y hacer sus labores deliberadamente mal como forma de protesta. Además, cada semana se enferman, solicitando de forma constante bajas laborales, creando así mucha inestabilidad en su departamento logístico.

Sienten que han estado treinta años trabajando para esta empresa, sacrificándose e implicándose sin pedir nada a cambio. Ahora, sienten que sus derechos como trabajadores han sido vulnerados y consideran que Silvia

no ha valorado suficiente toda esta trayectoria. Por este motivo han decidido adoptar esta actitud tan destructiva.

- De estos nueve trabajadores, **los siete restantes** han formado un grupo muy cohesionado, apoyándose unos a otros, comiendo juntos, hablando de forma oculta con el Sindicato y ayudándose en las labores diarias para evitar ser sancionados. Cuando un trabajador del grupo tiene exceso de trabajo, todos los demás se reparten las tareas para poder realizar dichas tareas en el tiempo estipulado.

Pese a no ser un grupo formal, ya que son de distintos departamentos, sí que han realizado un escrito a Silvia, quejándose de la situación en la que se encuentran y pidiendo más comprensión y reconocimiento. De no ser así, el grupo está totalmente determinado a tomar medidas legales.

Los integrantes de este grupo son los siguientes:

- **Ricardo:** Un trabajador muy analítico, considera que no está suficientemente valorado dada la formación que tiene y las habilidades que tiene resolviendo soluciones de forma rápida y efectiva.
- **Milagros:** introvertida y muy hermética, muy desconfiada con todos los trabajadores (excepto con este grupo) y es muy observadora y objetiva.
- **Laura:** la más veterana de todos, con gran experiencia y formación en el área de ventas y muy hábil para trabajos y tareas que requieran innovación y dinamismo.
- **Rosario:** la más joven de todos, pero con mucha determinación y seguridad. Es reivindicativa y es la que está en todo momento en contacto con el Sindicato, enviando informes de las vulneraciones que cometen Silvia y Yolima. Además, es la que coordina al grupo y la que redistribuye las tareas cuando algún miembro del grupo necesita ayuda.
- **Marcos:** amplia experiencia en investigación de mercados, muy analítico y muy hábil realizando análisis de la competencia.

- **Israel:** administrativo, trabaja archivando y gestionando la documentación contable y fiscal.
- **Julio:** positivo y alegre, confía en que todo va a mejorar y considera que Silvia puede cambiar su actitud. Muy hábil para el trato con el público y con un carisma especial para ser escuchado. Cuando la gente está desmoralizada Julio siempre intenta ver el lado bueno de las cosas.

SE PIDE

1. Analiza la situación actual en materia del capital humano de Exotic Fruits:

A modo de contextualización explica, desde un prisma analítico, cuál es la situación en la que se encuentra el personal de Exotic Fruits, define porqué ha llegado a este punto, y qué consecuencias le esperan si no se interviene.

2. En relación a la situación actual, se necesitará lo siguiente:

- Define los equipos informales y los equipos formales, resaltando las principales diferencias entre ambos
- Identifica qué equipos informales de trabajo se aprecian en Exotic Fruits y argumenta si consideras positiva la existencia de dichos equipos.
- ¿Qué aciertos y qué errores están cometiendo estos equipos para gestionar el conflicto que tienen con Silvia?
- Siguiendo la tipología de Meredith Belbin, te pedimos que otorgues un rol a cada trabajador. Justifica tu decisión.

3. Háblanos ahora del papel de Silvia como líder. Se pide:

- ¿Qué tipo/s de poder crees que tiene?
- ¿Consideras que Silvia tiene poder o autoridad? Justifica tu respuesta
- De las características de un líder, ¿Qué aspectos concretos debería trabajar Silvia para ser más completa como tal?
- Propón acciones para mejorar esas competencias en materia de comunicación, motivación, premios y cohesión grupal.

4. Silvia no sabe qué hacer con la desmotivación y el bajo rendimiento de Carolina y Miguel. Ella, fiel a su estilo, aboga por despedir a los dos trabajadores, pero son tan veteranos que resultaría demasiado costoso para la empresa. Por este motivo, ha pensado en aplicar el empowerment como último recurso. Se pide:

- Como asesor, debes junto con Silvia, elaborar un Plan de Acción de Empowerment para Exotic Fruits.

1.- Capital humano en Exotic Fruits.

Empezaremos definiendo “capital humano”, éste hace referencia a la productividad de los trabajadores dependiendo de la experiencia laboral y de su formación. El capital humano de una persona se calcula como el valor actual de todos los beneficios futuros que espera obtener esa persona con su trabajo.

Una empresa depende del talento de sus empleados y será tan buena como buenos sean sus empleados.

El principal problema de Exotic Fruits es tener como jefe a una persona sin formación en el sector. Un buen jefe debe ser visto como un líder al que creer, seguir y respetar. Un jefe precisa de habilidades, algunas de las cuales se adquieren con la experiencia de la que Silvia carece.

A continuación nombraré cinco de las habilidades que debe tener un buen líder:

- Comunicación
- Influencia
- Inteligencia emocional
- Pensamiento estratégico
- Conocimiento y experiencia
- Gestión

Como se puede apreciar Silvia carece de todas ellas.

Sobre la **comunicación** es muy importante la escucha activa, usar un lenguaje apreciativo hacia el empleado, dirigirse de forma honesta y empática a sus empleados. A Silvia ni siquiera le gusta tener trato con ellos, sólo lo hace vía email, lo que hace de ella una persona poco accesible y crea desconfianza hacia la plantilla.

Un buen líder **influye** en sus empleados mediante la inspiración, sus valores, carisma, sin necesidad de obligar a seguirle. Consigue que ellos crean en él/ella y quieran seguirle. Silvia lo hace mediante órdenes y sanciones, ejerciendo el poder coercitivo.

La **inteligencia emocional** trata de percibir las necesidades del equipo, entender las emociones de sus miembros y las suyas propias y gestionarlas adecuadamente. Se ha convertido en un factor determinante para coordinar un equipo con buenos resultados, ya que la empatía, el autocontrol emocional y la motivación de las personas dependen en buen grado de esta habilidad.

Para disponer de **pensamiento estratégico** sería necesario o bien una buena **formación o experiencia**. Estas habilidades van de la mano. Sin conocimientos del campo en cuestión, va a ser difícil poder adelantarse a acontecimientos o retos que se le presenten. De momento Silvia no ha tenido que diseñar ningún plan estratégico ya que su producto es un éxito y prácticamente se vende sólo. Pero ahora que sus trabajadores se están revelando debido al trato que reciben, y exigiendo sus derechos, va a necesitar cambiar de actitud o pedir ayuda externa para volver a encauzar la dinámica de la empresa.

Gestionar implica adaptarse a los cambios tanto del entorno como tecnológicos. Tomar decisiones de forma oportuna y asumir las consecuencias. Manejar el tiempo de forma eficiente. Parece ser que Silvia rehúye de todo esto y le está pasando factura. Si sigue con estas directrices llevará a la ruina a una empresa consolidada.

Tener un mal jefe tiene consecuencias muy dañinas para la empresa e incluso para la salud de los trabajadores, el síntoma más común es el estrés. También es la causa más frecuente de abandono del puesto de trabajo y búsqueda de uno nuevo. Como antes decíamos, los trabajadores son la base de una empresa, si éstos abandonan el barco se hunde, y su motor es la motivación.

2.-**a) Define los equipos informales y los equipos formales, resaltando las principales diferencias entre ambos.**

Los equipos formales son aquellos que crea la organización para realizar tareas específicas y lograr objetivos concretos previamente definidos. Suelen estar formados por colaboradores que cooperan bajo la dirección de un líder.

Los equipos informales se crean de forma espontánea y sin necesidad de ser nombrados por la organización, es decir, no es un equipo oficial, si no personas que tienen un interés común. No necesariamente se tratan temas que sigan la política de empresa.

Se diferencian entre sí en varios aspectos:

	EQUIPOS FORMALES	EQUIPOS INFORMALES
ORIGEN	Nombrados desde la gerencia de la organización	Surgen por las relaciones interpersonales
OBJETIVO	Logro de objetivos legítimos	Satisfacción social propia
NATURALEZA	Son estables y duraderos	Inestables. Los aspectos a tratar pueden cambiar y dejar de ser atractivos para los usuarios
AUTORIDAD	Líder designado por la organización	Surge espontáneamente
COMPORTAMIENTO	Siguen normas	Las reglas y normas surgen de forma espontánea
COMUNICACIÓN	Se respeta la cadena de mando	La comunicación entre miembros es de persona a persona y por medio de cualquier canal

b) Identifica qué equipos informales de trabajo se aprecian en Exotic Fruits y argumenta si consideras positiva la existencia de dichos equipos.

Uno de los equipos informales es el formado por Carolina y Miguel. Debido a su descontento con Silvia están boicoteando su propio trabajo para que no salga adelante en lugar de intentar solucionar los problemas de forma disciplinada.

El otro grupo está formado por 7 empleados: Ricardo, Milagros, Laura, Rosario, Marcos, Israel y Julio. Ellos, también descontentos con la labor de Silvia, luchan por sus derechos con moralidad. Han llevado las quejas al sindicato, se ayudan entre ellos para que el trabajo salga sin demoras ni sanciones.

Este último grupo lucha por sus derechos de forma legal, y puede ser positivo para el resto de empleados si consiguen su finalidad. Ya que todos gozarán de unas condiciones óptimas y un mejor clima laboral.

Mientras que Carolina y Miguel perjudican al resto, ya que tendrán que realizar el trabajo que ellos están dejando de hacer, además de dar muy mal ejemplo a sus compañeros más novatos.

c) ¿Qué aciertos y qué errores están cometiendo estos equipos para gestionar el conflicto que tienen con Silvia?

Está bien que transmitan su descontento con la dirección si se están cometiendo injusticias contra los derechos del trabajador, ya que un clima laboral negativo afecta directamente sobre la salud de los empleados, la productividad y rendimiento individual, retiene talentos, desmotivación, disminuye el compromiso, y posiblemente rotación de colaboradores, es decir, buscarán un empleo nuevo.

Lo que no es correcto es sabotear tu propio trabajo para que no salga adelante a modo de protesta. Este no es un comportamiento digno de un trabajador comprometido y además se pierde toda credibilidad a la hora de exponer una queja ante el sindicato.

d) Siguiendo la tipología de Meredith Belbin, te pedimos que otorgues un rol a cada trabajador. Justifica tu decisión.

Belbin identificó nueve estilos de comportamiento diferentes (o contribuciones) que las personas muestran en el lugar de trabajo. Estos roles de grupo los llamamos los **nueve Roles de Equipo Belbin**. Los Roles de un Equipo de trabajo identificados por el Dr. Meredith Belbin se utilizan hoy en día en miles de organizaciones de todo el mundo.

Al identificar nuestros Roles de Equipo, nos aseguramos de utilizar nuestras fortalezas de la manera más ventajosa posible y de gestionar nuestras debilidades lo mejor que podamos. Este test de fortalezas y debilidades nos ayuda a ser conscientes de nuestras posibles dificultades y por tanto hacer un esfuerzo para evitarlas.*

*Fuente: Roles de equipo Belbin.(<https://www.belbin.es/roles-de-equipo/>)

Descripción Resumen de los Roles de Equipo

Rol de Equipo	Contribución	Debilidades Permitidas
Cerebro 	Creativo, imaginativo, librepensador. Genera ideas y resuelve problemas difíciles.	Ignora las cuestiones diarias. Demasiado ensimismado como para comunicarse eficazmente.
Investigador de Recursos 	Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca oportunidades y desarrolla contactos.	Demasiado optimista. Pierde el interés una vez pasado el entusiasmo inicial.
Coordinador 	Maduro, seguro de sí mismo, identifica el talento. Aclara los objetivos. Delega con eficacia.	Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo que se le ha asignado.
Impulsor 	Retador, dinámico, rinde bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	Propenso a provocar. Ofende los sentimientos de las personas.
Monitor Evaluador 	Serio, estratégico y perspicaz. Analiza todas las opciones y juzga con precisión.	Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a los demás. Puede ser excesivamente crítico.

Monitor Evaluador		Serio, estratégico y perspicaz. Analiza todas las opciones y juzga con precisión.	Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a los demás. Puede ser excesivamente crítico.
Cohesionador		Colaborador, perceptivo y diplomático. Escucha y evita los roces.	Indeciso en situaciones cruciales. Evita la confrontación.
Implementador		Práctico, fiable, eficiente. Transforma las ideas en acciones y organiza el trabajo que debe hacerse.	Algo inflexible. Lento en responder a nuevas posibilidades.
Finalizador		Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores. Pule y perfecciona.	Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar.
Especialista		Resuelto, dinámico, entregado. Aporta habilidades y conocimientos muy específicos.	Contribuye sólo en áreas específicas. Se extiende en tecnicismos

A continuación lo aplicaremos a nuestro caso:

COLABORADOR	ROL	JUSTIFICACIÓN
Ricardo	Cerebro	Es analítico, soluciona problemas de forma rápida y efectiva.
Milagros	Monitor evaluador	Introvertida, observadora y objetiva.
Laura	Investigador de recursos	Gran experiencia, innovadora y dinámica.
Rosario	Coordinador	Segura, reivindicativa. Es el contacto directo con el sindicato. Redistribuye las tareas en el grupo.
Marcos	Especialista	Experto en investigación de mercados, muy analítico.
Israel	No definido	Es un trabajador con una tarea concreta, podría ser especialista.

Julio	Cohesionador	Intenta mantener al equipo unido a pesar de las dificultades, siempre ve el lado positivo de las cosas.
--------------	--------------	---

3.-

a) ¿Consideras que Silvia tiene poder o autoridad?

Silvia tiene un perfil de poder coercitivo, basado en el temor y castigo.

Ha llegado al puesto de alto cargo de la empresa porque su marido la eligió, no es un puesto que se haya ganado por méritos propios.

Sin embargo, la autoridad es la habilidad de influir en los demás, conseguir que hagan lo que uno quiere por voluntad propia, dando ejemplo y ganándose su confianza.

"Hay un gran gozo en dirigir con autoridad, que consiste en servir a los demás satisfaciendo sus necesidades legítimas" James Hunter.

*

*Fuente: <https://blog.up.edu.mx/poder-y-autoridad-el-ejercicio-del-liderazgo>

b) ¿Qué tipo de poder crees que tiene?

Como he nombrado ya en alguna ocasión, creo que tiene poder coercitivo.

Este tipo de jefe está orientado al logro, lo más importante para él son los resultados. Ejerce presión sobre sus empleados haciendo uso de su autoridad.

Sería útil para encauzar a empleados problemáticos o en épocas de crisis, pero crea un ambiente muy negativo.

c) De las características de un líder, ¿Qué aspectos concretos debería trabajar Silvia para ser más completa como tal?

Creo que lo primero que debería mejorar es la **comunicación**. Hablar con sus subordinados, no sólo a través de su secretaria ni de email. Transmitirles confianza, verlos como un **equipo**. Al fin y al cabo, sin ellos la empresa no funciona. Hacerles partícipes de la misión, visión y objetivos de la compañía. Formar al personal, ayudarlos a crecer como profesionales y motivarlos. Reconocer los talentos de la empresa y valorarlos, eso ayuda a mantenerlos en la empresa y que no se vayan a la competencia.

Por otro lado, necesita trabajar la inseguridad que siente para dejar de fingir que lo tiene todo controlado ocultándose en su despacho. Para esto necesita **formación** ya que Silvia no tiene estudios superiores, y sólo llevaba 3 meses en la empresa cuando adquirió el cargo.

d) Propón acciones para mejorar esas competencias en materia de comunicación, motivación, premios y cohesión grupal.

Debería crear equipos formales en las diferentes áreas de trabajo, cada uno de ellos liderado por los empleados más aptos de cada departamento, con más experiencia y comprometidos con la empresa. Formar a cada uno de ellos para ser un buen jefe de equipo. La formación debe correr a cargo de la empresa, tanto en tiempo como en dinero, contratando a expertos en la materia. Y por supuesto, este cargo debe ser remunerado.

Una vez termine el periodo de formación, debe reunirse con ellos para hacerles partícipes de decisiones importantes, iniciar una escucha activa de las ideas y/o propuestas que tengan sus colaboradores, presentarles la situación económica de la empresa y los objetivos a corto plazo, así como el plan estratégico a seguir.

Debe molestarse en conocer a sus equipos, sus fases, roles, puntos débiles y fuertes y saber cómo hacer para que su trabajo sea óptimo y efectivo.

Las reuniones con sus jefes de equipo deberán de ser periódicas, por ejemplo, al principio de cada mes para valorar el mes anterior, si se han cumplido los objetivos, estudiar los posibles problemas y redactar un plan de acción para el mes siguiente. Los objetivos que se propongan deben ser realistas, alcanzables, claros, motivadores y limitados en el tiempo. Además de hacer un seguimiento quincenal o semanal para poder actuar a tiempo en caso de que haya mucho desvío entre el objetivo y la realidad.

A su vez, cada jefe de equipo debe de trasladar los puntos importantes de esas reuniones a sus colaboradores marcándoles sus propios objetivos.

La comunicación debe ser fluida, respetar los rangos, demostrar empatía y confianza.

Silvia deberá tomar las decisiones difíciles, delegar en sus jefes de equipo, otorgándoles responsabilidades y autonomía, asistiéndolos cada vez que sea necesario. En su mano está que se lo recompense o no, pero no hay que olvidar que trabajamos por un salario, una forma de mantener al equipo motivado es con un sistema de comisiones en la nómina cuando la empresa supera los objetivos pactados.

En los meses de más trabajo se pueden plantear unos objetivos más ambiciosos ligados a algún tipo de recompensa tentadora para los empleados. Como puede ser un viaje, una cena, o incluso algún curso de formación pagado por la empresa que tenga relación con el puesto o cargo de el/los empleados que lo consigan.

Frente a los equipos Silvia tiene que adoptar una actitud favorable, creando un sentimiento positivo. Hacerles partícipes de sus logros conseguidos, felicitando a los equipos cuyos resultados sean buenos, incluso si no lo son, valorando el esfuerzo realizado, reforzando los lazos entre los integrantes del grupo.

Y, por supuesto, devolverles sus derechos según convenio, no negarles horas o días que les correspondan por ley, como puede ser ir al médico, días de mudanza, de asuntos propios, etc.

4.- Plan de acción de empowerment para Exotic Fruits.

El **empowerment** hace referencia al proceso estratégico de dotar de herramientas y medios (tecnología, formación, información) a los empleados con el fin de “remar juntos” hacia una meta conjunta y hacerles partícipes en la toma de decisiones de la organización. Y es que el empowerment es vital para que jefe y trabajadores sean parte del mismo equipo y se identifiquen con los valores, objetivos y triunfos de la empresa.

Dicho esto, es la mejor opción para Silvia antes de tirar la toalla y despedir a empleados con tantos años de experiencia como Carolina y Miguel.

Tendrá que empezar por aplicárselo ella misma ya que, en realidad, es una persona muy insegura. A nivel personal el empowerment se define como la capacidad de las personas de sentirse responsables y protagonistas de sus propias vidas, en términos de expansión del yo. Significa convertirse en agentes de nuestra propia vida y trabajo, saber cómo ser innovador y generador, cómo movilizar lo mejor para nuestra expresión y crecimiento. El empowerment conlleva un poder real dentro de las personas que actúa sobre su sentido de bienestar y de autoeficacia, un poder que tiene que ver con variables tales como la motivación, la confianza en sí mismo, la energía psíquica, la tendencia al control interno frente al ejercido desde fuera.

Tanto a nivel personal como a nivel de empresa, se parte de una situación actual para mejorarla, potenciarla, bajo el supuesto de que todos tienen los recursos que se pueden desarrollar.

Sin duda, implementar esta filosofía a nivel empresarial supone un primer paso: el ponerse en la piel de los empleados, involucrarse con la plantilla, ver en ellos personas importantes y escuchar sus ideas e inquietudes. Solo de este modo, los equipos podrán tomar decisiones adecuadas en tiempo real (dentro de unos límites previa y claramente definidos) sin tener que esperar a tener el aprobado de sus superiores. En definitiva, el empowerment consiste en delegar autoridad

y responsabilidad a partes iguales, hasta el punto de que los trabajadores se sientan dueños de sus propios proyectos.

El objetivo principal trabajando a través de este concepto, es, por un lado, evitar el despido de Carolina y Miguel, y ser reconquistados por Exotic Fruits. Necesitan un cambio, volver a participar, rendir cuentas, aumentar la energía y vitalidad, la autoestima, que utilicen sus herramientas y su potencial, que se vuelvan a identificar con su trabajo. Y por otro, que Silvia adopte una filosofía diferente de dirigir su empresa, a través de la cual la organización facilita a sus trabajadores la información y los medios necesarios para que hagan uso responsable y eficiente de ellos con el fin de alcanzar las metas fijadas en la misma.

Esta nueva meta puede llevar meses, ya que requiere de una formación previa tanto para la dirección como para los empleados. Luego habrá que ponerlo en práctica y esperar un tiempo para ver resultados.

Respecto al tipo de inspiración que debería adoptar Silvia, me atrae la **enfocada al rol**, dado que estamos hablando de dar más autonomía a los empleados y responsabilidad en la toma de decisiones, pero también implica eliminación de jerarquía y, en esta empresa no hay mucha pirámide jerárquica.

Por lo que voy a proponer la **inspiración dirigida a la calidad**.

Antes de que Silvia llegara a la dirección los empleados trabajaban en armonía y había buen clima laboral. Estoy segura de que durante estos meses, en los que la actitud de los empleados ha cambiado, también lo ha hecho la calidad de su trabajo y de los resultados de la organización.

Para que este tipo de empowerment funcione, el personal debe hacer un cambio de actitud y comportamiento. Que es exactamente lo que estamos buscando con Carolina y Miguel. Se les da responsabilidad directa sobre la calidad de los productos y se les anima para que desarrollen soluciones creativas para mejorar los métodos, procedimientos y/o productos ya existentes en su empresa. Para que salga bien, ellos tienen que sentirse comprometidos con la empresa.

Acciones o técnicas de empowerment:

- **Prepararse para el cambio:** es imprescindible que todos estén dispuestos a mejorar y embarcarse en un aprendizaje continuo, lo que conllevará ideas innovadoras que generan valor a la empresa.
- **Comunicación:** se trata de generar confianza al compartir información sobre la compañía y dialogar con los empleados. Si estos tienen información se sentirán obligados a actuar de forma responsable con la empresa.
- **Identificación del potencial:** Antes de **delegar** poder, es necesario conocer a las personas, para poder asignar roles y responsabilidades.
- **Motivar:** un buen coach debe saber motivar a sus equipos formados por empleados que ponen en común sus tareas para conseguir mejoras.
- **Seguimiento de objetivos:** “lo que no se mide no se puede mejorar”. Es necesario hacer un seguimiento de la actividad y resultados para dignificar a las personas. También nos ayuda a conocer las fortalezas y debilidades.
- **Margen de error:** Plantear los errores como oportunidades para aumentar el rendimiento. Al fin y al cabo, empoderar es facultar: conceder permiso para asumir nuevos retos, pero también para correr riesgos, cometer errores y cuestionar la forma de trabajar bajo la única limitación de la responsabilidad y el respeto mutuo.

FASES	ACCIONES	OBJETIVO	RESULTADO
1º	ENCUESTA LABORAL	Descubrir qué pueden ofrecer, qué les gusta y en qué son buenos después de ayudarlos a enlazar sus talentos con los objetivos que se establecen.	DESCUBRIR TALENTOS
2º	VERIFICAR RECURSOS	Recursos y financiación que dispone la empresa.	FORMACIÓN
3º	INTERCAMBIAR INFORMACIÓN	La información es importante, ya que cualquier iniciativa exitosa al respecto se basa en una mejora en la comunicación.	CONOCIMIENTO EMPATÍA CON SU TRABAJO
4º	INCLUSIÓN	Creación de estructuras que incluyan empleados en los procesos de toma de decisiones	CREACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO
5º	TOMA DE DECISIONES	Animar a todos a pensar de una manera abierta y premiar la excelencia cuando se vea necesario. También es importante, puesto que retará a los empleados a asumir un papel más activo en su trabajo, mejorando la productividad.	DELEGAR
6º	FEEDBACK	El Empowerment llama a una filosofía de retroalimentación constante: diálogo más que información.	ANALIZAR Y MEJORAR RESULTADOS
7º	PLAN PROCESABLE	Los cambios no se pueden realizar de inmediato, hay que dar un tiempo de adaptación e implementación para que obtener buenos resultados.	IMPLANTACIÓN

Bibliografía:

(s.f) Andrés Sevilla Arias [Capital humano]

<https://economipedia.com/definiciones/capital-humano.html>

(5/01/21) Redacción adp. [¿Qué es el capital humano y cuál es su importancia en una empresa?]

<https://www.apd.es/importancia-del-capital-humano-en-una-empresa/>

(01/05/19) (sin autor) [Las habilidades que un líder debe desarrollar]

<https://www.forbes.com.mx/las-habilidades-que-un-lider-debe-desarrollar/>

<https://concepto.de/inteligencia-emocional/>

(03/02(2020) Paloma M. Varela [¿Tienes un mal jefe? Así es como te afecta]

<https://business.vogue.es/carrera/articulos/como-mal-jefe-afecta-al-trabajo/198>

(s.f.) Saruyi Hernández Rojas [Grupos formales y informales y equipos de trabajo]

<https://www.gestiopolis.com/grupos-formales-e-informales-y-equipos-de-trabajo/>

(s.f.) Dr. Meredith Belbin. [Roles de equipo]

<https://www.belbin.es/roles-de-equipo/>

(21/05/20) Ricardo Delgado Cantú [Poder y autoridad: el ejercicio del liderazgo]

<https://blog.up.edu.mx/poder-y-autoridad-el-ejercicio-del-liderazgo>

(19/08/2015) Retos directivos. [Empowerment empresarial: cómo aplicarlo]

<https://retos-directivos.eae.es/claves-para-aplicar-con-exito-el-empowerment-empresarial/>

(s.f.) Pascuale Marino [Empoderamiento: el desarrollo de las personas.]

<https://www.artsocial.cat/articulo/empoderamiento-desarrollo-las-personas/>

(15/06/2018) Jesús Gómez. [Desde la delegación al empoderamiento].

<https://www.cerem.es/blog/desde-la-delegacion-al-empoderamiento>