

DESCRIPCIÓN DE LOS EJERCICIOS

A continuación, con el objetivo de que dar a conocer el tipo de ejercicios que se realizarán durante la ejecución del estudio de investigación, se presenta una breve descripción de las variables objeto de análisis así como una muestra de los ejercicios que se realizan durante la ejecución del mismo.

Variables del estudio

1. **Unidad y compromiso:** de los participantes con la organización.
2. **Alineamiento Estratégico:** valoración de en qué medida y según qué circunstancias, las prioridades de la empresa son percibidas en el resto de los niveles.
3. **Misión:** Valoración de los niveles de contribución de cada uno de los grupos de interés de la empresa, con una doble perspectiva.
4. **Valores:** Comportamientos que nos caracterizan hoy y comportamientos deseables en un futuro.
5. **Motivación:** Analizar qué uso se está dando a las herramientas implicadas en la gestión y en qué medida son valoradas por la empresa.
6. **Habilidades Directivas:** qué habilidades de negocio, de liderazgo y de gestión, son percibidas como críticas para llevar a cabo nuestro proyecto de empresa y en qué medida se perciben como actualmente desarrolladas por nuestros mandos.

EJERCICIO 1. UNIDAD Y COMPROMISO

La unidad existente en una organización viene determinada por el grado de compromiso e identificación de sus miembros con la misión y los valores de la misma.

Para medir el grado de unidad de una empresa utilizamos un cuestionario compuesto por seis preguntas (Alfa de Cronbach 0,83 sobre una muestra de 105 respuestas, IESE, 2001):

	Bajo	Alto
En general, existe un alto grado de identificación del personal con la empresa.	0	1 2 3 4
Existe un ambiente de confianza en la empresa.	0	1 2 3 4
Existe un proyecto de empresa conocido internamente que ilusiona a la gente.	0	1 2 3 4
Hay un alto grado de compromiso con la misión y objetivos de la empresa.	0	1 2 3 4
Existe un alto grado de cooperación entre todo el personal.	0	1 2 3 4
La gerencia y el personal de la empresa trabajan en una misma dirección.	0	1 2 3 4



EJERCICIO 2. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

El alineamiento es el grado de convergencia de las prioridades y objetivos de un equipo u organización. Una empresa con un alto grado de alineamiento resultará una organización en la que todos sus miembros tengan claro no sólo cuáles son las prioridades estratégicas de la dirección, sino cuál es su importancia relativa. Resulta claro que una organización en la que sus miembros están alineados será una compañía con muchas más posibilidades de alcanzar los resultados que plantea la dirección.

La dirección deberá definir las **10 PRIORIDADES** fundamentales de la empresa ordenadas del 1 al 10 según su nivel de importancia. Tras ordenarlas aleatoriamente, se pide a cada participante que las reordene en función de cuál considera que es el orden correcto

PRIORIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

Borrador Definitivo

1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
5.-		
6.-		
7.-		
8.-		
9.-		
10.-		

EJERCICIO 3. MISIÓN ACTUAL - MISIÓN DESEABLE

- **M. ACTUAL:** En este ejercicio cada participante dispone de un total de **20 puntos** para caracterizar la misión de la empresa. Para ello tiene que repartir dicha puntuación entre las cinco áreas de la empresa, dependiendo del peso relativo **que considera que tienen en la actualidad**.

- **M. DESEABLE:** Siguiendo el proceso anterior, cada participante deberá repartir los **20 puntos** dependiendo del peso relativo **que considera que sería deseable que tuvieran en el futuro**.

PUNTUACIÓN

	M. ACTUAL	M. DESEABLE
- Generación de beneficio	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- Servicio a los clientes	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- Productos / procesos de la Empresa	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- Bienestar desarrollo empleados	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- Servicio al entorno / comunidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>
TOTAL:	20 puntos	20 puntos

EJERCICIO 4. VALORES / COMPORTAMIENTOS

En este ejercicio cada participante deberá seleccionar 8 valores / comportamientos sobre un listado de 32 valores especificando los que, bajo su punto de vista, reflejan los dos puntos que a continuación indicamos:

- 1.- La situación actual de su empresa u organización.
- 2.- Los más adecuados para el buen funcionamiento de su organización.

CUADRO DE VALORES

1. Controlar 2. La mejora continua 3. Cooperación 4. Esfuerzo 5. Compromiso
6. Innovación y creatividad 7. Cuidar el medio ambiente 8. Ser los mejores
9. Interés por las personas 10. Compromiso 11. Desarrollo profesional de los empleados
12. Espíritu de servicio 13. Buenas relaciones entre las personas
14. Conseguir los objetivos 15. Responsabilidad social 16. Respeto por la gente
17. Profesionalidad 18. Competitividad 19. Un ambiente de trabajo agradable
20. La generación de beneficio 21. La integridad en todos los actos 22. Trabajo en equipo
23. Calidad 24. Perspectiva de largo plazo. 25. Equilibrio entre vida personal y trabajo.
26. Comunicación abierta y transparente 27. Conciencia de costes. 28. Excelencia
29. La satisfacción del cliente 30. La Confianza 31. Eficiencia 32. Liderazgo

EJERCICIO 5. CUESTIONARIO OBT DE MOTIVACIÓN

Cada participante deberá responder las siguientes cuestiones marcando con un círculo según se indica en la escala de 0 a 4:

Si usted realiza bien su trabajo,		Poco Probable / Probable / Muy probable				
a.	Puede obtener una mayor estabilidad en el puesto de trabajo.	0	1	2	3	4
b.	Puede obtener una prima o un incremento salarial.	0	1	2	3	4
c.	Usted mantendrá una buena relación con su jefe.	0	1	2	3	4
d.	Puede recibir el reconocimiento sus superiores.	0	1	2	3	4
e.	Mantendrá buenas relaciones con sus compañeros.	0	1	2	3	4

En su puesto de trabajo actual,		Nunca / A menudo / Siempre				
f.	Siente satisfacción por su trabajo.	0	1	2	3	4
g.	Siente que contribuye a que la empresa genere beneficio.	0	1	2	3	4
h.	Siente que su trabajo es importante para la empresa.	0	1	2	3	4
i.	Siente que aprende cosas nuevas.	0	1	2	3	4
j.	Siente que contribuye a la satisfacción de los clientes.	0	1	2	3	4
k.	Siente que contribuye / colabora con su entorno(*).	0	1	2	3	4
l.	Siente que se desarrolla a nivel personal y profesional.	0	1	2	3	4
m.	Siente que contribuye al desarrollo y bienestar de los empleados.	0	1	2	3	4

EJERCICIO 6. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

El siguiente cuestionario indicamos cuestiones relacionadas con el desarrollo de la labor directiva.

Cada participante debe valorar de 1 a 5 la frecuencia de los comportamientos más comunes en los responsables de su organización.

1: Nunca

3: Con frecuencia

5: Siempre

2: Algunas veces

4: Muy frecuentemente

- Ayuda a su gente a comprender el valor y el sentido que tiene su trabajo para ellos y para los demás
- Establece un sistema de trabajo efectivo: frecuencia de las reuniones, contenido de los informes, etc.
- Anima e ilusiona a su gente, destacando los aspectos positivos y motivantes de los problemas
- Supervisa las tareas y los proyectos de su gente sin entrometerse en ellos
- Se interesa por las circunstancias, necesidades e intereses de las personas a su cargo
- Pide opinión a los miembros de su equipo antes de tomar decisiones que afectarán a su trabajo de manera significativa
- Sus mensajes son concretos y tienen contenido
- Fomenta en sus subordinados el cumplimiento y respeto de las normas
- Escucha y anima a la gente a que dé su punto de sus opiniones y puntos de vista
- Busca ampliar el campo de responsabilidad de sus subordinados
- Exige responsabilidades con autoridad basada en su prestigio y ejemplaridad
- Promueve la cooperación entre los miembros del equipo
- Busca los momentos oportunos para decir las cosas sin dejar conversaciones pendientes
- Conoce las limitaciones y las posibilidades de sus subordinados
- Dedicar tiempo y esfuerzo a sus subordinados, creando una relación de confianza y aprendizaje mutuo
- Permite a sus subordinados terminar su trabajo, proporcionando ayuda cuando lo solicitan
- Realiza un seguimiento del trabajo de su gente y evalúa los resultados
- Infunde moral y ánimo a los miembros del equipo en que colabora