## DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Nosotras: **ANDREA CAROLINA BRITO ALMEIDA,** con **C.I. 171483708-2** y **MARÍA CRISTINA NARANJO PROAÑO** con **C.I. 172423236-6,** autoras del trabajo de graduación intitulado: **"PROGRAMA DE EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN 180 GRADOS DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO PARA LA EMPRESA WODEN EN EL AÑO 2019",** previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL,** en la Facultad de **Psicología.**

1.- Declaramos 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.- Autorizamos 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, febrero 2020

**ANDREA CAROLINA BRITO ALMEIDA**
**C.I. 171483708-2**

**MARÍA CRISTINA NARANJO PROAÑO**
**C.I. 172423236-6**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCION DEL TÍTULO DE**

**PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**

**TEMA**

# "PROGRAMA DE EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN 180 GRADOS DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO PARA LA EMPRESA WODEN EN EL AÑO 2019"

**AUTORAS:**

**ANDREA CAROLINA BRITO ALMEIDA**

**MARÍA CRISTINA NARANJO PROAÑO**

**DIRECTOR:**

**DR. JAIME MORENO VILLEGAS, PhD**

**Quito, 2019**

**Tabla de Contenido**

**Contenido**

Resumen....3
Introducción....4
Capítulo 1: Marco Introductorio....5
1.1 Datos Organizacionales....5
1.2 Organigrama....6
*Figura 1.* Organigrama Woden....6
1.3 Justificación....6
1.4 Antecedentes....8
1.5 Objetivos....9
1.5.1 Objetivo General....9
1.5.2 Objetivos Específicos....9
Capítulo 2: Marco Teórico....10
2.1. Competencias de liderazgo en la organización....10
Concepto de Competencia....10
2.1.1. Elementos históricos de las competencias de liderazgo....12
2.1.2. Tipos de competencias....13
2.2. Liderazgo en la organización....16
2.2.1. Efectos de liderazgo....20
2.3 Modelo de Motivación, compromiso y confianza....22
2.4. Evaluación de 180 grados....26
2.4.1 Beneficios de la evaluación 180 grados....28
2.4.2 Limitaciones de la evaluación 180 grados....29
2.5 Retroalimentación....30
2.6 Plan de Desarrollo Individual....31
2.7 Técnicas de Retroalimentación....34
2.8 Programas de Desarrollo de Liderazgo....35

Capítulo 3: Marco Metodológico ..... 41
3.1 Tipo de Disertación ..... 41
3.2 Alcance ..... 41
3.3 Diseño ..... 41
3.4 Población y Muestra ..... 41
3.5 Selección de empresa ..... 41
3.6 Preparación de material con RRHH ..... 43
3.7 Socialización ..... 45
3.8 Procesamiento de datos ..... 46
3.9 Elaboración de informes de retroalimentación ..... 48
3.10 Retroalimentación ..... 48
Capítulo 4: Resultados ..... 50
4.1 Modelo de Competencias ..... 50
4.2 Resultados del Grupo ..... 50
4.3 Resultados Individuales ..... 53
4.4 Nivel de Desarrollo de Competencias ..... 60
4.5 Índices AAH y APP ..... 65
4.6 Informe de Percepción de Retroalimentación ..... 66
4.6.1 Percepción Grupal ..... 67
Conclusiones ..... 67
Recomendaciones ..... 69
Bibliografía ..... 70

**Resumen**

En el presente proyecto de disertación se evaluaron a 8 líderes sobre el desarrollo de sus competencias de liderazgo, respecto a su desenvolvimiento dentro de la empresa Woden. Este proceso se realizó a través de la metodología de evaluación 180 grados, en el que los evaluadores de cada participante fueron sus colaboradores y jefes directos.

En conjunto con el área de recursos humanos de la empresa, se determinaron ocho competencias de liderazgo que se consideraron pertinentes según el giro del negocio y necesidades de la empresa. Las competencias de liderazgo seleccionadas son: Planificación, Seguimiento, Iniciativa, Solución de problemas, Desarrollo del equipo, Capacidad motivacional, Desarrollo de personas y Construcción de relaciones.

Paralelamente, se evaluaron tres efectos de liderazgo; Motivación, Compromiso y Confianza. Sin embargo, a través de un análisis factorial, se determinó que estos tres elementos podrían ser evaluados como uno solo por su cercanía factorial. Tomando el nombre de Motivación generada.

A través de esta evaluación fue posible obtener resultados tanto individuales como grupales, hetero evaluaciones, autoevaluaciones, índices AAH y APP. Con lo que se realizó la retroalimentación a todos los participantes de la evaluación

## Introducción

Esta disertación tiene como objetivo evaluar las competencias de liderazgo dentro de una organización, dado que esta permite identificar las habilidades que cada líder posee; implementando su respectiva retroalimentación, consiguiendo con ello, incrementar la motivación en el desempeño de sus actividades.

Es importante que la organización identifique las fortalezas y oportunidades de desarrollo que pueden presentarse dentro de un programa de evaluación y retroalimentación de competencias de liderazgo.

Las competencias de liderazgo que son necesarias dentro del giro de negocio de la empresa Woden S.A, se definieron en base a las necesidades de la misma, ya que al ser un aliado de marcas líderes en tecnología y comunicación, esta requiere tener a los mejores líderes en cada área de manufactura y logística, pues es su responsabilidad y privilegio guiar a dichas áreas, con la más efectiva capacidad de liderazgo permitiéndoles motivar, retroalimentar, guiar e inspirar a los colaboradores de la organización.

Cabe mencionar que el método de evaluación de 180 grados permite valorar el desenvolvimiento de liderazgo, el mismo que consta de un proceso de toma de percepciones de parte del equipo de trabajo.

De esta manera se obtiene un diagnóstico real de la situación de ese líder. Así mismo el proceso debe llevarse de la mano con su respectiva retroalimentación la misma que tiene por objeto el mejorar las competencias de liderazgo de todos los colaboradores evaluados.

## Capítulo 1: Marco Introductorio

### 1.1 Datos Organizacionales

**Nombre:** Woden Ecuador S.A

**Actividad:** Servicio de renovación de equipos tecnológicos usados con el fin de reusarlos de manera efectiva para otras actividades como es el caso de módems de internet (Woden, 2019).

**Ubicación exacta:** Antonio Flor N74-105 y Joaquín Mancheno Carcelén Industrial, Quito.

**Características**: La empresa Woden S.A tiene más de 17 años de trayectoria dentro el mercado de renovación de equipos tecnológicos y se caracteriza por mantener una filosofía de calidad en productos y cuidado al medio ambiente, por lo que todos sus procedimientos son cuidadosamente ejecutados en base a las certificaciones ISO 9001-2015 y 14001-2015, las cuales procuran garantizar la calidad de su manufactura y por lo tanto, provocar un menor impacto ambiental. (Woden, 2019).

**Contexto:** Se considera a la empresa Woden como un aliado de negocios referente de marcas líderes en tecnología y comunicaciones a nivel mundial. Potenciando el ciclo de vida útil de equipos tecnológicos usados, y ofreciendo una amplia variedad de productos y servicios tecnológicos de última generación (Woden, 2019).

**Misión:** "En WODEN – ECUADOR S.A hacemos con pasión nuestro trabajo para ofrecer a nuestros socios de negocios soluciones de clases mundial y a la medida de sus necesidades en la remanufactura y servicios complementarios de logística inversa de equipos electrónicos" (Woden, 2019).

**Visión:** "Ser una compañía líder y de vanguardia en servicios a la industria electrónica, apoyados en alianzas estratégicas y en tecnología de punta que trasladan valor a nuestros clientes, con un alto grado de responsabilidad social y ambiental" (Woden, 2019).

### 1.2 Organigrama

La estructura organizacional de Woden se encuentra estructurada principalmente por el Gerente de Operaciones y Calidad, la Gerente Financiero Administrativo y Gerente Comercial, quienes reportan al director del país Ecuador. El equipo más grande se encuentra direccionado por el Gerente de operaciones y calidad que está compuesto por 7 líderes y sus respectivos equipos operativos. Por otro lado, la Gerente Financiero Administrativo tiene 5 personas a su cargo (Woden, 2019).

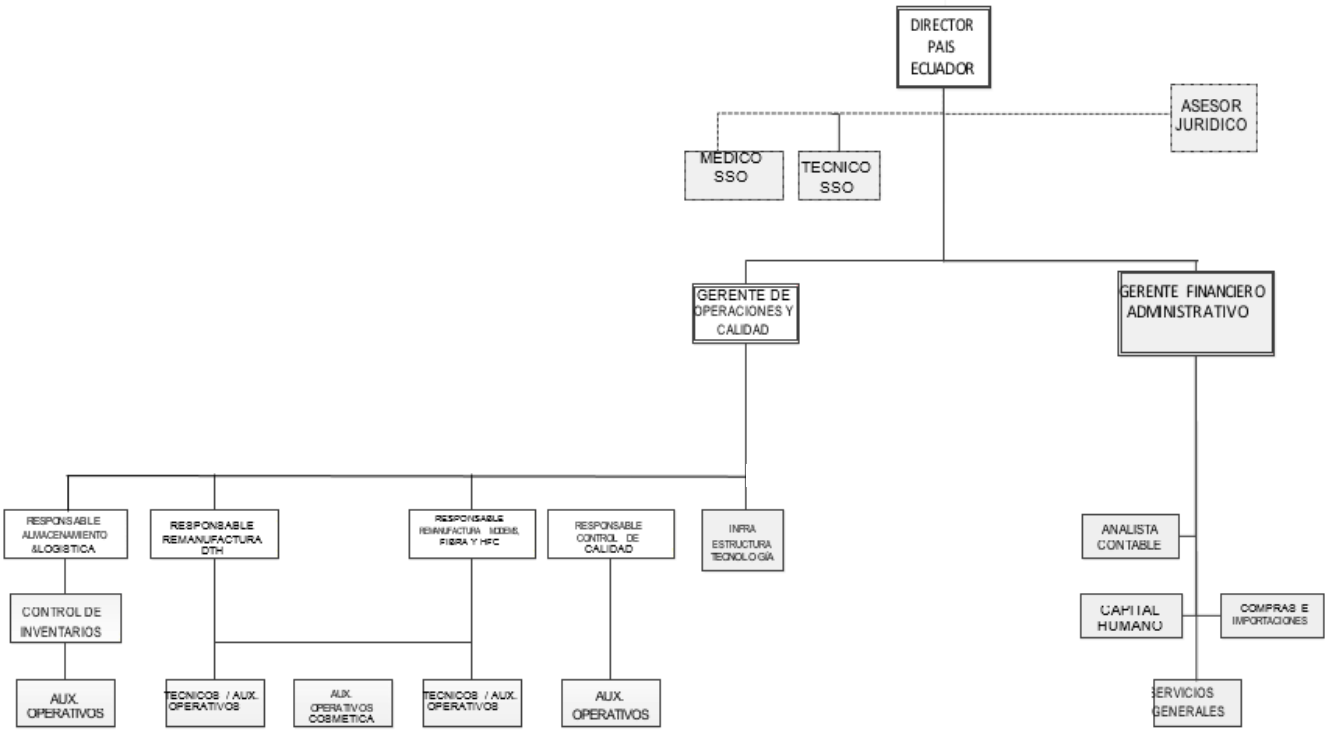



*Figura 1.* Organigrama Woden

### 1.3 Justificación

A pesar de la importancia que tiene la evaluación por competencias y la respectiva retroalimentación, no todas las organizaciones logran hacerlo por distintas razones, algunas se encuentran en medio de cambios estructurales que no les permiten definir un sistema de evaluación continua. En otras ocasiones la situación política resulta un impedimento importante para que se pueda destinar el tiempo suficiente para estos procesos.

En el caso particular de Woden resulta imperativo el implementar un método de evaluación por competencias a sus dirigentes, debido a que de ellos depende en gran parte el desempeño de las personas que están a su cargo y por lo tanto la productividad de toda la empresa.

Así mismo se considera fundamental la implementación de un sistema de retroalimentación a los dirigentes dado que de esta manera estos lograrán mejorar sus competencias de liderazgo, habilidades gerencias y desarrollo de relaciones interpersonales. Se considera que el principal beneficio de la evaluación de competencias y retroalimentación es la estimulación a través de la identificación de puntos de mejora.

En primer lugar, Woden obtiene la suficiente cantidad de datos para tomar decisiones estratégicas sobre sus colaboradores; igualmente le permite delegar las actividades en función de las fortalezas de sus colaboradores y por lo tanto planificar y organizar el trabajo sistemáticamente (Acevedo, Caro, Malaguera, Mesa, & Mira, 2015).

En este contexto se puede concluir que la empresa también podrá verse beneficiada en la planificación estratégica del área y planes de desarrollo de los colaboradores, ya que se logra identificar las necesidades de perfeccionamiento y la proyección del potencial que los colaboradores puedan proyectar en un corto, mediano y largo plazo.

Para la ejecución del programa de evaluación de competencias de liderazgo y retroalimentación se utilizará la metodología basada en el estudio del profesor de la PUCE, PHD. Jaime Moreno.

En caso de que Woden no implementara una evaluación de competencias de liderazgo y retroalimentación, esta no estaría en capacidad de conocer el nivel de desarrollo real de las mismas en cada uno de sus directivos, ni implementa acciones de mejora.

Al concluir con el presente proyecto, Woden, contará con un programa de evaluación y retroalimentación de competencias de liderazgo, lo que permitirá el mejoramiento de sus directivos y la productividad de la empresa.

Además, se considera que el presente proyecto es factible de realizarse dado que existe la respectiva autorización de Woden y se cuenta con los recursos necesarios. Finalmente, consideramos que esta es una oportunidad para aplicar nuestros conocimientos de manera práctica.

### 1.4 Antecedentes

La evaluación de 180 grados permite valorar el nivel de liderazgo de los colaboradores que tienen personas a su cargo, el mismo que consta de un proceso de toma de percepciones de parte del equipo de trabajo. Así, se obtiene un diagnóstico de la situación de ese líder.

Hasta la actualidad, en Woden no se ha realizado una evaluación de competencias de liderazgo. Por lo que el presente proyecto será dirigido a ocho líderes, quienes serán retroalimentados con los resultados obtenidos para crear planes de desarrollo de las competencias identificadas.

Según el autor Alveiro Montoya, dentro de las empresas se considera de suma importancia la evaluación y retroalimentación de sus colaboradores dado que estos factores influencian en la productividad de la empresa. Además, con la implementación de estas evaluaciones es posible identificar puntos de optimización en el desenvolvimiento y con la retroalimentación desarrollar un plan de mejora (Montoya, 2009).

Sin embargo, una vez aplicada la evaluación y su respectiva retroalimentación, se aportará a la autoconciencia comportamiento de los colaboradores. Esto debería potencializar el desarrollo de las competencias de liderazgo y por lo tanto mejorar la productividad de los líderes.

En base al estudio de Fanny Ayala, en su aplicación de evaluación por competencias 180°, en EP Petroecuador (2013), se reconoce que la empresa, los colaboradores y sobre todo los líderes de equipo, se verán favorecidos por este proceso. En este caso, Ayala aplicó la evaluación 180 grados por competencias a los colaboradores de la empresa como parte de un plan de desarrollo, del cual se pudieron obtener los datos previamente mencionados. Debido a que según Chiavenato (2004), la evaluación 180 grados permite evaluar de mejor manera el desempeño de los colaboradores, en base a sus competencias, en lugar de encasillarlos a los resultados medibles utilizados habitualmente en evaluaciones tradicionales. Además, demuestra que una evaluación que tome en cuenta la individualización de los trabajadores enriquece su proceso de crecimiento laboral.

"Las evaluaciones de competencias deben hacerse siempre en función de cómo se ha definido el puesto. Si la compañía trabaja con el esquema de competencias, evaluará en función de las mismas" (Alles, 2005, pág. 269). Es decir, que las competencias deben ser establecidas de acuerdo con los niveles de los puestos, tomando en cuenta sus funciones, indicadores de desempeño y habilidades. Con el fin de evitar errores de estudios anteriores se considera evitar la revelación de las identidades de los evaluadores para evitar represalias por sus opiniones.

## 1.5 Objetivos

### 1.5.1 Objetivo General

Realizar un programa de evaluación y retroalimentación 180 grados de competencias de liderazgo para Woden en el año 2019.

### 1.5.2 Objetivos Específicos

- Definir un modelo de competencias de liderazgo para Woden.
- Diseñar el fundamento para socializar la iniciativa del proyecto a los líderes y colaboradores de Woden y su proceso.

- Evaluar las competencias de los líderes de Woden.
- Retroalimentar a los líderes de Woden en base a sus resultados.
- Creas junto con los directivos planes de mejora individual.

# Capítulo 2: Marco Teórico

## 2.1. Competencias de liderazgo en la organización

### Concepto de Competencia

Distintos autores coinciden en que las competencias están ligadas a las motivaciones, actitudes, y a las capacidades que cada persona posee; es decir, tener conocimientos, experiencias y aptitudes.

Según McClelland (1973)"…Una competencia es un patrón de conducta (individual, estable e intencional) causalmente relacionado con el rendimiento superior en un puesto y/o una organización"; adicionalmente, define a las competencias como "…las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional" (McClelland, 1973).

Según Gilbert (1978) citado en (Mulder, 2007) define a la competencia como una función del rendimiento valioso que, a su vez, es una función de la proporción de logros valiosos con respecto a un comportamiento costoso.

Alles, M. (2005) define una competencia como "…las características de la personalidad que vehiculizan al éxito; no son características cualesquiera sino aquellas que las llevan a tener un desempeño superior o de éxito".

Spencer y Spencer (1993) señala que "…es una característica subyacente y esencial del individuo que predice el desempeño eficiente o superior en un puesto o situación que, además, está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación".

Boyatzis (1982) citados en (Capdevila, 2012), definió a las competencias como "…el conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo". Adicionalmente, indica que, para predecir el buen desempeño de una persona, primero, se debe considerar el compromiso del colaborador con el trabajo y la organización, y a su vez con la compatibilidad con la organización (Boyatzis, 1982).

Vargas, F. (2004) citado en (Urbáez, 2013) menciona que la competencia es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad identificada. La consideración de las competencias incluye tanto los aspectos de realizar el trabajo, así como los atributos personales. Coincidiendo con este concepto, Pastor, V. (1999) opina que las competencias revelan habilidades, conocimientos, hábitos de trabajo que debe mostrar una persona en el desempeño de ciertas funciones para el logro de las metas de la organización.

La Organización Internacional del Trabajo ((OIT), 2019) define a la competencia, como "…la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral absolutamente reconocida, la competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada''.

Para (Román Pérez, 2008) el eje central de las competencias, "…son las capacidades, destrezas, habilidades y actitudes entendidas como herramientas mentales para aprender y seguir aprendiendo". Competencias y capacidades no son similares, sin embargo, es fundamental entender que las competencias son capacidades en acción (asociadas a contenidos y métodos). También se pueden asociar a las competencias los valores y las actitudes.

Estas definiciones destacan que las competencias muestran las conductas necesarias para un desempeño superior y son capaces de predecirlo. Estas dentro del ámbito organizacional son de suma importancia, ya que, en base de las mismas, los directivos pueden desarrollarlas dentro de su área de trabajo y reflejarlo en su rendimiento y logro de sus objetivos.

### 2.1.1. Elementos históricos de las competencias de liderazgo

Dentro del ámbito laboral, la efectividad humana orientada al valor agregado se encuentra constantemente en la búsqueda del cómo elevar el nivel de desarrollo, que implica un nivel más alto de complejidad en el momento de dirigir, orientar, tomar decisiones, retroalimentar. Mostrándose como un reto a la hora de liderar personal.

El desarrollo tecnológico, la globalización, requieren que las empresas reflejen una competitividad progresiva apoyada siempre en el incremento de la calidad, innovación y productividad. Factores que se verán potencializados a través del buen liderazgo de sus directivos. Mientras que a las personas se les exige un mayor rendimiento acompañado de la necesidad de elevar sus habilidades mediante procesos de capacitación y desarrollo (Mertens, 1996).

En la década de 1970, como resultado de la crisis del petróleo a nivel mundial, las industrias empezaron a evidenciar cambios fundamentales en sus sistemas de producción como consecuencia del ingreso de economías nacionales en los mercados modernos globalizados, estas continuas exigencias de productividad, competitividad debidas sobre todo al desarrollo de tecnología y conocimientos aplicados en la productividad modificaron el escenario existente hasta el momento. Requiriendo un cambio en el estilo de liderazgo de los principales dirigentes de las organizaciones.

Además, este nuevo escenario forzó a modificar la estructura de los mercados de trabajo, la gestión y la organización de los sistemas productivos (Mertens, 1996). Es en este contexto que el concepto de competencia surge como una forma de resolver estas demandas, dado que busca ventajas competitivas a partir de los trabajadores (Mertens, 1996).

Dentro del ámbito laboral la introducción del concepto de competencias de liderazgo se remonta a los años sesenta del siglo pasado en los Estados Unidos, con un movimiento denominado Pedagogía, enfocado en el desempeño (Capdevila, 2012). Es en los años ochenta

que se da a conocer en Inglaterra como Educación y Entrenamiento basado en competencias. La implementación del concepto de competencias ha originado cambios en la productividad, la educación y la gestión de Recursos Humanos (Alles, 2005; Pastor, 1999; Stiefel, (2002)).

Dicho concepto surge durante la segunda mitad del siglo XX, donde McClelland (1973) citado en (Mulder, 2007) "afirmaba que la validez predictiva del método clásico de evaluación de la inteligencia era limitada y sostenía ante la comunidad evaluadora que los exámenes para evaluar la competencia darían mejores resultados a la hora de predecir el éxito".

Según Cardona y García (2004) el liderazgo ha progresado de la siguiente manera:

En la primera mitad del siglo XX los estudiosos investigaban las características personales y exclusivas de los directivos conocidos, en un intento por diferenciar a los líderes de aquellos que no lo eran. Estas teorías fueron llamadas teorías del gran hombre: sólo podían ser considerados líderes los participantes con relevancia y alcance social. Entre las variables analizadas estaban los rasgos, las aptitudes y la inteligencia.

La gestión de competencias está comprendida en su mayor parte por la gestión del conocimiento y guarda estrecha relación con la formación, con la concepción de la gestión de la organización que aprende. La gestión del desempeño por competencias se dirige fundamentalmente, hacia el desarrollo; es decir, que los colaboradores tendrán la capacidad de realizar en un futuro.

### 2.1.2. Tipos de competencias

Existen diversos tipos de competencia, en base a lo enunciado por varios autores, sin embargo, es menester tomar la referencia de Spencer & Spencer (1983).

Según Spencer & Spencer (1993) las competencias dependen de cuatro componentes que se dividen en dos grupos, competencias tangibles como las habilidades y los conocimientos e intangibles como la motivación, características y el concepto de sí mismo.

- *Habilidad:* es una aptitud que posee una persona para realizar una tarea o una actividad específica; a más de, la capacidad y destreza para efectuar algo, dichas habilidades pueden ser innatas o se adquieren en virtud del aprendizaje y la práctica.
- *Conocimiento:* capacidad de una persona para comprender a través de la razón, cualidades; además, de la información que ya posee sobre temas específicos.
- *Motivación:* son los intereses que una persona constantemente considera o desea; es decir, que es quien se encentra planteándose objetivos constantemente, y buscando la forma de alcanzarlos.
- *Concepto propio o concepto de sí mismo:* la imagen, actitudes y valores propias de un individuo; así mismo, es la opinión que una persona tiene acerca de sí mismo, que está vinculado a un juicio de valor.

De la misma manera, Spencer & Spencer (1993) plantean que las competencias que pueden ser observables, dado que son superficiales, son el conocimiento, las habilidades, mismas que se puede desarrollar a través de adiestramientos. Mientras que las competencias alusivas a la motivación no son visibles, ya que guardan relación con la personalidad de cada individuo, por lo que es más complicado de ser evaluadas. Es así como se introduce el Modelo del Iceberg, en el cual a través de un gráfico se refleja claramente esta división.

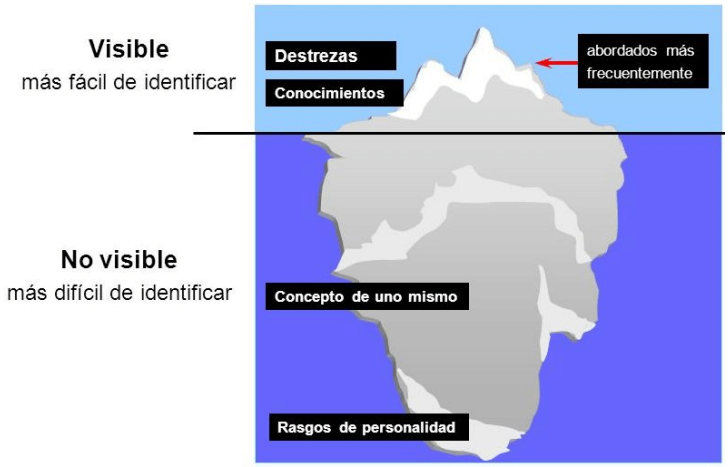



*Figura 1*. Modelo del Iceberg

Como se muestra en el gráfico, los conocimientos y habilidades, son competencias tangibles, son visibles y más fáciles de identificar, y son necesarias, pero no suficientes para garantizar los resultados superiores.

Así mismo, el concepto de sí mismo, el conocimiento y los rasgos de personalidad son competencias intangibles, que a su vez son más difíciles de identificar, los comportamientos ligados a las características personales son los que garantizan los resultados superiores.

Tomando como referencia al Modelo de Spencer & Spencer proponen seis grupos de competencias, las mismas que se detallan a continuación:

| | |
|---|---|
| Competencia de logro y acción | Orientación al logro<br>Iniciativa<br>Búsqueda de Información |
| Competencia de ayuda y servicio | Entendimiento interpersonal<br>Orientación al cliente |
| Competencia de influencia | Influencia e impacto<br>Construcción de relaciones |
| Competencias gerenciales | Dirección de persona<br>Trabajo en equipo<br>Liderazgo |
| Competencias Cognoscitivas | Pensamiento Analítico<br>Experiencia técnica/ profesional |
| Competencias de eficacia personal | Autocontrol<br>Confianza en si mismo |

*Figura 3.* Competencias de liderazgo

Esta perspectiva brinda un esquema adecuado para determinar el comportamiento que se relaciona con las funciones de liderazgo y permite identificar cuáles son las acciones que distinguen al liderazgo de los diferentes tipos de competencias.

Según Alles (2000) se debe tener presente que las competencias son identificadas comúnmente sobre la realidad del trabajo, tomando como referencia la información que es transmitida por los trabajadores que son quienes mejor conocen la situación diaria de cada

empleo. Por lo que se considera fundamental obtener la percepción de quienes son protagonistas de la vivencia diaria de las competencias de liderazgo dentro de una organización.

### 2.2. Liderazgo en la organización

Al momento de hablar sobre liderazgo es pertinente buscar su origen etimológico. Con lo que será más sencillo comprender todas las implicaciones que tendrá el concepto y, por lo tanto, a sus ejecutores.

El primer origen etimológico del liderazgo a ser analizado se encuentra encriptado en la palabra lis-litis la misma que se refiere a querella, disputa, pleito o proceso. Lo que demuestra la complejidad con la que se avecina el futuro uso y desarrollo del liderazgo en general (Ganga & Navarrete, 2013).

Por otro lado, a partir del enfoque anglosajón, la palabra liderazgo se remonta a la raíz *laed*, una expresión que significa camino. Lo que cobra más sentido, al momento de revisar sus variaciones. La principal y más relevante variación de la mencionada raíz es *laeden*, su verbo, el cual se refiere a la acción de viajar, ir con alguien, llevar a otra persona de la mano, conducirlo, guiarlo, encaminarlo u orientarlo. Lo que se acerca más al actual concepto de liderazgo, y del cual se partirá para su análisis y compresión (Ganga & Navarrete, 2013).

Tomando en cuenta que el liderazgo fue definido anteriormente como una acción que necesariamente requiere de otra persona para poder llegar a su cometido, entonces se entiende a este concepto como una actividad en conjunto y, por lo tanto, se identifica a un ejecutor o conductor y a otro que desarrolle el papel de guiado o seguidor.

Entendiendo a los ejecutores como aquellos encargados de la guía de las otras personas y los guiados como personas que de una u otra forma seguirán las directrices de los ejecutores.

Una vez identificados los posibles actores del liderazgo, resulta necesario clarificar su significado y relación que mantienen en la actualidad con las organizaciones. Partiendo de la

afirmación de que dentro de las organizaciones es fundamental la presencia del liderazgo y sus ejecutores para un buen desempeño laboral.

Es por esto que, se pretende definir al liderazgo como “la interacción entre dos o más miembros de un grupo, interacción que implica normalmente la estructuración (o reestructuración) de las percepciones y expectativas de los miembros de un grupo y la modificación de los comportamientos de los involucrados” (Ganga & Navarrete, 2013).

Otra definición de liderazgo es la propuesta por Burns, quien lo define como uno de los fenómenos de la historia humana, que ha tomado lugar en varios puntos de decisivos de la conformación de la cultura en el mundo (Burns, 1978).

La modificación del comportamiento es una característica que puede ser fácilmente identificada al momento de analizar la cultura organizacional de las empresas y la manera en la que esta influye sobre sus colaboradores. Como se pudo identificar en el concepto de liderazgo, previamente mencionado, el liderazgo dentro de una organización implica el cambio de comportamiento y percepción de quienes se integran a la misma.

Los evidentes cambios en las personas al pasar de una empresa a otra se pueden identificar en su manera de hablar, expresarse o incluso en los chistes y referencias que expresan. Lo que se entiende como un fenómeno referente a la cultura, como se mencionó en la segunda definición de liderazgo.

Al momento en el que una persona se incorpora a una nueva organización puede verse desorientada, o inhibida, por lo que, desde la psicología organizacional, se han desarrollado algunas prácticas para evitar que el nuevo colaborador presente un desempeño mediocre o perciba a esa situación como una experiencia desagradable. Por lo que se debe tomar en cuenta, el estado emocional de cada uno de los colaboradores al momento de ingresar a un ambiente laboral diferente.

Algunas de las técnicas más conocidas para evitar el malestar de los colaboradores al ingresar en una nueva organización son: talleres con enfoque de inducciones generales, específicas de cada puesto, la socialización de manuales técnicos, concientización de normas de salud y seguridad de la empresa, explicación del reglamento interno, entre otras.

Todas estas actividades tienen como objetivo primordial el que cada colaborador sea capaz de adaptarse y cambiar su inicial comportamiento para lograr que el mismo sea afín con los de la organización y el resto de los colaboradores. Por lo que es posible determinar que existe liderazgo desde la inducción de un nuevo colaborador en su nueva experiencia laboral. Y, en consecuencia, todo el crecimiento laboral debería estar acompañado de un líder que guíe su plan de carrera.

Siendo por lo tanto necesario exponer la definición del líder, la misma que explica que "es aquel que no solo acompaña, sino que también muestra a sus compañeros de viaje el camino y su ruta a seguir" (Ganga & Navarrete, 2013, pág. 54). Entendiendo que este participante ejercerá un rol definitivo en el lineamiento del comportamiento y, por lo tanto, el nivel de desempeño de la empresa.

Es así como, de manera sencilla se define el rol de un líder genérico o que no tiene un foco determinado. Sin embargo, al momento de hablar sobre líderes dentro de un contexto laboral, este concepto toma otro enfoque. Si bien las características del líder no sufren modificaciones, al momento de estar inmerso en una organización, sus objetivos si se ven direccionados a metas distintas.

Resulta necesario comprender que las prioridades de un líder empresarial, a diferencia de un no empresarial, están directamente relacionadas con la medición de cada acción que tanto él como las personas que son lideradas realicen, en contraposición con los resultados económicos que estas puedan o no generar. Por lo que se entiende que la gestión de un líder empresarial siempre estará ligada al cumplimiento económico de la organización.

De esta manera se identifica la primera diferencia entre un líder empresarial de un no empresarial, y continúa con el entendimiento de las distintas metas que cada uno pretende alcanzar. A pesar de que en ambos casos se procura el crecimiento personal, el líder no empresarial se enfoca en el crecimiento personal, desarrollando sus habilidades blandas y fijando objetivos que pueden o no tener relación con sus labores dentro de la empresa.

Mientras que la prioridad del líder empresarial siempre estará enfocada en el desempeño del colaborador y su desarrollo relacionado a los objetivos propuestos dentro de la organización. Donde el líder medirá los beneficios económicos que sus acciones, apreciadas a través de las de sus liderados, traerán a la empresa.

Con el fin de tener su propia guía que le indique que actividades, comportamientos y actitudes benefician más a la organización. Lo que vendría a ser la segunda diferencia entre estos líderes.

A continuación, y como tercera diferencia, cabe rescatar que en algunas ocasiones cada colaborador puede tener más de un líder empresarial a la vez, mientras que los líderes no empresariales suelen ser únicos para sus guiados. Esto dependerá de la estructura de la organización donde se desenvuelva cada colaborador.

Por lo tanto, si es manejado adecuadamente, podría aportar aún más al desarrollo y crecimiento de cada colaborador. Sin embargo, se debe procurar que los líderes lleguen a consensos de acuerdo con la filosofía y métodos que se deberán emplear.

Tomando en cuenta que el liderazgo es entendido desde sus raíces anglosajonas como el método para cambiar el comportamiento de las personas, se concluye que es necesario para influenciar sobre la cultura organizacional que se desea dentro de una empresa. La cual será determinada en gran parte por el comportamiento de sus principales líderes.

Por lo tanto, es imprescindible el acuerdo de los líderes sobre los comportamientos comunes que todos los colaboradores deben tener, dentro de la organización con la finalidad de ayudar a la consolidación de la cultura deseada.

Igualmente se han podido determinar las tres principales diferencias entre los líderes empresariales y no empresariales, entendiendo que el enfoque de cada uno será el que marque el rumbo y objetivos de los liderados. Donde el enfoque del líder empresarial siempre se encuentra direccionado al crecimiento y bienestar económico de la empresa y el del líder no empresarial en el crecimiento personal de cada individuo en base a sus propios objetivos.

Finalmente cabe mencionar que, sin la medición de competencias de liderazgo dentro de las organizaciones, resulta complejo modelar los comportamientos de sus colaboradores para alcanzar el desempeño deseado. Razón por la cual se ha definido al liderazgo como una parte fundamental de la inducción que los colaboradores han de recibir para el buen desenvolvimiento económico de una organización. Ya que, a partir del trabajo de los colaboradores es desde donde una empresa puede o no surgir dentro del mercado exitosamente.

### 2.2.1. Efectos de liderazgo

A lo largo de los años, ha sido posible determinar que existe una relación directa entre liderazgo y el desempeño de los colaboradores de una organización. Es por esto que, se analizará la relación que se mantiene y los efectos del mismo. Además, se afirma que el buen manejo del liderazgo dentro de una empresa hace que esta se diferencie significativamente de otras, en lo que respecta colaboradores y objetivos alcanzados.

En definitiva, el liderazgo es un factor sumamente importante al momento de hablar sobre los resultados económicos y de desempeño dentro de las empresas. Por lo que resulta fundamental mencionar los efectos que presenta el liderazgo cuando este es aplicado correctamente en las organizaciones.

A continuación, se detallan tres efectos visibles dentro de las organizaciones que gozan de un apropiado sistema de liderazgo para sus colaboradores. Estos son: una comunicación efectiva y dinámica, manejo de equipos auto dirigidos y enfoque en resultados (Davis & Newstrom, 2003).

La comunicación dentro de las organizaciones cumple un rol fundamental a la hora de la distribución de tareas, entendimiento de enfoques, divulgación de objetivos e interviene así mismo en todas las actividades de los colaboradores. Por lo que mientras más desarrollada se encuentre esta herramienta, más sencillo será el manejo de los colaboradores a través de sus tareas y proyectos.

Según los autores Tamés y Loya, la comunicación "es algo generado en la mente de quien la propone, por lo que es una actividad del individuo que la genera. Si las ideas a comunicar no son claras, ningún medio podrá aclararlas" (2006, pág. 2). Por lo que se concluye que la habilidad de comunicación del líder es la clave para que exista una buena sinergia entre los colaboradores y sea posible alcanzar los objetivos empresariales exitosamente.

Es por esto que un buen sistema de liderazgo dentro de la empresa favorece efectivamente la comunicación del líder con sus colaboradores y entre ellos, logrando que ella sea dinámica y eficiente, provocando así muy buenos resultados dentro de la empresa.

Otro de los efectos de un buen liderazgo organizacional es el desarrollo de equipos autodirigidos. Los que se entienden como "un producto de la evolución de los grupos" (Tamés & Loya, 2006, pág. 2). Siendo estos, entendidos como un conjunto de "personas que trabajan con sinergia, se apoyan y complementan mutuamente obteniendo resultados superiores a la suma de los esfuerzos individuales" (Tamés & Loya, 2006, pág. 2).

Por lo que los equipos autodirigidos, además de compartir las características previamente mencionadas, también son capaces de regular su manejo del tiempo, determinar ciertas

acciones y definir estrategias sin necesidad de la presencia de un líder que gestione su seguimiento y les guíe en todo momento.

Sin embargo, también resulta importante recordar que "demasiada libertad otorgada al empleado puede conducir a bajos niveles de desempeño o, dado que es importante contar con un ente de control que evalúe la productividad de los empleados y el impacto de sus decisiones sobre la empresa" (Escandon & Hurtado, 2016).

Lo que tiene relación con el enfoque a resultados que se espera que cada uno de los colaboradores de una empresa posea. Entendiéndose como enfoque a resultados, la capacidad de "realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad, siempre asumiendo la responsabilidad por sus resultados y realizando todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, enfrentando los obstáculos que se presentan" (Hernandez, 2013).

La misma que únicamente podrá ser desarrollada por los colaboradores si estos tienen un ejemplo de su líder y de otros compañeros. Esta competencia se servirá del tiempo para ser desarrollada y precisará de la ayuda de indicadores precisos que sean evaluados periódicamente por su líder, con la finalidad de tener un seguimiento real de su avance.

Por lo que se ha definido que, a través de un buen manejo del sistema de liderazgo dentro de una empresa, es posible obtener una comunicación dinámica y efectiva, equipos de trabajo autodirigidos que no necesiten el seguimiento exhaustivo de un líder y el enfoque a resultados de sus colaboradores. Efectos que serán capaces de diferenciar a cualquier organización y potencializar su desempeño.

### 2.3 Modelo de Motivación, compromiso y confianza

El presente modelo de motivación, compromiso y confianza fue tomado del autor Jaime Moreno, quien lo ha desarrollado como parte de su metodología de evaluación 360 grados de competencias de liderazgo. Tomando en cuenta que el liderazgo dentro de las organizaciones

se ha definido anteriormente como una herramienta para modelar el comportamiento, resulta necesario entender la manera en la que este lo hace. Este método relaciona tres aspectos del liderazgo que deberán estar presentes al momento de su implementación (2018).

Se trata de la motivación, compromiso y confianza de los colaboradores hacia la organización en la que se encuentran laborando. En primer lugar, es preciso definir cada uno de estos pilares, con el fin de comprender su rol dentro del proceso de modelamiento del comportamiento organizacional.

Según la autora Sonia San Martín, la motivación, dentro del ámbito organizacional, se refiere a "la implicación emocional del trabajador con los valores y metas de su empresa, el disfrute en la relación laboral y un sentimiento de lealtad y pertenencia" (San Martín, 2013, pág. 13). Lo que se entiende como un impulso interno, que viene de cada uno de los colaboradores. El cual podrá facilitar su deseo de cumplir con las normas o guías de la organización.

Además, cabe mencionar a la clásica teoría de McClelland sobre los tres tipos de motivación: logro, refiriéndose al impulso de sobresalir y tener éxito, ignorando la necesidad de afiliarse con otros. Poder, entendiéndose como la característica de considerar importantes el prestigio y estatus. Finalmente, se considera como afiliación al deseo de desarrollar relaciones interpersonales y formar parte de un grupo (McClelland D. , 1961).

En este contexto, resulta pertinente aclarar que el liderazgo dentro de la organización pretende cambiar el comportamiento de sus colaboradores a través de su convencimiento y acuerdo con los lineamientos propuestos. Siempre tomándose el tiempo para explicar las razones por las que se han privilegiado ciertas normas sobre otras. Y de ninguna manera tiene como objetivo imponer u obligar a los colaboradores a seguir normas través del mecanismo coercitivos como la imposición de miedo, represalias económicas, humillación o castigos.

Por lo tanto, se entiende que la motivación cumple un rol fundamental al momento de desarrollar liderazgo dentro de la organización, dado que con el acuerdo y apoyo de los colaboradores resulta significativamente más sencillo el perfeccionamiento de las actividades, mejora el desempeño y se evitan dificultades dentro del clima laboral de la organización.

Una vez entendida la motivación y su aporte al liderazgo, resulta más sencillo comprender el concepto de compromiso. El cual resulta ser muy cercano, ya que, en ocasiones, cuando la motivación de los colaboradores es bien manejada, puede resultar que, de esta se derive un fuerte y arraigado compromiso por la empresa.

***Compromiso***

En el contexto organizacional, se entiende compromiso como "un sentido de deber, obligatoriedad interna y responsabilidad hacia la empresa que resulta de las obligaciones acordadas o tácitas compartidas por las partes, es decir, una cierta obligatoriedad interna (San Martín, 2013, pág. 13).

Por lo tanto, el momento en el que una empresa logra desarrollar compromiso en sus colaboradores, estará obteniendo la lealtad de los mismos y consecuentemente mayor facilidad a la hora de proponer normas, realizar cambios o innovar procesos internos. Permitiendo el mejor desempeño y alcance de los objetivos establecidos.

Asimismo, se ha determinado que, dentro del compromiso de los colaboradores, existe otro factor que vale la pena tomar en cuenta. Se trata de la edad de quienes trabajan dentro de las organizaciones. Según una investigación sobre el compromiso de los colaboradores, realizada en la Universidad de Talca en Chile se reveló que, mientras mayor es la edad de los encuestados, mayor es su compromiso con la empresa en la que laboran.

Dado que "con más de 40 años, aumenta el compromiso con la organización en los factores afectivo y normativo a un nivel alto" (Chiang, Núñez, Martín, & Salazar, 2010, pág. 98). Lo que sugiere que la edad es un factor determinante a la hora de desarrollar el compromiso

de los colaboradores y es pertinente tomarlo en cuenta para la construcción de estrategias de fidelización dentro de las organizaciones.

Es así que, se ha determinado que el compromiso de los colaboradores aporta significativamente al buen desenvolvimiento de las empresas y se vuelve un objetivo fundamental para los líderes que deseen desarrollar exitosamente sus organizaciones.

***Confianza***

A continuación, se presentará la definición de confianza dentro del ámbito empresarial con el fin de concluir con los tres pilares antes mencionados que aportarán directamente al liderazgo organizacional.

Según los autores García y Real, la confianza se entiende como "el aglutinante necesario que da consistencia y cohesión a las estructuras sociales, mostrándose como una dimensión básica de las relaciones interpersonales de alta calidad, que se traduce en altos niveles de desempeño dentro de la organización" (García & Real, 2012, pág. 97). Es decir que la confianza en los colaboradores y de los mismos no solo tiene una relación directa con el buen desempeño, sino que también es presentada como una necesidad básica para la convivencia interpersonal.

Basados en una investigación realizada en la Universidad de Pablo de Olavid de Sevilla sobre la confianza de los colabores de una empresa, sus autores lograron determinar que "si el directivo de una empresa percibe compromiso en los empleados y deposita su confianza en dichos empleados, la confianza de estos mejora" (García & Real, 2012, pág. 112), y por lo tanto también su desempeño, incrementando la eficacia de la empresa y beneficiando significativamente a la las finanzas de la misma.

Además, es posible determinar que la confianza en los colaboradores aporta de manera directa a la innovación y crecimiento de las empresas debido a que "la confianza genera en las personas la seguridad necesaria como para correr el riesgo de colaborar y compartir lo que saben sin miedo a sufrir un comportamiento oportunista por parte de las personas con las que

se trabaja" (García & Real, 2012, pág. 113). Mostrando así la importancia que el desarrollo de la confianza de los colaboradores tiene sobre el liderazgo de los mismos.

En base a lo antes mencionado, es posible concluir que tanto la motivación, como el compromiso y la confianza de los colaboradores son factores fundamentales a la hora de desarrollar un liderazgo organizacional eficaz que aporte al buen manejo del personal y desenvolvimiento de la empresa.

### 2.4. Evaluación de 180 grados

Existen varios métodos para realizar una evaluación por competencias, para el presente proyecto se empleará el denominado de 180 grados, debido a la estructura de la empresa Woden, que presenta varios colaboradores a cargo de un mismo líder.

Dicha evaluación "es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes. Se diferencia de la evaluación 360 grados en que no incluye el nivel de subordinados" (Alles, 2006).

La evaluación puede definirse como una elección inmediata entre la evaluación 360 grados y el enfoque tradicional de la evaluación de desempeño representado por la relación jefe-empleado o supervisor-supervisado. Para identificarlo de mejor manera se presenta una gráfica que ilustra la evaluación 180 grados.

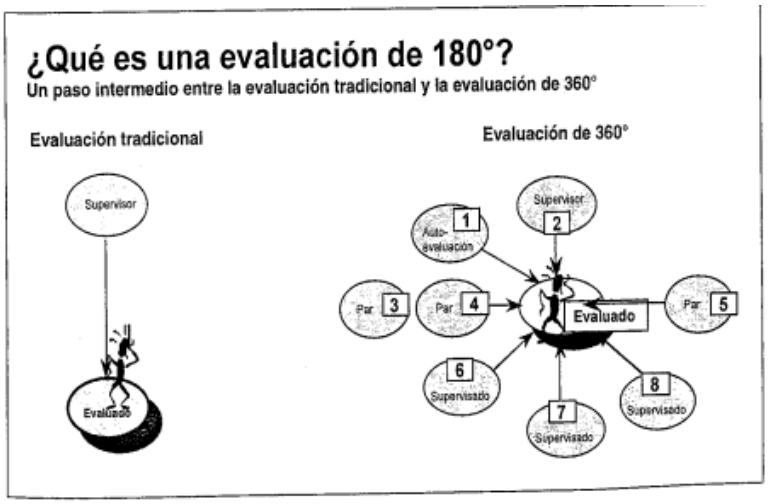



*Figura 4.* Evaluación 180 grados

La evaluación 180 grados es una herramienta para el desarrollo de recursos humanos dentro de la organización, utilizarla implica un compromiso representativo tanto de la institución como de los colaboradores (Alles, 2006).

El desarrollo de recursos humanos comprende varios conceptos. Este desarrollo puede estar dirigido desde la empresa, cuando se decide emprender acciones sobre una competencia en particular o varias, e implementar actividades de entrenamiento y capacitación sobre temas específicos (Alles, 2006).

Mediante la aplicación de la evaluación 180 grados la organización facilita a su personal una herramienta de autodesarrollo (Alles, 2006).

En un esquema más amplio la evaluación 180 grados se detalla a continuación:

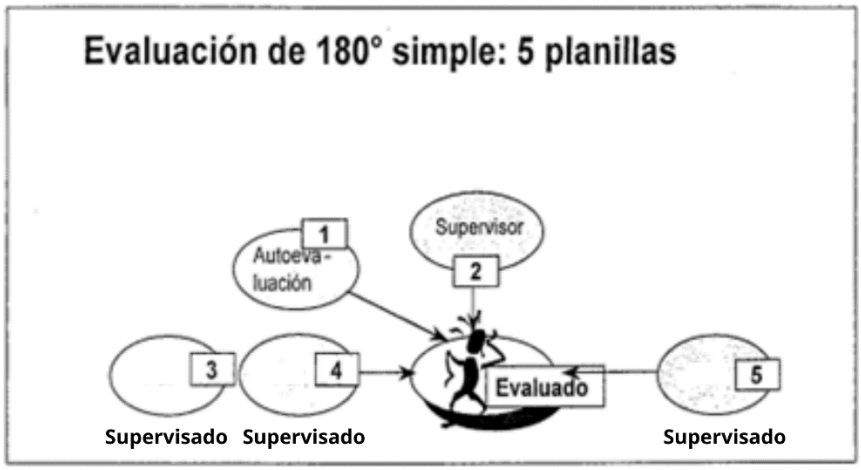



*Figura 5*. Esquema de la Evaluación de 180 grados

En este esquema, por cada persona evaluada se elaboran tres evaluaciones:

- Autoevaluación
- Jefe supervisor
- Supervisados

Las instituciones utilizan este esquema, debido al nivel de confidencialidad que posee, es decir que "no se saca información fuera de la compañía y el manejo es más interno" (Alles, 2006). Además, es completo y eficaz.

La propuesta de esta herramienta garantiza su confidencialidad, mediante un proceso que debe ser realizado por un consultor externo, lo ideal sería que reciba los resultados en un sobre cerrado (Alles, 2006).

El informe de evaluación debe ser claro y lo más explicativo posible, solo debe existir un informe de evaluación que el consultor responsable del proceso de 180 grados que informará al evaluado (Alles, 2006).

Es importante tener clara la relevancia de la comunicación de dichos resultados, por lo que se debe considerar el no enviar los resultados por escrito, una completa evaluación debe estar acompañado de una guía de comprensión sobre *180 grados feedback* puede ser útil pero no suficiente, es por esto que deben ser entregados de forma verbal, a través de una reunión explicativa (Alles, 2006).

### 2.4.1 Beneficios de la evaluación 180 grados

Existen puntos clave a considerar dentro de la evaluación 180 grados que, si bien es cierto, guarda relación con la evaluación 360 grados, se menciona a continuación los más significativos:

- El proceso de una evaluación de 180 grados no concluye con la presentación de los resultados, ni su posterior análisis. Es por esto que, se realiza un trabajo personal, individual, enfocado en el análisis y reflexión de los resultados obtenidos. Se debe tener presente que para la empresa y para el colaborador no hay garantías de que exista un logro si no se acompaña de un plan de desarrollo de competencias (Alles, 2006).
- Al implementar esta herramienta la empresa toma una posición más fidedigna, la información recopilada realza las fortalezas y debilidades, permite conocer las discrepancias en las relaciones y así determinar cuáles son las necesidades de entrenamiento.
- Se puede aplicar a empresas o instituciones sin importar el número de colaboradores.

- Los evaluadores son seleccionados por el evaluado, de acuerdo con los lineamientos que plantee la herramienta.
- Los posibles evaluadores son, empleados, colaboradores del mismo equipo, clientes internos y externos (Alles, 2006).
- Se puede tener una visión más clara del desempeño de cada uno de los evaluados en base a las diferentes competencias requeridas de las actividades a realizar.
- Ayuda a detectar cuales son las áreas de oportunidad o puntos de mejora de cada evaluado, del equipo de trabajo y de la organización en general.
- Se pueden realizar acciones puntuales para mejorar o desarrollar las competencias de cada líder y por lo tanto, de la organización.
- Cada evaluado puede darse cuenta de sus competencias a través de la percepción de otros, en este caso de quienes lo estén evaluando.
- Si se tiene claro y se entiende los beneficios de esta evaluación, será visto como una fuente verdadera de mejora y desarrollo de competencias.

### 2.4.2 Limitaciones de la evaluación 180 grados

Si bien es cierto que la evaluación 180 grados es considerada como una excelente herramienta a la hora de evaluar a líderes dentro de las organizaciones, también presenta algunas limitaciones, tanto en su implementación, como recolección de datos generados.

- Una de las principales es el mecanismo de implementación que requiere, ya que demanda de la colaboración de varios participantes. Con el objetivo de que los resultados de la evaluación sean válidos, es preciso que cada participante sea valorado por al menos cinco personas que hayan trabajado un tiempo mayor a tres meses junto con él o ella. Lo que en ciertos casos no resulta sencillo por la disponibilidad de los evaluadores (Alles, Desempeño por competencias , 2006).

- Otro factor que debe ser tomado muy en cuenta es la duración de los cuestionarios para medir las competencias de los evaluados. Ya que, en ocasiones, estos son elegidos con la tendencia a ser extensos y muy demandantes. Lo que puede a la larga influir en las respuestas de los evaluadores. Ya que, por la fatiga, estos podrían escoger las respuestas al azar, sin darle la importancia que esto merece (Alles, 2006).
- Por otro lado, en ocasiones, los evaluadores pueden presentar respuestas sesgadas por temas personales que no tienen que ver con el desempeño laboral del participante. Por lo que los resultados pueden verse afectados si esto no es advertido en la inducción previa a la aplicación de la encuesta. Siempre animando a los evaluadores que plasmen en el cuestionario únicamente su percepción del ámbito laboral sobre el participante, dejando de lado su relación extralaboral (Cortada, 2008).
- Según los autores Gómez y Acosta siempre van a existir presiones sociales en los grupos de trabajo de las organizaciones, las cuales se incrementan con la necesidad de aceptación de sus miembros. Por lo que, al momento de contestar los cuestionarios sobre los líderes dentro de la evaluación 180 grados, la percepción de sus miembros puede verse influenciada por la opinión de otros. Causando que las respuestas se vean sesgadas al momento de responder al cuestionario (Gómez & Acosta, 2019).
- Asimismo, la necesidad de pertenecer al grupo puede generar que exista un sojuzgamiento de las opiniones que manifiesten estar en desacuerdo con la mayoría del grupo, provocando la conformidad de los miembros sobre las acciones del líder. Es decir que, en ocasiones, los colaboradores pueden conformarse con la opinión de otros, evitando manifestar los puntos de mejora del líder (Gómez & Acosta, 2019).

### 2.5 Retroalimentación

La retroalimentación es una información que se brinda a los colaboradores con respecto al desempeño actual. Esta incluye un proceso de enseñanza – aprendizaje en donde se genera

un espacio en el cual se defieren inquietudes, sugerencias que lleven a una reflexión para potenciar el desempeño (Ávila, 2009).

Según (Zeus, Perry, & Skiffington, 2000) la retroalimentación o *feed back* es el momento que se emite un comentario o una evaluación del rendimiento o comportamiento de una persona. Es una forma de comunicación en la que se facilita información a un colaborador acerca de una percepción o resultado de una evaluación y que puede incidir en su rendimiento o desempeño. Esta se enfoca en las competencias clave que demanda un puesto de trabajo específico y los resultados que requiere una organización, e identifica el principal impulso del rendimiento necesario para alcanzar los objetivos y metas.

En las organizaciones, es importante que la retroalimentación sea objetiva. La información que se brinda en relación al rendimiento individual o grupal debe ser ideada en base a resultados de una evaluación. Los beneficios de una retroalimentación bien empleada pueden ser para:

- Instruir: cuando se necesita informar acerca de las funciones a desempeñar o comunicar reglas a cumplir.
- Motivar: es una forma de incentivar a los colaboradores a mejorar en su desempeño o fortalecer sus competencias.

Realizar una retroalimentación o *feed back* es beneficioso debido a que es una herramienta en la que involucra una relación interpersonal, en la que contribuye al desarrollo de competencias y al cambio, así como a personas como a la misma organización.

### 2.6 Plan de Desarrollo Individual

Es una herramienta que ayuda al desarrollo de los colaboradores, con el objetivo de poner atención a los propios intereses de las organizaciones, así como a los intereses personales y profesionales de cada colaborador. Sin embargo, el desarrollo requiere analizar el desempeño actual y el desempeño en un futuro.

Los objetivos que tiene un Plan de Desarrollo Individual principalmente son:

- Aportar en la mejora del bienestar en el trabajo
- Reforzar las fortalezas de cada colaborador.
- Brindar espacios de reflexión acerca del desarrollo profesional y personal; motivando al auto desarrollo.

El Plan de Desarrollo Individual es conveniente realizarlo después del proceso de evaluación y retroalimentación, para planearla en conjunto con el colaborador (Carrera, 2016).

Por otro lado, cabe mencionar que el plan individual de desarrollo no solo establece las acciones que deben cumplirse para alcanzar ciertos objetivos, sino que también se establecen fechas en las que estos se deben cumplir.

Para hacerlo de la forma adecuada, se debe seguir estos pasos:

- *Identificar los líderes claves* dentro de la organización, sus respectivas funciones y competencias tanto técnicas como comportamentales (Plan Individual de Desarrollo (PID), 2017).
- *Diseñar un plan de itinerarios profesionales dentro de la empresa*, desarrollo de competencias gerenciales y competencias técnicas que le permitan al líder llegar a la fase de ,"expertise" en su cargo (Plan Individual de Desarrollo (PID), 2017).
- *Elaboración de un canal y plan de comunicación* acerca de los planes de desarrollo planteados. Este plan de comunicación debe informar, sensibilizar y comunicar de manera clara acerca de los planes de desarrollo formulados. Los planes de comunicación tienen como objetivo paralelo motivar a los colaboradores que en la empresa existen formas de crecer y aprender (Plan Individual de Desarrollo (PID), 2017).

- *Técnicas para identificar las competencias* ajustado a los líderes y planes de desarrollo En esta fase se busca, por medio de distintas herramientas, detectar las competencias que vayan más acorde a lo que se está buscando. Herramientas como: entrevistas, cuestionarios, observación, y simulaciones o pruebas profesionales como lo es el assessment (Plan Individual de Desarrollo (PID), 2017).
- *Implementación del plan de desarrollo*. En esta etapa el equipo de Talento Humano debe encargarse del funcionamiento del PID de cada colaborador. Talento Humano también debe encargarse de sensibilizar, formar y desarrollar a los colaboradores implicados (Plan Individual de Desarrollo (PID), 2017).
- *Proveer a los colaboradores*, quienes están realizando su plan individual de desarrollo respectivo, con herramientas de *coaching* y *mentoring* para que lo cumplan con mayor efectividad y reciban un adecuado seguimiento (Plan Individual de Desarrollo (PID), 2017).
- *Gestionar el seguimiento del PID* no solo por parte de Talento Humano, sino por parte de las áreas afectadas o de las áreas de las cuales hacen parte los colaboradores.
- *Crear los instrumentos de evaluación* (evaluación por competencias, actitudes, conocimientos y logros) y asimismo buscar elaborar un informe final por cada uno de los colaboradores implicados en el plan (Plan Individual de Desarrollo (PID), 2017).
- *Evaluación de los colaboradores* a Talento Humano y a los entrenadores (mentores o coachees) quienes fueron los encargados de realizar tanto el plan individual de desarrollo como el seguimiento. Esta evaluación considera si el programa es eficiente y si está funcionando (Plan Individual de Desarrollo (PID), 2017).
- *Establecer el diseño de nuevos planes individuales* de desarrollo para cubrir los vacíos identificados en las primeras versiones del plan (Plan Individual de Desarrollo (PID), 2017).

Los planes de desarrollo individual permiten alinear estrategias de la organización con el personal activo: retener al mejor talento humano, ayudar a desarrollar las competencias y aumentar el compromiso de los colaboradores (Plan Individual de Desarrollo (PID), 2017).

## 2.7 Técnicas de Retroalimentación

Según Wilson (2000), existen cuatro técnicas fundamentes de retroalimentación que se deben tomar en cuenta a la hora de retroalimentar a un colaborador para que este pueda mejorar su desempeño dentro de su trabajo. Se trata de las técnicas de Clasificación, Valoración, Expresión de inquietudes y Sugerencias.

### *Clasificación*

Se sugiere utilizar la técnica de clasificación cuando la persona a retroalimentar presenta dificultades para expresar su trabajo. Por lo que clasificar a través de la realización de preguntas, permite identificar los puntos en los que esta persona puede mejorar su desempeño (Wilson, 2000).

### *Valoración*

Esta técnica tiene por objetivo asegurar que la retroalimentación sea constructiva para el colaborador, ya que se enfoca en resaltar los aspectos positivos de su comportamiento antes de mencionar las oportunidades de mejora que presenta su trabajo. Siempre mencionando que la retroalimentación es sobre su trabajo y no sobre su persona (Wilson, 2000).

### *Expresión de Inquietudes*

En ocasiones el desempeño de los colaboradores provoca dudas en los evaluadores. Por lo que se sugiere aplicar la metodología de expresión de inquietudes, en donde se aborden todos los temas e intranquilidades que existan. Sin embargo, se debe recalcar que estas no deben ser

expresadas en forma de acusaciones ni críticas agresivas, sino como preguntas auténticas para garantizar la efectividad de la retroalimentación (Wilson, 2000).

*Sugerencias*

Al momento de retroalimentar a un colaborador, esto puede ser delicado por los factores que rodean esta actividad. Por lo tanto, es importante recordar que siempre será mejor sugerir actividades o metodologías para mejorar el desempeño que imponerlas. A través de esta metodología, el colaborador podrá recibir la retroalimentación de manera positiva (Wilson, 2000).

## 2.8 Programas de Desarrollo de Liderazgo

Según el autor Antonello, el aprendizaje o desarrollo organizacional trae consigo una discusión basada en tres componentes nucleares, la cual permitirá comprender de mejor manera el papel del liderazgo (Teles, Alves, Giuliani, Oste, & Rueda, 2010).

El primer componente se refiere al tipo de aprendizaje personal, el cual está compuesto de aprendizajes individuales y rescata su importancia dentro de los procesos de socialización y conocimiento individual. Para poder entenderlo de mejor manera, el autor Nonaka (1991) propuso una matriz con 4 patrones:

- De tácito para tácito
- De explícito para explícito
- De tácito a explícito
- De explícito a tácito

Por lo que se entiende que "… de tácito para tácito en donde el participante observa, imita y reproduce, explícito para explícito donde existe la "recomposición" del conocimiento, pero no aumenta la "base" de conocimiento de la organización" (Teles, Alves, Giuliani, Oste, & Rueda, 2010, pág. 104), de tácito a explícito, donde se usan las habilidades para crear una

nueva base de conocimiento, y de explícito a tácito, en donde se usa lo que fue expuesto y se interioriza como base para desarrollar nuevas destrezas.

Esta matriz propone un modelo en el que los participantes tienen la capacidad de aprender conocimiento que le sea relevante al giro del negocio y desaprender procesos que generen errores.

El segundo componente del desarrollo de liderazgo organizacional es el "Ciclo doble". En dónde Argyris y Schön (1978) proponen dos ciclos de aprendizaje: El circuito simple y el circuito doble. Por un lado, el circuito simple toma en cuenta la corrección en base a los errores que pueda tener el participante, dejando de lado el proceso cognitivo. Por el otro lado, el circuito doble toma en cuenta el proceso cognitivo del participante al integrar suposiciones, cambios de percepción, valores y creencias.

Finalmente, el tercer componente de desarrollo de liderazgo está basado en el entrelazar los procesos cognitivos con las actividades organizacionales dentro de su contexto. Es decir, ver situaciones de mejora dentro del ambiente laboral.

Esto se puede lograr a través de la interacción entre colaboradores, compartir dudas, solicitar explicaciones, y otras formas de impartir y recibir conocimiento (Teles, Alves, Giuliani, Oste, & Rueda, 2010).

De esta manera, el aprendizaje o desarrollo organizacional toma al individuo como eje central del proceso y como motor de transferencia de conocimiento para el grupo. Así, se abre paso al desarrollo de liderazgo dentro de una organización, que en la actualidad puede ser abordado a partir de varios métodos de entrenamiento, entre ellos el de ensayo y error, el benchmarking, la andragogía, y las dinámicas de grupo como son el *mentoring* y e*l coaching*.

Dentro del método de ensayo y error se aplican programas estandarizados dentro del mercado, de los cuales se analizan los resultados para ver si fueron satisfactorios o no, haciendo el proceso más lento.

El método de *benchmarking* busca una respuesta a través de la repetición e imitación de procesos que han probado ser exitosos en otras organizaciones, limitando de esta manera la capacidad de adaptabilidad a nuevas situaciones que podrían desarrollarse y a la cultura cambiante de la organización a la que pertenecen, por lo que los resultados de usarla no suelen ser los óptimos para alcanzar los objetivos trazados.

Sin embargo, gracias a estudios realizados en pedagogía y psicología, se ha podido desarrollar un formato de educación para adultos o andragogía, en la cual el individuo es el dueño de su aprendizaje, cuestiona y reflexiona toda la información que recibe y aprende de mejor manera al ser expuesto a situaciones más vivenciales en dónde el profesor se convierte en un "facilitador" al estar presente en diferentes ambientes todo el tiempo.

Finalmente, con el método de *mentoring* y *coaching*, se deberán trazar objetivos claros con indicadores de logro en los que el participante caminara de la mano de su mentor para alcanzarlos.

*Mentoring*

Es un proceso mediante el cual el mentor, aconseja, enseña, guía y ayuda en el desarrollo personal y/o profesional a otra persona, quien en este caso es el tutelado, invirtiendo conocimientos, tiempo y energía. El mentor no necesariamente debe ser una persona mayor en edad, puede tener la misma edad o puede ser más joven, lo que sí es indispensable el que tenga experiencia mayor para de esta manera guiar a través de consejos y prestarle ayuda adecuada, no solo en lo profesional sino también en lo personal.

El rol que debe cumplir el mentor debe ser el idóneo y el correcto, disponer de tiempo para dedicarlo a la tutela, prestar sus conocimientos de forma desinteresada y tener toda la energía para mantener y fomentar una relación de *mentoring.* (Soler, 2005)

Para Soler (2005) el proceso puede dividirse en cuatro fases distintas:

- Inicio, Orientación, Construcción de la base: la preparación y un buen inicio en la relación entre mentor y tutelado dentro del proceso de *mentoring*, es trascendental; es la fase más importante, debido a que tanto el mentor como el tutelado conocen, exploran los vínculos que pueden existir entre los dos; es aquí en donde estudian los propósitos del *mentoring*. El principal objetivo de esta fase es consolidar la relación.
- Desarrollo o período del medio: es en esta fase donde se desarrollan la estabilidad y satisfacción mutua, en este punto, tanto mentor como tutelado son menos idealistas acerca de la relación que mantienen, se perciben de forma más realista y hacen progresos hacia los objetivos a alcanzar; las revisiones regulares capacitan al tutelado para que aprenda y le dan la oportunidad de medir su progreso y cambiar las expectativas no previstas, se permite la flexibilidad.
- Separación. Disolución de la relación: en este punto el tutelado debe hablar con el mentor para fijar nuevos objetivos o bien identificar a alguien más con diferentes habilidades para ayudarle en la próxima fase. Aquí la relación finaliza porque el tutelado ha cubierto sus necesidades con la guía y dirección que el mentor le ha proporcionado.
- Redefinición de la relación: En este punto ambas partes consideran al otro como igual, mantienen la interacción, pero de forma más informal. El mentor y el tutelado deciden si después del programa de *mentoring* desean finalizar su relación formal para pasar a una relación informal.

Los beneficios del *mentoring* más comunes para una organización son:

- Mejorar el rendimiento y productividad de los mentores tutelados.
- Favorecer el clima organizacional
- Desarrollar a futuros líderes
- Formar en habilidades técnicas y directivas

*Coaching*

El *coaching* ha de entenderse como una técnica científica que permite llevar a cabo un proceso de ayuda individualizado en el ámbito personal o profesional, ya sea a una sola persona, a un equipo de trabajo o una organización, para liberar su talento y potencial, maximizando la efectividad de sus actividades ejecutando el plan de acción acordado. Coaching (Bayon Marine, 2010); en otras palabras, *coaching* es un método que ayuda a desarrollar y mejorar las habilidades y competencias, se basa en la relación del *coach* y *coache*. El objetivo es potenciar la seguridad de los demás en sí mismos, independientemente de la tarea y su dificultad.

El *coaching* trabaja un tema muy concreto dirigido al rendimiento en su puesto de trabajo, se enfoca en la tarea que se debe cumplir; para ser coach se requiere a una persona que sea experta en técnicas de *coaching*, el *coach* en un espejo para el directivo, obviando y dejando de lado su punto de vista, es fundamental que no comparta su punto de vista adquirido a través de la experiencia, tampoco aconseja, sino que ayuda a su *couche* a encontrar sus propias respuestas.

*Proceso de Coaching*

El *Modelo GROW*, es un método estructurado, basado en la resolución de problemas, establecimiento de metas y orientado a resultados, es uno de los más utilizados en el mundo de la empresa y el coaching ejecutivo, (Whitmore, 2009) es el coach de referencia que utiliza este método.

El Modelo *Grow* se divide en cuatro fases que proponen cuatro preguntas para guiar al líder hacia su objetivo. Dichas preguntas se hacen en un orden preestablecido y, en la primera sesión, se debe respetar ese orden para facilitar al líder seguir el hilo y poder explorar cada uno de los pasos para llegar a su meta. Según sus siglas en ingles se puede definir como:

- Goal (objetivo o meta): Es importante que los objetivos estén formulados en infinitivo, de manera positiva y que cumplan las características conocidas como M.A.R.T.E. (Medibles, Alcanzables, Relevantes, definidos en el Tiempo y Específicos) (Whitmore, 2009).
- Reality (Realidad): Lo siguiente en lo que se debe reflexionar es, de la manera más objetiva y de forma imparcial, la realidad de la situación en la que se encuentra actualmente para ser consciente cuan cerca o lejos se encuentra de alcanzar el objetivo planteado. Se debe indagar acerca de las acciones desarrolladas anteriormente para lograr un elevado rendimiento actual, también conocer los recursos y fuentes de ayuda que tiene a disposición y los obstáculos que frenan el desarrollo profesional en el momento (Whitmore, 2009).

- Obstacles/Options (Obstáculos/Opciones): El tercer paso dentro del modelo *GROW* de coaching sirve para elaborar una lista de posibles opciones que puedan servirle para afrontar los objetivos marcados en el proceso. La idea es hacer una lista exhaustiva que contenga las distintas opciones y posibilidades (Whitmore, 2009).

- Will (Voluntad/Compromiso): Definir y seguir el plan de acción orientado al objetivo, estimulando la auto motivación y establecer el compromiso a la consecución de la meta propuesta (Whitmore, 2009).

## Capítulo 3: Marco Metodológico

### 3.1 Tipo de Disertación

La presente investigación se cataloga como proyecto - producto debido a que esta se encuentra basada en un marco teórico previamente validado y se obtendrá un producto con los resultados de evaluación 180 grados y su correspondiente retroalimentación para los colaboradores.

### 3.2 Alcance

El presente proyecto es un estudio descriptivo ya que se enfocará a describir la situación actual de las competencias de liderazgo de los dirigentes de Woden.

### 3.3 Diseño

Se considerada el proyecto como no experimental, transeccional y de tipo descriptivo. Debido a que la variable de estudio no será manipulada, sino descrita en conjunto con sus componentes, ya que es una recopilación y presentación de datos. Asimismo, se considera a las competencias de liderazgo como los resultados de la medición que se realizará a los directivos.

### 3.4 Población y Muestra

En el presente proyecto no se utilizará un muestreo dado que, se evaluará la totalidad de la población. En este caso, la población total son los directivos de Woden; conformado por 8 líderes que serán evaluados y retroalimentados.

### 3.5 Selección de empresa

Al iniciar el presente proyecto de disertación, el primer paso fue la elección de la empresa, donde el tema sería aplicado. Para esta selección, se buscó una empresa con las características que permitan que el tema sea correctamente aplicado.

Dado que el tema es “evaluación y retroalimentación 180 grados de competencias de liderazgo”, se consideró pertinente identificar una empresa que cuente con líderes que tengan

un grupo adecuado de personal a su cargo, lo cual permitirá una apropiada evaluación de los mismos.

Este aspecto generó la primera dificultad del proyecto, ya que en Quito muchas de empresas optan por una estructura organizacional corta, donde cada líder de la empresa tiene una cuantía limitada de colaboradores a su cargo. Consecuencia de lo cual las empresas son pequeñas y tienen una reducida cantidad de empleados. Esto se ve reflejado en los resultados obtenidos por el INEC, donde se afirma que "de las 843.745 empresas registradas en 2016, el 90,5% son microempresas; es decir, tienen entre uno y nueve empleados; le sigue la pequeña empresa con el 7,5% y cuentan entre 10 y 49 funcionarios" (Gobierno Nacional de la Repúlica del Ecuador, 2017).

Con la finalidad de que la evaluación sea completa, se requieren al menos cuatro evaluadores por cada líder y una cantidad de líderes superior a cinco. Por lo que se requería una empresa que tenga una suma de colaboradores superior a veinte personas. Y que, además, se encuentre dispuesta a prestar tiempo de su personal, infraestructura e información requerida para el desarrollo de esta evaluación 180 grados. Por lo que resultó realmente muy complicado encontrar una empresa que cumpla con la cantidad de colaboradores requeridos para la aplicación y desenvolvimiento del proyecto.

Una vez seleccionada a Woden como la empresa idónea para aplicar el proyecto de disertación, se procedió a la socialización del tema con las autoridades de la misma. Posteriormente se concertó una reunión, en donde se mostraron los posibles beneficios de aplicar una evaluación 180 grados, tanto para los líderes como para la organización.

En dicha reunión estuvieron presentes los representantes de las áreas más importantes de la empresa con la finalidad de garantizar que la propuesta del proyecto de disertación sea beneficiosa para su organización.

Realizada la explicación detallada del tema y su metodología de aplicación, se procedió a abrir un espacio de preguntas y respuestas, con la finalidad de que las autoridades tengan claridad de todo el proceso y las fechas tentativas en las que se aplicarían los cuestionarios respectivos a la evaluación 180 grados.

Absueltas todas las dudas, se procedió a programar una reunión únicamente con el encargado de Recursos Humanos, con la finalidad de determinar aspectos de logística de la evaluación, dado que esta persona sería la representante de la empresa, responsable de proveer toda la información y facilidades necesarias para el desarrollo del proyecto.

### 3.6 Preparación de material con RRHH

En primer lugar, se solicitó el organigrama de la empresa, con el fin de identificar a los líderes de la institución y cuantificar el número de personas que tenían a su cargo cada uno ellos. Esto permitió determinar la cantidad de evaluadores que tendría cada evaluado. Una vez realizado el respectivo análisis de la estructura organizacional, se determinó que existían 8 líderes y que cada uno contaba con una cantidad de evaluadores distinta, como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla No. 1

*Número de evaluadores por participante*

| | Evaluado | Evaluadores |
|---|---|---|
| 1 | Participante 1 | 4 |
| 2 | Participante 2 | 13 |
| 3 | Participante 3 | 8 |
| 4 | Participante 4 | 6 |
| 5 | Participante 5 | 7 |
| 6 | Participante 6 | 7 |
| 7 | Participante 7 | 7 |
| 8 | Participante 8 | 8 |
| | **Total** | **60** |

**Nota.** Por confidencialidad se ha omitido el nombre de los participantes.

Como se puede observar, existen más de cinco líderes que serán evaluados dentro de la empresa, y, además, todos tienen más de cuatro personas que los evalúen, lo que resulta muy adecuado para el desenvolvimiento del proyecto de disertación.

En segundo lugar, se procedió a establecer qué competencias de liderazgo serían las más adecuadas para evaluar dentro de la empresa. Consecuencia de lo cual se decidió evaluar ocho competencias cuidadosamente seleccionadas a los líderes de la compañía, siendo: planificación, seguimiento, iniciativa, solución de problemas, desarrollo del equipo, capacidad motivacional, desarrollo de personas y construcción de relaciones.

Junto con el encargado de RRHH de la compañía se seleccionaron las mencionadas competencias, partiendo de dos aspectos que se consideraban muy importantes al momento de evaluar, el manejo de la carga laboral y la relación que mantenía el líder con su equipo de trabajo. Este proceso no mantuvo ninguna metodología, debido a que el proyecto de disertación se realizó en base a las solicitudes de la empresa a través de RRHH.

Y, en tercer lugar, se decidió adaptar los ítems de la versión original del cuestionario de evaluación 180 grados (ubicado en el Anexo 2) obtenido de la metodología de Moreno (2018) a un lenguaje más informal y menos técnico del que se había elaborado en primer momento, debido al nivel de escolaridad de los colaboradores de la empresa.

El mencionado cuestionario consta de tres secciones: evaluación de competencias, efectos del liderazgo y evaluación del programa de retroalimentación. La sección de evaluación de competencias consta de 8 preguntas, la de efectos de liderazgo de 25 preguntas, las cuales hacen referencia a la confianza en el líder, compromiso y motivación por la tarea. La sección de evaluación del programa de retroalimentación consta de 10 preguntas y se enfoca en la percepción de los evaluadores.

Se tomó esta decisión ya que el nivel más alto de estudios que la mayoría de los trabajadores de planta poseía era de bachillerato. Por lo que, se procedió a cambiar ciertos

términos del cuestionario, con la finalidad de que no se produzcan confusiones en los evaluadores y tampoco exista un sesgo inadecuado por la incorrecta interpretación de la herramienta de evaluación.

Tomando en cuenta esta situación, se preparó una socialización con lenguaje simple, evitando términos especializados o confusos para facilitar el entendimiento de todos los evaluadores. En dicha socialización se presentaron los objetivos del proyecto, definición de la evaluación 180 grados, su función dentro de una empresa, importancia, proceso de aplicación y beneficios tanto para los colaboradores como para la organización.

### 3.7 Socialización

Posteriormente, el día 05 de julio del 2019, se procedió a presentar la socialización del programa de evaluación y retroalimentación 180 grados de competencias de liderazgo a los colaboradores de la empresa Woden. En la misma se explicó en detalle todos los aspectos antes mencionados y se dispuso de un espacio para aclarar todas las dudas respecto a la aplicación del cuestionario y procedimiento a seguir.

Luego de que todas las preguntas fueron respondidas satisfactoriamente, se dispuso a aplicar el cuestionario de evaluación 180 grados. En la aplicación misma del instrumento -y a pesar de que previamente se adaptó el instrumento de evaluación a la realidad de la empresa- algunos colaboradores tuvieron dudas al momento de responder los ítems del cuestionario.

Luego de la explicación de ciertos aspectos puntuales, los colaboradores lograron terminar de responder el instrumento en su totalidad sin más novedades. Además, se mostraron receptivos al momento de extender dichas explicaciones y con buena disposición para llenar el cuestionario. Por lo que se procedió a agradecerles y entregarles un pequeño presente por su colaboración.

En vista del giro del negocio de la empresa Woden, se decidió realizar la socialización por áreas debido a que, al ser una manufacturera, los colaboradores de producción no pueden

ausentarse todos al mismo tiempo. Lo que representó una dificultad para desarrollar el proyecto de disertación debido a la restringida disponibilidad del tiempo y las recurrentes visitas que se tuvieron que realizar a la empresa.

### 3.8 Procesamiento de datos

Una vez obtenidas las evaluaciones de los colaboradores, se procedió a tabular todos los datos. Primeramente, se obtuvo la hetero evaluación de cada uno de los líderes, donde se representaba la percepción de los evaluadores. Estas personas son quienes trabajan más de cerca con los líderes, por lo que la información proporcionada se considera como una fuente primaria.

Después de obtener el resultado de la hetero evaluación de todos los líderes, se calculó el promedio del grupo en general, con el fin de comparar los resultados de cada líder con relación al grupo.

Posteriormente, el 30 de agosto del 2019, se aplicó la auto evaluación a los líderes de la empresa respecto a las ocho competencias previamente seleccionadas y evaluadas. Como era de esperarse, dichas evaluaciones oscilaban entre los dos puntajes más altos de la escala (4 y 5). Por lo que se si se obtuvieron valores que marcaban diferencia con la hetero evaluación.

Dentro de la evaluación de competencias de liderazgo (Moreno, 2018) ha desarrollado índices que permiten medir la distancia que existe entre la heteroevaluación con respecto a la autoevaluación, lo que se conoce como índice AAH y significa Ajuste Auto Hetero evaluación. En el caso de que una persona obtuviera una correspondencia perfecta entre la autoevaluación y la hetero evaluación, este índice sería cero. Significando que mientras más bajo es el índice AAH, la persona tiene una percepción más realista de sus competencias. Lo que se podría predecir de acuerdo al efecto *Dunning Kruger*, donde se afirma que esa persona aceptará la retroalimentación y posiblemente mejore sus competencias.

Mientras que el otro índice desarrollado por (Moreno, 2018), se refiere al APP que significa Ajuste Persona Puesto, el cual mide la distancia entre la hetero evaluación y un nivel ideal de desarrollo, que en este caso estaría representado por el valor 5, máximo valor de la escala. De modo que, en principio, este índice estaría identificando a las personas del grupo evaluado que tienen un perfil bastante desarrollado y cercano a un perfil ideal.

Con la información obtenida, se procedió a calcular el indicador de Ajuste Auto Hetero evaluación (AAH), con lo que resultó más sencillo determinar la distancia entre la auto y hetero evaluación de cada líder. Mientras que gracias al indicador de Ajuste Persona Puesto (APP) se identificó la diferencia entre cada evaluado y el perfil ideal (Moreno, 2018).

A la par, se realizó un análisis factorial exploratorio para determinar el número de factores que integran a todos los ítems de la encuesta. Se encontró que los 22 ítems saturaban en un solo factor y se tomó la decisión de escoger aquellos ítems que tenían la carga factorial más alta, siendo los siguientes:

Tabla 2.

*Carga Factorial de Escala de liderazgo*

| **Ítem** | **Texto** | **Carga Factorial** |
|---|---|---|
| 1 | Puedo solicitarle apoyo cuando lo necesito | 0,804 |
| 3 | Tengo la seguridad de que siempre es sincero/a conmigo | 0.800 |
| 4 | Acudo con confianza las veces que sean necesarias | 0.827 |
| 8 | Comparte abiertamente sus conocimientos y experiencias | 0,803 |
| 12 | El manejo de mi jefe me mantiene interesado en el trabajo que realizo | 0.828 |
| 18 | Me anima a mantener mi nivel de esfuerzo en el trabajo | 0.856 |

Tomando en cuenta el contenido de estos ítems, se denominó el factor Motivación Generada por el Líder. Se puede definir como el efecto que el estilo de liderazgo de la persona tiene respecto a la tarea. Por lo que se realizó una evaluación para determinar el nivel de Motivación Generada por el Líder de cada evaluado.

### 3.9 Elaboración de informes de retroalimentación

Se recopiló toda la información previamente descrita para la redacción de los informes individuales de retroalimentación. Los cuales fueron manejados con absoluta confidencialidad. Cada informe contiene: el objetivo del proyecto, un resumen del procedimiento de aplicación, definición de evaluación 180 grados, un recordatorio del manejo confidencial de la información, resultados, fortalezas, puntos de mejora y recomendaciones.

En la sección de resultados, se mostró la relación de la auto evaluación, promedio del grupo y hetero evaluación que compartían. Además, se añadió un gráfico comparativo entre los resultados obtenidos de cada colaborador con los del grupo, para que resulte más sencillo comprender la relación que estos resultados arrojaron.

### 3.10 Retroalimentación

El viernes 20 de septiembre de 2019, se realizaron siete entrevistas de retroalimentación para los líderes de la empresa, las cuales dudaron alrededor de 30 minutos cada una. Todas siguieron la siguiente estructura:

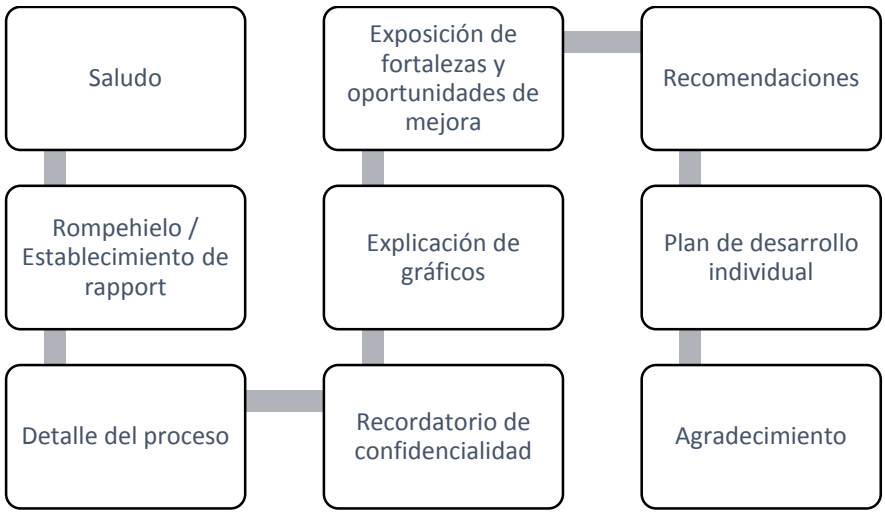



*Figura 6.* Flujo del proceso de Retroalimentación

Para empezar con la entrevista de retroalimentación, se procuró ser muy cordial con cada evaluado, saludándolos amablemente. Seguidos de un par de comentarios que pudrieran romper

el hielo y una pregunta corta para garantizar que el establecimiento del *rapport* se haga presente.

A continuación, se revisó el protocolo de aplicación del proyecto para aclarar la metodología empleada. Una vez revisado el proceso, se les recordó a los evaluados que tanto los resultados obtenido como la identidad de las percepciones serían manejadas con absoluta confidencialidad y respeto.

Posteriormente, se procedió a la explicación del gráfico comparativo de los resultados individuales con el promedio del grupo. Seguida de la exposición de fortalezas y oportunidades de mejora sugeridas en base a los resultados obtenidos. Siempre mencionando que se traban únicamente de sugerencias, y que cada líder era libre de escoger las competencias que les parezcan más pertinentes para la elaboración del Plan de Desarrollo Individual.

Para la realización del Plan de Desarrollo Individual se les entregó un formato que constaba de un espacio para el nombre de la competencia, otro para las actividades afines que promuevan el desarrollo de la competencia y la fecha en la que cada una de las actividades tomarán lugar.

El mencionado formato fue llenado junto con el evaluado con el fin de que sean sus iniciativas las que sean plasmadas en su plan. Sin embargo, se les entregó un pequeño folleto con algunas recomendaciones para cada competencia, con el fin de que tengan varias ideas que puedan implementar en un trabajo diario.

Otra dificultad que se presentó al realizar el presente proyecto fue la disponibilidad de tiempo de los líderes, debido a que el día en el que se planificó retroalimentar a todos los líderes, uno de ellos no se encontraba dentro de la empresa, por lo que se resolvió reagendar su entrevista de retroalimentación para la semana siguiente.

## Capítulo 4: Resultados

### 4.1 Modelo de Competencias

Tomando en cuenta que los objetivos de la empresa para este año son: disminuir los egresos, motivar y desarrollar el talento humano y asegurar un modelo de gestión y mejoramiento continuo (Woden, 2019). Se ha determinado que se deben cubrir dos aspectos para crear un Modelo de Competencias. Los cuales son: la relación que existe entre el líder y sus colaboradores; y las estrategias para el desarrollo del trabajo.

Asimismo, estos se ven reflejados en el conjunto de ocho competencias de liderazgo cuidadosamente seleccionadas con el fin de cubrir las necesidades que muestran los objetivos de la empresa. Las cuales son:

Tabla 3.

*Competencias de liderazgo en base a la necesidad*

| Relación entre el líder y sus colaboradores | Estrategias para el desarrollo del trabajo |
|---|---|
| Desarrollo de equipo | Planificación |
| Capacidad motivacional | Seguimiento |
| Desarrollo de personas | Iniciativa y creatividad |
| Construcción de relaciones | Solución de problemas |

### 4.2 Resultados del Grupo

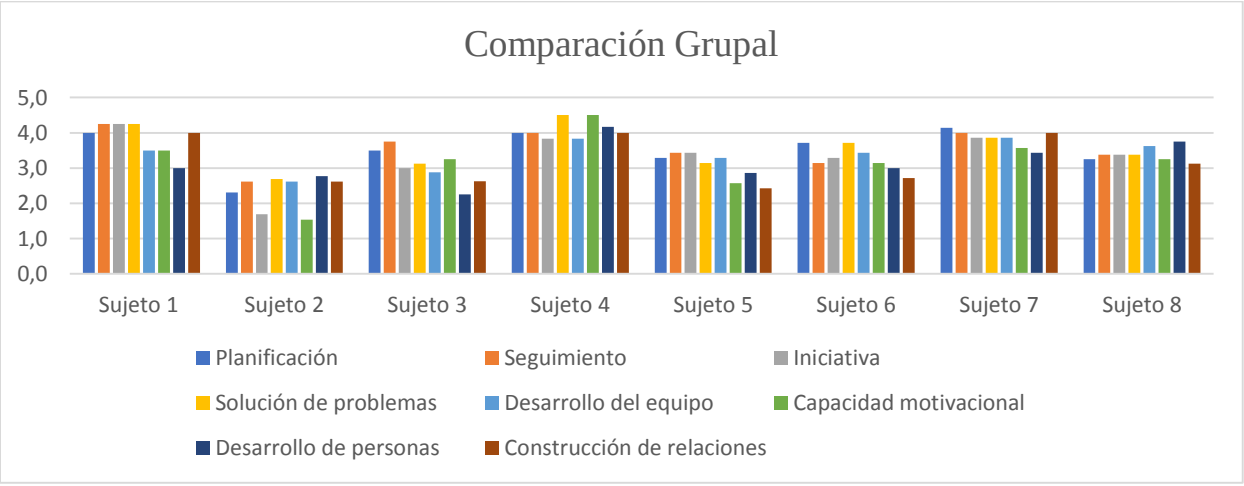



*Figura 7.* Comparación grupal de competencias

Como se puede apreciar en el cuadro el participante 7 fue quién tuvo mayor puntuación en la mayoría de las competencias.

- El participante 4 posee la puntuación más alta en las competencias de solución de problemas con 4.5 y capacidad motivacional con 4.5; mientras que el participante 2 posee las puntuaciones más bajas en estas competencias, solución de problemas con 2.69 e capacidad motivacional con 1.54.

- El participante 1 posee la puntuación más alta en las competencias de seguimiento con 4.3 e iniciativa con 4.3; mientras que el participante 2 posee las puntuaciones más bajas en estas competencias, seguimiento con 2.62 e iniciativa con 1.69.

- El participante 7 posee la puntuación más alta en la competencia de planificación con 4.1; mientras que el participante 2 posee la puntuación más baja en esta competencia con 2.31.

- Los participantes 1 y 4 poseen la puntuación más alta en la competencia de construcción de relaciones con 4.0; mientras que el participante 5 posee la puntuación más baja en esta competencia con 2.43.

- El participante 7 posee la puntuación más alta en la competencia de desarrollo de equipo con 3.9; mientras que el participante 2 posee la puntuación más baja en esta competencia con 2.62.

- El participante 8 posee la puntuación más alta en la competencia de desarrollo de personas con 3.8; mientras que el participante 3 posee la puntuación más baja en esta competencia con 2.25.

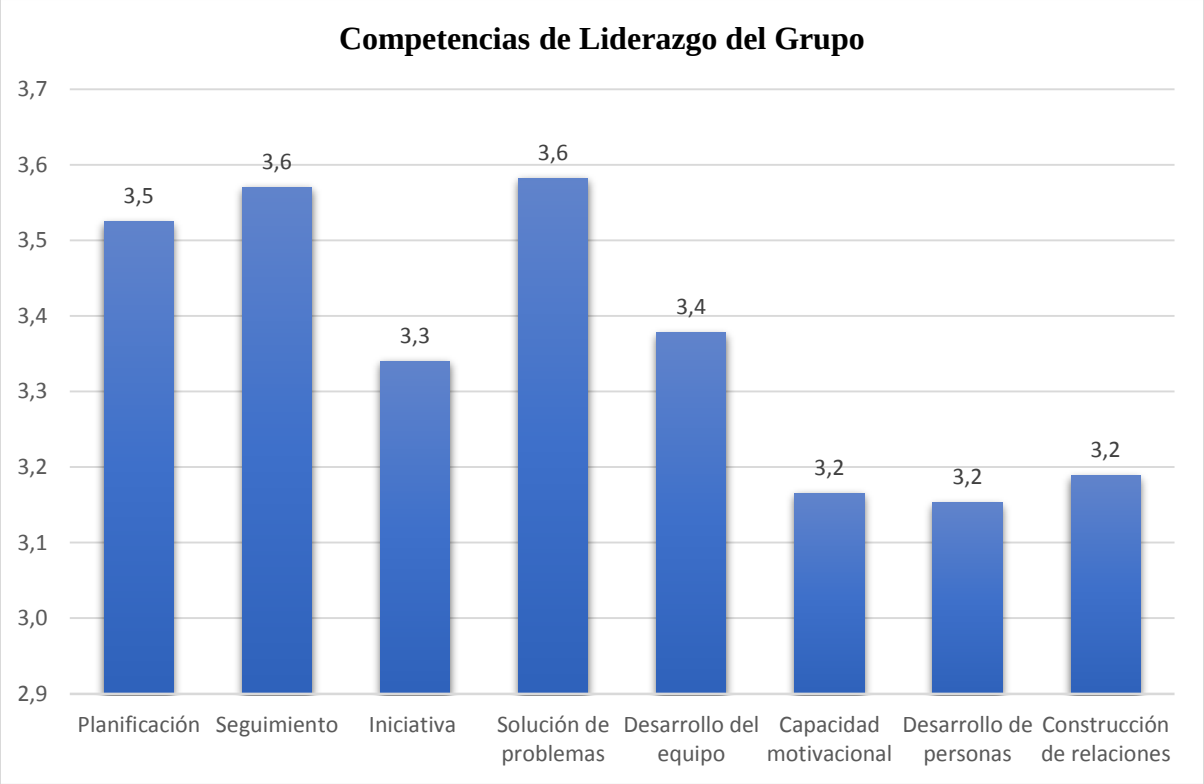



*Figura 8.* Competencias de liderazgo del grupo

Como se puede observar en el gráfico anterior, las competencias más desarrolladas entre los líderes de la empresa son el seguimiento y solución de problemas. Mientras que la capacidad motivacional, desarrollo de personas y construcción de relaciones se encuentran identificadas como los puntos de mejora más relevantes.

## 4.3 Resultados Individuales

### Participante 1

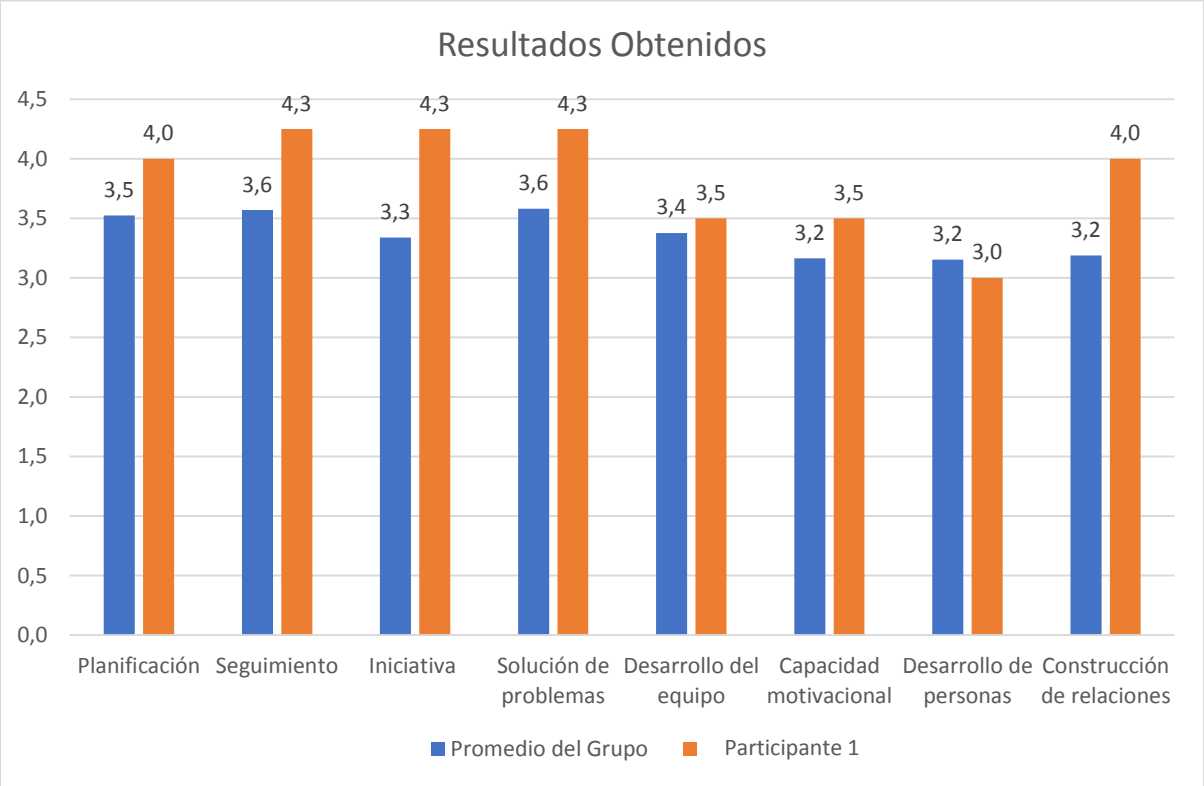



*Figura 9.* Resultados Participante 1

En base a la información recopilada, se presenta un resumen de los resultados.

Las competencias fortalezas en base a los puntajes más altos en relación al promedio grupal que presenta el participante 1 son seguimiento con 4.3, iniciativa con 4,3 y solución de problemas con 4.3.

Las competencias que tienen oportunidad de mejora en relación al promedio grupal que presenta el participante 1 son desarrollo del equipo con 3.5, capacidad motivacional con 3.5 y desarrollo de personas con 3.0.

**Participante 2**

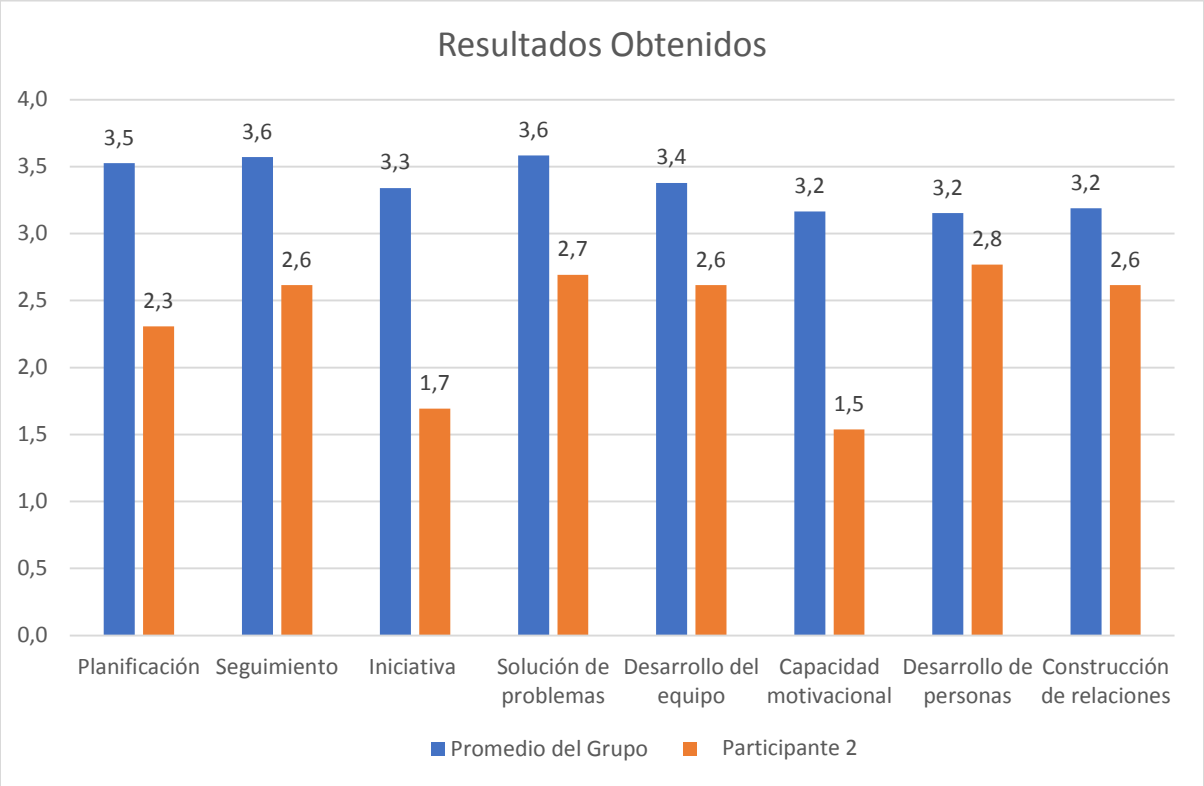



*Figura 10.* Resultados Participante 2

En base a la información recopilada, se presenta un resumen de los resultados.

Las competencias fortalezas en base a los puntajes más altos en relación al promedio grupal que presenta el participante 2 son desarrollo de personas con 2.8 y solución de problemas con 2.7

Las competencias que tienen oportunidad de mejora en relación al promedio grupal que presenta el participante 2 son iniciativa con 1.7 y capacidad motivacional con 1.5.

**Participante 3**

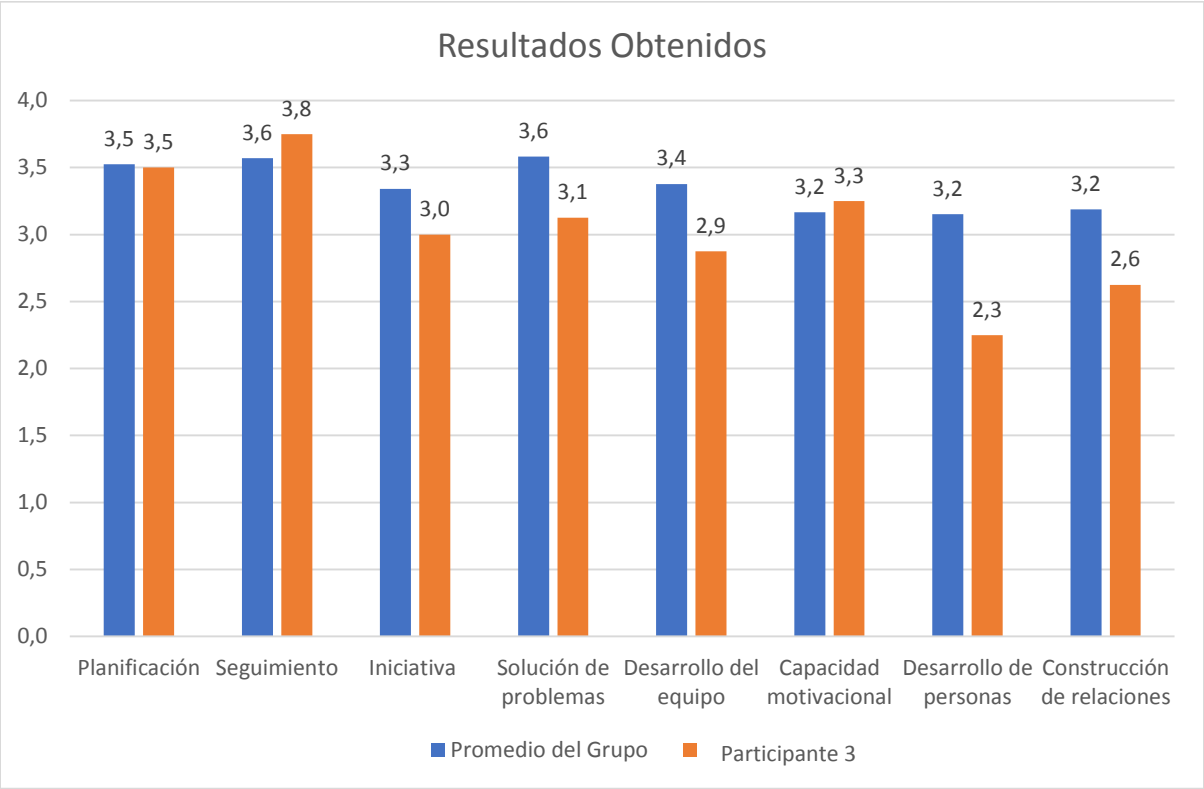



*Figura 11.* Resultados Participante 3

En base a la información recopilada, se presenta un resumen de los resultados.

Las competencias fortalezas en base a los puntajes más altos en relación al promedio grupal que presenta el participante 3 son seguimiento con 3.8 y planificación con 3.5.

Las competencias que tienen oportunidad de mejora en relación al promedio grupal que presenta el participante 3 son desarrollo de personas con 2.3 y construcción de relaciones con 2.6.

**Participante 4**

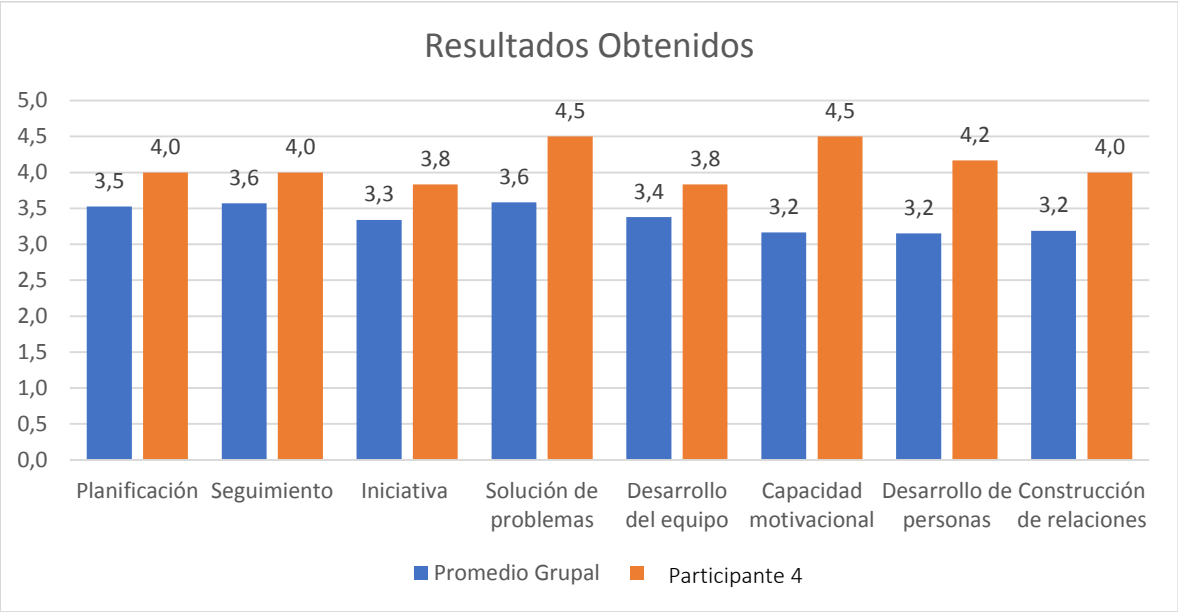



*Figura 12.* Resultados Participante 4

En base a la información recopilada, se presenta un resumen de los resultados.

Las competencias fortalezas en base a los puntajes más altos en relación al promedio grupal que presenta el participante 4 son solución de problemas con 4.5 y capacidad motivacional con 4.5.

Las competencias que tienen oportunidad de mejora en relación al promedio grupal que presenta el participante 4 son iniciativa con 3.8 y desarrollo del equipo con 3.8.

**Participante 5**

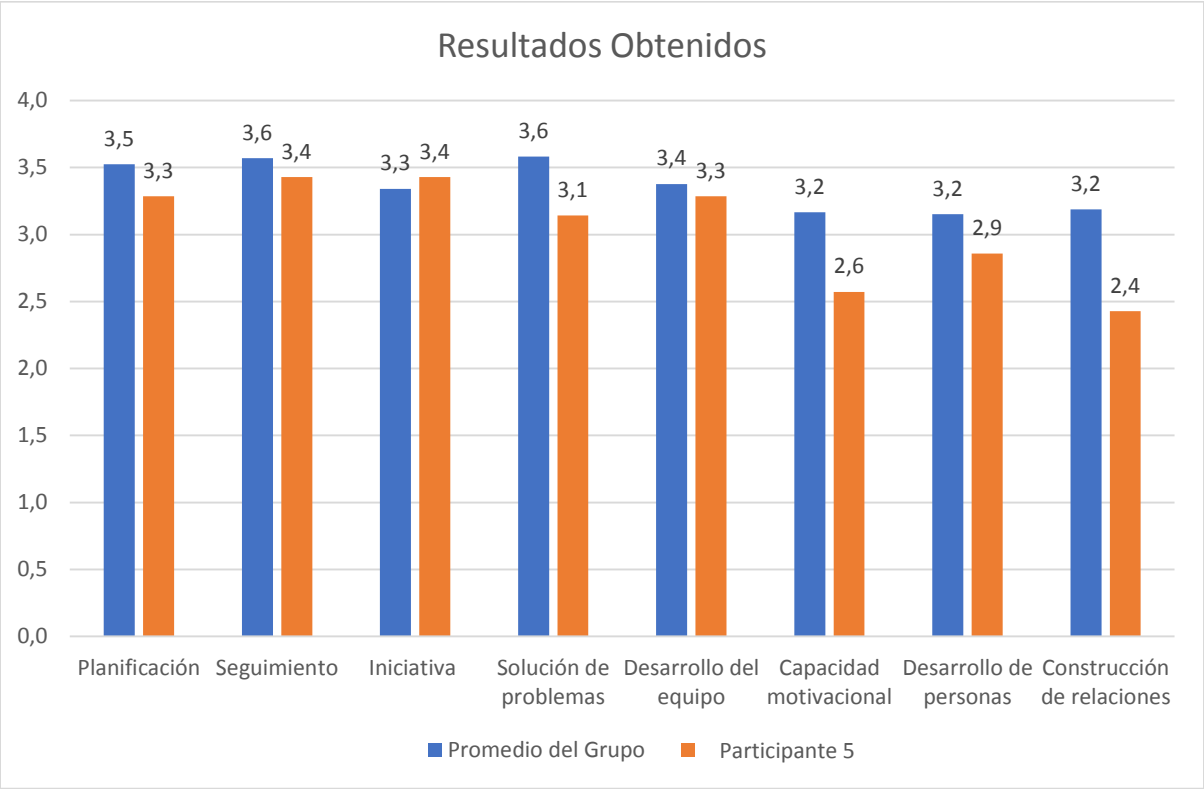



*Figura 13.* Resultados Participante 5

En base a la información recopilada, se presenta un resumen de los resultados.

Las competencias fortalezas en base a los puntajes más altos en relación al promedio grupal que presenta el participante 5 son seguimiento con 3.4 e iniciativa con 3.4.

Las competencias que tienen oportunidad de mejora en relación al promedio grupal que presenta el participante 5 son construcción de relaciones con 2.4 y capacidad motivacional con 2.6.

**Participante 6**

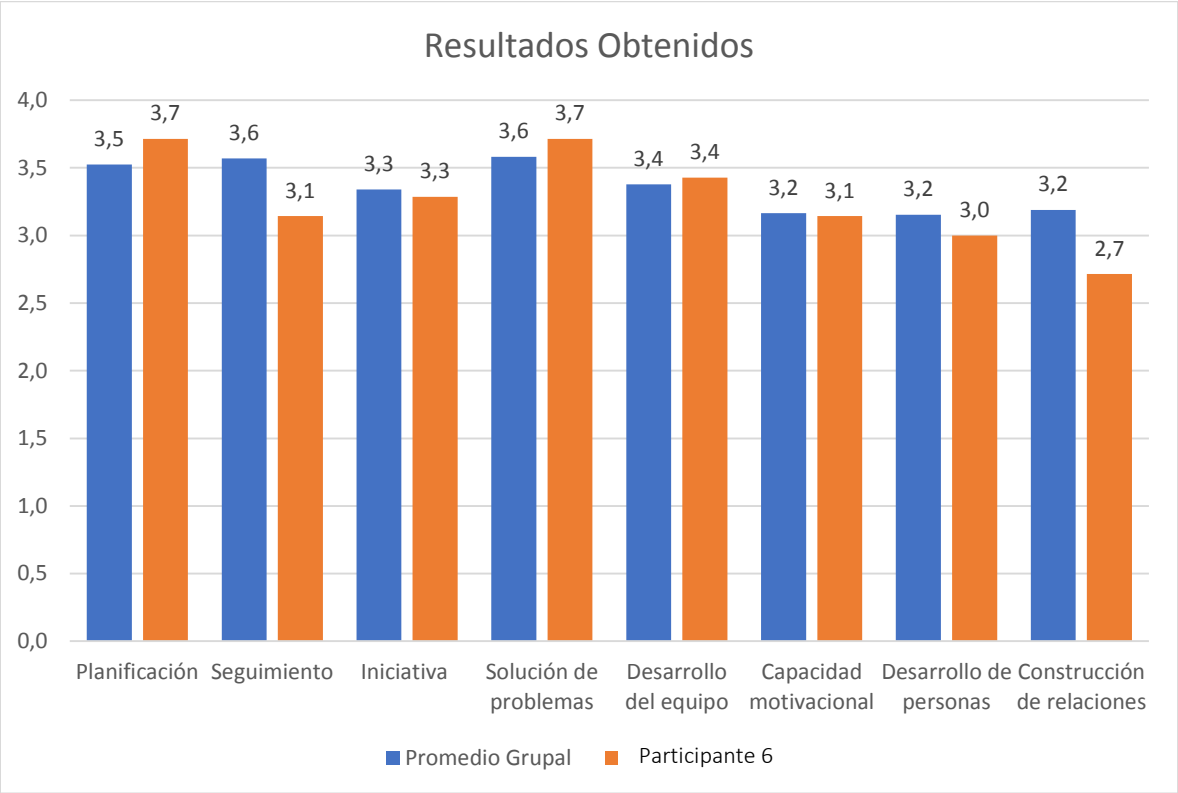



*Figura 14.* Resultados Participante 6

En base a la información recopilada, se presenta un resumen de los resultados.

Las competencias fortalezas en base a los puntajes más altos en relación al promedio grupal que presenta el participante 6 son planificación con 3.7 y solución de problemas con 3.7.

Las competencias que tienen oportunidad de mejora en relación al promedio grupal que presenta el participante 6 son desarrollo de personas con 3.0 y construcción de relaciones con 2.7.

**Participante 7**

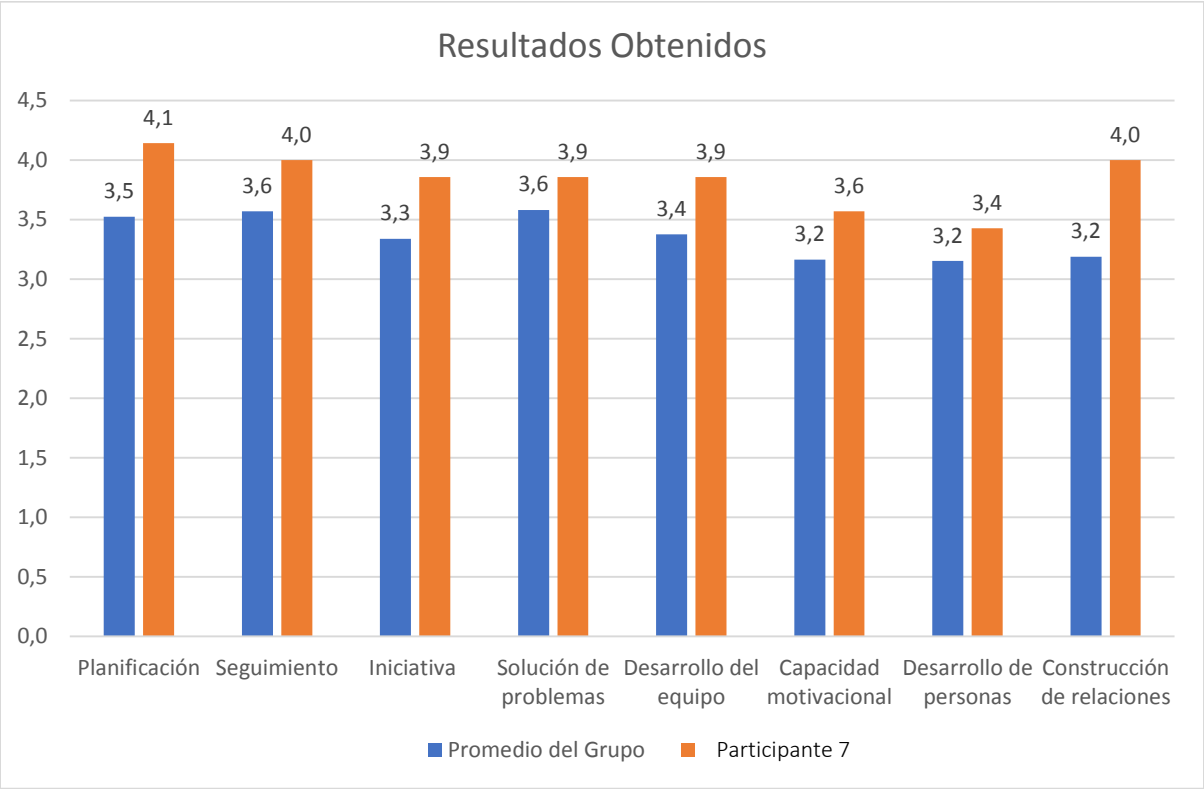



*Figura 15.* Resultados Participante 7

En base a la información recopilada, se presenta un resumen de los resultados.

Las competencias fortalezas en base a los puntajes más altos en relación al promedio grupal que presenta el participante 7 son planificación con 4.1, seguimiento con 4.0 y construcción de relaciones con 4.0.

Las competencias que tienen oportunidad de mejora en relación al promedio grupal que presenta el participante 7 son capacidad motivacional con 3.6 y desarrollo de personas con 3.4.

**Participante 8**

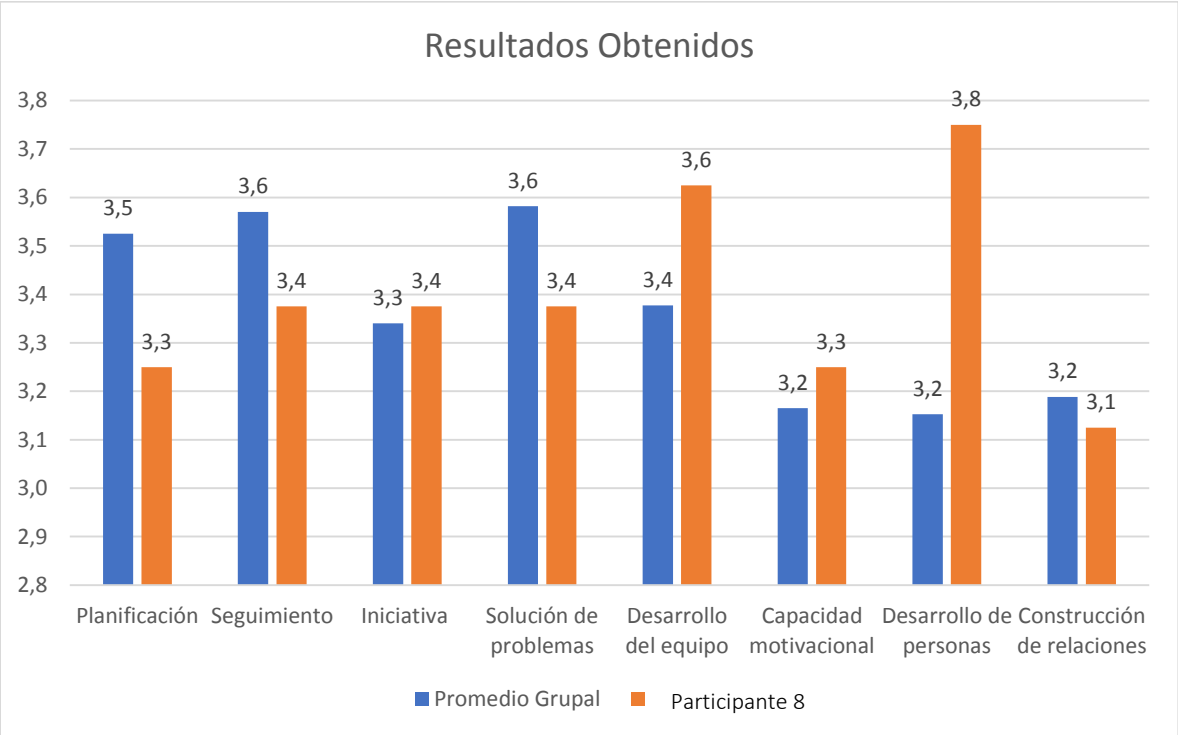



*Figura 16.* Resultados Participante 8

En base a la información recopilada, se presenta un resumen de los resultados.

Las competencias fortalezas en base a los puntajes más altos en relación al promedio grupal que presenta el participante 8 son desarrollo de personas con 3.8 y desarrollo del equipo con 3.6.

Las competencias que tienen oportunidad de mejora en relación al promedio grupal que presenta el participante 8 son capacidad motivacional con 3.3 y construcción de relaciones con 3.1.

### 4.4 Nivel de Desarrollo de Competencias

Con el fin de establecer el grado de desarrollo de las competencias evaluadas se definió una tabla de niveles de desarrollo, tomando como base los estadísticos descriptivos del grupo, que permitieron calcular la media y la desviación estándar. Con dichos valores se establecieron los niveles de desarrollo que se muestran en la tabla No. 4.

En la tabla que se muestra a continuación, la columna de medianamente desarrollada hace referencia a la media del grupo de evaluados en cada una de las competencias. Mientras que la columna de desarrollada representa la media más una desviación estándar; continuando con la columna de fortaleza siendo la media más dos desviaciones estándar. En esta misma tabla la columna de oportunidad de desarrollo se refiere a la media menos una desviación estándar; y la columna de necesidad de desarrollo la media menos dos desviaciones estándar.

Tabla 4.

*Nivel de Desarrollo de competencias*

| | **Necesidad de Desarrollo** | **Oportunidad de Desarrollo** | **Medianamente Desarrollada** | **Desarrollada** | **Fortaleza** |
|---|---|---|---|---|---|
| Planificación | < 3 | 3.0 | 3.5 | 4.1 | 4.6 |
| Seguimiento | < 3,1 | 3.1 | 3.6 | 4.1 | 4.6 |
| Iniciativa | < 2,6 | 2.6 | 3.3 | 4.1 | 4.8 |
| Solución de problemas | < 3 | 3.0 | 3.6 | 4.2 | 4.7 |
| Desarrollo del equipo | < 3 | 3.0 | 3.4 | 3.8 | 4.2 |
| Capacidad motivacional | < 2,4 | 2.4 | 3.2 | 4.0 | 4.8 |
| Desarrollo de personas | < 2,6 | 2.6 | 3.2 | 3.7 | 4.3 |
| Construcción de relaciones | < 2,5 | 2.5 | 3.2 | 3.8 | 4.5 |

En base a la escala de Likert de nivel de desarrollo de competencias se ha ubicado a las puntuaciones de las competencias de los directivos en los siguientes niveles:

Tabla 5.

*Participante 1*

| **Competencias** | **Resultados** | **Nivel** |
|---|---|---|
| Planificación | 4.0 | Medianamente desarrollada |
| Seguimiento | 3.6 | Desarrollada |
| Iniciativa | 4.6 | Desarrollada |
| Solución de problemas | 4.6 | Desarrollada |
| Desarrollo del equipo | 2.8 | Medianamente desarrollada |
| Capacidad motivacional | 3.8 | Medianamente desarrollada |
| Desarrollo de personas | 3.0 | Oportunidad de desarrollo |
| Construcción de relaciones | 4.0 | Desarrollada |

Tabla 6.

*Participante 2*

| **Competencias** | **Resultados** | Nivel |
|---|---|---|
| Planificación | 2.3 | Necesidad de desarrollo |
| Seguimiento | 2.6 | Necesidad de desarrollo |
| Iniciativa | 1.7 | Necesidad de desarrollo |
| Solución de problemas | 2.7 | Necesidad de desarrollo |
| Desarrollo del equipo | 2.6 | Necesidad de desarrollo |
| Capacidad motivacional | 1.5 | Necesidad de desarrollo |
| Desarrollo de personas | 2.8 | Necesidad de desarrollo |
| Construcción de relaciones | 2.6 | Oportunidad de desarrollo |

Tabla 7.

*Participante 3*

| **Competencias** | **Resultados** | **Nivel** |
|---|---|---|
| Planificación | 3.5 | Medianamente Desarrollada |
| Seguimiento | 3.8 | Medianamente Desarrollada |
| Iniciativa | 3.0 | Oportunidad de Desarrollo |
| Solución de problemas | 3.1 | Oportunidad de Desarrollo |
| Desarrollo del equipo | 2.9 | Necesidad de Desarrollo |
| Capacidad motivacional | 3.3 | Medianamente Desarrollada |
| Desarrollo de personas | 2.3 | Necesidad de Desarrollo |
| Construcción de relaciones | 2.6 | Oportunidad de Desarrollo |

Tabla 8.

*Participante 4*

| **Competencias** | **Resultados** | **Nivel** |
|---|---|---|
| Planificación | 4.0 | Medianamente desarrollada |
| Seguimiento | 4.0 | Medianamente desarrollada |
| Iniciativa | 3.8 | Medianamente desarrollada |
| Solución de problemas | 4.5 | Desarrollada |
| Desarrollo del equipo | 3.8 | Desarrollada |
| Capacidad motivacional | 4.5 | Desarrollada |
| Desarrollo de personas | 4.2 | Desarrollada |
| Construcción de relaciones | 4.0 | Desarrollada |

Tabla 9.

*Participante 5*

| Competencias | Resultados | Nivel |
|---|---|---|
| Planificación | 3.3 | Oportunidad de desarrollo |
| Seguimiento | 3.4 | Oportunidad de desarrollo |
| Iniciativa | 3.4 | Medianamente desarrollada |
| Solución de problemas | 3.1 | Oportunidad de desarrollo |
| Desarrollo del equipo | 3.3 | Oportunidad de desarrollo |
| Capacidad motivacional | 2.6 | Oportunidad de desarrollo |
| Desarrollo de personas | 2.9 | Oportunidad de desarrollo |
| Construcción de relaciones | 2.4 | Necesidad de Desarrollo |

Tabla 10.

*Participante 6*

| Competencias | Resultados | Nivel |
|---|---|---|
| Planificación | 3.7 | Medianamente desarrollada |
| Seguimiento | 3.1 | Oportunidad de desarrollo |
| Iniciativa | 3.3 | Medianamente desarrollada |
| Solución de problemas | 3.7 | Medianamente desarrollada |
| Desarrollo del equipo | 3.4 | Medianamente desarrollada |
| Capacidad motivacional | 3.1 | Oportunidad de desarrollo |
| Desarrollo de personas | 3.0 | Oportunidad de desarrollo |
| Construcción de relaciones | 2.7 | Oportunidad de desarrollo |

Tabla 11.

*Participante 7*

| Competencias | Resultados | Nivel |
|---|---|---|
| Planificación | 4.1 | Desarrollada |
| Seguimiento | 4.0 | Medianamente desarrollada |
| Iniciativa | 3.9 | Medianamente desarrollada |
| Solución de problemas | 3.9 | Medianamente desarrollada |
| Desarrollo del equipo | 3.9 | Desarrollada |
| Capacidad motivacional | 3.6 | Medianamente desarrollada |
| Desarrollo de personas | 3.4 | Medianamente desarrollada |
| Construcción de relaciones | 4.0 | Desarrollada |

Tabla 12.

*Participante 8*

| Competencias | Resultados | Nivel |
|---|---|---|
| Planificación | 3.3 | Oportunidad de desarrollo |
| Seguimiento | 3.4 | Oportunidad de desarrollo |
| Iniciativa | 3.4 | Medianamente desarrollada |
| Solución de problemas | 3.4 | Oportunidad de desarrollo |
| Desarrollo del equipo | 3.6 | Medianamente desarrollada |
| Capacidad motivacional | 3.3 | Medianamente desarrollada |
| Desarrollo de personas | 3.8 | Desarrollada |
| Construcción de relaciones | 3.1 | Oportunidad de desarrollo |

## 4.5 Índices AAH y APP

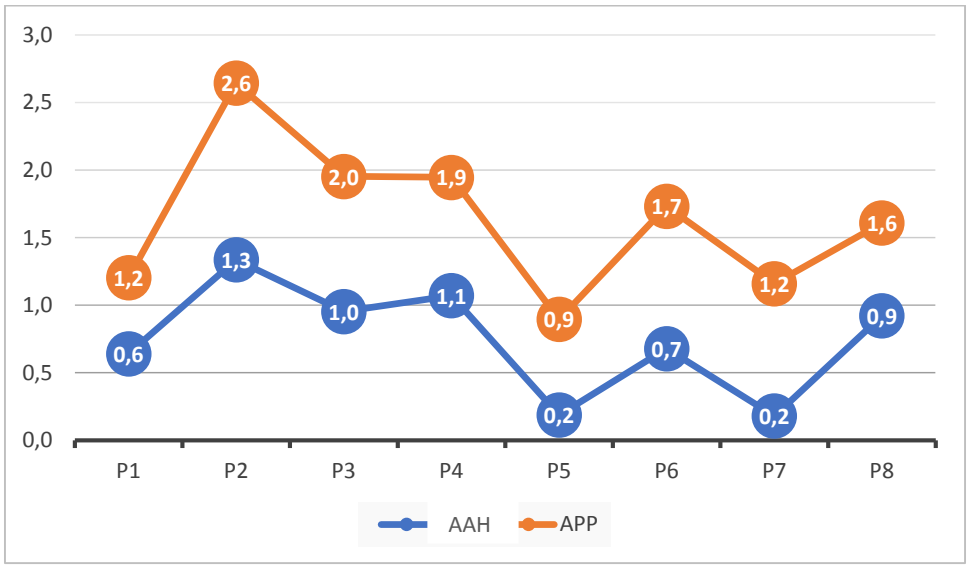



*Figura 17. Índices AAH y APP*

Como se puede observar en el gráfico anterior, el índice AAH demuestra que el participante 2 tiene el valor más alto del grupo, siento 1.3, lo que puede significar que su percepción sobre sus competencias es distinta a la de sus evaluadores. Mientras que el participante 5 presenta un valor de 0.2, lo que podría significar que su percepción sobre sus competencias es muy cercana a la de sus evaluadores.

Según el índice APP, el participante 2 tiene el valor más elevado con 1.3, lo que puede significar que existe una diferencia considerable entre su perfil y el esperado. Mientras que los participantes 5 y 7 muestran un valor de 0.2, lo que significa que su perfil se acerca bastante al perfil ideal o esperado.

Tomando en cuenta que el participante 2 presenta valores altos en los índices AHH y APP, se podría determinar que es probable que no se muestre receptivo a la hora de recibir la retroalimentación. Mientras que los participantes 5 y 7 podrían verse más abiertos a la hora al momento de ser retroalimentados (Moreno, 2018).

### 4.6 Informe de Percepción de Retroalimentación

Tabla 13.

*Reacción a la retroalimentación*

| Líder Retroalimentado | Reacción a la retroalimentación |
|---|---|
| Participante 1 | El líder se encuentra de acuerdo con los resultados, presentó iniciativa en las actividades para desarrollar las competencias, a pesar de mantener una actitud reservada durante la retroalimentación. |
| Participante 2 | Durante la retroalimentación se mostró participativo, abierto a las recomendaciones dadas; manifestó iniciativa en las actividades para desarrollar las competencias a mejorar. |
| Participante 3 | Durante la presentación de los resultados el evaluado manifestó estar 80 % de acuerdo, no coincidió con la puntuación en una de las competencias, se mostró poco receptivo y nervioso durante la reunión. |
| Participante 4 | Desde el inicio mostró una actitud distante con el tema, mencionó temas relacionados a su trayectoria como líder, por lo que mostró poca apertura colaboración con las recomendaciones brindadas. |
| Participante 5 | El líder mostró interés durante la retroalimentación, abierto a las propuestas de mejora y desarrollo de competencias. |
| Participante 6 | En el transcurso de la retroalimentación se mostró interesada con la presentación de resultados, mostró iniciativa en las actividades de desarrollo de competencias. |
| Participante 7 | Durante la reunión el líder se mostró abierto a las acciones de mejora y participativo al momento de definir las actividades para desarrollar las competencias. |
| Participante 8 | Salió de la empresa por finalización de proyecto, por lo que no fue posible retroalimentarlo. |

### 4.6.1 Percepción Grupal

El grupo de líderes desde el principio se mostró interesado en el programa, cumpliendo así la socialización respectiva tanto con los colaboradores como con los mismos líderes.

Se realizó igualmente la heteroevaluación a los colaboradores, y la autoevaluación a los líderes, logrando obtener un resultado global para realizar la correspondiente retroalimentación. Durante el proceso de retroalimentación, en general los líderes se mostraron receptivos en el momento de la información de los resultados obtenidos, igualmente fueron participativos al suscribir el acta de compromiso para desarrollar las competencias a mejorar.

Finalmente, se procedió a darles las gracias por su colaboración y apertura a todo el proceso a través de un pequeño obsequio. Seguido de una fotografía para constancia de la realización de las mencionadas entrevistas de retroalimentación.

**Conclusiones**

- En esta primera sección de las conclusiones se mencionan las limitaciones que se presentaron en el estudio. El nivel de instrucción de gran parte de los evaluadores es de un nivel cercano a bachillerato, por lo que la resolución del cuestionario pudo haber representado un reto para ellos; y a pesar de la detallada explicación de cada uno de los ítems del cuestionario, no se descarta que se pudiera haber dado un sesgo por falta de entendimiento de los evaluadores. Así mismo se identificó que Woden no es un tipo de organización que podría tener un enfoque más amplio respecto al desarrollo de personas, debido a que, las tareas son catalogados como demasiado operativas. Por lo que es muy probable que esta práctica no se vuelva a replicar, a pesar de que esto se haya recomendado. Finalmente, se pudo observar que un participante retroalimentado justificó todas las oportunidades de mejora que se le manifestó, por lo que se puede deducir que esta persona probablemente no tiene intención de mejorar su desempeño.

- En base a todo lo presenciado a través de la evaluación 180 grados realizada a los líderes de la empresa Woden, es posible concluir que este tipo de evaluaciones pueden traer grandes beneficios a las empresas en las que se apliquen; ya que los evaluados logran identificar los puntos de mejora en los que pueden trabajar para mejorar su liderazgo y estas son capaces de desarrollar estrategias en base a la mencionadas oportunidades de mejora con el fin de dinamizar el proceso de liderazgo que se viene dando hasta el momento.
- A través del análisis de las estrategias y objetivos de la empresa Woden, se ha podido determinar que el modelo de liderazgo idóneo para la misma es una combinación de dos enfoques. Siendo el primero un enfoque hacia la relación que tiene el líder con sus colaboradores; y el segundo, direccionado a la estrategia orientada al desarrollo del trabajo. Ambos direccionamientos han sido conjugados en un grupo de ocho competencias de liderazgo: planificación, seguimiento, iniciativa y creatividad, solución de problemas, desarrollo de equipo, capacidad motivacional, desarrollo de personas y construcción de relaciones.
- Tomando en cuenta el contexto de los colaboradores de la empresa Woden se determinó que la mejor manera de socializar la metodología y proceso de la evaluación 180 grados, era a través de una pequeña charla presencial por áreas, con soporte de diapositivas cortas con poco texto y gráficos que puedan demostrar los pasos a seguir de manera sencilla, seguida de un espacio enfocado en la resolución de dudas que pudieron haber surgido a lo largo de la explicación.
- Se pudo determinar que, el nivel de competencias de liderazgo de los dirigentes de la empresa es medianamente desarrollado, en comparación al nivel de desarrollo ideal de las competencias; lo que demuestra una importante oportunidad de mejora para que los mismos puedan alcanzar un liderazgo adecuado.

- Es posible concluir que, a través de la retroalimentación, los líderes fueron capaces de identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora, respecto a las competencias evaluadas. A partir de donde se determinaron los planes de desarrollo individual potencializando el compromiso y mejora de los evaluados respecto a sus habilidades de liderazgo.
- En base a la carga factorial se puede concluir que los colaboradores de Woden identifican un buen líder como aquel que es capaz de motivarlos a realizar su trabajo de manera sobresaliente, a pesar de su naturaleza operativa, rutinaria y repetitiva.

**Recomendaciones**

- Se considera que, para obtener resultados satisfactorios a largo plazo, se requiere dar un seguimiento muy cercano a las actividades propuestas en el plan de desarrollo individual de cada uno de los participantes, con el fin de que se pueda evidenciar un cambio real en el liderazgo de los dirigentes, por parte del área de recursos humanos de la empresa.
- Se recomienda tomar en cuenta el modelo de competencias establecido para el desarrollo de próximas estrategias y reestructuraciones que pudieran presentarse dentro de la empresa.
- Se sugiere abrir espacios de consultas al momento de realizar las socializaciones, con el fin de que todos los colaboradores se sientan cómodos con el proceso de evaluación al que se va a proceder. Sin olvidar que es necesario dar acompañamiento al momento de aplicar la herramienta de evaluación por dudas que puedan surgir.
- Resulta pertinente continuar con sesiones de retroalimentación con el fin de dar seguimiento a los compromisos que se establecieron por los líderes de la empresa en base a los resultados obtenidos en la evaluación.

- Se recomienda que el enfoque de recursos humanos sea desarrollar las competencias de capacidad motivacional, desarrollo de personas y construcción de relaciones; además de mejorar el apoyo social del líder hacia sus colaboradores y el constante reconocimiento de los mismos cuanto este sea necesario.

**Bibliografía**


(OIT), O. I. (2019). *Organización Internacional del Trabajo (OIT)*. Obtenido de http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral

Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por.* Argentina: Granica.

Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias.* Argentina: Ediciones Granica.

Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias* . Buenos Aires: Granica S.A.

Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: Evaluación 360 grados.* Buenos Aires: Granica.

Alves, J. (2004). *Liderazgo y Clima Organizacional* . Barcelona: Dossier.

Bayon Marine, F. (2010). *Coaching hoy: Teoría General del Coaching.* Madrid: Editorial universitaria Ramon Areces.

Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance.* Nueva York: Wiley.

Capdevila, J. (Enero - Abril de 2012). Competencias Laborales: Remozamiento del concepto, método para valuarlas, medirlas y caracterizar a las personas. *Revista Avanzada Científica, 15*(1), 1-19.

Chiang, M., Núñez, A., Martín, M., & Salazar, M. (2010). *ompromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad.* Talca: Panorama Socioeconómico.

Cortada, N. (2008). *Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones.* Buenos Aires : International Journal of Psychological Research.

Escandon, D., & Hurtado, A. (2016). *Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas.* Cali: Cross Mark.

Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). *Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización.* Maracaibo: Gaceta Laboral.

García, C. &. (2004). Liderazgo basado en competencias. *Nota Técnica*.

García, J., & Real, J. (2012). *Confianza como consecuencia del compromiso percibido: Implicaciones sobre el aprendizaje y la innovación.* Sevilla: Universidad de Pablo de Olavide .

Gil-Monte, P. (2012). *Riesgos Psicosociales en el trabajo y salud ocupacional* . Lima : UNIPSICO.

Gómez, A., & Acosta, H. (31 de Agosto de 2019). *Acerca del trabajo en grupos o equipos.* Obtenido de Acimed: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011&lng=es&tlng=es

Gracia, F., Arcos, L., & Caballer, A. (2000). *Influencia de la presión temporal en el trabajo en grupo en función del tipo de tarea y del canal de comunicación.* Oviedo: Psicothema.

Hernandez, J. (2013). *Manual de Funciones por Competenias Laborales* . Bogotá: Ishi Intercol.

Irigoin, M. &. (2002). *Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud.* Oficina Internacional del Trabajo, CINTERFOR.

McCleland, D. (1973). *Testing for competence rather than Intelligence the American Psychologist.*

McClelland, D. (1973). *Human Motivation.* New York: The Press Syndicate of the University of Cambridge.

Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelo.* Montevideo: Oficina Internacional del Trabajo, Cinterfo/OIT.

Mulder, M. (2007). Competencia: la esencia y la utilización del concepto profesional inicial y permanente. *Revista Europea de Formación Profesional*(40), 6 - 24. Recuperado el 28 de Julio de 2019, de https://www.researchgate.net/publication/39221593_La_formacion_profesional_basada_en_competencias_vista_por_los_investigadores_neerlandeses

*PDAINTERNATIONAL*. (29 de Mayo de 2017). Obtenido de https://blog.pdainternational.net/blog/2017/05/29/10-pasos-para-realizar-un-plan-individual-de-desarrollo-pid/

Pastor, V. (1999). Gestión y desarrollo de competencias. *Revista Estudios Empresariales*(101-3).

Phillips, J. (2006). *Invertir en el capital humano: estrategias para no gastar demasiado... o demasiado poco.* Madrid : Grupo Planeta.

Roca, A. (2001). *El desempeño pedagógico profesional. Modelo para su mejoramiento en la Educación Técnico Profesional.* Holguin.

Román Pérez, M. &. (2008). *Diseño curricular de aula: Modelo T. Puerta.* Santiago de Chile, Chile: Conocimiento.

San Martín, S. (2013). *La confianza, la satisfacción, las normas relacionales, el oportunismo y la dependencia como antecedentes del compromiso organizacional del trabajador.* Mexico DF: Scielo.

Sarramona, J. (Dirección). (2016). [Película]. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=hcgmsMujgnE

Soler, M. R. (2005). Obtenido de http://pdfs.wke.es/2/2/7/6/pd0000012276.pdf

Spencer, L. &. (1993). *Competence at work: Models for Superior Performance* . USA: John Wiley & Sons, Inc. .

Spencer, L., & Spencer, M. (1993). *Competence at work: models for superior performance.* New York: John Wiley & Sons INC.

Stiefel, B. (2002). *Educación para la ciudadanía: un enfoque basado en el desarrollo de.* España: Narcea, S.A.

Tamés, L., & Loya, S. (2006). *Liderazgo en el Comportamiento Organizacional* . Trillas : La Salle.

Urbáez, N. (2013). *Identificación de competencias de liderazgo en jóvenes dominicanos.* Valencia: Universidad de Valencia. Obtenido de http://www.cisc.org.mx/liderazgosjuveniles/documentos/MaterialBibliografico/Liderazgo/Tesis_Identificacion_liderazgos.pdf

Teles, A., Alves, D., Giuliani, A., Oste, G., & Rueda, V. (2010). *Desarrollo de Liderazgo y Aprendizaje Organizacional* (Vol. 13). Rosario, Argentina: Invenio.

Whitmore, J. (2009). *Coaching: el mejor método para mejorar el rendimiento de las personas.* Madrid: Ediciones Paidós.

# ANEXOS

## ANEXO 1: Autoevaluación

### RETROALIMENTACIÓN SOBRE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES

Nombre: _____

En esta sección usted calificará el nivel de desarrollo de las habilidades laborales de su persona. Para calificar las competencias utilizará la siguiente escala de 5 puntos.

| Nivel | Significado |
|---|---|
| **1** | Necesita mejorar sustancialmente en esta habilidad, pues comparada con las demás, no la tiene desarrollada. Necesita trabajarla. |
| **2** | Necesita mejorar bastante en esta competencia. Claramente no está entre sus fortalezas. |
| **3** | Tiene la habilidad, aunque necesita mejorarla en varios aspectos. |
| **4** | Tiene desarrollada la habilidad; aunque puede mejorarla en ciertos detalles. |
| **5** | Comparada con las demás habilidades, esta es una clara fortaleza. No tiene necesidad de mejorarla, comparada con las demás competencias. |

**Instrucciones**

a. Lea la competencia y su definición detenidamente hasta comprenderla en su totalidad.
b. Usando la escala de 5 puntos, califique el nivel de desarrollo de la competencia, escribiendo una X sobre el nivel de su elección.

**1. Competencia clave: Planificación**

*Establecer objetivos y metas para un período de tiempo determinado y especificar las acciones necesarias para alcanzarlos*

| **Competencia 1: Planificación (califique aquí)** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| **Nivel 1** | **Nivel 2** | **Nivel 3** | **Nivel 4** | **Nivel 5** |

**2. Competencia clave: Seguimiento**

*Monitorear el correcto desenvolvimiento de planes, programas, proyectos y actividades de las personas*

| **Competencia 2: Seguimiento (califique aquí)** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| **Nivel 1** | **Nivel 2** | **Nivel 3** | **Nivel 4** | **Nivel 5** |

**3. Competencia clave: Iniciativa y Creatividad**

*Proponer actividades frecuentemente que incrementen el valor, el impacto o beneficio de las actividades del área*

| **Competencia 3: Iniciativa y creatividad (califique aquí)** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| **Nivel 1** | **Nivel 2** | **Nivel 3** | **Nivel 4** | **Nivel 5** |

**4. Competencia clave: Solución de Problemas**

*Solucionar los problemas del área de manera oportuna y efectiva, actuando sobre las causas que originan la situación*

| **Competencia 4: Solución de Problemas (califique aquí)** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

| Nivel 1 | Nivel 2 | Nivel 3 | Nivel 4 | Nivel 5 |
|---|---|---|---|---|
| **5. Competencia clave: Desarrollo del Equipo**<br>*Formar, desarrollar y mantener un equipo de personas que trabaje de manera coordinada y solidaria* | | | | |

| Competencia 5: Desarrollo del Equipo (califique aquí) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| **Nivel 1** | **Nivel 2** | **Nivel 3** | **Nivel 4** | **Nivel 5** |

| **6. Competencia clave: Capacidad Motivacional**<br>*Promover en el equipo de trabajo entusiasmo, energía y motivación por las tareas* |
|---|

| Competencia 6: Capacidad Motivacional (califique aquí) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| **Nivel 1** | **Nivel 2** | **Nivel 3** | **Nivel 4** | **Nivel 5** |

| **7. Competencia clave: Desarrollo de Personas**<br>*Realizar actividades que mejoren los conocimientos y habilidades del equipo de trabajo* |
|---|

| Competencia 7: Desarrollo de Personas (califique aquí) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| **Nivel 1** | **Nivel 2** | **Nivel 3** | **Nivel 4** | **Nivel 5** |

| **8. Competencia clave: Construcción de Relaciones**<br>*Mantener relaciones amistosas y duraderas con compañeros de área o externos al área, para el logro de metas de trabajo* |
|---|

| Competencia 8: Construcción de Relaciones (califique aquí) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| **Nivel 1** | **Nivel 2** | **Nivel 3** | **Nivel 4** | **Nivel 5** |

## ANEXO 2: Hetero evaluación

En esta sección usted calificará el nivel de desarrollo de las competencias de su jefe directo.
Las habilidades laborales que se evaluarán son las siguientes:

| Competencias Laborales | Definición |
|---|---|
| 1. Planificación | Establecer objetivos y metas para un período de tiempo y puntualizar las acciones necesarias para alcanzarlos. |
| 2. Seguimiento | Verificar o monitorear el correcto desenvolvimiento de planes, programas, proyectos, actividades y el desempeño de personas. |
| 3. Iniciativa | Proponer activamente acciones innovadoras que incrementen el valor, el impacto, la cobertura o el beneficio de las actividades del área / unidad. |
| 4. Solución de problemas | Solucionar los problemas del área / unidad de manera oportuna y efectiva, actuando sobre las causas raíz. |
| 5. Desarrollo del equipo | Formar, desarrollar y mantener un equipo de personas que trabaje de manera coordinada y solidaria. |
| 6. Capacidad motivacional | Suscitar en el equipo de trabajo entusiasmo, energía y motivación por la tarea. |
| 7. Desarrollo de personas | Realizar acciones que mejoren los conocimientos y habilidades del equipo de trabajo. |
| 8. Construcción de relaciones | Establecer y mantener relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos de trabajo externos al área, cruciales para el logro de metas de trabajo. |

Para calificar las competencias utilizará la siguiente escala de 5 puntos

| Nivel | Significado |
|---|---|
| **1** | Necesita mejorar sustancialmente en esta habilidad, pues comparada con las demás, no la tiene desarrollada. Necesita trabajarla. |
| **2** | Necesita mejorar bastante en esta competencia. Claramente no está entre sus fortalezas. |
| **3** | Tiene la habilidad, aunque necesita mejorarla en varios aspectos. |
| **4** | Tiene desarrollada la habilidad; aunque puede mejorarla en ciertos detalles. |
| **5** | Es una clara fortaleza. No tiene necesidad de mejorarla, comparada con las demás competencias. |

**Instrucciones**

a. Lea la competencia y su definición; luego los descriptores de nivel para hacerse una idea más clara del significado de la competencia y sus niveles de desarrollo.

b. Usando la escala de 5 puntos, califique el nivel de desarrollo de la competencia, escribiendo una X sobre el nivel de su elección.

| **1. Competencia clave: Planificación**<br>*Establecer objetivos y metas para un período de tiempo determinado y especificar las acciones necesarias para alcanzarlos* | | | | |
|---|---|---|---|---|
| AUSENCIA | | MEDIO | | ALTO |
| No planifica ni se reúne con su equipo para establecer actividades que permitan lograr los objetivos del área. | | Planifica con su equipo las actividades necesarias para lograr metas y objetivos. Algunos temas no son planificados o no revisa o actualiza lo planificado. | | Planifica con su equipo las actividades necesarias para lograr metas y objetivos. El plan consta por escrito. Revisa cada cierto tiempo el avance de los planes y hace ajustes a lo planificado. |
| **Competencia 1: Planificación (califique aquí)** | | | | |
| | | | | |
| **Nivel 1** | **Nivel 2** | **Nivel 3** | **Nivel 4** | **Nivel 5** |

| **2. Competencia clave: Seguimiento**<br>*Monitorear el correcto desenvolvimiento de planes, programas, proyectos y actividades de las personas* | | |
|---|---|---|
| AUSENCIA | MEDIO | ALTO |
| No da seguimiento a los temas de su responsabilidad, los olvida, los retrasa o los descuida. | Da seguimiento a la mayoría de los temas de su responsabilidad y hace correcciones oportunas. En algunos temas le falta dar seguimiento. | Da seguimiento a los temas de su área de manera detallada y periódica, logrando que las actividades marchen según lo planificado. |

| Competencia 2: Seguimiento (califique aquí) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| **Nivel 1** | **Nivel 2** | **Nivel 3** | **Nivel 4** | **Nivel 5** |

| **3. Competencia clave: Iniciativa y Creatividad**<br>*Proponer actividades frecuentemente que incrementen el valor, el impacto o beneficio de las actividades del área* | | |
|---|---|---|
| AUSENCIA | MEDIO | ALTO |
| No propone ideas ni ejecuta actividades que aporten valor. Se limita a hacer lo obviamente necesario. | Propone y lleva a cabo actividades que contribuyen a mejorar las cosas y prácticas. En algunos temas pudiera mostrar más iniciativa o creatividad. | Propone constantemente y lleva a cabo varias iniciativas que mejoran el valor, e impacto de las actividades del área. Muchas de sus iniciativas son innovadoras. |

| Competencia 3: Iniciativa y creatividad (califique aquí) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| **Nivel 1** | **Nivel 2** | **Nivel 3** | **Nivel 4** | **Nivel 5** |

| **4. Competencia clave: Solución de Problemas**<br>*Solucionar los problemas del área de manera oportuna y efectiva, actuando sobre las causas que originan la situación* | | |
|---|---|---|
| AUSENCIA | MEDIO | ALTO |
| No soluciona los problemas, los evita o los ignora. Deja que las cosas empeoren. | Soluciona los problemas que le corresponden, aunque en ocasiones su forma de actuar no es oportuna o sus soluciones son poco efectivas. | Su forma de actuar es oportuna y sus soluciones atacan al origen de los problemas. Anticipa el aparecimiento de problemas haciendo actividades preventivas |

| Competencia 4: Solución de Problemas (califique aquí) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| **Nivel 1** | **Nivel 2** | **Nivel 3** | **Nivel 4** | **Nivel 5** |

| **5. Competencia clave: Desarrollo del Equipo**<br>*Formar, desarrollar y mantener un equipo de personas que trabaje de manera coordinada y solidaria* | | |
|---|---|---|
| AUSENCIA | MEDIO | ALTO |
| No establece metas comunes para el equipo. Asigna tareas sin establecer la coordinación que debe existir entre los miembros. | Establece metas comunes. Por lo general comenta al grupo temas de interés común. Pudiera mejorar más la coordinación de tareas del equipo. | Comunica una visión clara y construye metas comunes con el equipo. Asigna tareas para un trabajo coordinado, generando comunicación y apoyo |

| Competencia 5: Desarrollo del Equipo (califique aquí) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| **Nivel 1** | **Nivel 2** | **Nivel 3** | **Nivel 4** | **Nivel 5** |

| **6. Competencia clave: Capacidad Motivacional**<br>*Promover en el equipo de trabajo entusiasmo, energía y motivación por las tareas* | | |
|---|---|---|
| AUSENCIA | MEDIO | ALTO |
| Critica a sus colaboradores, no los retroalimenta, los ignora o expresa opiniones negativas sobre el trabajo que realizan, desmotivándolos. No reconoce ni agradece el esfuerzo. | Suele reconocer el esfuerzo del equipo. Generalmente lo anima a mantenerse en la tarea. En ciertas ocasiones hace o dice cosas poco motivantes para el equipo. | Celebra los logros del equipo. Reconoce el esfuerzo y anima de manera constante al grupo a mantenerse a pesar de las dificultades, manteniendo su motivación. |

| Competencia 6: Capacidad Motivacional (califique aquí) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| **Nivel 1** | **Nivel 2** | **Nivel 3** | **Nivel 4** | **Nivel 5** |

| **7. Competencia clave: Desarrollo de Personas**<br>*Realizar actividades que mejoren los conocimientos y habilidades del equipo de trabajo* | | |
|---|---|---|
| AUSENCIA | MEDIO | ALTO |
| Se enfoca individualmente en su trabajo. No comparte experiencias, aprendizajes ni ofrece guías o sugerencias que permitan al equipo mejorar la tarea o sus habilidades. No delega ni apoya a los demás. | Por lo general ofrece guías y sugerencias a su equipo para realizar el trabajo de mejor manera. Cuando es necesario demuestra o explica cómo hacer las cosas. A veces delega tareas o comparte aprendizajes. | Ofrece sugerencias y retroalimentación frecuente a sus colaboradores. Comparte aprendizajes y experiencias de forma pertinente. Enseña con el ejemplo. Delega responsabilidad y autoridad de forma completa, mostrando confianza en las capacidades de otros. |

| **Competencia 7: Desarrollo de Personas (califique aquí)** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| **Nivel 1** | **Nivel 2** | **Nivel 3** | **Nivel 4** | **Nivel 5** |

| **8. Competencia clave: Construcción de Relaciones**<br>*Mantener relaciones amistosas y duraderas con compañeros de área o externos al área, para el logro de metas de trabajo* | | |
|---|---|---|
| AUSENCIA | MEDIO | ALTO |
| No ha logrado establecer relaciones cordiales y efectivas, con personas claves de otras áreas con quienes se pudiera potenciar el trabajo del área. Por lo que, existe poco apoyo y relación con otras áreas. | Ha logrado establecer relaciones de trabajo cordiales y efectivas con personas de otras áreas. Sin embargo, pudiera mejorar la calidad de algunas de estas relaciones para obtener un apoyo más efectivo. | Mantiene contactos claves de trabajo que han permitido lograr objetivos importantes. La calidad de las relaciones es óptima, asegurando un apoyo externo permanente a la gestión del área. |

| **Competencia 8: Construcción de Relaciones (califique aquí)** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| **Nivel 1** | **Nivel 2** | **Nivel 3** | **Nivel 4** | **Nivel 5** |

**EFECTOS DEL LIDERAZGO**

Exprese su grado de acuerdo con estas afirmaciones usando la siguiente escala. Marque una X sobre la opción de su elección
5 = Total acuerdo, 4 = Acuerdo, 3 = Mediano acuerdo, 2 = En desacuerdo, 1 = Total desacuerdo

**A. Confianza en el líder:**

Respecto a la persona que usted está retroalimentando:

| | | |
|---|---|---|
| 1. | Puedo solicitarle apoyo cuando lo necesito | 1 2 3 4 5 |
| 2. | Puedo expresarle inquietudes o dudas para que me las clarifique | 1 2 3 4 5 |
| 3. | Tengo la seguridad de que siempre es sincero/a conmigo | 1 2 3 4 5 |
| 4. | Acudo con confianza las veces que sean necesarias | 1 2 3 4 5 |
| 5. | Puedo compartirle aspectos íntimos de mi trabajo | 1 2 3 4 5 |
| 6. | Me brinda confianza todo el tiempo | 1 2 3 4 5 |
| 7. | Toma en cuenta mis ideas y puntos de vista | 1 2 3 4 5 |
| 8. | Comparte abiertamente sus conocimientos y experiencias | 1 2 3 4 5 |
| 9. | Le doy bastante credibilidad a sus criterios y puntos de vista | 1 2 3 4 5 |
| 10. | Cumple con sus promesas u ofrecimientos | 1 2 3 4 5 |

**B. Compromiso con la tarea**

| | | |
|---|---|---|
| 1. | Mi jefe me ha generado mayor compromiso con mi trabajo | 1 2 3 4 5 |
| 2. | El manejo de mi jefe me mantiene interesado en el trabajo que realizo | 1 2 3 4 5 |
| 3. | Si mi jefe me lo pidiera, estaría gustoso de asumir nuevos retos y compromisos en mi trabajo | 1 2 3 4 5 |
| 4. | El trato de mi jefe es un factor que me predispone a comprometerme más con mi trabajo | 1 2 3 4 5 |
| 5. | Mi jefe reconoce el compromiso que tengo con la tarea | 1 2 3 4 5 |
| 6. | Considero que mi jefe usa una buena estrategia para lograr que el grupo se comprometa con la tarea y la organización | 1 2 3 4 5 |

**C. Motivación por la tarea**
**Mi jefe …**

| | | |
|---|---|---|
| 1. | Me clarifica los objetivos y metas que debo lograr | 1 2 3 4 5 |
| 2. | Me anima a mantener mi nivel de esfuerzo en el trabajo | 1 2 3 4 5 |
| 3. | Me motiva a persistir en el logro de mis metas a pesar de las dificultades que pueda haber | 1 2 3 4 5 |
| 4. | Reconoce el esfuerzo y la dedicación que le pongo a mi trabajo | 1 2 3 4 5 |
| 5. | Muestra interés por el trabajo que hago | 1 2 3 4 5 |
| 6. | Muestra entusiasmo por los objetivos y metas del área, manteniendo el ímpetu del grupo para lograr los objetivos | 1 2 3 4 5 |

**DESARROLLO**

**A. Tomando en cuenta el papel que desempeña su jefe ¿Qué le sugiere <u>SEGUIR HACIENDO</u>? (tareas, proyectos, etc.)**

…….
…….
…….

**B. Tomando en cuenta el papel que desempeña su jefe ¿Qué le sugiere <u>EMPEZAR A HACER</u>? (tareas, proyectos, etc.)**

…….
…….
…….
…….
…….

**C. Tomando en cuenta el papel que desempeña su ¿Qué le sugiere <u>DEJAR DE HACER</u>? O ¿qué comportamientos o actitudes le sugiere <u>DEJAR DE EVIDENCIAR</u>?**

…….
…….
…….
…….

**EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE RETROALIMENTACIÓN**

Esta sección ya no tiene que ver con la persona que está retroalimentando. Ahora le solicitamos de la manera más comedida, que evalúe al actual programa de retroalimentación.
Sírvase calificar las siguientes afirmaciones usando esta escala:

5 = total acuerdo, 4 = de acuerdo, 3 = mediano acuerdo, 2 = en desacuerdo, 1 = total desacuerdo

| | | |
|---|---|---|
| 1. | Considero que la existencia de un Programa de Retroalimentación para líderes es muy importante. | 1 2 3 4 5 |
| 2. | Pienso que este programa debería realizarse todos los años con los líderes. | 1 2 3 4 5 |
| 3. | Aparte de los actuales participantes del programa pienso que debería incluirse a otros niveles. | 1 2 3 4 5 |
| 4. | La metodología del programa (como fue explicada en la socialización), me parece óptima. | 1 2 3 4 5 |
| 5. | Considero que este programa sí puede ayudar a los participantes a mejorar o cambiar. | 1 2 3 4 5 |
| 6. | Tengo confianza que cuando los gerentes reciban la retroalimentación, la analizarán seriamente. | 1 2 3 4 5 |
| 7. | Pienso que este programa contribuye a consolidar la cultura de retroalimentación y mejora que debe existir en nuestra organización. | 1 2 3 4 5 |
| 8. | Me siento bien por haber tenido la oportunidad de participar en este programa. | 1 2 3 4 5 |
| 9. | A mí también me gustaría recibir retroalimentación en el futuro. | 1 2 3 4 5 |
| 10. | Considero que esta iniciativa le hace bien a la Organización. | 1 2 3 4 5 |

## ANEXO 3: Presentación de Socialización
























## ANEXO 4: Registro de Retroalimentación

REGISTRO DE RETROALIMENTACIÓN

Fecha: 20 de Septiembre 2019

| Nombre y Apellido | Cédula | Área | Firma |
|---|---|---|---|
| JORGE SALAZAR | 1803827989 | OPERACIONES | |
| [illegible] | 1719111328 | REPARACION | |
| [illegible] | 1720676210 | Control de Calidad | |
| [illegible] | 1717940066 | Logistica | |
| [illegible] | [illegible] | [illegible] | |
| [illegible] | [illegible] | [illegible] | |
| [illegible] | 0914061452 | [illegible] | |
| [illegible] | 1717837309 | Directiv. | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

## ANEXO 5: Plan de Desarrollo Individual

**Nombre:**

| Competencia | Actividades | Fecha |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

_____

Evaluado