



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **SOFÍA ALEXANDRA CASTAÑEDA CUEVA, C.C. 1724233505**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES PARA GERENCIAS Y JEFATURAS DE LA EMPRESA SMARTPRO S. A.”**, previa a la obtención del título profesional de **Psicóloga Organizacional**, en la Facultad de **Psicología**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, diciembre, 2013

SOFÍA ALEXANDRA CASTAÑEDA CUEVA,

C.C. 1724233505

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DISERTACION PREVIA A LA OBTENCION DEL TÍTULO DE

PISCÓLOGA ORGAZANIZACIONAL

“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN DE
LÍDERES PARA GERENCIAS Y JEFATURAS DE LA EMPRESA SMARTPRO S.A.”

NOMBRE: SOFÍA ALEXANDRA CASTAÑEDA CUEVA

DIRECTORA: DRA. WILMA RIERA VÁSQUEZ

QUITO, 2013

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE FIGURAS:.....	V
INDICE DE TABLAS:	VI
DEDICATORIA	VII
AGRADECIMIENTO.....	VIII
RESUMEN EJECUTIVO	IX
INTRODUCCIÓN	X
CAPÍTULO I.....	11
MARCO INTRODUCTORIO	11
1.1 Tema:.....	11
1.2 Datos de la organización:	11
1.3 Características:	11
1.4 Contexto de organización:.....	11
1.5 Estatutos:	12
1.6 Organigrama:.....	13
1.7 Antecedentes:	14
1.8 Justificación:	16
1.9 Objetivos:	18
CAPÍTULO II	19
MARCO TEÓRICO	19
2.1 Liderazgo.....	19
2.1.1 Definición:.....	19
2.1.2 Teorías sobre liderazgo:	20
2.1.3 Importancia del liderazgo en las organizaciones de hoy:.....	27
2.2. Gestión por Competencias:	31
2.2.1 Origen y Definición de competencias:	31
2.2.2 Importancia del enfoque por competencias.....	33
2.2.3 Perfiles por competencias:	34
2.2.4 Evaluación por competencias:.....	35
2.3 Competencias Directivas:.....	36

2.4 Competencias de liderazgo:	38
2.5 La Andragogía – Fundamentos de la educación de personas adultas:	42
2.5.1 Definición y fundamentos básicos:	42
2.5.2 De la Pedagogía a la Andragogía:	44
2.5.3 Leyes de la Andragogía aplicadas en los sistemas de capacitación profesional:	44
CAPÍTULO III	47
MARCO METODOLÓGICO	47
3.1 Determinación de la Muestra:	47
3.2 Diseño de herramientas:	47
3.3 Levantamiento de Información:	49
3.3.1 Perfiles por competencias:	49
3.3.2 Levantamiento de competencias de liderazgo:	49
3.3.3 Evaluación 360:	50
3.4 Procesamiento y análisis de la información:	51
3.4.2. Protocolo de Entrevista:	53
3.4.3. Evaluación 360 Grados:	59
CAPÍTULO IV	77
DISEÑO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES PARA GERENCIAS Y JEFATURAS DE LA EMPRESA SMARTPRO S.A.	77
4.1 Introducción del programa:	77
4.2 Objetivos del Programa:	78
4.3 Alcance:	79
4.4 Metodología:	79
4.5 Desarrollo del Programa:	83
4.5.1 Malla Curricular:	85
4.5.2 Otras Técnicas a Utilizar:	93
CAPÍTULO V	97
Conclusiones y Recomendaciones	97
5.1. Conclusiones:	97
5.2 Recomendaciones:	99
6. Bibliografía:	101
7. Anexos:	107

ÍNDICE DE FIGURAS:

FIGURA No. 1 Organigrama Funcional empresa Smartpro S.A.....	13
FIGURA No. 3 Grid Gerencial o Parrilla Gerencial de Blake y Mouton.	21
FIGURA No. 4 Teoría de Liderazgo Situacional.. ..	26
FIGURA No. 5 Modelo del Iceberg de Competencia. Spencer y Spencer.	32
FIGURA No. 6 Cuadro - resumen de las competencias de Liderazgo.	41
FIGURA No. 7 Porcentaje obtenido por las competencias más relevantes para los líderes de la empresa Smartpro S.A.	52
FIGURA No. 8 Temas de capacitación que más causan interés dentro del grupo de líderes de Smartpro S.A.	54
FIGURA No. 9 Aspectos positivos más percibidos por los líderes de Smartpro.....	56
FIGURA No. 10 Aspectos a mejorar con mayor puntuación por el grupo de líderes de la empresa Smartpro S.A.	58
FIGURA No. 11: Resultados obtenidos de las autoevaluaciones de los líderes de Smartpro.	61
FIGURA No. 12: Resultados obtenidos de los jefes inmediatos de los líderes de Smartpro.	64
FIGURA No. 13 Resultados obtenidos de los jefes inmediatos de los líderes de Smartpro.	67
FIGURA No. 14 Resultados obtenidos de los pares de los líderes de Smartpro.....	70
FIGURA No. 15: Promedio de desarrollo de competencias según resultados de informantes en la evaluación 360.. ..	72
FIGURA No. 16: Promedio de desarrollo de competencias 3,30	74

INDICE DE TABLAS:

Tabla No. 1 Diferencias entre los Modelos de Andragogía y Pedagogía:.....	44
Tabla No. 2 Respuestas dadas para cada competencia por los líderes de la compañía	51
Tabla No. 3 Temas de capacitación que requieren los líderes de Smartpro para mejorar su gestión:	53
Tabla No. 4 Aspectos positivos percibidos en el grupo de líderes de la empresa.	55
Tabla No. 5 Aspectos a mejorar percibidos en el grupo de líderes de la empresa.	57
Tabla No. 6 Tabulación resultados autoevaluaciones:	60
Tabla No. 7 Tabulación de resultados de los jefes inmediatos.....	63
Tabla No. 8 Tabulación de resultados obtenidos de la evaluación realizada por los subalternos:.....	66
Tabla No. 9 Tabulación de los resultados obtenidos de la evaluación realizada por los pares:	69
Tabla No. 10 Promedios de los resultados entregados por los informantes dentro de la evaluación 360:.....	71
Tabla No. 11 Tabulación resultados generales Evaluación 360 grados:	73
Tabla No. 12 Cuadro comparativo de competencias que requieren mayor desarrollo dentro de los líderes de Smartpro según la percepción de los líderes sobre sí mismos y de los informantes.	75
Tabla No. 13 Cuadro Resumen del Programa de Formación de líderes.....	83

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mis padres Juan y Elva que han sido un verdadero ejemplo de vida y definitivamente mi motor para crecer y ser mejor persona.

Gracias a ellos he conseguido todos los objetivos que me he planteado y gracias a ellos tengo la convicción de que puedo llegar hacia donde desee.

Cada enseñanza, cada lección, cada palabra de amor y de aliento se han guardado en mi corazón para ayudarme cada día a superar los obstáculos que se puedan presentar.

Gracias a ustedes... despierto todos los días reconociendo sólo bendiciones y felicidad a mí alrededor, porque ustedes amados padres me enseñaron a ver el mundo de esa manera.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres Juan y Elva, a mi hermano Andrés por su apoyo incondicional, por llenarme de fuerza día a día para concluir esta etapa tan importante de mi vida.

Agradezco toda mi familia. A mis queridos abuelitos por ser mis segundos padres y cuidarnos con tanto amor durante toda nuestra vida estudiantil.

Agradezco de manera especial a Wilmita Riera, mi directora, quien ha sido un ejemplo inspirador de mujer. Gracias por ser mi educadora y mi amiga, por enseñarme el valor del esfuerzo, la perseverancia y la satisfacción de hacer las cosas con calidad.

Agradezco a los directivos de la empresa Smartpro S.A. por permitirme desarrollar este trabajo dentro la compañía.

Finalmente, agradezco a todas aquellas personas que me han brindado su generoso apoyo durante este proceso y me han alentado para concluir esta etapa tan importante de mi vida.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo pretendió reforzar y potencializar ciertas competencias relacionadas con el liderazgo en las coordinaciones, jefaturas y gerencias de la empresa Smartpro S.A.

La recolección de datos y el análisis de información a través de la aplicación de herramientas como encuestas, entrevistas y la evaluación 360 grados, se logró dos cuestiones fundamentales: la primera: obtener cuál era el perfil ideal de competencias de un líder para Smartpro y la segunda conocer el nivel de desarrollo de estas competencias en los líderes de la compañía para definir aquellas que debían ser desarrolladas ya que no alcanzaban un nivel adecuado.

Finalmente, se diseñó una propuesta de formación de competencias enfocada en las necesidades reales de la empresa, que servirá para incrementar el impacto de los resultados de la gestión de sus líderes tanto de forma individual como grupalmente.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo más que una competencia en sí misma es un conjunto de competencias que una persona demuestra día a día con acciones concretas para inspirar a un grupo de personas a conseguir uno o varios objetivos.

El liderazgo es una tarea bastante compleja que demanda mucho trabajo y esfuerzo por parte del líder. Le concede una responsabilidad que antes no tenía y le compromete a desarrollar a su equipo de trabajo. Sin embargo, este esfuerzo no sólo recae en el líder, sino también en la alta Gerencia que debe brindar todo el apoyo para que su equipo directivo logre un nivel de excelencia y también en el departamento de RR-HH que es responsable de la planificación y ejecución de planes de formación y desarrollo de los colaboradores de toda organización.

La propuesta de este trabajo se centra en presentar un modelo de formación de competencias de liderazgo para todas las posiciones que tienen personal a su cargo dentro de la empresa Smartpro S.A. partiendo de las premisas antes expuestas, hoy en día tener líderes de calidad presupone una ventaja competitiva en el mercado y a la vez convierte a la compañía en un mejor lugar para trabajar como lo han demostrado recientes estudios acerca del tema.

En definitiva, lo importante en este modelo y cualquier otro modelo de formación de competencias es que esté diseñado bajo la realidad de la compañía, perdure en el tiempo y a la vez se vaya adaptando a los cambios internos y externos de la organización que cada vez son más acelerados.

CAPÍTULO I

MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Tema: Diseño e implementación de un programa de formación de líderes en los niveles gerenciales y jefaturas de una empresa de Servicios Petroleros.

1.2 Datos de la organización:

- a) Nombre: Smartpro S.A.
- b) Actividad: Servicios Petroleros
- c) Ubicación: Av. De los Granados E14-28 y José Queri. Edificio Tridente, planta baja.

1.3 Características:

- ✓ Es una compañía con capital netamente ecuatoriano, que inicia sus actividades en el año 1996.
- ✓ La empresa tiene un total de 1.316 colaboradores.
- ✓ Se dedica a brindar servicios integrados de Ingeniería, Procura (adquisición de material), Construcción, Gerenciamiento y Servicios Especializados en empresas públicas y privadas del sector petrolero.
- ✓ Actualmente cuenta con una capacidad de ejecución de proyectos igual a: 100.000 horas/hombre promedio al año.

1.4 Contexto de organización:

Hace aproximadamente 4 años Smartpro empezó a despuntar, pasando de 22.530 horas/hombre de operación en el proyecto más grande del año 2007 con el cliente Petrobras

a un total de 6'069.600 horas /hombre de operación en el año 2011 con el cliente Petroamazonas EP.

Desde entonces la compañía ha desarrollado una Política Integrada de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional, cuidado del medio ambiente y Gestión de la Calidad comprometiéndose a satisfacer las necesidades de sus grupos de interés y a la vez reducir en lo posible los riesgos involucrados con su operación.

Actualmente, sus actividades se desarrollan en oficina Matriz en Quito, en su campamento base ubicado en el Km 5 y ½ Vía Shushufindi – La Victoria y finalmente en las distintas locaciones pertenecientes a sus clientes.

1.5 Estatutos:

- Misión: Desarrollamos proyectos de ingeniería, procura, construcción y servicios especializados en el sector petrolero. Con talento humano competente, motivado y comprometido, logramos clientes satisfechos, impulsamos el desarrollo del país y cuidamos el medio ambiente.

- Visión: Ser una empresa reconocida a nivel mundial, líder en el desarrollo de proyectos de ingeniería, procura, construcción y servicios especializados, con personal de alto nivel técnico y calidad humana, respetada por sus estándares éticos y excelencia.

- Valores Institucionales: Respeto, honestidad, confianza, integridad, responsabilidad y proactividad.

1.6 Organigrama:

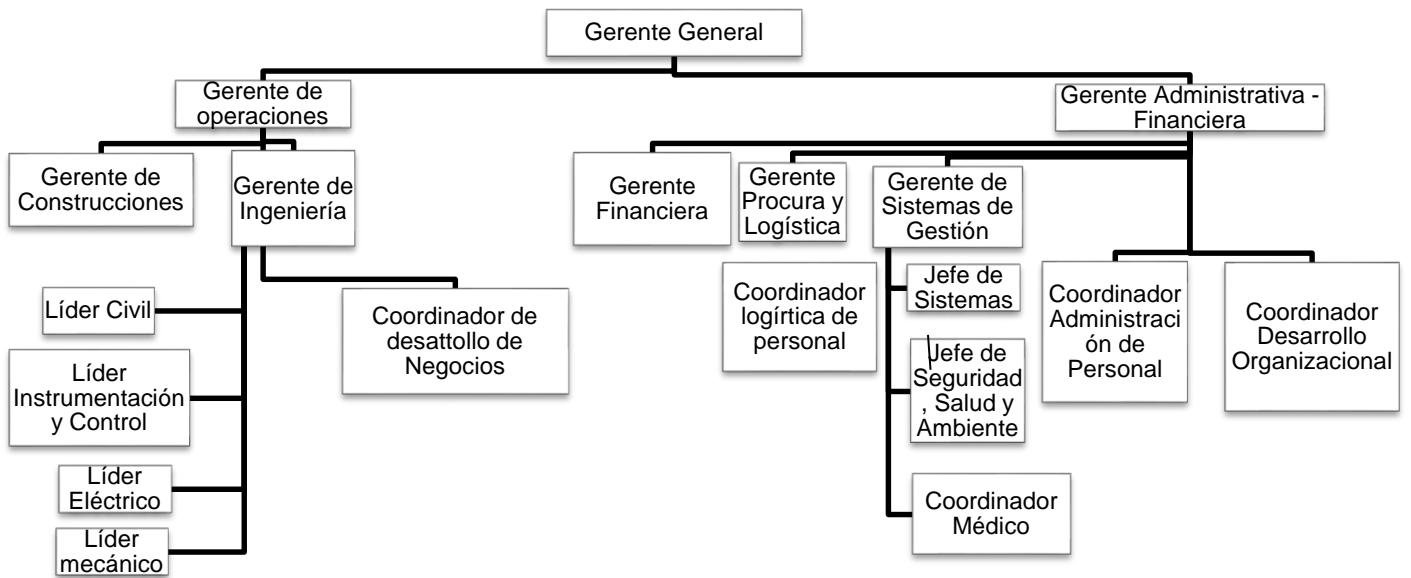


FIGURA No. 1 Organigrama Funcional empresa Smartpro S.A.

1.7 Antecedentes:

El liderazgo siempre ha sido un tema de interés para el ser humano, desde épocas muy antiguas sabios y consejeros se preocupaban por persuadir a sus reyes sobre la forma más eficaz para liderar a su pueblo.

A partir del siglo XX, muchos estudios se centraron en identificar cuáles eran las características que poseían los grandes hombres que habían pasado a la historia y que les diferenciaban de las demás personas. En estas condiciones, las ideas se centraban en que un líder nace, no se hace.

Después de la segunda Guerra Mundial, se llevaron a cabo varios estudios en Estados Unidos sobre el porqué algunos mandos militares podían llevar a cabo correctamente sus misiones y llegar a salvo al campamento base mientras que otros no. Se estableció entonces, que existían dos variables determinantes: la tendencia a la tarea, que tendría que ver con la toma de iniciativa y logro de objetivos y otra que estaría relacionada con el interés por las demás personas llamada: tendencia a la relación.

Más adelante, a principios de 1951 Fred Fiedler, propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia (Rodríguez, Juan Manuel, s.f.). Es decir, las diferentes situaciones son las que afectan el estilo de liderazgo y este será efectivo a medida que más se apegue a las demandas de la situación. Lo que incluye además, adecuarse al grupo de personas al que se va a dirigir.

Según James Reddin y Stuart Kotze (1972), cada situación está sujeta a evaluación y los comportamientos más apropiados son identificables, en otras palabras, las

características que posee un líder deben determinarse a través de comportamientos observables que pueden ser evaluados para el desarrollo y mejora continua. Estos comportamientos definidos hoy en día como competencias estarán fijados por el contexto de cada organización en la que se presenten.

Actualmente, la idea de que los líderes nacen y no se hacen va dejando de tener fuerza y se contrapone con los principios fundamentales de la formación de líderes. Ronald Stern en su artículo ¿Qué es el liderazgo? (s.f) invita a olvidar al líder nato y a poner más atención al aprendizaje del liderazgo. Stern cita al famoso ex - alcalde de New York, Rudolph Giuliani, quien dice en su libro 'Liderazgo' (2002) lo siguiente: "El Liderazgo no surge de la nada. Puede enseñarse, aprenderse, desarrollarse".

En el Ecuador se han desarrollado varios trabajos relacionados con el desarrollo de competencias de liderazgo, entre estos estudios se encuentra la disertación de tesis de Fabián Ramos y Steven Sevilla quienes proponen un 'Programa de coaching para el desarrollo de competencias en gerentes de una empresa del país'. Ellos exponen la temática del desarrollo de habilidades gerenciales a partir del coaching como herramienta que “aborda un enfoque de interacción entre conductas y resultados para el desarrollo de competencias” (2011, p.1).

Otra propuesta de la Facultad de Psicología de la PUCE nos presenta Diana Geller y Tamara Ruíz (2003) quienes diseñan un modelo de desarrollo de competencias para una fundación, aquí se proponen tres fases en el desarrollo de una competencia: Primera, el individuo requiere cualidades intelectuales, memoria y atención para retener procedimientos y estrategias. Segunda: la persona conoce perfectamente la información y

realiza la tarea con más rapidez y con menos errores. Tercera: El trabajo se automatiza y depende menos del control cognitivo.

El modelo de gestión por competencias, entonces por un lado, nos proporciona las bases para desarrollar estas características que están relacionadas directamente con el éxito en una determinada actividad en este caso: la de liderazgo. Por otro, permiten que un programa de formación de líderes sea aplicable al caso puntual de Smartpro S.A. en donde la Gerencia General empieza a notar las falencias de su equipo directivo y está dispuesto a apoyar estrategias que le permitan a la compañía educar a su grupo élite, fortalecer y potencializar las competencias de liderazgo que ya poseen y desarrollar aquellas que no.

1.8 Justificación:

La razón principal que motiva este trabajo es la fuerte necesidad que tiene la empresa Smartpro S.A. de desarrollar en su equipo de líderes, competencias de alto nivel que les permita gestionar el talento de sus colaboradores de manera estratégica y efectiva.

El crecimiento de la compañía, si bien ha superado de manera positiva las expectativas de la Gerencia General, también ha originado varios inconvenientes: poca planificación y organización, falta de claridad en funciones y lo más importante, ha conformado un equipo de líderes que se caracterizan por su excelencia técnica y profesional, pero no por poseer competencias adecuadas a la hora de manejar talento humano.

Muchos de los actuales líderes, han ascendido a esta posición por su larga trayectoria dentro de la empresa o porque se han desvinculado a los anteriores líderes, teniendo que asumir el cargo y la responsabilidad sin ninguna preparación previa,

incidiendo de manera directa en la desmotivación de los colaboradores quienes perciben cada vez más falta de liderazgo por parte de sus superiores.

La importancia de un programa de formación de líderes, radica entonces, en que hoy en día ya no es suficiente implementar programas de capacitación aislados que no causan mucho impacto en la organización. Todo lo contrario, es vital un proceso continuo e integral que apunte a obtener cambios positivos a largo plazo en el comportamiento de gerentes y jefes de cada área, generando de esta manera, valor agregado en su gestión y mejorando, a la vez, el desempeño del resto de colaboradores.

Por tanto, los beneficiarios directos de este programa serán en primer lugar, los gerentes y jefes quienes no sólo aumentarán el nivel de sus competencias de supervisión y liderazgo sino a la vez desarrollarán competencias personales que incidirán directamente en su autoestima y autoconfianza.

Por otro lado, se beneficiarán todos los colaboradores que empiecen a trabajar bajo un nuevo estilo de liderazgo y dirección, en el que exista: comunicación a todo nivel, claridad en funciones y objetivos, evaluación de su desempeño, retroalimentación constante y motivación.

Finalmente, obtendrán ventajas de este programa los clientes de la compañía ya que la planificación, ejecución y entrega de los proyectos se realizará de manera más efectiva y en los tiempos y presupuestos que se habían acordado inicialmente. Esto disminuirá las multas generadas por incumplimientos contractuales generando, por ende, mayor utilidad para la empresa.

1.9 Objetivos:

b) Objetivo general:

Diseñar e implementar un programa de formación de líderes en los niveles gerenciales y jefaturas de la empresa Smartpro S.A. con la finalidad de mejorar el ambiente laboral y aumentar los niveles de productividad de la compañía a través de los resultados obtenidos de una evaluación 360 grados.

c) Objetivos específicos:

- Levantar perfiles por competencias de cada gerente y jefe de área.
- Realizar un diagnóstico del desarrollo de competencias que gerentes y jefes poseen actualmente.
- Diseñar un programa de formación de liderazgo a través de la información recolectada en el presente trabajo.
- Implementar un programa de formación de líderes para fortalecer y mejorar competencias de los gerentes y jefes de Smartpro S.A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Liderazgo

2.1.1 Definición:

El liderazgo es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para persuadir, dirigir, organizar y motivar a otras personas para lograr un objetivo determinado. Según Martha Alles (2005, p. 109) es la habilidad para fijar objetivos, dar seguimiento a los mismos y retroalimentar sobre los resultados al equipo de trabajo.

Según Ronald C. Stern (s.f. párr.1) el “liderazgo tiene que ver con autoridad, humanidad, sentido común y simplicidad”. Esta autoridad no solamente debe ser asumida por el líder sino que deberá ser otorgada por sus subordinados, es decir, el líder debe ganársela. Para Alfonso Arauz la función del líder sobrepasa el concepto de posición de autoridad y exige por un lado las competencias necesarias y por otro el poder moral para que sus dirigidos logren los objetivos planteados (1991).

En definitiva, el líder contribuye en gran medida al logro de resultados en una organización, sin embargo, su gestión no sólo involucra dirigir un grupo de personas sino principalmente conlleva la responsabilidad de desarrollar el potencial de sus colaboradores.

2.1.2 Teorías sobre liderazgo:

➤ Enfoque de rasgos.-

El liderazgo siempre ha sido un tema de interés para el ser humano, desde épocas muy antiguas sabios y consejeros se preocupaban por persuadir a sus reyes sobre la forma más eficaz para liderar a su pueblo.

A partir del siglo XX, muchos estudios se centraron en identificar cuáles eran las características que poseían los grandes hombres que habían pasado a la historia y que les diferenciaban de las demás personas. En estas condiciones, las ideas se centraban en que un líder nace, no se hace. Actualmente, se sabe que tanto el liderazgo, como el comportamiento, se aprenden, aunque, todavía hay personas que consideran que existen características específicas del líder. Una determinante investigación llevada a cabo por R.M. Stogdill en 1948, y ampliada y revisada veinticinco años más tarde, demuestra que no existe un grupo de características que definan universalmente el liderazgo, por el contrario, las características y habilidades que requiere el líder vienen determinadas por una situación específica (AECOP, 2006, párr. 4).

Después de la segunda Guerra Mundial, se llevaron a cabo varios estudios en Estados Unidos sobre el porqué algunos mandos militares podían llevar a cabo correctamente sus misiones y llegar a salvo al campamento base mientras que otros no. Se estableció entonces, que existían dos variables determinantes: la tendencia a la tarea, que tendría que ver con la toma de iniciativa y logro de objetivos y otra que estaría relacionada con el interés por las demás personas llamada: tendencia a la relación.

A partir de estos aportes, se han definido varios modelos de liderazgo que permiten obtener información valiosa para comprender mejor al liderazgo:

➤ **Enfoque conductual.-**

- Modelo de Blake y Mouton: El Grid Gerencial:

En 1964 Robert Blake y Jane Mouton crearon un matriz de 9 por 9 en la que se representa 81 posibles estilos de liderazgo. Se definen 5 principales que demuestran 5 estilos de liderazgo específicos y son los siguientes:

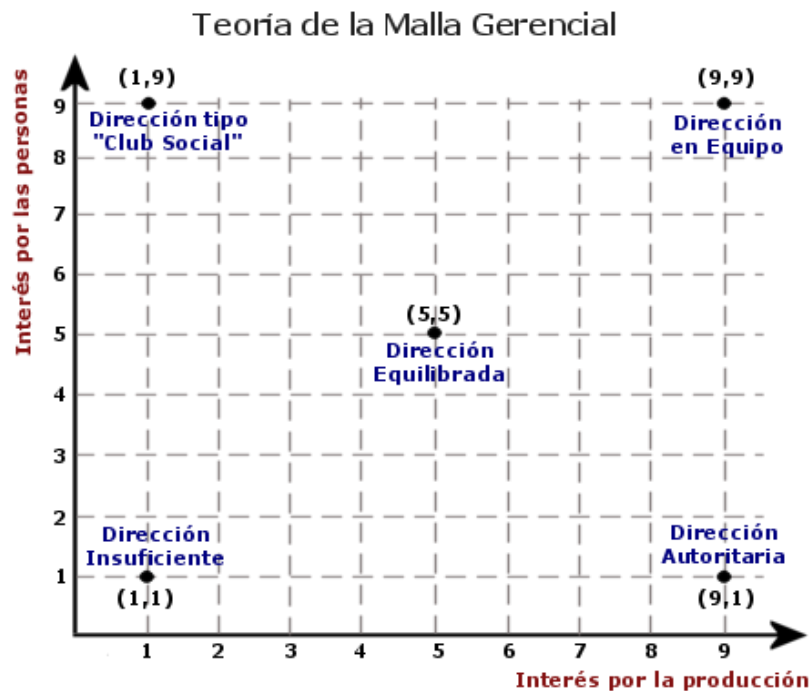


FIGURA No. 2 Grid Gerencial o Parrilla Gerencial de Blake y Mouton. Publicado en Tiempos Modernos – Web de Formación y Orientación Laboral (2010).

1. Dirección insuficiente: Líder dejar – hacer (1.1), es una especie de manera de no actuación. Su estrategia es distante, neutra y legalista, se conforma con la supervivencia del grupo.
2. Dirección Autocrática: Líder Autocrático (9.1), concentra el poder en la decisión unilateral, consigue eficacia manejando y manipulando adecuadamente las condiciones de trabajo con una intervención mínima de su grupo de trabajo.
3. Dirección Club Social: Líder Paternalista (1.9), subordina el cumplimiento de objetivos a las necesidades de la gente. Busca una relación satisfactoria con los miembros del grupo que conduzca a un clima organizacional agradable.
4. Dirección en equipo: Líder Democrático (9.9) parte del supuesto de que el éxito del trabajo depende del compromiso y el desarrollo de la responsabilidad de las personas. Distribuye el poder de decisión. Involucra a los miembros en la planificación y desarrollo de las actividades.
5. Dirección equilibrada (5.5), parte de una filosofía de equilibrio en la organización. el comportamiento adecuado se consigue mediante negociaciones, llegando a un compromiso entre la necesidad de cumplir con el trabajo y mantener la satisfacción del grupo. Es un estilo de liderazgo en transición.

La aportación de este modelo fue conseguir que el liderazgo se percibiera como un concepto estructurado, de fácil comprensión y que además se puede aprender. La debilidad del modelo radica en que en la realidad no existe un estilo ideal de liderazgo, ya que en algunos casos la puntuación 9.9 es la mejor, pero en otros, puede ocurrir todo lo contrario.

➤ **Enfoque Situacional.-**

- Modelo de Contingencia:

Fred Fiedler en su libro "Una teoría sobre la efectividad del liderazgo" (1967), fue uno de los primeros académicos en introducir la influencia de la situación para determinar el éxito del liderazgo. En este sentido, la "favorabilidad situacional" depende de tres factores: las relaciones entre el líder y los miembros de su equipo, la estructura de tareas y la posición de poder que tiene el líder.

Fiedler indica que existen dos estilos de liderazgo: uno orientado a las tareas y otro orientado a las relaciones. Los líderes orientados a las tareas se concentran en los resultados y tienden a ser autocráticos, en cambio, los líderes orientados a las relaciones le dan mucho valor a las personas y promueven la creatividad y el trabajo en equipo para completar una actividad.

Una de las limitaciones de este modelo es que ignora el potencial de adaptabilidad del líder ya sea a través de capacitación o del estilo personal. (Travis, Eryn, s.f.)

En conclusión, un líder que tiene éxito en determinado ámbito y circunstancias, no necesariamente lo tendrá en otro lugar, con otro grupo o en otro tiempo.

- Modelo 3D de James Reddin:

Reddin (1972) se basó en las dos dimensiones determinadas por el modelo de Blake y Mouton y por el grupo de Ohio que fue un grupo de investigadores que se dedicaron a estudiar porque ciertos mandos militares eran capaces de realizar correctamente sus misiones y volver a salvo al campamento y porque otros no.

Las dos dimensiones determinadas eran la Orientación a la Tarea y la Orientación a la Relación. Sin embargo, completó su modelo con una tercera dimensión que llamó efectividad que es el resultado de utilizar el estilo correcto de liderazgo ante una situación determinada.

Identificó 4 estilos principales de liderazgo que colocó en una matriz sobre un plano que calificó de alta efectividad, mientras que otros 4 los colocó en el plano opuesto correspondiente con el de más baja efectividad.

Entonces, la acción es eficaz mientras el estilo de liderazgo más se adapta a la situación presentada.

- Teoría de Liderazgo Situacional:

La teoría del liderazgo situacional fue creada por Paul Hersey y Ken Blanchar, ellos trabajaron sobre lo que se llamó “Curva de madurez que consistía más que en analizar las demandas de la situación, en determinar el grado en que los subordinados estaban dispuestos a hacer lo que se esperaba de ellos”. (AECOP, 2006, párr. 12).

Según estos autores el estilo de liderazgo debe elegirse en función de la interacción (Tiempos Modernos – Web de Formación y Orientación Laboral, 2010):

- La conducta directiva de tarea: se refiere a órdenes sobre cómo, donde y cuando hacer el trabajo. Puede ser Alta o Baja.
- La conducta de relación o apoyo emocional que ofrece el líder a los empleados. Puede ser Alta o Baja.

- La madurez de los empleados y su nivel de preparación: señalan 4 niveles de madurez: M1-Baja, M2-Moderada-M3, M4-Alta.

De estas interacciones resultan 4 estilos de liderazgo:

1. Participativo: la toma de decisiones se realiza en conjunto entre el líder y los colaboradores. El líder se preocupa de facilitar el trabajo. El nivel de madurez del empleado es moderado (M3), los empleados saben pero no quieren asumir responsabilidades.
2. Persuasivo: tiene un comportamiento directivo y de apoyo. La comunicación circula en ambas direcciones, ascendente y descendente ya que el nivel de madurez de los empleados es moderado (M2), quieren pero no saben realizar la tarea.
3. El que delega: proporciona poca dedicación a la tarea y a la relación de apoyo. Los empleados poseen alto grado de Madurez (M4), tienen confianza en sí mismos por lo que pueden y quieren responsabilizarse de su trabajo.
4. Instructor: autoritario, dice a los empleados qué, cómo, cuando y donde realizar la tarea. La comunicación se realiza de forma unilateral descendente. Es necesario este liderazgo, ya que el nivel de madurez de los empleados (M1) es muy bajo, necesitan que les indiquen lo que deben hacer.

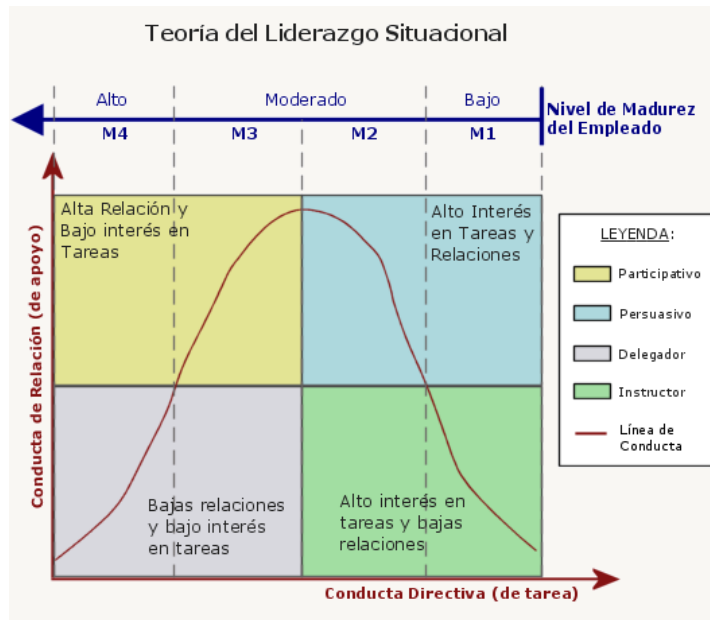


FIGURA No. 3 Teoría de Liderazgo Situacional. Publicado en Tiempos Modernos – Web de Formación y Orientación Laboral (2010).

Según esta teoría el líder debe conocer muy bien el nivel de madurez de su equipo de trabajo y las responsabilidades que debe cumplir cada uno para poner en práctica los distintos estilos de liderazgo según la situación que se presente.

- Modelo Match One:

Rick Roskin y Stuart Kotze desarrollaron un modelo denominado Match One el cual se basó, por primera vez, en el estudio de los comportamientos que se relacionan con el liderazgo. La aportación de este modelo fue descubrir que el liderazgo no solo estaba relacionado con la tarea y la relación, sino con una tercera actividad relacionada con la integración, la coordinación y la mirada a largo plazo de las acciones estratégicas. De esta manera, las instancias en las que los directivos desarrollaban sus actividades eran tres (AECOP, 2006, párr. 19):

- 1) Orientación a la Acción: se refiere a tomar la iniciativa, centrarse en los resultados personales y de la organización.
- 2) Orientación hacia las personas: se refiere a invertir en las personas, delegando responsabilidad, dando apoyo y soporte.
- 3) Orientación al sistema: se refiere a implementar y mejorar los sistemas y procesos, integrando y coordinando actividades, bajo un punto de vista estratégico.

2.1.3 Importancia del liderazgo en las organizaciones de hoy:

El talento humano es por excelencia el recurso más importante dentro de una organización, la tarea de todo líder por tanto se centra en lograr que este talento reunido funcione sincronizada y proactivamente, de manera inteligente y agregando valor en sus actividades diarias.

Para lograr este manejo estratégico del talento humano los líderes requieren disponer de información precisa acerca de las fortalezas y aspectos a mejorar de cada integrante de su equipo de trabajo, esto le permitirá desarrollar estilos y estrategias de dirección que se adapten a las diversas situaciones que se le presenten, de esta manera la compañía satisface mejor las expectativas de sus clientes y por lo tanto se vuelve más rentable.

El liderazgo entonces, es un tema decisivo que promueve el éxito de una empresa ya que impulsa la mejora continua de todos sus colaboradores. Por esta razón, hoy en día la formación de líderes no sólo es una tarea importante de las empresas si no que se ha

convertido en un verdadero reto si se quiere prevalecer en el mercado actual y distinguirse de la competencia.

Según Raciél Sosa (2008), Director de Formación de Líderes de la compañía Great Place to Work® Institute México, existen tres componentes que hacen a una empresa un buen lugar para trabajar: las mejores prácticas de capital humano, capital humano alineado con la estrategia y lo más importante y a la vez más complejo de lograr es contar con líderes competentes.

Un estudio realizado por Hay Group, consultora española especializada en el trabajo con líderes, presenta el Ránking de las “Las 20 Mejores Compañías para el Desarrollo del Liderazgo” entre ellas están IBM, Procter & Gamble, Colgate – Palmolive, Unilever y McDonald’s. Sin embargo, ¿qué características comparten estas empresas?. El estudio demuestra, que utilizan tres estrategias principales para desarrollar competencias en sus líderes, estas son: promover la colaboración, ganar valor a partir de la diversidad y construir una fuerza de trabajo sustentable (Osorio, Mariana. 2011). En otras palabras, impulsan la colaboración de los empleados que tienden a la innovación, las estructuras son más horizontales, sacan provecho de la diversidad cultural ya que pueden satisfacer de mejor manera las demandas de los mercados mundiales y por último se preocupan por generar un equilibrio entre el bienestar de sus trabajadores, la rentabilidad y el cuidado por el medio ambiente, es decir, están interesados por la responsabilidad social.

Por otro lado, Hay Group (2008) presenta varias prácticas para desarrollo de potencial que utilizan las organizaciones más efectivas a nivel mundial para formar líderes de excelencia.

- Promover un clima laboral que motiva a los colaboradores a sacar su máximo potencial.
- Asegurar que el desarrollo del liderazgo sea una prioridad de la empresa.
- Ofrecer capacitación sobre trabajo en equipo para ayudar a los líderes a trabajar juntos con mayor efectividad.
- Distribuir de manera rotativa actividades laborales para personas de alto potencial.
- Promover programas externos de desarrollo de liderazgo para mandos medios.
- Incentivar el uso de módulos de liderazgo autodidacta en Internet para gerentes de nivel medio.
- Financiar maestrías en escuelas de negocios para mandos medios.

Se puede constatar entonces, que la formación de líderes es un proceso que está muy distanciado de aquellos cursos o talleres que pretenden conseguir resultados prácticos después de algunas horas de capacitación, por el contrario su finalidad es obtener cambios positivos en personas identificadas como líderes que incidirán directamente en el desempeño diario y en los resultados de su gestión. Pretende en definitiva, aumentar la capacidad individual para dirigir. Sin embargo, al decir que es un proceso, requiere cierto tiempo ya que involucra los siguientes aspectos:

- ✓ Contar con un área de RRHH que se empodere del proceso de formación y actúe como socio estratégico de la gerencia.
- ✓ Convencimiento total por parte de los altos directivos ya que sólo así se contará con el apoyo suficiente para que la idea progrese y se mantenga.
- ✓ Revisión de los sistemas de valores de la organización, es decir, ¿qué es importante para la compañía?
- ✓ Definición en base a dichos valores sobre qué función se espera del liderazgo para el logro de los objetivos estratégicos.
- ✓ Determinar comportamientos observables asociados con el concepto de liderazgo definido previamente.
- ✓ Desarrollo de habilidades y actitudes personales de liderazgo.
- ✓ Evaluación constante del desempeño de los líderes en el cumplimiento de dichos comportamientos.
- ✓ Medición del impacto que el rol de liderazgo genera en la consecución de los objetivos estratégicos.

Concluyendo, el liderazgo ha dejado de ser un tema alineado solamente a directivos y gerentes y ha pasado a convertirse en la clave a la hora de hablar de Gestión empresarial. Sólo con una verdadera estrategia de formación de líderes una compañía puede sobrevivir hoy en día a la dinámica de un mercado cambiante y una competencia altamente agresiva.

2.2. Gestión por Competencias:

2.2.1 Origen y Definición de competencias:

En vista de que las pruebas tradicionales para medir el desempeño, por un lado no predecían tan acertadamente el rendimiento de un colaborador y por otro, tendían a arrojar resultados sesgados sobre minorías como mujeres o personas con bajos recursos económicos, David McClelland encontró una nueva herramienta para medir y predecir de una manera más efectiva el desempeño de las personas (Rodríguez, Nelson. s.f p.1). Es así como en 1973 acuña el término competencia que engloba todos los conocimientos, habilidades, destrezas y otros atributos que un individuo requiere para desempeñar una determinada actividad.

Existen varias definiciones que describen a una competencia, sin embargo, entre ellas se pueden destacar las siguientes:

“Una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio” (Spencer y Spencer, 1993. P. 9).

Para Nelson Rodríguez y Pedro Feilú son “conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad” (Rodríguez, Nelson. op.cit p.2).

De estas definiciones se puede decir que las Competencias:

- Son características permanentes de la persona.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo

- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.

Como se muestra en el gráfico siguiente, los conocimientos, destrezas y habilidades serán elementos más sencillos de desarrollar mientras que los rasgos de personalidad y las actitudes, serán bastante más complicados de desarrollar.

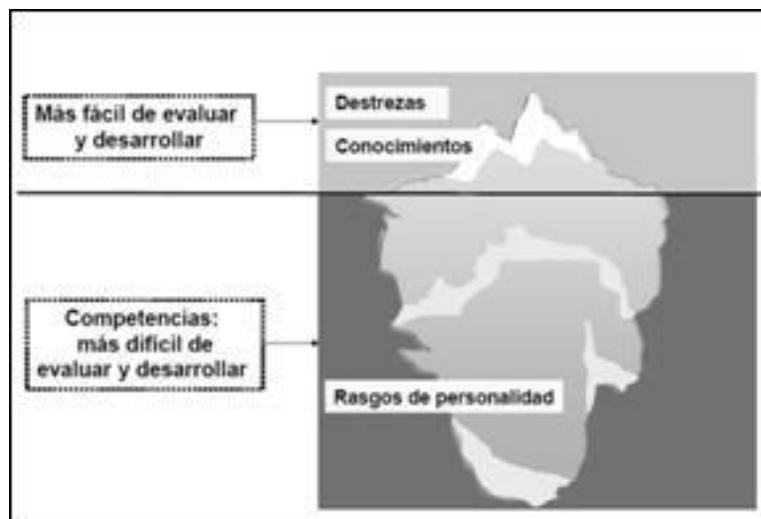


FIGURA No. 4 Modelo del Iceberg de Competencia. Spencer y Spencer. Publicado en Gestión por competencias. Martha Alles (2005, p. 5).

Las competencias se clasifican, según Martha Alles, en cardinales que son aquellas que todos los integrantes de la organización deben tener (sin importar el cargo) y específicas aquellas requeridas por colectivos de personas, pueden ser definidas horizontalmente (por áreas) o verticalmente (por funciones). (Alles, 2005)

Sin embargo, dentro del último se puede identificar además competencias técnicas que son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por

lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto.

En resumen, las competencias son indicadores de conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

2.2.2 Importancia del enfoque por competencias

El modelo de competencias es una excelente estrategia para mejorar los procesos referentes al capital humano de toda organización, primero porque nos obliga a cuestionarnos sobre la validez, confiabilidad y sobre todo el nivel de predicción de los sistemas anteriormente utilizados para selección y también porque nos permite configurar una estructura sólida en cuanto a la contratación, desarrollo y promoción de empleados con altos niveles de desempeño. Por tanto, este enfoque no sólo está encaminado a mejorar los niveles productivos de la organización, sino que se preocupa por el perfeccionamiento profesional y realización personal de nuestro capital humano.

Además, al utilizar criterios técnicos bien definidos para evaluar, se elimina apreciaciones contradictorias, prejuicios y preferencias individuales, es decir, es un proceso que tiende a la objetividad, ayudando a la vez a cumplir con las directrices legales involucradas en buenas prácticas laborales.

El manejo de este modelo asimismo, evita que las organizaciones asuman costos que se traducen en baja productividad, bajos niveles de desempeño e insatisfacción del cliente interno y externo.

Hernán Paredes (s.f, párr.1-2), consultor y especialista en gestión de recursos humanos, dice que “El modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias constituye una nueva tendencia administrativa aplicada con mucho éxito en organizaciones de vanguardia de diversos países del mundo con los objetivos de:

- ✓ Incrementar los niveles de competitividad y productividad organizacional.
- ✓ Institucionalizar una cultura de desempeño superior y mejoramiento continuo.
- ✓ Incrementar los niveles de satisfacción laboral del personal de la organización.
- ✓ Identificar las competencias críticas —comportamientos laborales— que requiere el personal, para lograr esos resultados con efectividad y eficiencia.
- ✓ Integrar y tecnificar sistemáticamente los subsistemas de recursos humanos / desarrollo organizacional”.

2.2.3 Perfiles por competencias:

Un perfil laboral es un modelo que determina las características que debe tener una persona para ocupar un puesto de trabajo específico.

Un perfil por competencias, por su parte, incluye todas las habilidades y conocimientos (perfil duro) que se requieren para desempeñar una actividad y también comportamientos y actitudes (perfil blando) que se pueden observar y que se vinculan a la estrategia, estructura y filosofía organizacional. Información que servirá posteriormente como la base para evaluar el desempeño de un colaborador en un puesto de trabajo.

Además de competencias duras y blandas, el perfil también debe incluir las funciones y responsabilidades que se tiene en un cargo específico, identificando actividades

esenciales que determinan la mayor cantidad de los resultados que la posición aporta. Esto se basa en el Principio de Pareto que dice que el 20% de las actividades determina el 80% de los resultados, claro está, estas cifras no son totalmente exactas ya que pueden variar.

Es importante mencionar, que todos los perfiles deben ser adecuados a las necesidades de cada organización ya que una misma persona puede ser buena en un puesto de trabajo en ciertas empresas y en otras no.

2.2.4 Evaluación por competencias:

La evaluación del desempeño por competencias es aquella herramienta que permite medir concretamente los siguientes factores: qué sabe hacer un colaborador, cuánto sabe, cómo lo aplica y cómo se comporta en su puesto de trabajo específico.

Martha Alles (2009) menciona que cada competencia se expresa a través de una definición y a su vez, se abre en grados. Entonces, “tener talento para una determinada posición, quiere decir poseer un cierto número de competencias, en un grado o nivel determinado, según lo requiera un puesto de trabajo” (p.42). El objetivo, por tanto, de la evaluación por competencias es analizar el grado de competencia que cada persona posee y determinar la brecha que existe entre su perfil actual y el esperado para la posición.

Por tanto, cuando una organización se utiliza la evaluación de competencias requiere, en primera instancia, perfiles laborales enfocados en conocimientos, habilidades y competencias. Después es necesario determinar los instrumentos de medición que demuestren evidencias observables de cada una de estas competencias, tomando en cuenta que la evaluación debe enfocarse exclusivamente a las funciones y tareas que el

colaborador ejecuta dentro de un ambiente laboral. Por último, es importante tomar en cuenta que los resultados que se obtengan de cada evaluación proporcionarán información relevante para detectar necesidades de capacitación dentro de la organización.

De esta manera, el alcance de la evaluación por competencias se va ampliando por lo que en la actualidad su aplicación incluye varias etapas: antes de contratar personal, durante las actividades laborales de los trabajadores y después de haberlos sometido a procesos de capacitación. Esto servirá para conocer en qué medida la evaluación por competencias ha favorecido el desarrollo de la empresa. (Gordillo, 2004).

En conclusión, este tipo de evaluación, por un lado incrementa las posibilidades de tener excelentes niveles de desempeño en los colaboradores y por otro, promueve el éxito a través de la alineación sistemática con la cultura organizacional y estrategias corporativas.

2.3 Competencias Directivas:

Las competencias directivas se refieren a aquellas que son necesarias para dirigir a otras personas dentro de una organización y que están determinadas por diferentes niveles o grados de supervisión y responsabilidad. Toda persona que tiene gente a su cargo requiere de este tipo de competencias, ya que el punto clave está en generar resultados eficaces con relación a los objetivos estratégicos organizacionales a través del desarrollo de capacidades de sus colaboradores.

David A. Wetten y Kim S. Cameron en su obra *Desarrollo de habilidades Directivas* (1997), abordan una interesante visión acerca de las características que tienen estas competencias. Entre ellas están:

- ✓ Son conductuales: son acciones observables.
- ✓ Son controlables: se ejecutan de forma consciente.
- ✓ Se pueden desarrollar y mejorar.
- ✓ Están interrelacionadas y sobrepuestas: no están aisladas, al contrario, son un grupo integrado de respuestas complejas. Los directivos eficaces se apoyan en varias competencias a la vez para ser flexibles en el manejo de situaciones diversas.
- ✓ A veces son contradictorias y paradójicas: no todas están orientadas al trabajo en equipo y a las relaciones interpersonales ni todas a la competitividad y al espíritu emprendedor.

Las competencias directivas pueden clasificarse en dos grandes grupos (Cardona Pablo y Chinchilla M. Nuria, 1999): el primero, competencias estratégicas que se relacionan directamente con la obtención de resultados económicos o productivos, ejemplos de estas competencias son: gestión y administración de recursos, visión estratégica, resolución de problemas, entre otras.

El segundo grupo, son las que se han denominado como competencias intratéticas, las cuales están ligadas directamente con la relación con la gente, es decir, su desarrollo profesional y generación de compromiso y confianza. En este grupo interviene directamente la capacidad de liderazgo propiamente dicho. Ejemplos de estas competencias son: comunicación efectiva, coaching, empatía, delegación.

Existe un tercer grupo cuya función radica en potenciar los dos grupos anteriores, estas son las competencias de eficacia personal que se refieren a los hábitos básicos de una persona que facilitan una relación eficaz con el entorno. Esencialmente se refieren a la

auto-dirección, característica necesaria a la hora de dirigir a otras personas. Son ejemplos de este tipo de competencias: proactividad, auto-gobierno, desarrollo personal, entre otras.

En otras palabras, son competencias para liderar al negocio, liderar a las personas y liderarse a uno mismo respectivamente.

2.4 Competencias de liderazgo:

Se ha explicado con anterioridad las definiciones, características y alcance de las competencias. Se puede decir en pocas palabras que corresponden a la suma de conocimientos, habilidades y experiencia.

Las competencias de liderazgo entonces, estarán relacionadas muy de cerca con la capacidad de una persona para influir en los demás con el fin de alcanzar objetivos específicos. Esta capacidad está integrada en varias áreas que en la actualidad llaman mucho la atención en la gestión del talento humano y en el desarrollo de competencias especialmente las de liderazgo, Andrés Hernández Vicedo, célebre ejecutivo de la industria farmacéutica española, detalla siete áreas que todo líder debe tener en cuenta: la inteligencia emocional, el coaching, la programación neurolingüística (PNL), el eneagrama de la personalidad, la motivación y la comunicación (2012).

A continuación se explicará brevemente cada una de ellas:

- **Inteligencia emocional:** definida por Daniel Goleman (1995) como la capacidad de las personas para controlar y dirigir sus emociones. Incluye a su vez, dos tipos de inteligencia: la inteligencia interpersonal que se refiere a la capacidad para relacionarse con los demás y la inteligencia intrapersonal que es la capacidad para relacionarse con

uno mismo. Además, se desprenden cinco habilidades vinculadas con la inteligencia emocional:

- a) **Autoconciencia o autoconocimiento:** es la capacidad para darse cuenta de las propias facultades y para descubrir aquello que nos conviene o nos gusta hacer.
 - b) **Autocontrol:** se refiere a la capacidad para reaccionar adecuadamente en las situaciones de estrés o el trabajo bajo presión.
 - c) **Automotivación:** es la capacidad para ser proactivos ante las diversas situaciones que se pueden presentar, tanto en la vida personal como profesional.
 - d) **Empatía:** se refiere a la capacidad para reconocer, entender y apreciar los sentimientos, necesidades y preocupaciones de otros.
 - e) **Habilidades sociales:** es la capacidad para manejar adecuadamente nuestras relaciones con los demás.
- **Programación neurolingüística (PNL):** se crea a principios de 1970 como resultado de la colaboración entre John Grinder y de Richard Bandler. Se puede definir como una herramienta de desarrollo personal que ayuda a comprender cómo vemos el mundo, cómo utilizamos la mente, y cómo comunicamos nuestra experiencia personal a otras personas a través del lenguaje. El objetivo de la PNL es aprender a dar la respuesta más positiva y proactiva a cualquier persona o situación (Hernández, Andrés. 2012).
 - **Coaching:** es un proceso que busca liberar el potencial que llevamos dentro a través del acompañamiento por parte de un facilitador o coach quien no influye directamente

en la toma de decisiones del coachee sino que le impulsa a “dar a luz” respuestas adecuadas y positivas en varias situaciones de su vida personal y profesional.

Según Andrés Hernández Vicedo (2012) el coaching por lo tanto, “trabaja el conocimiento (saber), las habilidades (saber hacer) y, sobre todo, el cambio de actitud y la conversión de las habilidades en hábito (saber ser)” (párr. 15).

- **Eneagrama de la personalidad:** se trata de una clasificación de personalidad que determina 9 tipos llamados eneatis. Puede considerarse como una herramienta de desarrollo humano que básicamente propone el autoconocimiento a través del descubrimiento de las potencialidades y limitaciones de una persona. A partir ello, se puede trabajar sobre estos aspectos para alcanzar un mayor nivel de funcionalidad, satisfacción personal y adaptación al medio (PersonArte, s..f).
- **Motivación:** es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía (Solana Ricardo, 1993).

En el marco laboral, será el nivel de motivación de los colaboradores lo que determine en gran medida su nivel de desempeño, por lo que el reto de todo líder es concentrarse en motivar a su equipo constantemente y a la vez motivarse a sí mismo. El reto de cada líder es descubrir qué le motiva a cada uno de sus colaboradores y a partir de ello desarrollar estrategias para mantener un ambiente positivo, retador, que genere compromiso y alto desempeño.

- **Comunicación efectiva:** se refiere básicamente a un proceso de doble vía en el que intervienen en igualdad de importancia el emisor y el receptor.

La comunicación juega un papel relevante en el liderazgo porque determina principalmente el tipo de relación que existe entre el líder y su equipo de trabajo. Un líder de alto nivel se expresa con propiedad, expone sus ideas de manera clara y sin contradicciones. Es capaz de escuchar y establecer constantemente espacios de retroalimentación para la mejora continua. Esto a la larga genera compromiso, confianza y mayor productividad.

Se presenta a continuación un cuadro resumen de las competencias de las competencias de liderazgo:



FIGURA No. 5 Cuadro - resumen de las competencias de Liderazgo. Andrés Hernández Vicedo (2010)

2.5 La Andragogía – Fundamentos de la educación de personas adultas:

2.5.1 Definición y fundamentos básicos:

La andragogía es el conjunto de las técnicas de enseñanza orientadas a educar personas adultas, en contraposición de la pedagogía, que es la enseñanza orientada a los niños.

Malcolm Knowles (1970), considerado como el padre de la educación de adultos. Introdujo la teoría de la Andragogía como el arte y la ciencia de ayudar a adultos a aprender. Consideraba que los adultos aprenden de manera diferente a los niños y que los entrenadores en su rol de facilitadores del aprendizaje deberían usar un proceso diferente para facilitarlos.

De esta manera, se define al andrágogo como un educador que al conocer al adulto que va a aprender es capaz de crear ambientes educativos adecuados para impulsar el aprendizaje. El andrágogo, entonces, propone una relación de ayuda educativa al adulto (Castro, 1990).

Según Félix Adam (1977), uno de los principales representantes del enfoque andragógico latinoamericano, considera que los objetivos generales de la educación de adultos se pueden resumir en cuatro:

- 1) Estimular y ayudar al proceso de autorrealización del hombre, mediante una adecuada preparación intelectual, profesional y social.
- 2) Preparar al hombre para la eficiencia económica en el sentido de hacerlo mejor productor, consumidor y administrador de sus recursos materiales.

- 3) Formar en el hombre una conciencia de integración social que le haga capaz de comprender, cooperar y convivir pacíficamente con sus semejantes.
- 4) Desarrollar en el hombre conciencia de ciudadanía para que participe responsablemente en los procesos sociales, económicos y políticos de la comunidad.

Adam (1977), también presenta los principios fundamentales en los cuales se basa la andragogía y son los siguientes:

- ✓ Participación: el estudiante no es un mero receptor, sino que es capaz de interactuar con sus compañeros, intercambiando experiencias que ayuden a la mejor asimilación del conocimiento. Es decir, el participante puede tomar decisiones en conjunto con otros participantes y actuar con estos en la ejecución de un trabajo o de una tarea asignada.
- ✓ Horizontalidad: se manifiesta cuando el facilitador y el estudiante tienen características cualitativas similares (adulthood y experiencia). La diferencia la ponen las características cuantitativas (diferente desarrollo de la conducta observable).
- ✓ Flexibilidad: es de entender que los adultos, al poseer una carga educativa - formativa, llena de experiencias previas y cargas familiares o económicas, necesitan lapsos de aprendizaje acordes con sus aptitudes y destrezas.

2.5.2 De la Pedagogía a la Andragogía:

La siguiente tabla presenta las diferencias fundamentales que existen entre los modelos Anragógicos y Pedagógicos:

Tabla No. 1 Diferencias entre los Modelos de Andragogía y Pedagogía:

ANDRAGOGIA	PEDAGOGÍA
Se aplica en mayores de edad	Se aplica en menores de edad
No aceptan obligatoriamente las enseñanzas impartidas ya que las pueden cuestionar y mejorar	Deben aceptar obligatoriamente la enseñanza conductista aplicada
La memorización no es lo importante, sino saber dónde se encuentra la información y como utilizarla	Los exámenes son en base a memorización
No existe profesor o docente, se elimina este concepto y pasa a llamarse facilitador se iguala al estudiante, es su amigo, su consejero	La diferencia entre profesor y alumnos es marcada, se ejerce un sentido de autoridad y poder sobre el otro.
Es un sistema de enseñanza voluntario	Es un sistema educativo obligatorio
El concepto del alumno es de dependiente. Su aprendizaje depende de la enseñanza. Su identidad social depende de su actividad como estudiante.	El concepto del alumno es de dependiente. Su aprendizaje depende de la enseñanza. Su identidad social depende de su actividad como estudiante.
El alumno acumula aprendizajes y conocimientos para aplicarlos posteriormente	El adulto pretende “aplicar” inmediatamente los aprendizajes en su vida personal y profesional.

Fuente: Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado (s.f.). Fundamentos de la educación de personas adultas. Elaborado por: Castañeda, Sofía

2.5.3 Leyes de la Andragogía aplicadas en los sistemas de capacitación profesional:

A la hora de diseñar un método de capacitación de adultos hay que tener en cuenta las Leyes de la Andragogía que enuncia Calderón Córdova (1995):

- Ejercitación: se recuerda con mayor claridad y por un espacio mayor de tiempo lo que se ha repetido y ejercitado, sobre todo vinculado con la solución de una

actividad práctica, pues ello eleva el nivel de motivación de las personas. Por ello los métodos que se seleccionen para ejecutar los programas de estudio, deben asegurar la participación activa de los estudiantes.

Existen investigaciones que demuestran que se memoriza: 90% de lo que se hace, 70% de lo que se habla, 50% de lo visto y oído, 30% de lo visto, 20 % de lo oído y 10% de lo leído.

- Efecto: las experiencias asociadas con resultados satisfactorios son mejor comprendidos y memorizados que los asociados a un fracaso. No se aprende mejor si constantemente se demuestra la incapacidad de los individuos. Por eso los objetivos deben formularse acorde con las posibilidades de cumplirlos y que permitan a través de ellos manifestar potencialidades y desarrollar capacidades.

Los adultos se resisten a aprender en situaciones que creen que ponen en duda su competencia.

- Primacía: la primera experiencia es una impresión más fuerte e imborrable que las sucesivas, por lo que es importante enfocar los contenidos desde ese ángulo. En esta ley tiene su origen la máxima de que es más fácil enseñar que borrar lo aprendido.
- Intensidad: todo aprendizaje debe asociarse a vivencias que provoquen un impacto emocional puesto que enseñan más y mejor. Las experiencias rutinarias y monótonas hacen que decaiga el interés y con ello se obstaculiza el aprendizaje.

- Utilidad: los conocimientos aprendidos y las capacidades desarrolladas son mejor recordadas y consolidadas, si están asociadas a las actividades que posteriormente realizarán los participantes durante el ejercicio de su profesión.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Determinación de la Muestra:

Para el presente trabajo se tomó como grupo de estudio a todos los colaboradores que tienen personal a su cargo dentro de la empresa Smartpro S.A cuya población total es de 1.316 personas.

De esta manera, se consideraron los cargos de gerencias, jefaturas y coordinaciones, teniendo una muestra total de 20 personas.

3.2 Diseño de herramientas:

Para el levantamiento de información fue necesario diseñar varias herramientas.

Inicialmente, se rediseñó el formato de los descriptivos de cargos de la empresa con el objetivo de obtener información sobre las competencias aplicables a cada posición, ya que los perfiles que manejaba la compañía no detallaban información al respecto (ANEXO No. 1).

Posteriormente, se diseñó un Formato para el levantamiento de competencias en el que se listaron 20 habilidades atadas al liderazgo con su respectiva definición (ANEXO No. 2).

Paralelamente, se diseñó un Protocolo de Entrevista con la finalidad de recabar información complementaria que incluía las siguientes preguntas:1) Mencione propuestas de capacitación que usted cree le ayudarían a mejorar los resultados de su gestión dentro de

la compañía. 2) Mencione aspectos positivos que usted ha observado respecto de la gestión que realizan los líderes de las diferentes áreas dentro de la compañía. 3) Mencione aspectos que podrían mejorar respecto de la gestión que realizan los líderes de las diferentes áreas dentro de la compañía (ANEXO No. 3).

Se diseñó además, un formato de evaluación 360, el cual constaba de las siguientes secciones: datos de información (evaluado, informantes, cargos respectivos, departamento, fecha de evaluación), 10 competencias con su respectiva definición (se consideraron aquellas competencias más relevantes para los líderes de la empresa obtenidas en el levantamiento de competencias realizado previamente) y una sección final en la que se enumeraron los conocimientos técnicos requeridos para cada cargo.

Se asignaron espacios para los participantes de cada evaluación, uno para la autoevaluación, otro para el jefe inmediato de la posición, otro para subalternos y por último uno para pares o relación directa de trabajo.

Se estableció una escala del 1 al 4 relacionada con la frecuencia con la que el evaluado presenta comportamientos que definen la presencia de una competencia específica con el fin de obtener información sobre el nivel actual de desarrollo de las competencias en los líderes de las diferentes áreas de la organización. (ANEXO No. 4).

Finalmente, se diseñaron dos presentaciones en formato ppt una para informantes y otra para evaluados con el objetivo de socializar sobre el proceso de evaluación y su correcta aplicación (ANEXO No 5 y ANEXO No. 6).

3.3 Levantamiento de Información:

3.3.1 Perfiles por competencias:

Primero, se planificó un cronograma de reuniones para el levantamiento de perfiles de los cargos. (ANEXO No. 7)

Se llevó a cabo una reunión de aproximadamente 45 minutos con cada líder de área en la que se levantó la información de sus cargos utilizando la metodología MPC (Modelado Perfiles por Competencias).

Con este insumo, se procedió a transcribir la información necesaria en el Formato de Perfiles de Cargos previamente diseñado.

Finalmente, el perfil levantado de los líderes fue revisado y validado por los jefes inmediatos de cada posición.

3.3.2 Levantamiento de competencias de liderazgo:

Se llevó a cabo una reunión con cada líder de área que tenía como objetivo conocer cuáles eran las competencias indispensables para un líder dentro de la compañía.

En la reunión, se explicó el objetivo de la misma y se entregó una encuesta en la que constaba una lista de 20 competencias de las cuales debían escoger de 8 a 10 que ellos consideraban eran las más importantes para desempeñar el rol de líderes dentro de Smartpro S.A.

Adicionalmente, en la misma reunión se realizó una entrevista con el fin de recabar información complementaria que permita obtener una visión más precisa de las competencias a las que se debía prestar atención.

Se utilizó un Protocolo de Entrevista previamente diseñado para indagar sobre temas de capacitación que consideraban primordiales para mejorar su gestión dentro de la compañía y sobre aspectos positivos y aspectos a mejorar que se observa en el grupo de líderes.

Cada reunión tuvo una duración promedio de 30 minutos (ANEXO No. 8).

3.3.3 Evaluación 360:

En primera instancia, se determinó conjuntamente con la Gerencia Administrativa - Financiera una lista de informantes que iba a evaluar a cada líder de área, los informantes debían incluir: jefe inmediato, al menos dos subalternos (en algunos casos sólo se pudo contar con uno) y un par o una persona que tenga relación directa de trabajo con el evaluado. (ANEXO No. 9).

Posteriormente, se planificaron en un periodo de dos semanas talleres de socialización para evaluados e informantes, en los cuales se explicaría sobre el proceso de evaluación y la herramienta a utilizar.

Se llevara a cabo 2 talleres para los evaluados cada uno con 10 asistentes.

En cuanto a los informantes, se realizaron 4 talleres con la participación de un promedio de 12 participantes cada uno.

Después de cada taller se les entregó un Formato de Evaluación 360 que debían completar en un plazo máximo de tres días.

3.4 Procesamiento y análisis de la información:

A continuación se presentará la tabulación de resultados del levantamiento de competencias realizado:

Tabla No. 2 Respuestas dadas para cada competencia por los líderes de la compañía

#	COMPETENCIA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
1	Manejo de recursos financieros	10	50%
2	Manejo de recursos humanos	12	60%
3	Orientación a resultados	10	50%
4	Comunicación efectiva	17	85%
5	Orientación de servicio	7	35%
6	Negociación y manejo de conflictos	11	55%
7	Liderazgo	15	75%
8	Empoderamiento	11	55%
9	Toma de decisiones	15	75%
10	Orientación Estratégica	5	25%
11	Desarrollo de personas	5	25%
12	Creatividad	6	30%
13	Análisis de problemas	8	40%
14	Capacidad de gestión	9	45%
15	Adaptación al cambio	5	25%
16	Planificación y Organización	15	75%
17	Iniciativa	5	25%
18	Interés por mantenerse actualizado	8	40%
19	Minuciosidad	4	20%
20	Trabajo en equipo	13	65%

Elaborado por: Sofía Castañeda (2013).

De las 20 competencias antes detalladas, se tomaron en cuenta aquellas que completaban una puntuación de por lo menos el 50% de la muestra por tratarse de un grupo no tan numeroso. De acuerdo a esto, se obtuvo como resultado que las siguientes son las

competencias más se repiten y por lo tanto son aquellas que tienen mayor importancia para los líderes de la compañía:



FIGURA No. 6 Porcentaje obtenido por las competencias más relevantes para los líderes de la empresa Smartpro S.A. Elaborador por: Sofía Castañeda (2013).

A partir de ese gráfico se observa que la comunicación efectiva es la competencia que mayor valor tiene para los líderes, es decir es importante para ellos generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros de sus equipos de trabajo y al mismo tiempo con personal de otras áreas de la empresa.

Esta competencia se relaciona directamente con la Planificación/Organización que también se encuentra entre las que causan mayor interés para este grupo de líderes sobre todo por el tipo de negocio que tiene la compañía. Al trabajar por proyectos, seguramente

ven la necesidad de la planificación y coordinación entre áreas ya que los resultados de la una dependen de los resultados de la otra.

También se observa que la toma de decisiones y el liderazgo están entre las competencias indispensables, la primera tiene conexión directa con la complejidad del giro del negocio ya que toda decisión repercute en montos de dinero muy altos ya sea en ganancia o en pérdida. Por otro lado, el liderazgo causa impacto en especial porque ven la necesidad no sólo de dirigir a sus colaboradores, sino de desarrollar el potencial, evaluar su desempeño y retener a aquellos que generan valor agregado a la compañía.

3.4.2. Protocolo de Entrevista:

Los resultados de las preguntas realizadas fueron los siguientes:

1) Mencione propuestas de capacitación que usted cree le ayudarían a mejorar los resultados de su gestión dentro de la compañía:

Tabla No. 3 Temas de capacitación que requieren los líderes de Smartpro para mejorar su gestión:

CURSO DE CAPACITACIÓN	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Habilidades de liderazgo (retroalimentación, empoderamiento, motivación)	11	55%
Gestión de Proyectos	8	40%
Planificación estratégica / Balance ScoreCard	5	25%
Control de costos / presupuestos	4	20%
Mercadeo	2	10%
Cursos técnicos de ingeniería	2	10%
Legislación laboral	1	5%
Certificación ISO 9001	1	5%
Control de riesgos	1	5%

Elaborado por: Sofía Castañeda (2013).

La tabla nos muestra los temas de capacitación que según los líderes de esta compañía les ayudaría a mejorar su gestión. Para formar esta lista se tomaron las respuestas más cercanas y se les insertó en una categoría que en lo posible muestre la variedad de opciones y que a la vez sea concisa y directa.

De estos datos se muestra en el siguiente gráfico cuatro temas que tienen la mayor cantidad de respuestas:

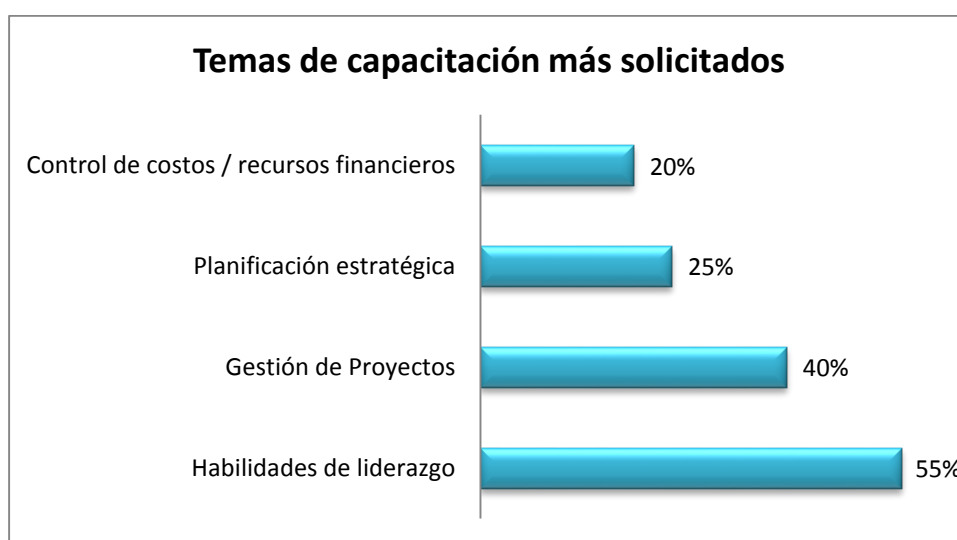


FIGURA No. 7 Temas de capacitación que más causan interés dentro del grupo de líderes de Smartpro S.A.
Elaborador por: Sofia Castañeda (2013).

Según La figura No. 7 se observa que las habilidades de liderazgo las que causan mayor interés en este grupo y las creen necesarias para mejorar su gestión actual dentro de la compañía. En esta categoría se incluyeron respuestas como motivación a su equipo de trabajo, comunicación, retroalimentación, desarrollo de talento.

También es de alto interés el adecuado manejo de proyectos que engloba la planificación, ejecución y control. Actualmente, la empresa cuenta con un departamento

exclusivo para desarrollar esta tarea, sin embargo, se observa que es un tópico necesario en los líderes sobre todo por el tipo de negocio que tiene la empresa. Este punto se relaciona mucho con el tema de manejo de costos o presupuestos ya que dentro de la gestión por proyectos, se pone especial énfasis en esta área.

En cuanto a temas de Planificación estratégica y Balance ScoreCard, causan interés porque actualmente la empresa no cuenta con este tipo de gestión, por ende en ocasiones los diferentes departamentos no tienen claro a dónde deben dirigir sus esfuerzos.

Es interesante observar que estas propuestas de capacitación tienen mucha relación con las competencias que inicialmente los líderes escogieron como indispensables para realizar su gestión dentro de la empresa.

2) Mencione aspectos positivos que usted ha observado respecto de la gestión que realizan los líderes de las diferentes áreas dentro de la compañía:

Al igual que en la primera pregunta, se elaboró una lista más general que abarque la mayor cantidad de respuestas. Esta tarea dio lugar a la tabla que se muestra enseguida:

Tabla No. 4 Aspectos positivos percibidos en el grupo de líderes de la empresa.

ASPECTOS POSITIVOS	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Dedicación / Interés por mejorar	9	45%
Interés por el talento humano	6	30%
Experiencia en diversas industrias	4	20%
Trabajo en equipo / Colaboración	2	10%
Negociación	2	10%
Seguimiento a proyectos	1	5%
Planificación	1	5%

Elaborado por: Sofía Castañeda (2013).

A continuación un gráfico con los aspectos positivos que más son percibidos por los líderes de la compañía:

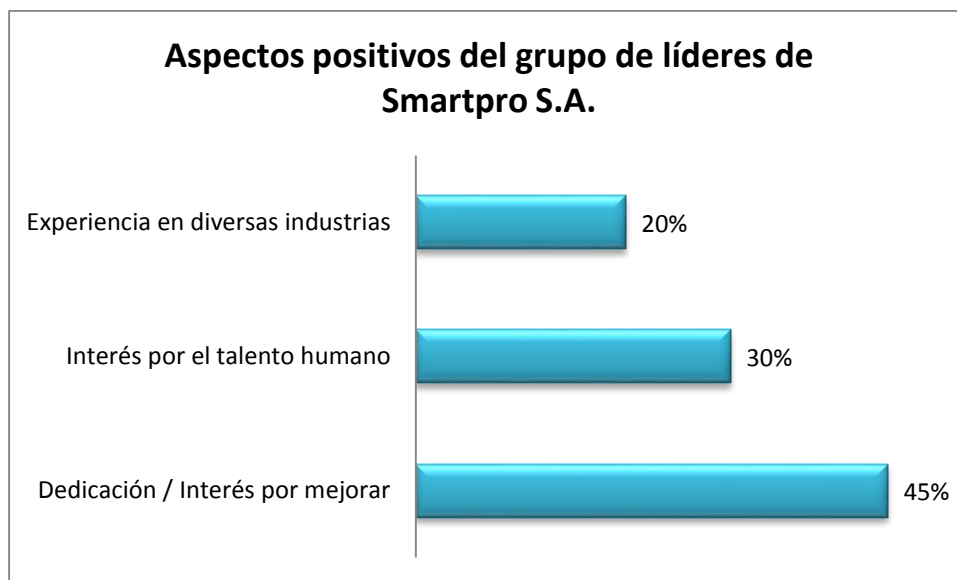


FIGURA No. 8 Aspectos positivos más percibidos por los líderes de Smartpro. Elaborado por: Sofía Castañeda

Para los líderes encuestados, la característica positiva que más se observa dentro del grupo es la dedicación que ponen para cumplir con sus obligaciones y el interés por crecer y mejorar.

Otro aspecto positivo es su interés por la gente que incluye elementos como empatía con los colaboradores, buen trato, retroalimentación, enseñanza de conocimientos técnicos. Esto es importante ya que contribuye a mantener un clima laboral adecuado para los colaboradores.

Es positivo también aunque en menor medida la experiencia que poseen algunos líderes en diversas industrias diferentes a la hidrocarburífera o de la construcción ya que contribuyen con otras perspectivas del mercado, sin embargo para otros líderes este aspecto

fue descrito como desventaja ya que la falta de experiencia en el sector incide en errores bastante graves.

Hay que tomar en cuenta que ni siquiera la respuesta con la puntuación más alta alcanza al menos el 50% de la muestra por lo que esto puede deberse a que tienen metodologías de trabajo diferentes, no se reconocen como un equipo que debe remar para la dirección y sobre todo existe interés por sobresalir individualmente en ocasiones menospreciando la gestión del otro.

3) Mencione aspectos que podrían mejorar respecto de la gestión que realizan los líderes de las diferentes áreas dentro de la compañía:

Tabla No. 5 Aspectos a mejorar percibidos en el grupo de líderes de la empresa.

ASPECTOS A MEJORAR	NÚMERO DE RESUESTAS	PORCENTAJE
Trabajo en equipo / colaboración	10	50%
Definición de roles, responsabilidades, funciones, niveles de autoridad	7	35%
Planificación / organización	5	25%
Demostrar resultados obtenidos / rendición de cuentas	4	20%
Toma de decisiones / Búsqueda de soluciones	3	15%
Administración de RRHH / motivación/ retroalimentación	3	15%
Administración de recursos financieros	1	5%
Conocimiento de la industria petrolera	1	5%

Elaborado por Sofía Castañeda (2013).

Al igual que las preguntas anteriores se elaboró una tabla con los criterios que más respuestas englobaban teniendo como resultados los siguientes aspectos como aquellos que según la percepción del grupo de líderes debe mejorar en mayor medida:

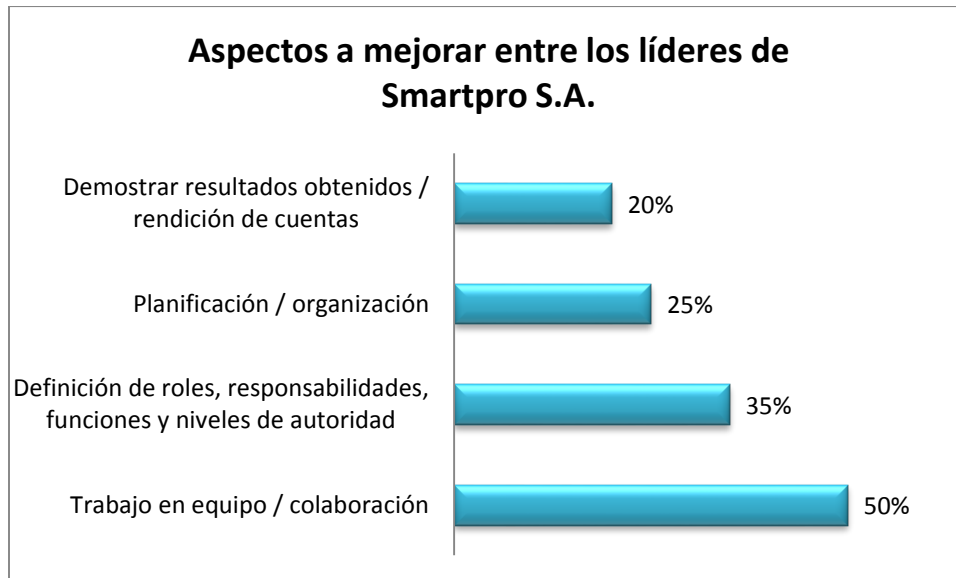


FIGURA No. 9 Aspectos a mejorar con mayor puntuación por el grupo de líderes de la empresa Smartpro S.A.

Elaborado por: Sofia Castañeda (2013)

De acuerdo a este gráfico, el 50% de la muestra percibe como el punto en el que más está fallando al trabajo en equipo y colaboración entre áreas. Esto tiene mucha relación con los resultados de la pregunta anterior en la que se determina que al parecer no existe percepción de equipo.

En cuanto al siguiente aspecto con puntuación alta relacionado con el establecimiento de funciones, responsabilidades y niveles de autoridad, hay varios aspectos para analizar, el primero, este no es un error que nace de la gestión de los líderes en sí misma sino más bien es un descuido de la Alta Gerencia al no contar con una estructura organizacional lo suficientemente clara como para evitar confusiones. El tema de los niveles de autoridad es bastante delicado ya que al recabar la información se pudo percibir que algunos líderes sienten que ciertos compañeros tienen mucho poder dentro de la

organización aún teniendo niveles jerárquicos menores. Sin embargo, este inconveniente también es un aspecto a mejorar de la compañía como tal y no tanto de los líderes per sé.

Nuevamente salta el tema de la planificación/organización que fue una competencia que según la primera encuesta era una de las más importantes para ejercer su función como líderes.

Por último con menor puntaje pero que vale la pena ser tomado en cuenta el aspecto sobre rendición de cuentas o resultados que actualmente no se lleva a cabo.

3.4.3. Evaluación 360 Grados:

Con el fin de obtener un panorama completo de la aplicación de esta herramienta, se ha elaborado una tabla individual con los resultados obtenidos de las autoevaluaciones y de cada grupo de informantes.

También se realizó un gráfico de barras que permite visualizar el nivel de desarrollo de cada competencia del cual se sacó un promedio que sirvió como referencia para considerar las competencias que requerían mayor nivel de desarrollo en los líderes de Smartpro.

A continuación se presentarán los resultados parciales de las evaluaciones 360 grados.

Tabla No. 6 Tabulación resultados autoevaluaciones:

COMPETENCIAS	Gerente Adm - Finan	Gerente de Operaciones	Gerente S.I.G.	Gerente Construcciones	Gerente Financiera	Gerente S.E.	Jefe TIC	Jefe SSA	Coord. DO	Coord. Médico	Contador General	Coord. Desarrollo Negocios	Coord. Logística de Personal	Coord. De Procura	Coord. De Campamentos	Líder Civil	Líder Eléctrico	Líder I&C	Líder Mecánico	Líder de Procesos	PROMEDIO	
Manejo de recursos financieros	3,67	3,67	3,67	3,67	4,00	4,00	3,67	3,67	3,33	3,67	3,67	3,33	3,33	3,67	3,67	3,33	3,33	3,67	4,00	3,33	3,62	
Manejo de recursos humanos	4,00	4,00	3,67	3,67	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,67	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,95
Orientación a resultados	4,00	4,00	3,33	4,00	3,33	3,67	3,33	4,00	3,67	3,67	4,00	3,67	3,67	3,67	3,67	3,67	3,67	3,67	3,67	3,67	3,70	
Comunicación efectiva	4,00	4,00	3,33	3,67	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,67	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,93
Negociación y manejo de conflictos	4,00	4,00	3,00	3,67	3,67	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,33	4,00	4,00	4,00	3,33	4,00	3,33	4,00	4,00	4,00	4,00	3,82
Liderazgo	3,67	3,67	4,00	3,67	4,00	4,00	3,67	3,67	3,67	3,67	3,33	3,67	3,33	3,67	3,33	3,67	3,33	4,00	4,00	4,00	3,70	
Empoderamiento	3,75	3,75	4,00	3,75	4,00	3,50	3,75	3,33	4,00	3,75	4,00	3,75	3,50	3,75	3,50	3,75	3,25	4,00	3,50	3,50	3,70	
Toma de decisiones	4,00	4,00	3,67	4,00	3,33	3,67	3,67	4,00	4,00	3,67	3,33	4,00	4,00	3,67	4,00	3,67	4,00	3,33	3,67	4,00	3,78	
Planificación y Organización	3,67	3,67	3,33	3,33	3,33	3,67	3,33	3,50	3,67	3,33	3,67	3,67	3,67	3,33	3,67	3,33	3,33	3,67	3,67	3,33	3,51	
Trabajo en equipo	4,00	4,00	3,33	3,67	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,67	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,93	
PROMEDIO																				3,76		

Elaborado por: Sofía Castañeda (2013)

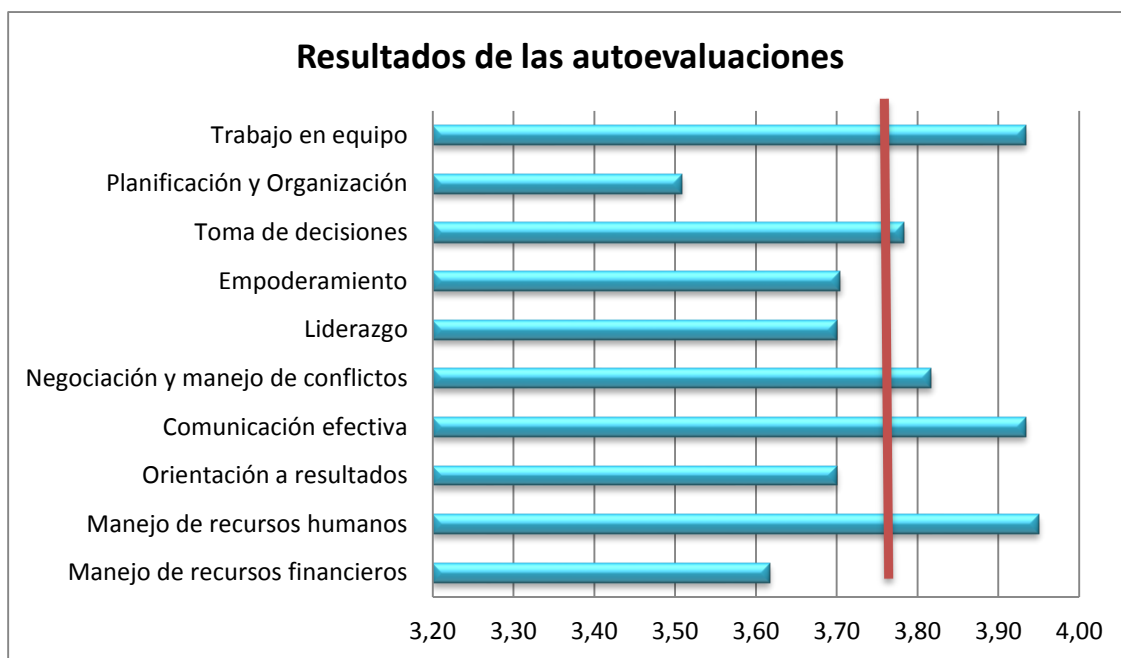


FIGURA No. 10: Resultados obtenidos de las autoevaluaciones de los líderes de Smartpro.
Elaborado por: Sofía Castañeda (2013)

La figura No. 10, muestra las competencias que según la percepción de los propios líderes tienen un nivel menor de desarrollo:

- Planificación y Organización: se ha visto falencias sobre todo en el cumplimiento de tiempos y manejo de recursos. Otro aspecto a resaltar es que cada área se maneja aisladamente y no bajo una planificación global.
- Empoderamiento: el grupo de líderes percibe que la alta gerencia no les concede el suficiente nivel de autoridad para tomar decisiones e implementar mejoras.
- Liderazgo: el grupo de líderes reconoce que deben mejorar sus competencias de liderazgo sobre todo en lo referente al desarrollo de sus colaboradores directos.

- Orientación a resultados: a pesar de los esfuerzos y las buenas intenciones de los líderes no se han conseguido los resultados planteados inicialmente.
- Manejo de recursos financieros: tiene mucho que ver con la planificación ya que ningún departamento se maneja bajo un presupuesto propio por lo que las decisiones se toman en base a las necesidades día a día.

Tabla No. 7 Tabulación de resultados de los jefes inmediatos

COMPETENCIAS	Gerente Adm - Finan	Gerente de Operaciones	Gerente S.I.G.	Gerente Construcciones	Gerente Financiera	Gerente S.E.	Jefe TIC	Jefe SSA	Coord. DO	Coord. Médico	Contador General	Coord. Desarrollo Negocios	Coord. Logística de Personal	Coord. De Procura	Coord. De Campamentos	Líder Civil	Líder Eléctrico	Líder I&C	Líder Mecánico	Líder de Procesos	PROMEDIO
Manejo de recursos financieros	4,00	4,00	3,67	3,67	3,00	3,50	3,00	3,00	2,67	3,00	3,33	3,33	3,33	3,00	3,67	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3,34
Manejo de recursos humanos	4,00	4,00	3,67	3,00	3,33	3,50	3,33	2,67	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,67	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3,41
Orientación a resultados	4,00	3,67	3,33	3,00	3,00	3,67	2,67	3,00	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,50	3,00	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3,30
Comunicación efectiva	4,00	4,00	3,33	3,33	3,33	3,83	3,67	3,67	3,33	3,67	3,67	4,00	3,33	3,00	3,67	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3,59
Negociación y manejo de conflictos	3,67	3,33	3,00	2,83	3,00	3,33	3,00	2,83	3,00	2,67	3,67	4,00	2,67	2,67	3,33	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3,13
Liderazgo	4,00	4,00	4,00	2,67	3,00	3,67	2,67	3,33	2,67	3,00	2,67	2,33	2,67	2,67	3,67	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3,13
Empoderamiento	3,25	3,50	3,75	3,50	3,50	3,25	3,00	2,75	4,00	3,25	3,38	3,50	2,50	3,25	3,25	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3,31
Toma de decisiones	3,67	3,67	3,67	3,33	2,67	3,67	3,00	3,33	3,33	3,00	3,33	3,00	3,00	3,00	3,33	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3,27
Planificación y Organización	3,83	3,33	3,33	3,33	3,00	3,33	3,00	3,33	3,33	3,00	3,67	2,33	2,33	3,00	3,67	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3,19
Trabajo en equipo	3,33	3,67	3,33	3,00	3,33	3,33	3,33	3,00	3,00	3,00	3,67	3,33	3,00	2,67	3,33	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3,22
PROMEDIO																				3,29	

Elaborado por Sofía Castañeda (2013)

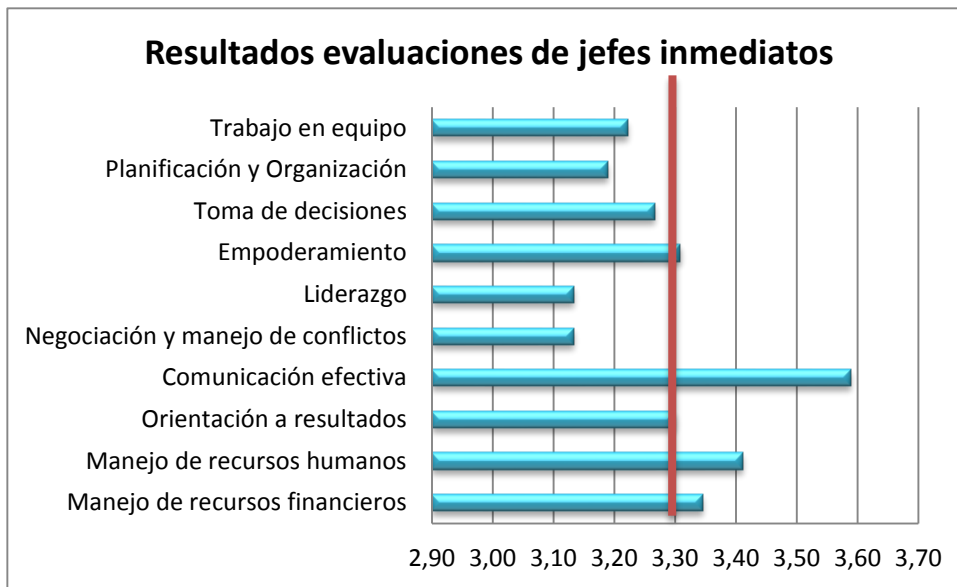


FIGURA No. 11: Resultados obtenidos de los jefes inmediatos de los líderes de Smartpro. Elaborado por: Sofía Castañeda (2013)

- La figura No. 11 muestra que según los jefes inmediatos las competencias que presentan un menor nivel de desarrollo son las siguientes:
- Trabajo en equipo: se evidencia una falta de comunicación y cooperación por parte del grupo de líderes las actividades se realizan por decisiones aisladas.
- Planificación y Organización: se han dado casos de que dos áreas han desarrollado la misma actividad al mismo tiempo generando pérdida de recursos. Se da porque no se manejan bajo una planificación conjunta.
- Toma de decisiones: en general se resisten a tomar decisiones cruciales. No toman su responsabilidad como líderes.
- Empoderamiento: el mismo comportamiento de la alta gerencia se replica en el resto de líderes quienes no empoderan de forma real a sus equipos de trabajo.

- Liderazgo: no se refleja un liderazgo autentico del grupo de líderes. Se nota que los grupos de trabajo realizan sus actividades sin una guía efectiva.
- Negociación y manejo de conflictos: cuando se generan conflictos internos o con el cliente se nota falencias en habilidades de negociación.

Tabla No. 8 Tabulación de resultados obtenidos de la evaluación realizada por los subalternos:

COMPETENCIAS	Gerente Adm - Finan	Gerente de Operaciones	Gerente S.I.G.	Gerente Construcciones	Gerente Financiera	Gerente S.E.	Jefe TIC	Jefe SSA	Coord. DO	Coord. Médico	Contador General	Coord. Desarrollo Negocios	Coord. Logística de Personal	Coord. De Procura	Coord. De Campamentos	Líder Civil	Líder Eléctrico	Líder I&C	Líder Mecánico	Líder de Procesos	PROMEDIO
Manejo de recursos financieros	3,67	3,83	3,75	2,83	3,67	4,00	2,58	3,00	3,00	3,00	3,33	2,67	2,50	3,00	3,00	3,17	2,67	3,00	3,33	3,33	3,17
Manejo de recursos humanos	2,83	3,42	3,58	2,50	3,17	3,67	3,33	2,83	2,67	3,00	2,83	2,67	2,50	2,83	2,33	3,17	2,67	2,83	2,83	4,00	2,98
Orientación a resultados	3,83	3,58	3,58	3,58	3,00	3,33	3,00	3,17	2,50	3,17	3,33	3,00	2,83	3,25	3,33	3,17	2,67	2,83	3,33	3,33	3,19
Comunicación efectiva	3,67	3,67	3,17	2,92	3,25	3,58	3,50	2,92	2,83	3,75	3,17	3,60	2,80	3,00	3,33	3,33	2,83	3,75	3,17	3,33	3,28
Negociación y manejo de conflictos	3,17	3,33	2,58	2,75	2,83	3,33	3,17	2,83	2,50	3,17	2,75	3,80	2,60	3,00	2,58	3,50	2,33	4,00	2,75	3,67	3,03
Liderazgo	3,50	3,50	3,42	2,67	3,50	3,33	3,25	2,67	2,67	3,33	2,67	2,17	2,00	3,00	2,33	3,17	2,50	3,50	2,67	3,17	2,95
Empoderamiento	2,63	3,00	3,56	2,50	3,13	3,38	3,25	2,88	3,38	3,25	2,63	2,50	1,33	3,25	2,88	3,25	2,75	3,44	2,63	3,50	2,95
Toma de decisiones	3,58	3,67	3,17	2,50	3,00	3,17	3,67	3,17	3,17	3,25	3,08	2,70	2,60	3,08	2,83	3,17	3,50	3,00	3,08	4,00	3,17
Planificación y Organización	3,25	3,17	3,33	2,83	3,08	3,08	3,00	3,17	3,17	3,17	3,00	2,33	2,33	3,17	2,67	3,17	2,75	2,83	3,00	3,00	2,98
Trabajo en equipo	3,33	3,17	3,17	2,67	3,25	3,33	3,25	3,00	3,00	3,25	2,75	2,67	2,00	2,92	2,17	3,33	2,17	3,50	2,75	3,67	2,97
PROMEDIO																				3,07	

Elaborado por: Sofia Castañeda (2013)

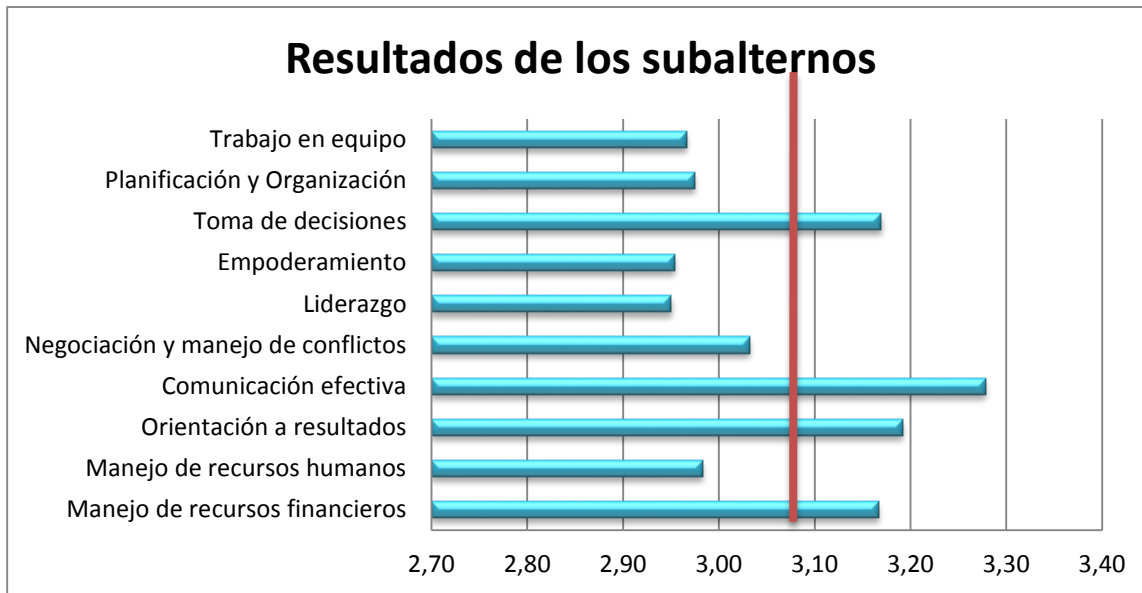


FIGURA No. 12 Resultados obtenidos de los jefes inmediatos de los líderes de Smartpro.

Elaborado por: Sofía Castañeda (2013)

La figura No. 12 indica que según los subalternos las competencias a las que hay que prestar mayor atención son:

- Trabajo en equipo: los subalternos notan que cada líder actúa bajo su punto de vista. NO se genera un trabajo conjunto con otros líderes.
- Planificación y Organización: el problema radica en que se generan actividades según las disposiciones de los líderes pero en ocasiones este esfuerzo no ha servido de mucho ya que se contrapone con las actividades de otras áreas.
- Empoderamiento: los subalternos perciben que sus líderes no les conceden el real poder de decisión para ejecutar ciertas tareas en las que tiene mucha experiencia.
- Liderazgo: es evidente para los subalternos que sus líderes no se manejan con habilidades efectivas de liderazgo sino que muchas veces se manejan bajo parámetro que no impulsan el desarrollo de sus potenciales.

- Negociación y manejo de conflictos: los conflictos se manejan a la ligera y en muchos de los casos no llegan a resolverse del todo. Existe mucho chisme de pasillo y malos entendidos.
- Manejo de recursos humanos: los subalternos perciben que la gestión de recursos humanos ya que no se generan procesos de retención ni promoción para el buen desempeño.

Tabla No. 9 Tabulación de los resultados obtenidos de la evaluación realizada por los pares:

COMPETENCIAS	Gerente Adm - Finan	Gerente de Operaciones	Gerente S.I.G.	Gerente Construcciones	Gerente Financiera	Gerente S.E.	Jefe TIC	Jefe SSA	Coord. DO	Coord. Médico	Contador General	Coord. Desarrollo Negocios	Coord. Logística de Personal	Coord. De Procura	Coord. De Campamentos	Líder Civil	Líder Eléctrico	Líder I&C	Líder Mecánico	Líder de Procesos	PROMEDIO	
Manejo de recursos financieros	3,67	4,00	3,67	2,67	3,00	3,33	2,33	2,67	3,00	3,33	3,67	3,00	3,33	3,33	3,00	3,33	3,00	3,00	3,33	3,33	3,20	
Manejo de recursos humanos	4,00	3,67	4,00	3,33	3,67	3,00	3,00	2,67	2,67	3,00	3,83	3,00	3,00	3,00	3,00	3,33	3,67	3,67	3,00	4,00	3,32	
Orientación a resultados	3,67	3,33	3,67	3,33	2,67	3,00	2,67	3,00	2,50	3,17	3,33	3,33	3,33	3,00	3,67	3,33	3,00	3,33	3,00	3,00	3,17	
Comunicación efectiva	3,67	3,67	3,33	3,67	3,33	3,33	3,33	3,33	2,83	3,33	3,66	3,33	3,00	3,33	3,33	4,00	3,33	3,67	3,33	3,33	3,41	
Negociación y manejo de conflictos	3,33	3,67	3,00	3,00	3,00	3,00	3,33	3,17	2,50	3,33	3,50	3,67	3,00	3,33	3,00	3,67	3,00	3,67	3,00	3,00	3,21	
Liderazgo	3,33	3,33	3,67	3,00	3,33	3,00	2,67	3,00	2,67	3,00	3,67	2,67	3,00	3,00	3,33	3,67	3,33	3,33	3,00	3,33	3,17	
Empoderamiento	3,13	3,50	3,50	3,00	3,75	3,38	3,50	3,00	3,38	3,50	3,75	3,00	3,00	3,50	3,50	3,50	3,25	3,25	3,50	3,00	3,34	
Toma de decisiones	3,67	3,67	3,33	3,33	3,00	3,17	3,33	3,00	3,17	3,33	3,33	3,00	3,00	3,33	3,33	3,33	3,00	3,67	3,33	3,33	3,28	
Planificación y Organización	3,33	3,50	3,33	3,33	2,67	3,08	2,67	3,00	3,17	3,00	3,33	2,83	2,67	3,33	3,00	3,33	3,33	2,67	3,33	3,00	3,10	
Trabajo en equipo	3,67	3,50	3,00	3,17	3,00	3,33	3,00	2,83	3,00	3,00	3,33	3,00	2,67	3,00	3,33	3,50	3,00	2,67	3,00	3,33	3,12	
																					PROMEDIO	3,23

Elaborado por Sofía Castañeda (2013)

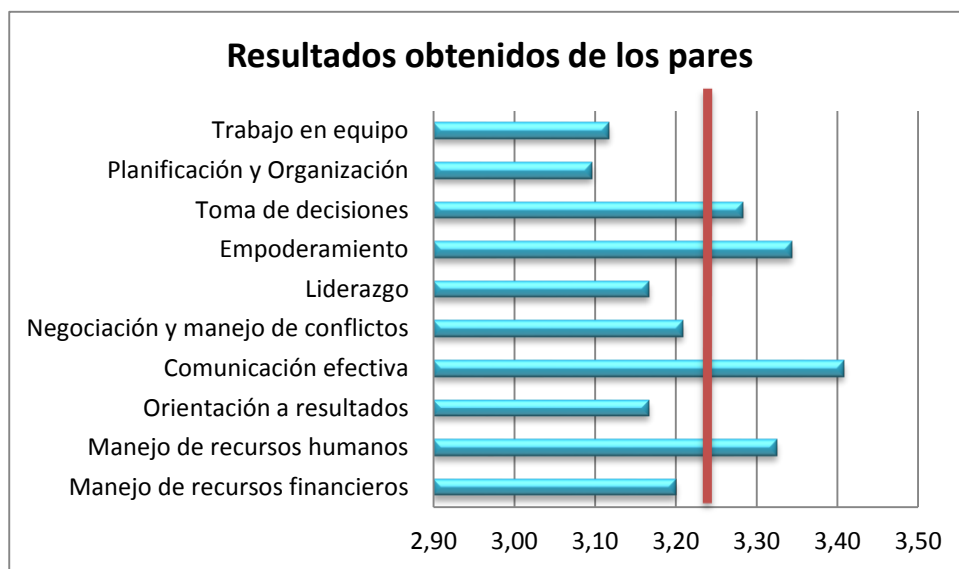


FIGURA No. 13 Resultados obtenidos de los pares de los líderes de Smartpro.

Elaborado por: Sofía Castañeda (2013)

En la figura No. 13 se observan las competencias con menor nivel de desarrollo según la percepción de los pares:

Estas competencias a mejorar coinciden con las competencias que según su propia percepción los líderes deben mejorar y son:

- Trabajo en equipo
- Planificación y Organización
- Liderazgo
- Negociación y manejo de conflictos
- Orientación a resultados
- Manejo de recursos financieros

De los gráficos antes expuestos se puede observar que la percepción de los líderes sobre sus propias habilidades es más alta y positiva que la percepción del resto de informantes, esto se corrobora ya que en las autoevaluaciones el promedio total de desarrollo de competencias es de 3,76.

Esta es una característica usual dentro de los grupos humanos, sin embargo se va a presentar a continuación una tabla que muestra los promedios de calificación dados solamente por los informantes para evidenciar la diferencia que existe entre los promedios totales de ambos casos.

Tabla No. 10 Promedios de los resultados entregados por los informantes dentro de la evaluación 360:

COMPETENCIAS	JEFES	SUBALTERNOS	PARES	PROMEDIO
Manejo de recursos financieros	3,34	3,17	3,20	3,24
Manejo de recursos humanos	3,41	2,98	3,32	3,24
Orientación a resultados	3,30	3,19	3,17	3,22
Comunicación efectiva	3,59	3,28	3,41	3,43
Negociación y manejo de conflictos	3,13	3,03	3,21	3,12
Liderazgo	3,13	2,95	3,17	3,08
Empoderamiento	3,31	2,95	3,34	3,20
Toma de decisiones	3,27	3,17	3,28	3,24
Planificación y Organización	3,19	2,98	3,10	3,09
Trabajo en equipo	3,22	2,97	3,12	3,10
			Promedio	3,20

Elaborado por: Sofía Castañeda (2013)

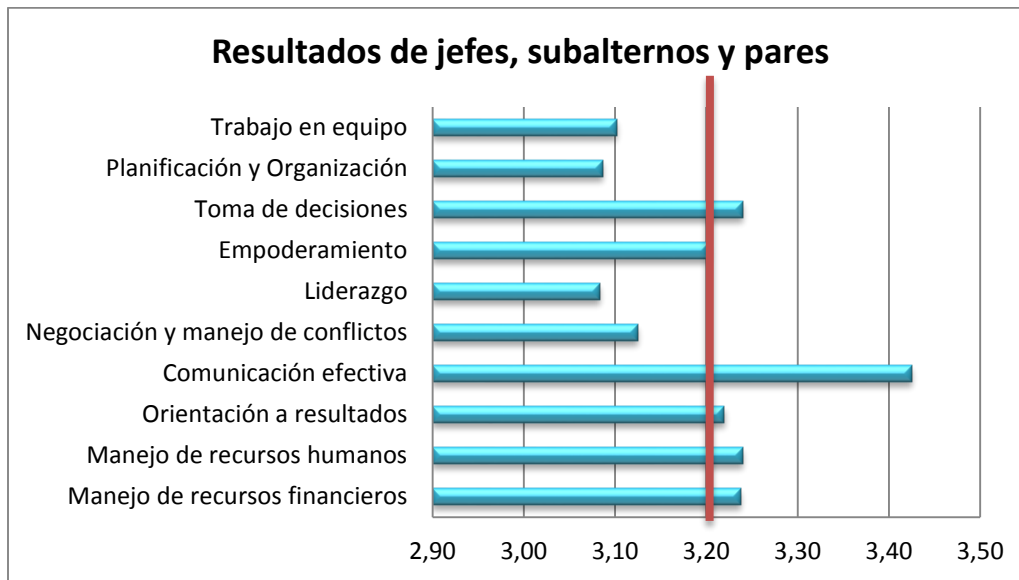


FIGURA No. 14: Promedio de desarrollo de competencias según resultados de informantes en la evaluación 360. Elaborado por: Sofía Castañeda (2013).

Como se muestra en la tabla y en la figura anterior, el promedio de desarrollo de competencias de los líderes de la compañía según los informantes es de 3,20. Por lo tanto existe una diferencia de 0,56 puntos con relación al promedio obtenido de las autoevaluaciones.

Para conocer si este detalle influye de manera significativa en los resultados de la evaluación 360 se presentará a continuación la tabulación general de los promedios obtenidos por todos los participantes.

Tabla No. 11 Tabulación resultados generales Evaluación 360 grados:

COMPETENCIAS	Gerente Adm - Finan	Gerente de Operaciones	Gerente S.I.G.	Gerente Construcciones	Gerente Financiera	Gerente S.E.	Jefe TIC	Jefe SSA	Coord. DO	Coord. Médico	Contador General	Coord. Desarrollo Negocios	Coord. Logística de Personal	Coord. De Procura	Coord. De Campamentos	Líder Civil	Líder Eléctrico	Líder I&C	Líder Mecánico	Líder de Procesos	PROMEDIO
Manejo de recursos financieros	3,73	3,87	3,77	3,13	3,47	3,77	2,83	3,07	2,93	3,20	3,57	3,08	3,13	3,20	3,27	3,25	2,92	3,17	3,50	3,33	3,31
Manejo de recursos humanos	3,53	3,70	3,77	3,00	3,47	3,57	3,40	3,00	3,07	3,27	3,37	3,13	3,07	3,20	3,07	3,42	3,25	3,33	3,17	4,00	3,34
Orientación a resultados	3,87	3,63	3,63	3,50	3,00	3,40	2,93	3,27	3,00	3,30	3,50	3,33	3,29	3,33	3,40	3,33	3,00	3,17	3,33	3,33	3,33
Comunicación efectiva	3,80	3,80	3,40	3,43	3,43	3,67	3,60	3,37	3,73	3,70	3,70	3,72	3,23	3,20	3,53	3,67	3,25	3,79	3,42	3,56	3,55
Negociación y manejo de conflictos	3,47	3,53	2,90	3,00	3,07	3,40	3,33	3,13	3,00	3,27	3,53	3,85	2,98	3,20	2,97	3,67	2,75	3,92	3,13	3,56	3,28
Liderazgo	3,60	3,33	3,63	2,33	3,47	3,47	3,10	3,07	2,93	3,27	3,33	2,60	2,60	3,07	3,00	3,42	2,92	3,58	3,08	3,50	3,17
Empoderamiento	3,08	3,35	3,68	3,05	3,50	3,40	3,35	3,00	3,55	3,40	3,65	3,19	2,63	3,40	3,20	3,44	3,00	3,53	3,06	3,33	3,29
Toma de decisiones	3,70	3,73	3,47	3,13	3,00	3,40	3,47	3,33	3,33	3,30	3,30	3,12	3,08	3,23	3,27	3,33	3,50	3,25	3,29	3,78	3,35
Planificación y Organización	3,47	3,37	3,40	3,13	3,03	3,30	3,00	3,23	3,27	3,13	3,33	2,79	2,75	3,20	3,13	3,25	3,04	3,00	3,25	3,11	3,16
Trabajo en equipo	3,53	3,50	3,27	3,03	3,37	3,40	3,37	3,17	3,13	3,30	3,43	3,25	2,92	3,10	2,93	3,54	2,83	3,42	3,13	3,67	3,26
PROMEDIO TOTAL																				3,30	

Elaborado por Sofía Castañeda (2013).

En la tabla No. 8 se muestran los promedios individuales por competencia de cada líder y los promedios generales por competencia de todo el grupo.

Se sacó un promedio total de todas las competencias obteniendo un nivel de 3,30 que servirá de referente para determinar las competencias que tienen los más bajos niveles de desarrollo.

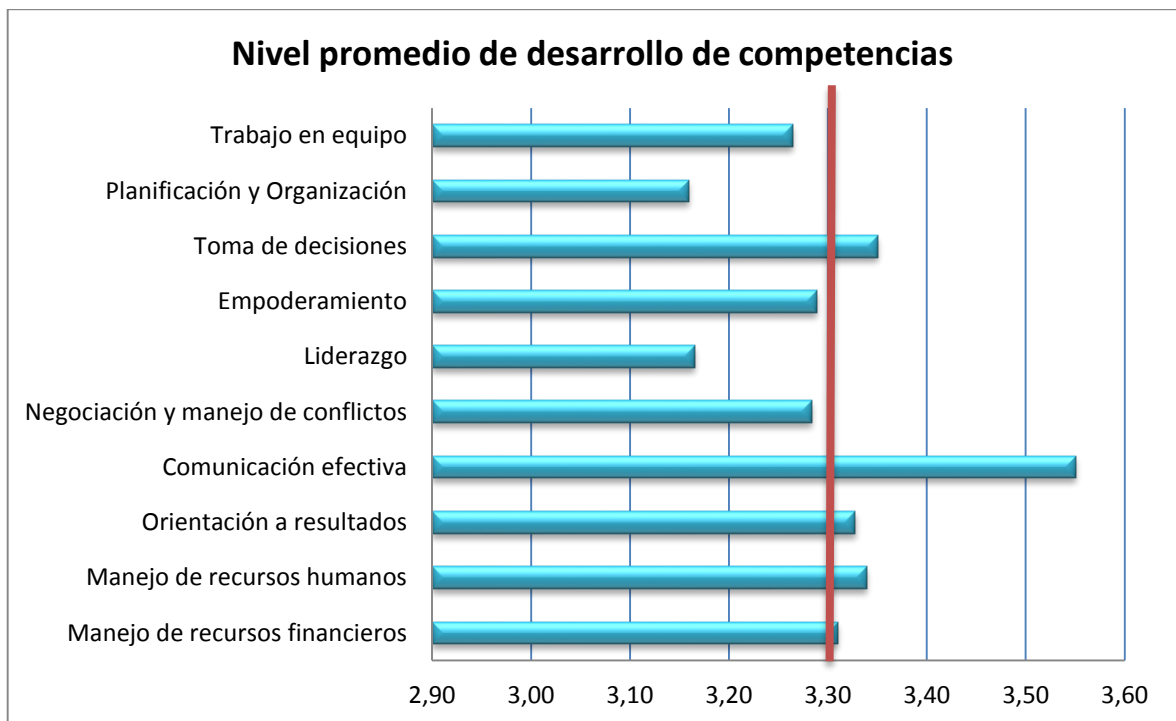


FIGURA No. 15: Promedio de desarrollo de competencias 3,30. Elaborado por Sofía Castañeda (2013)

Por tanto, las competencias que tuvieron como resultado un nivel menor al promedio son las siguientes:

- Negociación y manejo de conflictos
- Liderazgo
- Empoderamiento

- Planificación y Organización
- Trabajo en equipo

A continuación se analizará la correspondencia entre los resultados de la auto percepción de los líderes sobre sus competencias, la percepción del entorno y los resultados globales.

Tabla No. 12 Cuadro comparativo de competencias que requieren mayor desarrollo dentro de los líderes de Smartpro según la percepción de los líderes sobre sí mismos y de los informantes.

COMPETENCIAS	AUTO- PERCEPCIÓN	PERCEPCIÓN DE INFORMANTES	RESULTADOS GENERALES
Manejo de recursos financieros	X		
Manejo de recursos humanos			
Orientación a resultados	X		
Comunicación efectiva			
Negociación y manejo de conflictos		X	X
Liderazgo	X	X	X
Empoderamiento	X		X
Toma de decisiones			
Planificación y Organización	X	X	X
Trabajo en equipo		X	X

Elaborado por: Sofía Castañeda (2013)

De acuerdo a la tabla anterior, los resultados de la autoevaluación no corresponden en mayor medida a las arrojadas por los resultados globales. Todo lo contrario ocurre con los resultados de la percepción de los informantes.

Esto conduce a que la percepción de los líderes sobre las necesidades de desarrollo de sus propias competencias difiere de las necesidades de la organización en general.

Ya que los informantes constituyen el 70% de los participantes de la evaluación 360, se dará prioridad a estos resultados.

Por tanto, las competencias que se tomarán en cuenta para el programa de formación de liderazgo son aquellas que se presentan en los resultados de los informantes y que guardan relación con los resultados globales.

Son las siguientes:

- ✓ Negociación y manejo de conflictos
- ✓ Liderazgo
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Planificación y Organización
- ✓ Trabajo en equipo

CAPÍTULO IV

DISEÑO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES PARA GERENCIAS Y JEFATURAS DE LA EMPRESA SMARTPRO S.A.

4.1 Introducción del programa:

Todo profesional que tiene personal a su cargo requiere un conjunto de habilidades y destrezas que van más allá de su conocimiento técnico y que son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y para el desarrollo de sus colaboradores.

El perfeccionamiento de estas habilidades o competencias involucra además un cambio en los comportamientos y en la forma de actuar. Por lo que se requiere de una visión integral a la hora de desarrollar este tipo de competencias.

Para este fin, se ha diseñado un programa de formación de competencias de liderazgo dirigido a los cargos gerenciales, jefaturas y coordinaciones de la compañía Smartpro S.A, el cual está orientado a generar mayor eficacia personal, mejorar las relaciones interpersonales y promover el logro de resultados.

El programa abordará cuatro competencias: Liderazgo, Planificación/ Organización, Negociación/manejo de conflictos y Trabajo en equipo. Las mismas que son imprescindibles en la gestión de todo líder de área, departamento o sección.

La visión del programa es aplicar en el trabajo diario los nuevos conocimientos y estrategias adquiridos por los participantes, permitiendo así reconocer la utilidad y validez de su implementación.

De esta manera, se presenta a continuación el diseño de un programa de desarrollo de competencias de liderazgo sencillo y práctico que se ha adaptado a las características y necesidades de Smartpro S.A.

4.2 Objetivos del Programa:

- ✓ Desarrollar en los gerentes, jefes y coordinadores de Smartpro S.A. competencias relacionadas con el liderazgo para promover el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores, disminuir los niveles de rotación y establecer planes de carrera a largo plazo.
- ✓ Promover en los líderes de Smartpro S.A. un sentido de compromiso y responsabilidad con el cumplimiento de los objetivos departamentales y organizacionales con el fin de disminuir costos innecesarios y aumentar los niveles de productividad en la empresa.
- ✓ Incentivar el trabajo en equipo entre los líderes de las diferentes áreas de la compañía generando mayor nivel de confianza entre ellos y un espacio de comunicación adecuado en el cual se planifiquen las actividades, se resuelvan los conflictos y se busquen estrategias de mejora continua.

4.3 Alcance:

Este programa está dirigido a las gerencias, jefaturas y coordinaciones de las diferentes áreas de la oficina matriz en Quito de la empresa Smartpro S.A.

4.4 Metodología:

El programa está diseñado en cuatro módulos, en el que cada uno se abordará una competencia.

Los módulos comprenden tres fases:

- 1) Fase de aprendizaje y adquisición de conocimientos y habilidades.
- 2) Fase práctica para reforzar lo aprendido
- 3) Fase de evaluación

Cada fase se explica a continuación:

- 1) Fase de aprendizaje y adquisición de conocimientos y habilidades:

En esta fase se instruirá a los participantes sobre elementos teóricos, estrategias de aplicación y herramientas alternativas para desarrollar las competencias planteadas con el fin de cimentar información indispensable que les servirá para ponerlas en práctica en su gestión cotidiana.

2) Fase práctica para reforzar lo aprendido:

Corresponde a la aplicación de los conceptos y herramientas aprendidos previamente. Los participantes deberán utilizar esta información en un proyecto o actividad específica de su área, sea en forma individual o grupal, y generar un informe detallado sobre los resultados obtenidos en esta actividad. Este informe será presentado ante sus compañeros del programa. El tiempo previsto para esta fase es de 8 días laborales a partir de la finalización de cada curso. Los informes se presentarán los días jueves de 15h30 a 17h30.

3) Fase de evaluación:

Se realizarán dos tipos de evaluación. La primera, una evaluación de reacción que se realizará al final de cada módulo para medir la satisfacción de los participantes con respecto a temas generales como: contenido del curso, facilitador, logística y organización (ANEXO No. 10).

Y la segunda, una evaluación de comportamientos que se realizará seis meses después de concluido el programa para medir el impacto que se ha logrado dentro de cada área y de la organización en general con la implementación de este programa.

Después de revisar la estructura general del programa, a continuación se detalla la metodología a utilizar en la Fase de Aprendizaje de cada módulo:

a) PRIMER MÓDULO - COMPETENCIA DE LIDERAZGO

Este módulo se basa en tres herramientas esenciales para el desarrollo de esta competencia:

- ✓ Inicialmente, se realizará un taller en el que se revisarán conceptos generales sobre el liderazgo con una metodología teórico – práctica, en las instalaciones de la compañía con una duración de 16 horas cada uno distribuidas de la siguiente manera: 4 horas los días viernes de 14h00 a 18h00, los días sábados 6 horas de 8h30 a 14h30 y los días domingos 6 horas de 8h30 a 14h30.
- ✓ El un segundo momento se realizará un taller vivencial de Coaching como mecanismo para reconocer su potencial de líderes y aprender estrategias para guiar a sus colaboradores hacia el cumplimiento de metas retadoras, tendrá una duración de 8 horas un día sábado de 8h30 a 16h30 y se realizará en un lugar al aire libre.
- ✓ Finalmente, se llevará a cabo un Taller que se enfocará en los procesos de retroalimentación utilizando técnicas de la PNL para lograr espacios de comunicación efectiva, esto será el un día domingo con una duración de 8 horas en un lugar al aire libre.

b) SEGUNDO MÓDULO - PLANIFICACIÓN/ ORGANIZACIÓN

Se desarrollará un taller formativo denominado: “Técnicas de planificación y organización”, con una metodología teórico – práctica, en las instalaciones de la compañía

con una duración de 16 horas cada uno distribuidas de la siguiente manera: 4 horas los días viernes de 14h00 a 18h00, los días sábados 6 horas de 8h30 a 14h30 y los días domingos 6 horas de 8h30 a 14h30.

c) TERCER MÓDULO – NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Se desarrollará un taller formativo denominado: “La negociación como herramienta para resolver conflictos”, con una metodología teórico – práctica, en las instalaciones de la compañía con una duración de 16 horas cada uno distribuidas de la siguiente manera: 4 horas los días viernes de 14h00 a 18h00, los días sábados 6 horas de 8h30 a 14h30 y los días domingos 6 horas de 8h30 a 14h30.

d) CUARTO MÓDULO - TRABAJO EN EQUIPO

Se ha planificado un Taller outdoor en el que primará el aprendizaje práctico y vivencial sin dejar de lado la revisión de conceptos básicos que permitan entender de mejor manera el mensaje que cada actividad pretende dejar. Se utilizará la metodología ABE: aprendizaje basado en la experiencia, el cual tiene tres instancias: experiencia, reflexión y transferencia. Se llevará a cabo en un lugar externo a la compañía un día sábado de 8h30 a 16h30.

4.5 Desarrollo del Programa:

A continuación se muestra en resumen cómo se ejecutará el programa y los comportamientos que se pretenden lograr a partir de su ejecución.

Tabla No. 13 Cuadro Resumen del Programa de Formación de líderes

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LÍDERES				
MÓDULO	COMPETENCIA	TÉCNICA A UTILIZAR	TIPO DE ENTRENAMIENTO	COMPORTAMIENTOS DESEADOS
1	Liderazgo	Taller: Liderazgo Efectivo	Indoor Taller Teórico - Práctico	<ul style="list-style-type: none"> Reconoce qué tipo de liderazgo es más conveniente dependiendo de la situación que se presente. Promueve la creatividad e innovación como herramientas para resolver problemas y conseguir mayores resultados. Motiva y alienta a su equipo de trabajo.
		Coaching para líderes	Outdoor Taller vivencial Práctico	<ul style="list-style-type: none"> Aumenta el nivel de conciencia sobre el potencial de liderazgo que lleva dentro. Define estrategias de comportamiento concretas que promuevan la cooperación y coordinación entre todos. Fomenta la asunción de riesgos para conseguir metas.
		Retroalimentación como técnica de PNL	Outdoor Taller vivencial Práctico	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza técnicas de comunicación efectiva que permitan conocer y entender al otro, sintonizarse con su forma de comunicación y lograr persuadirlo para conseguir los objetivos planteados. Establece espacios seguros y confiables para generar retroalimentación con su equipo de trabajo. Evita imponer su forma de pensar o actuar a los demás respetando así su concepción única de ver la vida. Promueve el cambio de conductas no deseadas por otras más eficaces.

Tabla No. 14 Continúa Ccuadro Resumen del Programa de Formación de líderes

2	Planificación y Organización	Taller: Técnicas de planificación y organización	Indoor Taller Teórico - Práctico	<ul style="list-style-type: none"> • Determina objetivos y prioridades de trabajo. • Dirige los esfuerzos de todo su equipo a la consecución de las metas. • Proyecta y administra adecuadamente los recursos y plazos necesarios para cada actividad. • Anticipa posibles inconvenientes que se presenten en el desarrollo de los proyectos.
3	Negociación y Resolución de conflictos	Taller: La negociación como herramienta para resolver conflictos.	Indoor Taller Teórico - Práctico	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce estrategias de negociación y las aplica para manejar conflictos. • Identifica las características que debe tener una persona para entablar una negociación exitosa y las replica en su actuar diario. • Evalúa los tipos de conflictos que existen para reconocer la mejor estrategia de solución • Resuelve conflictos con una negociación exitosa.
4	Trabajo en Equipo	Taller: El poder del trabajo en equipo.	Outdoor Taller vivencial Teórico - Práctico	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una vía de comunicación abierta hacia todos sus compañeros, jefes y colaboradores. • Integra las capacidades individuales a la sinergia del equipo. • Coordina en conjunto las actividades en las que se va a trabajar, teniendo bien claro los responsables de cada una. • Asume y proyecta un alto sentido de compromiso con el equipo. • Confía en las capacidades y fortalezas de sus compañeros de trabajo.

Elaborado por: Sofía Castañeda (2013)

4.5.1 Malla Curricular:

MÓDULO 1: LIDERAZGO EFECTIVO	
<p>OBJETIVO GENERAL: Desarrollar la competencia de liderazgo en los gerentes, jefes y coordinadores de la empresa Smartpro S.A. para mejorar la calidad de su gestión y el manejo de su equipo de trabajo.</p>	
UNIDADES	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE: Al concluir el módulo los participantes estarán en capacidad de:
Liderazgo Efectivo	- Identificar qué tipo de liderazgo practica cada uno y reconocer las ventajas del liderazgo situacional.
	- Utilizar técnicas de reconocimiento basado en el buen desempeño para generar compromiso de sus colaboradores hacia la consecución de objetivos departamentales y organizacionales.
	- Aplicar técnicas para mejorar su creatividad y para promover en sus colaboradores la innovación continua.
	- Aplicar estrategias de motivación hacia sus colaboradores con el fin de generar un ambiente positivo dentro del equipo de trabajo.
CONTENIDOS	
UNIDAD I	Liderazgo, conceptos básicos.
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es el liderazgo? • ¿Qué significa ser líder de un equipo? Su importancia • Diferencia entre líder y jefe • Autoridad y Poder • Utilización incorrecta del poder
UNIDAD II	Estilos y tendencias del Liderazgo
	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y Comprensión • Autocrático – Autoritario • Autocrático – Paternalista • Democrático • Permisivo • ¿Qué tipo de líder soy? • Liderazgo situacional
UNIDAD III	Creatividad e innovación
	<ul style="list-style-type: none"> • Componentes de la creatividad • El proceso creativo

	<ul style="list-style-type: none"> • Inhibidores y bloqueos de la creatividad. • Técnicas para mejorar la solución creativa de problemas • Creatividad Corporativa
UNIDAD V	¿Cómo motivar a mi equipo de trabajo?
	<ul style="list-style-type: none"> • Promoviendo la participación • Establecimiento de metas • Liderazgo basado en la confianza • Acceso a la información • Reforzando comportamientos • Conservar y desarrollar el Autoestima
CARGA HORARIA	
DURACIÓN	<p>Fase Teórico: 16 horas, los días viernes de 14h00 a 18h00, los días sábados de 8h30 a 14h30 y los días domingos de 8h30 a 14h30.</p> <p>Fase práctica: 8 días laborales a partir de la finalización de cada curso. Los informes se presentarán los días jueves de 15h30 a 17h30.</p>
ORIENTACIONES METODOLÓGICAS DE ENSEÑANZA	
TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	<p>El programa tiene una estructura de Taller en el que se utilizará una metodología teórico-práctica.</p> <p>Inicialmente se revisarán conceptos básicos sobre la planificación, organización y administración de recursos, esto combinado con dinámicas de grupo y rol playing para aplicar las estrategias aprendidas.</p> <p>Finalmente, se le solicitará a cada líder que ponga en práctica lo revisado en el curso en las siguientes dos semanas de labores cotidianas y elabore un informe que detalle las estrategias que puso en práctica, aquellas que debe ir puliendo y el impacto que tuvo en su gestión. El informe será presentado en una exposición ante sus compañeros.</p>
RECURSOS DIDÁCTICOS	Diapositivas, computadora, proyector, videos, cartulina, pizarra, marcadores de pizarra, hojas para participantes y esferos.
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
<p>En cuanto concluya el taller se aplicará el formato de Evaluación de reacción/ satisfacción de la capacitación (Anexo No.10).</p> <p>Después de 6 meses de concluido el programa formación de se realizará una evaluación de comportamientos utilizando la herramienta 360 grados.</p>	

MÓDULO 2: TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar la competencia de Planificación y Organización en los gerentes, jefes y coordinadores de la empresa Smartpro S.A. con el fin de establecer una programación apropiada de acciones y recursos para la consecución de una meta o proyecto.

UNIDADES	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE: Al concluir el módulo los participantes estarán en capacidad de:
Técnicas de Planificación y Organización	- Determinar objetivos y prioridades del trabajo a realizar para dirigir acertadamente los esfuerzos propios y los de su equipo de trabajo.
	- Establecer proyecciones de los recursos y plazos necesarios para cumplir con las metas establecidas.
	- Generar una cultura de anticipación y previsión para evitar posibles inconvenientes que se presenten en la ejecución de una meta o proyecto.
	- Conocer las herramientas necesarias para el seguimiento, control y evaluación de proyectos con el fin de contar con información necesaria para la toma de decisiones.
CONTENIDOS	
UNIDAD I	Planeamiento de proyectos
	<ul style="list-style-type: none"> Estructura de descomposición del trabajo Diagrama de Gantt
UNIDAD II	Gestión de recursos
	<ul style="list-style-type: none"> Estimación y control de costos Presupuesto inicial Provisiones para riesgos e imprevistos. Análisis de disponibilidad de recursos
UNIDAD III	Control de plazos
	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas y herramientas para controlar plazos Construcción y análisis de la planificación en red. Planificación bajo tensión Desviaciones de costos y plazos
UNIDAD IV	La Gestión del tiempo

	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación de prioridades: lo importante vs lo urgente • ¿Cómo combatir a los consumidores de tiempo? • Cronograma de actividades
UNIDAD V	Seguimiento, control y evaluación de proyectos
	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencia entre seguimiento, control y evaluación • Filosofía de los planes de seguimiento y evaluación • Cómo elaborar una matriz de seguimiento y evaluación (SyE). <ul style="list-style-type: none"> ○ Diseño y establecimiento ○ Gestión de la información ○ Reflexión crítica • Preparación de informes
CARGA HORARIA	
DURACIÓN	<p>Fase Teórico: 16 horas, los días viernes de 14h00 a 18h00, los días sábados de 8h30 a 14h30 y los días domingos de 8h30 a 14h30.</p> <p>Fase práctica: 8 días laborales a partir de la finalización de cada curso. Los informes se presentarán los días jueves de 15h30 a 17h30.</p>
ORIENTACIONES METODOLÓGICAS DE ENSEÑANZA	
TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	<p>El programa tiene una estructura de Taller en el que se utilizará una metodología teórico-práctica.</p> <p>Inicialmente se revisarán conceptos básicos sobre la planificación, organización y administración de recursos, esto combinado con dinámicas de grupo y rol playing para aplicar las estrategias aprendidas.</p> <p>Finalmente, se le solicitará a cada líder que ponga en práctica lo revisado en el curso en las siguientes dos semanas de labores cotidianas y elabore un informe que detalle las estrategias que puso en práctica, aquellas que debe ir puliendo y el impacto que tuvo en su gestión. El informe será presentado en una exposición ante sus compañeros.</p>
RECURSOS DIDÁCTICOS	Diapositivas, computadora, proyector, videos, cartulina, pizarra, marcadores de pizarra, hojas para participantes y esferos.
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
<p>En cuanto concluya el taller se aplicará el formato de Evaluación de reacción/ satisfacción de la capacitación (Anexo No.10).</p> <p>Después de 6 meses de concluido el programa de formación se realizará una evaluación de comportamientos utilizando la herramienta 360 grados.</p>	

MÓDULO 3: LA NEGOCIACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA RESOLVER CONFLICTOS	
<p>OBJETIVO GENERAL: Identificar la importancia que tienen la negociación y el manejo de conflictos como elementos básicos en la gestión de los líderes de la compañía con el fin de mejorar las condiciones de tiempo, recursos y alcances de los proyectos sin tener que recurrir a la fuerza o imposición.</p>	
UNIDADES	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE: Al concluir el módulo los participantes estarán en capacidad de:
La negociación como herramienta para resolver conflictos.	- Conocer las principales estrategias, tácticas y técnicas de negociación y su aplicación en el manejo de conflictos organizacionales.
	- Identificar las características que debe reunir una persona para entablar una negociación exitosa.
	- Evaluar cómo un conflicto puede ser provocado por una mala negociación y, a su vez, puede ser resuelto con una buena negociación
CONTENIDOS	
UNIDAD I	Conceptos básicos
	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de negociación • Elementos cooperativos y competitivos de la negociación • Recomendaciones básicas para negociar
UNIDAD II	Paradigmas de la interacción humana
	<ul style="list-style-type: none"> • Gano – Pierdes • Pierdo – Ganas • Pierdo – Pierdes • Ganar – Ganar ó no hay trato • 5 dimensiones del Ganar - Ganar
UNIDAD III	Elementos de una negociación
	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de negociación • Tipos de negociadores • Estilos de negociación • Etapas de la negociación
UNIDAD IV	Cómo cerrar una negociación
	<ul style="list-style-type: none"> • Características de un buen negociador • Habilidades básicas para negociar • La comunicación dentro de la negociación • Tácticas de negociación • Claves para una negociación exitosa

UNIDAD V	<p style="text-align: center;">Manejo de conflictos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoques del conflicto • Tipos de conflictos • Técnicas para resolver conflictos
CARGA HORARIA	
DURACIÓN	<p>Fase Teórico: 16 horas, los días viernes de 14h00 a 18h00., los días sábados de 8h30 a 14h30 y los días domingos de 8h30 a 14h30.</p> <p>Fase práctica: 8 días laborales a partir de la finalización de cada curso. Los informes se presentarán los días jueves de 15h30 a 17h30.</p>
ORIENTACIONES METODOLÓGICAS DE ENSEÑANZA	
TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	<p>Se utilizará una metodología teórico-práctica en la que se darán a conocer conceptos sobre negociación y manejo de conflictos. Paralelamente, se llevarán a cabo dinámicas de grupales y rol playing para aplicar las estrategias aprendidas. Por último se le solicitará a cada líder que ponga en práctica lo revisado en el curso en las siguientes dos semanas de labores cotidianas y elabore un informe que detalle las estrategias que puso en práctica, aquellas que debe ir puliendo y el impacto que tuvo en su gestión. El informe será presentado en una exposición ante sus compañeros.</p>
RECURSOS DIDÁCTICOS	Diapositivas, computadora, proyector, videos, cartulina, pizarra, marcadores de pizarra, hojas para participantes y esferos.
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
<p>En cuanto concluya el taller se aplicará el formato de Evaluación de reacción/ satisfacción de la capacitación (Anexo No.10).</p> <p>Después de 6 meses de concluido el programa de formación se realizará una evaluación de comportamientos utilizando la herramienta 360 grados.</p>	

MÓDULO 4: EL PODER DEL TRABAJO EN EQUIPO

OBJETIVO GENERAL:

Potencializar las 5 C's del trabajo en equipo: comunicación, complementariedad, coordinación, confianza y compromiso con el fin de desarrollar sinergia en el grupo de líderes de Smartpro S.A. para la consecución de metas comunes.

UNIDADES	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE: Al concluir el módulo los participantes estarán en capacidad de:
El poder del trabajo en equipo.	- Establecer los medios adecuados de comunicación en la planificación y ejecución de las actividades diarias.
	- Reconocer las fortalezas y puntos de mejora individuales con el fin de integrar las propias capacidades con las del resto del equipo.
	- Ejecutar cada proyecto bajo el consenso general y en los tiempos establecidos.
	- Aumentar el sentido de compromiso que cada uno tiene hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
ACTIVIDADES	
UNIDAD I	Comunicación altamente efectiva
	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación verbal vs. Comunicación no verbal Medios alternativos de comunicación Escucha activa.
ACTIVIDAD I	“Cuerda de alta tensión”
	<p>Descripción: todo el equipo tomado de la mano debe lograr pasar por encima de una cuerda tensada a 50 cm del piso sin tocarla y sin dejar de tener contacto el uno del otro.</p> <p>Objetivo: constatar el nivel de comunicación que maneja el equipo y la forma en cómo coordinan sus ideas para lograr la meta.</p>
UNIDAD II	Compromiso y confianza
	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso y confianza como bases de la cooperación. Inspirando con el ejemplo Confiar en tiempos de crisis
ACTIVIDAD II	“Veleros”
	<p>Descripción: el equipo debe dividirse en grupos más pequeños. La prueba consiste en pasar de un lado a otro de una piscina con la condición de que cada grupo lleve y traiga a un compañero totalmente seco.</p>

	Objetivo: generar compromiso con el logro del objetivo e incentivar la confianza entre los miembros del equipo.
UNIDAD III	Principio de complementariedad
	<ul style="list-style-type: none"> • Prejuicios y construcciones mentales • Reconociéndome en los demás • Ventajas de la diversidad
ACTIVIDAD III	“Arenas movedizas”
	<p>Descripción: el equipo debe dividirse en grupos más pequeños. Cada grupo está ubicado en cada extremo de una cancha deportiva. El reto es llegar hacia el centro de la cancha. A cada grupo se le ha entregado unos cuadrados de cartón que les servirán para pasar sobre las arenas movedizas sin hundirse, sin embargo si estas se despegan de alguna parte del cuerpo explotan. La prueba se ha superado cuando todos los grupos llegan a la meta.</p> <p>Objetivo: promover la coordinación y colaboración entre los participantes. Reconocer que no todos tienen las mismas habilidades por lo que el apoyo y asesoría entre todos es crucial.</p>
CARGA HORARIA	
DURACIÓN	8 horas de 8h30 a 16h30
ORIENTACIONES METODOLÓGICAS DE ENSEÑANZA	
TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	Es un taller outdoor, basado en la metodología ABE (Aprendizaje Basado en la Experiencia) la cual es participativa y dinámica. Cada ejercicio es precedido de un proceso de discusión, revisión de conceptos básicos y análisis de la experiencia, vinculación de aprendizajes, reflexión, aplicaciones prácticas y transferencia al trabajo diario.
RECURSOS DIDÁCTICOS	<p>Para las actividades: ropa de deportiva, ropa para agua.</p> <p>Para la discusión: proyector, diapositivas, cartulina, pizarra, marcadores de pizarra, hojas para participantes y esferos.</p>
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
<p>En cuanto concluya el taller se aplicará el formato de Evaluación de reacción/ satisfacción de la capacitación (Anexo No.10).</p> <p>Después de 6 meses de concluido el programa de formación se realizará una evaluación de comportamientos utilizando la herramienta 360 grados.</p>	

4.5.2 Otras Técnicas a Utilizar:

COACHING DE EQUIPOS	
<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Trabajar en las tres dimensiones del Coaching: SABER, SABER HACER, SABER SER, a través de técnicas y herramientas prácticas con el fin de profundizar en su aprendizaje, mejorar su desempeño y reforzar su calidad de vida.</p>	
<p>OBJETIVOS DE APRENDIZAJE: Al concluir el taller los participantes estarán en capacidad de:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar su nivel autoconciencia a nivel individual y grupal para lograr un cambio real y continuo en su comportamiento, mejorando así su capacidad de liderazgo. - Definir estrategias de comportamiento concretas que impulsen la consolidación del equipo de líderes y promuevan la cooperación y coordinación de todos. - Asesorar a sus colaboradores para tomar las decisiones más adecuadas en momentos difíciles e incentivarlos a asumir riesgos para lograr resultados exitosos. 	
ACTIVIDADES	
UNIDAD I	Coaching: definición y orígenes
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es Coaching? • Orígenes • Características y aplicación
ACTIVIDAD I	Realidad y contexto
	<p>Descripción: consiste en identificar cuál es la realidad del equipo: a qué se enfrenta, qué retos tiene, qué potenciadores y qué inhibidores del rendimiento existen.</p> <p>Objetivo: reconocer el factor común o nexo de unión que comparten los participantes, incrementando así su autoconciencia de líderes para incentivar la consecución de metas y la mejora continua.</p>
ACTIVIDAD II	Situación de cada miembro del equipo
	<p>Descripción: en un análisis individual se deberá identificar cuál es la situación en la que se encuentra cada miembro respecto al equipo. Para esto se muestran tres fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Integración: líder que recién está siendo parte del equipo. Muestra su cara más amable. Busca ser admitido. 2) Demostración: intenta mostrar su potencial, sabiduría pericia técnica. Trata de defender su punto de vista. 3) Coordinación/Cooperación: Todos los integrantes ven la necesidad de contar con otros miembros del equipo para integrar esfuerzos y lograr los objetivos.

	<p>Objetivo: reconocer en qué fase se encuentra cada miembro del equipo para plantear estrategias que impulsen a todos a llegar a la 3era fase.</p>
ACTIVIDAD III	<p>Planteamiento de compromisos</p>
	<p>Descripción: ya fijada y acordada la realidad en la que se desenvuelve el grupo de líderes se deberán plantear los compromisos en los que va a trabajar cada participante. También se determinará un plan de acción y seguimiento para monitorear el avance.</p> <p>Objetivo: determinar y clarificar hacia dónde debe ir direccionado el trabajo y esfuerzo de cada líder y qué acciones deberán tomar para mejorar su comportamiento reflejados en la mejora de resultados.</p>
ACTIVIDAD IV	<p>El arte de decidir y asumir riesgos</p>
	<p>Descripción: Se trata de un roll playing en el que se presenta una situación complicada en la que intervienen todos los participantes. Ellos tendrán que ir resolviendo cada inconveniente tomando en cuenta que una mala decisión o abstenerse de dar alguna podría ser fatal. Se utilizarán las siguientes estrategias:</p> <p><u>Identificar elecciones:</u> Ayuda al coachee a ser más consciente de las elecciones que debe afrontar y sus consecuencias.</p> <p><u>Asumir la responsabilidad de las acciones:</u> Potencia la consciencia del proceso en el coachee y le empodera de responsabilidad.</p> <p>Objetivo: Proveer las herramientas adecuadas para incentivar a los participantes a tener mayor seguridad y sentido de la responsabilidad a la hora de tomar decisiones y asumir riesgos.</p>
CARGA HORARIA	
DURACIÓN	8 horas de 8h30 a 16h30
ORIENTACIONES METODOLÓGICAS DE ENSEÑANZA	
TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	Es un taller vivencial de Coaching grupal para líderes de equipos. A través de herramientas y técnicas prácticas del Coaching se abordarán temas relacionados con el descubrimiento del potencial individual y el desarrollo de la capacidad de liderazgo en cada participante.
RECURSOS DIDÁCTICOS	Proyector, diapositivas, cartulina, pizarra, marcadores de pizarra, hojas para participantes y esferos.
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
<p>En cuanto concluya el taller se aplicará el formato de Evaluación de reacción/ satisfacción de la capacitación (Anexo No.10).</p> <p>Después de 6 meses de concluido el programa de formación se realizará una evaluación de comportamientos utilizando la herramienta 360 grados.</p>	

PNL Y COMUNICACIÓN EFECTIVA

OBJETIVO GENERAL:

Aprender técnicas de PNL enfocadas a la comunicación a fin de lograr una mayor efectividad en el logro de los objetivos personales, laborales y grupales, así como también generar espacios adecuados para la retroalimentación constante.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

Al concluir el taller los participantes estarán en capacidad de:

- Entender por qué algunas personas actúan como lo hacen, respetando su forma única de ver la vida.
- Poner en práctica estrategias para evitar conductas no deseadas e ir promoviendo conductas que se acerquen a la mejora continua.
- Utilizar técnicas de comunicación efectiva que permitan conocer y entender al otro, sintonizarse con su forma de comunicación y lograr persuadirlo para conseguir los objetivos planteados.
- Establecer espacios seguros y confiables para generar retroalimentación con su equipo de trabajo.

ACTIVIDADES

UNIDAD I

¿Qué es la Programación Neurolingüística?

- Presupuestos Básicos de la PNL
- Historia y desarrollo
- Aplicaciones actuales

UNIDAD II

PNL como modelo de aprendizaje

- ¿Cómo cambiar conductas no deseadas?
- Modelamiento de conductas
- Anclajes positivos y negativos
- Sistemas representacionales.
- Filtros de la percepción

UNIDAD III

Comunicación Efectiva y retroalimentación

- Claves del buen comunicador
- Actos del Habla: Comunicación para la Acción.
- Retroalimentación vs crítica
- La importancia de establecer rapport con mi interlocutor.
- Aceptar que “el mapa no es el territorio”

	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de PNL <ul style="list-style-type: none"> ○ Escucha activa – Técnica del reflejo - Sincronizar ○ Asertividad ○ Comunicación no verbal - sensorial – emocional. • Reuniones individuales y grupales.
CARGA HORARIA	
DURACIÓN	8 horas de 8h30 a 16h30
ORIENTACIONES METODOLÓGICAS DE ENSEÑANZA	
TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	Es un taller outdoor vivencial en el que se revisarán aspectos básicos sobre la teoría de la PNL así como también técnicas y herramientas prácticas que son muy útiles a la hora de comunicarse con otras personas con el fin de entenderlos y persuadirlos para lograr conductas deseadas.
RECURSOS DIDÁCTICOS	Proyector, diapositivas, cartulina, pizarra, marcadores de pizarra, hojas para participantes y esferos.
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
<p>En cuanto concluya el taller se aplicará el formato de Evaluación de reacción/ satisfacción de la capacitación (Anexo No.10).</p> <p>Después de 6 meses de concluido el programa de formación se realizará una evaluación de comportamientos utilizando la herramienta 360 grados.</p>	

CAPÍTULO V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones:

- 1) Este programa logrará los resultados esperados porque es un programa hecho a la medida de la organización.

- 2) Al tener un modelo definido para el desarrollo de competencias, los líderes podrán hablar el mismo idioma, sabrán qué se espera de ellos individual y grupalmente y se enfocarán en sus áreas de mejora en beneficio de toda la organización.

- 3) A través de este programa la empresa obtendrá una escuela interna de liderazgo ya que genera un espacio para el descubrimiento de nuevos potenciales que podrán ser desarrollados en el futuro con el mismo programa.

- 4) Los líderes mejorarán sus habilidades de planificación de actividades, las provisiones presupuestarias estarán más acercadas a la realidad y se generará un mayor análisis de riesgos en la ejecución de los proyectos. Por lo tanto la empresa comienza a ahorrar recursos y a hacerse más rentable lo que ayuda a la vez a apuntalar a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

- 5) Inicialmente algunos líderes de las diferentes áreas no estaban preparados para la fase evaluativa por lo que este proyecto es la premisa ideal para establecer una

cultura de evaluación en la que el objetivo principal es la mejora continua. Pues todo lo que se puede medir se puede mejorar.

- 6) El autoestima y autoconfianza de los líderes de la compañía va a crecer ya que al mismo tiempo que se desarrollan personalmente, la empresa les brinda mayores oportunidades de crecimiento profesional al notar las mejoras en su desempeño.
- 7) Se beneficiarán directamente el resto de colaboradores de la organización ya que empezarán a trabajar bajo un nuevo estilo de liderazgo y dirección, en el que existe: comunicación a todo nivel, planificación en sus actividades y objetivos, retroalimentación constante y motivación.
- 8) Se han cumplido los objetivos planteados en esta disertación y la fase de implementación se realizará en el año 2014.

5.2 Recomendaciones:

- a) Después de 6 meses de implementado el programa es conveniente la aplicación de una evaluación de comportamientos 360 grados para identificar las mejoras obtenidas y los puntos que todavía requieren atención, después se podría proponer el mismo modelo de formación de competencias pero tomando en cuenta la realidad de ese momento.
- b) Si ya se consiguió definir un perfil y/o estilo de liderazgo en la empresa se debe trabajar para mantenerlo en el tiempo, poco a poco se va configurando como parte de la filosofía institucional y a la larga todos los colaboradores se van a ver obligados a trabajar bajo parámetros de mayor calidad.
- c) Los líderes de área que participen de este programa, deben comprometerse a descubrir, formar y desarrollar nuevos líderes de esta manera se podrán sostener en el tiempo, los planes de desarrollo organizacional y de mejora continua.
- d) La alta Gerencia debe tener el compromiso de dar las oportunidades necesarias a su equipo de líderes para demostrar y poner en práctica lo aprendido. De lo contrario este proyecto no va a tener mayores resultados.
- e) Los procesos de planificación y organización de recursos debe convertirse en la condición irrefutable del inicio de un nuevo proyecto u operación. Y por otro lado la

ejecución de estos debe ir lo más apegado posible de la planificación inicial de esta manera en realidad pueden generarse más ganancias.

- f) Debe existir un proceso de sensibilización y entrenamiento sobre la evaluación dentro de la empresa. La evaluación debe convertirse en la herramienta más eficaz para tomar decisiones sobre la administración de talento humano y esto servirá para implementar planes de mejora transversales alineados a la estrategia corporativa.

- g) Se debe iniciar la elaboración de un Plan de Carrera Corporativo en el que se detalle claramente las oportunidades de crecimiento y desarrollo que la empresa puede brindar. Eso generará seguridad, compromiso y motivación en el grupo de líderes y a la vez ellos conocerán el panorama de trayectoria de sus colaboradores lo que también será positivo para comenzar a trabajar sobre las competencias técnicas y de gestión que ellos requieran.

6. Bibliografía:

- Adam, Félix. (1977). “Andragogía: Ciencia de la Educación de Adultos” Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Publicaciones de la Presidencia. 2da Edición. Caracas.
- AECOP EMCC España. “Breve historia del liderazgo”. Consultado septiembre 2013. En: <http://www.aecop.net/es/articulos/breve-historia-del-liderazgo/34>
- Alles, Martha (2005) “Gestión por Competencias: El diccionario” (2da. ed., ed. rev.) Editorial Granica. Buenos Aires.
- (2008). “Rol del Jefe” Editorial Granica. Buenos Aires.
- Alles, Martha (2009). “Diccionario de Competencias. La trilogía” Editorial Granica. Buenos Aires.
- Alles, Martha (2009). “Diccionario de Comportamientos. La trilogía” Editorial Granica. Buenos Aires.
- Alles, Martha (2009) “Selección por Competencias”; Editorial Granica Buenos Aires.
- Arauz Monge, Alfonso (1991). Influencia de los estilos de liderazgo en el nivel de desempeño de los mandos medios de una compañía comercial en nuestro país. Disertación de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- Blake, Robert y Mouton, Jane (1964). The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Editorial Gulf Publishing Co. Houston.
- Blog de Ciencias Sociales y Humanas (19 julio 2010), Formación y desarrollo de competencias. Consultado el 2 de Septiembre, 2012. En:

<http://blogdecienciassocialesyhumanas.blogspot.com/2010/07/formacion-y-desarrollo-por-competencias.html>

- Calderón Córdova, H. (1995). “Manual para la administración del proceso de capacitación de personal”. Editorial Limusa, S.A. México.
- Cardona Pablo y Chinchilla M. Nuria (1999) “Evaluación Y Desarrollo De Las Competencias Directivas” Publicado en Harvard Deusto Business Review Núm. 89. Consultado noviembre 2012. En: http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/Documentos_Digitales/100/40244.pdf
- Castro, Manuel (1990) “Conformación de un modelo de desarrollo curricular experimental para el postgrado de la Universidad Nacional Abierta con base en los principios andragógicos”; Universidad Nacional Abierta, Venezuela.
- Drucker, Peter (2002): Desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Bogotá, Colombia. Edit. Norma.
- Fernandez Belda, Jorge (2006) “Formación de líderes: el necesario cambio de enfoque”. Revista electrónica GestióPolis. Consultado mayo 2013. En: <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/enfoque-en-formacion-de-lideres.htm>
- Fiedler, Fred (1967) “A Theory of Leadership Effectiveness”, Editorial McGraw-Hill. New York.
- Garrido, E. (7 diciembre 2006), David McClelland y su concepto de «competencias directivas». Amalgama de letras. Consultado el 1 de Septiembre, 2012. En:<http://amalgamadeletras.blogspot.com/2006/12/david-mcclelland-y-su-concepto-de.html>

- Gordillo, Héctor (2004) “Evaluación de competencias laborales”; Gestipolis. Consultado junio 2013. En: <http://www.gestipolis.com/canales2/rrhh/1/evacomlab.htm>
- Goleman, Daniel (1995) “Emotional intelligence”. Editorial Bantam Book. New York.
- Gueller, Diana y Ruíz Tamara (2003) Diseño de un modelo de desarrollo basado en competencias para fundación Remar. Disertación de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- Gross, Manuel (2008) Artículo: “Cinco estilos de liderazgo” Revista electrónica Pensamiento Imaginativo - Difundiendo la creatividad e innovación para la gestión de organizaciones y Pymes. Consultado septiembre 2013. En: <http://manuelgross.bligoo.com/>
- Gross, Manuel (2008) Artículo: “Las cuatro fases en el desarrollo de competencias” Revista electrónica Pensamiento Imaginativo - Difundiendo la creatividad e innovación para la gestión de organizaciones y Pymes. Consultado septiembre 2013. En: <http://manuelgross.bligoo.com/>
- Hay Group (2008), “Las siete mejores prácticas de la formación de líderes”. Portal Materiabiz. Consultado noviembre 2012. En: <http://www.haygroup.com/co/press/details.aspx?id=14774>
- Hernández Vicedo, Andrés (2012) “Competencias actuales de liderazgo”; Training & Development Digest. Consultado junio 2013. En: <http://www.tdd-online.es/content/competencias-actuales-de-liderazgo>
- Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado (s.f.). Fundamentos de la educación de personas adultas. Consultado diciembre 2012. En:

http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/125/cd/unidad_3/la_andragogia_i_nsficiencias.htm

- Knowles, Malcom (1970) “La Práctica Moderna de Educación de Adultos: Andragogía contra Pedagogía” Editorial Association Press. Chicago.
- Osorio, Mariana (14 de junio 2011) “Ránking de empresas que más promueven el liderazgo en la región”. Publicado en América Economía. Consultado noviembre 2012. En: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/ranking-de-empresas-que-mas-promueven-el-liderazgo-en-la-region>
- Paredes García Hernán (s.f.) “Certificación por Competencias”. Consultora Alfredo Paredes & Asociados. Consultado noviembre 2012. En: <http://www.apaconsultores.com>
- PersonArte (s.f.) “El Eneagrama de la Personalidad”. Consultado noviembre 2012. En: <http://www.personarte.com/eneagrama.htm>
- Ramos Fabián y Sevilla Steven (2001) Diseño, aplicación y evaluación de un programa de coaching para el desarrollo de habilidades (competencias) de los gerentes en el área de ventas de laboratorios Chalver del Ecuador CIA LTDA. Disertación de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- Reddin J.W. y Kotze R. Stuart (1972), “Effective Situational Diagnosis”. Consultado el 1 de Septiembre, 2012. En: <http://aecop.net/2006/04/breve-historia-del-liderazgo/>
- Rodríguez, Juan Manuel (s.f), Modelo de Contingencia de Fiedler. Consultado el 1 de Septiembre, 2012. En: <http://www.elergonomista.com/lidfiedler.html>
- Rodríguez Nelson (s.f.) “La Medición de las Competencias” extracto tomado de “Selección Efectiva de Personal Basada en Competencias” Presentado ante el

XXVII Congreso Interamericano de Psicología, Caracas, Venezuela, julio de 1999.

Consultado noviembre 2012. En:

http://www.psycoconsult.com/download/cdt_91.pdf

- Serzo, Henry (Diciembre 1986), William James Reddin. Revista Management Today en español, sección “Clásicos de la Gerencia”, p. 40–42. Consultado el 1 de Septiembre, 2012. En:
[http://148.235.184.103:82/articulos.nsf/0398ef7b34cee08d862563e1006e4a7e/a6815c0e51304cb386256b41007de86c/\\$FILE/WJReddin.pdf](http://148.235.184.103:82/articulos.nsf/0398ef7b34cee08d862563e1006e4a7e/a6815c0e51304cb386256b41007de86c/$FILE/WJReddin.pdf)
- Solana Ricardo F. (1993). “Administración de Organizaciones” Editorial Interoceánica. Buenos Aires.
- Sosa, Raciél (2008) “Tres elementos para Generar un gran Lugar para Trabajar” Publicado por Great Place to Work® Institute México, Centroamérica y Caribe. Consultado 2 Septiembre 2012. En:
http://greatplacetoworkmexico.blogspot.com/2008_06_01_archive.html
- Soto, Beatriz (2011) “El perfil por competencias”; Gestión.Org Revista Empresarial. Consultado junio 2013. En: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/5647/el-perfil-por-competencias/>
- Spencer, L & Spencer, S (1993) “Competence at work, models for Superior Performance”; Editorial Jhon Wiley & Jons Inc. New York.
- Stern, Ronald. (s.f.) ¿Qué es liderazgo?. Consultado el 1 de Septiembre, 2012. En:
<http://www.sternconsultants.com/liderazgo.html>
- Tiempos modernos. Web de formación y Orientación laboral (2010) “Grid Gerencial o Parrilla Gerencial de Blake y Mouton”: Consultado noviembre 2012. En: <http://www.tiemposmodernos.eu/teorias-del-liderazgo-ret/>

- ÍDEM, “Teorías del Liderazgo”:
- Travis, Eryn (s.f.) “Teoría del liderazgo de contingencia de Fiedler” eHow en español. Consultado 22 de noviembre 2013. En:
http://www.ehowenespanol.com/teoria-del-liderazgo-contingencia-fiedler-info_176797/
- Valle León, Ise (2006) “Tipos de competencias”; Mailxmail. La formación más sencilla.com Consultado junio 2013. En:
http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/tipos_de_competencias.pdf
- Wetthen, David y Cameron, Kim (1997) “Desarrollo de Habilidades Directivas”; Pearson Education; Sexta Edición. México.

ANEXOS

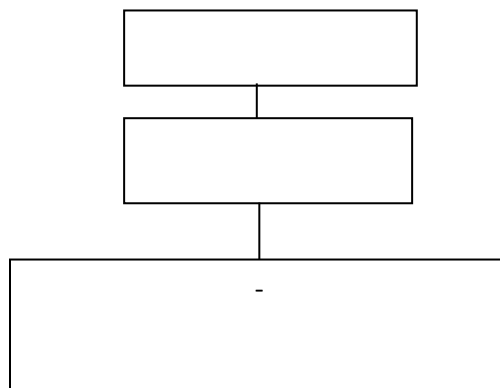
ANEXO No. 1

DESCRIPTIVO DE CARGOS Y PERFIL DE COMPETENCIAS

DENOMINACIÓN DE PUESTO	
DEPARTAMENTO	
AREA	
NIVEL/ ROL/ POSICION	
ENTORNO	
HORARIO DE TRABAJO	
# OCUPADOS	
# DE PERSONAS QUE SUPERVISA	

LINEAS DE REPORTE DIRECTAS DE ESTA POSICION

(Solo ingresar las relaciones directas y de alta importancia)



DATOS GENERALES DE LA POSICIÓN

MISION DEL PUESTO

--

CARACTERISTICAS GENERALES DEL PUESTO

Experiencia mínima requerida	Formación Reglada Educación mínima requerida:	Idiomas	Back Up de la posición.	Requerimientos Físicos

CAPACITACIÓN ADICIONAL REQUERIDA

Formación Especifica Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido

MATRIZ DE COMPETENCIAS

Funciones Esenciales	Conocimientos	Destrezas Generales	Otras Competencias

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

OTRAS ACTIVIDADES

1. Otras funciones que solicite su jefe inmediato

SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL


Riesgos de la posición	Equipo de protección	Actividades de prevención

Información para RRHH

Panel de Expertos (Participantes en el levantamiento del descriptivo)	Fecha

ANEXO No. 2


FORMATO LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO

	LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO	S-R-REG-01
		ENERO 2013

El formato que se presenta a continuación indica una lista de competencias enfocadas al liderazgo con su respectiva definición. Su tarea consiste en identificar y escoger entre 8 y 10 competencias que usted considera son indispensables para realizar su tarea de líder dentro de la compañía Smartpro S.A.

#	COMPETENCIA	DEFINICIÓN	OK
1	MANEJO DE RECURSOS FINANCIEROS	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	
2	MANEJO DE RECURSOS HUMANOS	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	
3	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Capacidad para orientar los comportamientos propios o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados.	
4	COMUNICACIÓN EFECTIVA	Capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo o de la organización, utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran y favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas.	
5	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás. Atender con prontitud las demandas de sus compañeros, clientes, usuarios.	
6	NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS	Habilidad para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar y mediar de manera equitativa, evitando la manipulación y la parcialidad de los intereses personales.	
7	LIDERAZGO	Capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.	

8	EMPODERMIENTO	Capacidad que propicia la participación de su grupo de trabajo haciendo que estos hagan contribuciones importantes y sean responsables de sus actos y decisiones.	
9	TOMA DE DECISIONES	Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis de los posibles efectos y riesgos.	
10	ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	Habilidad para diseñar acciones estratégicas que consoliden la misión y la visión de la organización a corto, mediano y largo plazo.	


	LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO	S-R-REG-01
		ENERO 2013

11	DESARROLLO DE LAS PERSONAS	Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización.	
12	CREATIVIDAD	Capacidad para proponer soluciones o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos. Son recursivos, innovadores y prácticos. Buscan nuevas alternativas y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.	
13	ANÁLISIS DE PROBLEMAS	Capacidad de trascender de lo lógico a lo abstracto y encontrar las verdaderas causas y soluciones de una situación o problema específico.	
14	CAPACIDAD DE GESTIÓN	Habilidad para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable, haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.	
15	ADAPTACIÓN AL CAMBIO	Capacidad para aceptar con facilidad y enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones y personas nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente.	
16	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.	
17	INICIATIVA	Capacidad para actuar proactivamente ante determinada	

		situación. Incluye saber identificar un problema obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución.	
18	INTERÉS POR MANTENERSE ACTUALIZADO	Se refiere al aprendizaje continuo de procesos que permiten implementar nuevos conceptos y metodologías en las actividades diarias.	
19	MINICIOSIDAD	Capacidad que tiene una persona para elaborar detalladamente cualquier información, de tal forma que los resultados reflejen una excelente calidad del producto final.	
20	TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar en conjunto la estrategia organizacional	

ANEXO No. 3

FORMATO LEVANTAMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

	LEVANTAMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	S-R-REG-01
		ENERO 2013

1. Mencione propuestas de capacitación que usted cree le ayudarían a mejorar los resultados de su gestión dentro de la compañía.

1)

2)

3)

2. Mencione aspectos positivos que usted ha observado respecto de la gestión que realizan los líderes de las diferentes áreas dentro de la compañía.

1)

2)

3)

3. Mencione aspectos que podrían mejorar respecto de la gestión que realizan los líderes de las diferentes áreas dentro de la compañía

1)

2)

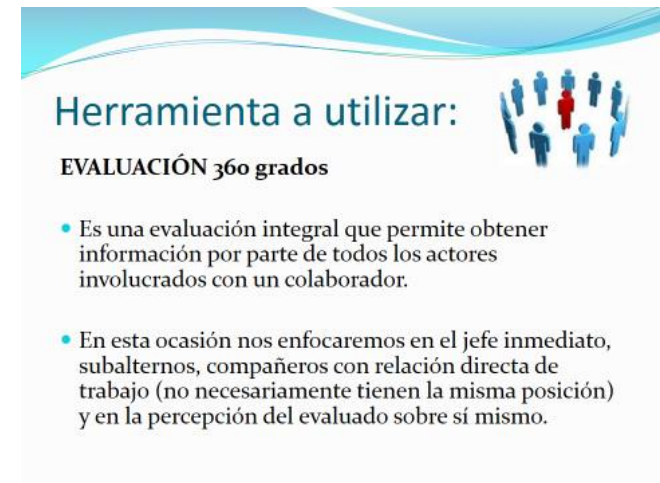
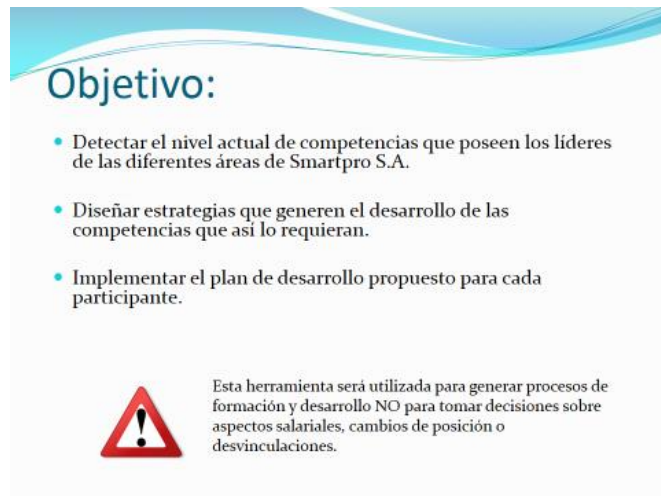
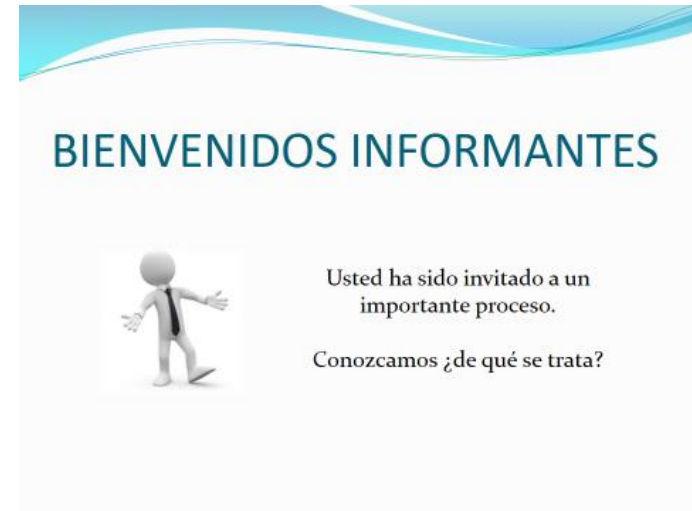
3)

ANEXO No. 4 FORMATO DE ANÁLISIS DE COMPETENCIAS

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS						
Nombre del evaluado:	Cargo:	Departamento:				
Nombre del evaluador:	Cargo:	Departamento:				
Ocupa este cargo desde:	Período de Evaluación:					
Fecha de evaluación:	<p style="font-size: small; text-align: center;">Analice los comportamientos descritos en los indicadores de las Competencias de acuerdo con lo exigido para el cargo del colaborador. Evalúe la frecuencia en que es observable cada una de las competencias y registre en el campo apropiado de acuerdo con la escala.</p>					
ESCALA DE FRECUENCIA DE EVIDENCIA DE COMPETENCIAS	4 Siempre es un ejemplo de este comportamiento	3 Frecuentemente presenta este comportamiento	2 Algunas veces presenta este comportamiento	1 Raramente presenta este comportamiento	0 No aplica	NOTA: el espacio promedio será de manejo exclusivo de RRHH.
COMPETENCIAS	AUTOEVALUACIÓN	JEFE INMEDIATO	SUBALTERNO	RELACIÓN DIRECTA DE TRABAJO	PROMEDIO	OBSERVACIONES
1	Manejo de recursos financieros: Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.					
COMPORTAMIENTOS	Prepara presupuestos financieros que reflejan comprensión de las necesidades de las áreas.					
	Elabora reportes financieros de cada proyecto					
	Maneja recursos financieros optimizando costos					
2	Manejo de recursos humanos: Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.					
COMPORTAMIENTOS	Establece con precisión las necesidades de personal para la realización de un trabajo /proyecto.					
	Identifica a los mejores para la realización de un trabajo / proyecto.					
	Proporciona guías / instrucciones para orientar el trabajo de los demás.					
3	Orientación a resultados: capacidad para orientar los comportamientos propios o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados.					
COMPORTAMIENTOS	Se fija metas desafiantes					
	Mejora y mantiene altos niveles de rendimiento en el marco de la estrategia de la organización					
	Centra la atención en objetivos claves para obtener los resultados óptimos en los procesos de desarrollo.					
4	Comunicación efectiva: Capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo o de la organización.					
COMPORTAMIENTOS	Interpreta de manera adecuada documentación técnica					
	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas					
	Se comunica con los demás de manera clara y comprensible tanto de manera oral como por escrito					
5	Negociación y manejo de conflictos: habilidad para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes, centrándose en los intereses comunes.					
COMPORTAMIENTOS	En los conflictos, promueve la reconciliación de diferencias					
	Cuando negocia, obtiene acuerdos mutuamente aceptables					
	Busca obtener consensos para fortalecer acuerdos, minimizar diferencias, etc.					
6	Liderazgo: capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos.					
COMPORTAMIENTOS	Propone y diseña procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas y desarrollar su talento					
	Es un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los colaboradores en su área de actuación					
	Analiza las metas globales e individuales de cada grupo y toma de decisiones que faciliten su consecución					
7	Empoderamiento: capacidad que propicia la participación de su grupo de trabajo haciendo que estos hagan contribuciones importantes y sean responsables de sus actos y decisiones.					
COMPORTAMIENTOS	Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes.					
	Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio.					
	Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados.					
8	Toma de decisiones: capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis de los posibles efectos y riesgos.					
COMPORTAMIENTOS	Evalúa información importante para identificar los aspectos relevantes.					
	Define la prioridad para la solución del problema en términos de impacto y urgencia.					
	Desarrolla diferentes alternativas de solución del problema, viendo las ventajas y desventajas de utilizar una u otra y emitiendo informes sobre cada alternativa.					
9	Planificación y Organización: capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.					
COMPORTAMIENTOS	Planifica las acciones / proyectos que va a emprender.					
	Trabaja organizadamente, sin improvisaciones de última hora.					
	Su trabajo se ajusta a un plan o esquema previamente establecido, cumpliendo con los plazos establecidos para la entrega de trabajos					
10	Trabajo en equipo: capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar en conjunto la estrategia organizacional.					
COMPORTAMIENTOS	Tener los objetivos del equipo claro y aportar lo mejor de su trabajo para lograrlos.					
	Escuchar activamente aportando retroalimentación y analizando las ideas de los demás.					
	Intercambiar información con los miembros de equipo.					
PROMEDIO GENERAL DE COMPETENCIAS						

ANEXO No. 5

PRESENTACIÓN PARA EVALUADORES - INFORMANTES



Actividades a realizar:



1. Revise el formato de evaluación.
2. Lea atentamente las instrucciones.
3. Tome en cuenta las escalas de evaluación que se van a utilizar.
4. Determine el casillero que le corresponde para evaluar (jefe inmediato, subalterno, relación directa de trabajo).
5. Lea la definición de cada competencia.
6. Lea los comportamientos que determinan la presencia de la competencia descrita.
7. Califique la frecuencia con la que usted ha observado la presencia de cada comportamiento en el evaluado.
8. No escriba nada en el casillero PROMEDIO.
9. Evalúe el nivel de conocimientos que el evaluado evidencia en sus actividades diarias.

Recomendaciones:



- Piense en el comportamiento habitual del evaluado no en situaciones esporádicas, sean estas positivas o negativas.
- Utilice su criterio profesional al calificar al evaluado, no se guíe por el grado de afinidad que compartan.

Confidencialidad:

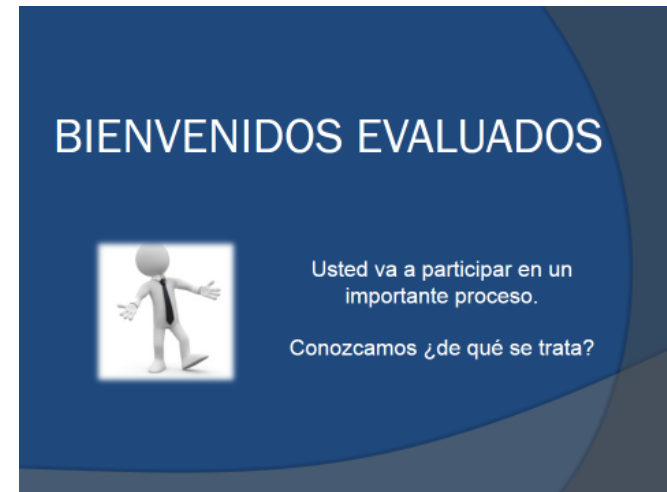


- No es obligatorio que escriba su nombre.
- Toda la información recolectada será manejada únicamente por el área de DO para los fines expuestos anteriormente.
- Los resultados obtenidos de cada evaluado serán presentados en un informe general de retroalimentación.

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

ANEXO No. 6

PRESENTACIÓN PARA EVALUADOS



Actividades a realizar:



1. Revise el formato de evaluación.
2. Lea atentamente las instrucciones.
3. Tome en cuenta las escalas de evaluación que se van a utilizar.
4. Determine el casillero AUTOEVALUACIÓN, ahí escribirá cada calificación.
5. Lea la definición de cada competencia.
6. Lea los comportamientos que determinan la presencia de la competencia descrita.
7. Califique la frecuencia con la que usted realiza esos comportamientos.
8. No escriba nada en el casillero PROMEDIO.
9. Evalúe el nivel de conocimientos que usted evidencia en sus actividades diarias.

Confidencialidad:



- Toda la información recolectada será manejada únicamente por el área de DO para los fines expuestos anteriormente.
- La información obtenida por parte de los evaluadores será procesada con total confidencialidad.
- Usted recibirá un informe general de retroalimentación sobre los resultados obtenidos del proceso de evaluación.

Recomendaciones:



- Piense en la generalidad de los comportamientos que usted tiene en su jornada laboral diaria.
- Trate de ser lo más objetivo posible en su autoevaluación.
- Sea sincero en sus respuestas.

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

ANEXO No.7**CRONOGRAMA PARA LEVANTAMIENTO DE PERFILES**

CARGO	FECHA	HORA
Líder de I&C	29-nov-12	10h00
Líder Eléctrico	29-nov-12	11h00
Líder Civil	29-nov-12	12h00
Líder de Procesos	29-nov-12	15h00
Líder Mecánico	29-nov-12	16h00
Gerente Administrativa Financiera	13-dic-12	10h00
Gerente de Sistemas Integrados de Gestión	13-dic-12	8h30
Coordinadora DO	14-dic-12	11h00
Contador General	28-dic-12	9h00
Jefe de SSA	11-ene-13	16h00
Coordinador Médica	14-ene-13	9h00
Gerente de Servicios Especializados	14-ene-13	10h00
Coordinadora de Campamentos	14-ene-13	15h00
Gerente de Construcciones	14-ene-13	16h00
Coordinador Desarrollo de Negocios	14-ene-13	12h30
Coordinador Compras	15-ene-13	10h00
Coordinador Logística de personal	15-ene-13	11h00
Gerente de Operaciones	24-ene-13	15h00
Gerente Financiera	28-ene-13	16h00
Jefe de TIC	13-dic-13	11h00

ANEXO No. 8

CRONOGRAMA PARA LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS

CARGO	FECHA	HORA
Líder de I&C	07-ene-13	8h30
Líder Eléctrico	07-ene-13	9h00
Líder Civil	07-ene-13	9h30
Líder de Procesos	07-ene-13	10h00
Líder Mecánico	07-ene-13	10h30
Gerente Administrativa Financiera	07-ene-13	11h00
Gerente de Sistemas Integrados de Gestión	07-ene-13	11h30
Coordinadora DO	07-ene-13	12h00
Contador General	08-ene-13	8h30
Jefe de SSA	08-ene-13	9h00
Coordinador Médica	08-ene-13	9h30
Gerente de Servicios Especializados	08-ene-13	10h00
Coordinadora de Campamentos	08-ene-13	10h30
Gerente de Construcciones	08-ene-13	11h00
Coordinador Desarrollo de Negocios	08-ene-13	11h30
Coordinador Compras	08-ene-13	12h00
Coordinador Logística de personal	08-ene-13	12h30
Gerente de Operaciones	08-ene-13	15h00
Gerente Financiera	08-ene-13	15h30
Jefe de TIC	08-ene-13	16h00

ANEXO No. 9

CUADRO DEL GRUPO DE EVALUADORES Y EVALUADOS

No.	EVALUADO	JEFE	PARES	COLABORADORES
1	Martha Pástor Gerente Administrativa Financiera	Roberto Rivadeneira Gerente General	Jaime Garzón Gerente de Operaciones	Pamela Pepinós Coordinadora DO
				Elizabeth Rivadeneira Gerente Financiera
2	Jaime Garzón Gerente de Operaciones	Roberto Rivadeneira Gerente General	Martha Pástor Gerente Administrativa Financiera	Gabriel Tirira Gerente de Construcciones
				Santiago Jaramillo Coordinador Desarrollo de Negocios
3	Juan Carlos Rizzo Gerente de Sistemas Integrados de Gestión	Roberto Rivadeneira Gerente General	Jorge Bermeo Gerente de Servicios Especializados Gerente de Operaciones	Alfredo Castro Jefe de TIC
				Xavier Dávila Jefe de SSA
4	Gabriel Tirira Gerente de Construcciones	Jaime Garzón Gerente de Operaciones	Elizabeth Rivadeneira Gerente Financiera	Fernando Bedón Coordinador de QA/QC
				Felipe Hurtado Superintendente B31
5	Elizabeth Rivadeneira Gerente Financiera	Martha Pástor Gerente Administrativa Financiera	Gabriel Tirira Gerente de Construcciones	Glenn Torres Contador General
				Carlos Delgado Analista Contable
6	Pamela Pepinós Coordinadora DO	Martha Pástor Gerente Administrativa Financiera	María Paula Guerrero Coordinadora de Campamentos	Sofía Castañeda Asistente DO
				Andrea Masache Analista DO
7	María Paula Guerrero Coordinadora de Campamentos	Martha Pástor Gerente Administrativa Financiera	Felipe Hurtado Superintendente B31	Andrés Palacios Asistente de Campamentos
				Paulina Amaya Arquitecta Senior
8	Alfredo Castro Jefe de TIC	Juan Carlos Rizzo Gerente de Sistemas Integrados de Gestión	Francisco Ruiz Jefe de Programación	Darío Ayala Asistente TI Junior
				Paul Naranjo Analista TI Semi Senior
9	Héctor Arroyo Líder de I&C		Enrique Contreras Líder Eléctrico	Diego López Ing. I&C Semi Senior
				Verónica Tandazo Ing. F&G Semi Senior

10	Enrique Contreras Líder Eléctrico		Héctor Arroyo Líder de I&C	Andrés Grijalva Ing. Eléctrico Junior
				Freddy Landázuri Ing Eléctrico Senior
11	Rosa Montalvo Líder Civil		Luis Gómez Líder de Procesos	Edwin Palacios Ing. Civil Senior
				Darnelly Lara Arquitecta Senior
12	Luis Gómez Líder de Procesos		Rosa Montalvo Líder Civil	Carlos Yáñez Dibujante de Procesos
13	Wilfredi Marcano Líder Mecánico		Rosa Montalvo Líder Civil	Rodney Bonilla Ing. Mecánico Senior
				Francisco Duque Ing.Mecánico Semi Senior
14	Jorge Bermeo Gerente de Servicios Especializados	Jaime Garzón Gerente de Operaciones	Martha Pástor Gerente Administrativa Financiera	Noel Mesías Coordinador de Servicios Especializados
				Miguel Villafuerte Coord. Costos S.E
15	Xavier Dávila Jefe de SSA	Juan Carlos Rizzo Gerente de Sistemas Integrados de Gestión	Alfredo Castro Jefe de TIC	Jorge Guallichicomín Asist. De SSA
16	Glenn Torres Contador General	Elizabeth Rivadeneira Gerente Financiera	Karina Basantez Analista Financiera	Carlos Delgado Analista Contable
				Mirella Parra Asistente Contable
17	Cristina Cumba Coord.Compras	Raúl Amores Gerente P&L	Omar Tituaña Coord. Logística campo	Jenny Martínez Analista de compras
				Javier Matute Analista de compras
18	Viviana Lalama Coord. Logística de personal	Raúl Amores Gerente P&L	Omar Tituaña Coord. Logística campo	Janneth Reyes Asist. Logística
19	Ma. Fernanda Espinosa Coord. Médica	Xavier Dávila Jefe SSA	Javier Jaramillo Coord. SSA	Christian Vallejo Médico de campo
				Jhony Cadena Médico de campo
20	Santiago Jaramillo Coord. Desarrollo de Negocios	Jaime Garzón Gerente de Operaciones	Gabriel Tirira Gerente de Construcciones	Francisco Moreno Analista de ofertas

ANEXO No. 10

Evaluación de Reacción/Satisfacción de la capacitación

Tema Tratado:	Fecha de Evaluación:
Nombre:	Nombre del Facilitador:

Marque con una X el casillero que corresponda a la escala de calificación que usted considere.

Criterios a Evaluar	Excelente	Bueno	Malo	Regular
Contenido				
Los objetivos de la capacitación fueron presentados al inicio de la misma y éstos se han cumplido satisfactoriamente				
Los contenidos revisados se ajustaron a los objetivos de la actividad de capacitación				
El nivel de profundidad de los contenidos de la capacitación ha sido adecuado				
Metodología				
La capacitación está estructurada de modo y comprensible, siendo adecuado su contenido teórico y práctico.				
El tiempo programado para abordar cada tema fue suficiente				
El material didáctico y el soporte tecnológico utilizado apoyó el aprendizaje				
Utilidad y Aplicabilidad				
La capacitación le ha aportado conocimientos nuevos cumpliendo con sus expectativas de aprendizaje.				
Los conocimientos adquiridos son útiles y aplicables en el campo personal y /o laboral como herramienta para la mejora.				
Facilitador				
El expositor tiene dominio de la materia, facilitando el aprendizaje de los participantes.				
El facilitador ha expuesto los temas con claridad, respondiendo adecuadamente a las inquietudes planteadas.				
El facilitador ha desarrollado el curso de manera amena, participativa, mostrando capacidad pedagógica.				
Observaciones o comentarios:				