



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

“DISEÑO DE UN MODELO DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO PARA LOS ALTOS MANDOS DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN”

Proyecto de Investigación Previo a la Obtención del Título de Psicólogo Organizacional

Línea de investigación:

Recursos Humanos y Riesgo Laboral

Autor:

CRISTHIAN RODRIGO HERRERA PEÑAHERRERA

Directora:

ELEONOR VIRGÍNIA PARDO-PAREDES, MG.

Ambato – Ecuador

Marzo 2018

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE
AMBATO**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“DISEÑO DE UN MODELO DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS
DE LIDERAZGO PARA LOS ALTOS MANDOS DE UNA EMPRESA
DE PRODUCCIÓN”

Línea de investigación:

Recursos Humanos y Riesgo Laboral



BIBLIOTECA

Autor:

CRISTHIAN RODRIGO HERRERA PEÑAHERRERA

Eleonor Virginia Pardo Paredes Psc. Mg.

CALIFICADORA

f. 

Elva Aidee Llerena Barreno Ing. Mg.

CALIFICADORA

f. 

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos Lic. M.A.

CALIFICADOR

f. 

Ana del Rocio Martínez Yacelga, Dra.

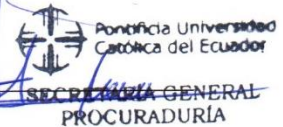
DIRECTORA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 



Ambato – Ecuador

Marzo 2018

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Herrera Peñaherrera Cristhian Rodrigo portador de la cédula de ciudadanía No. 050250199-2 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.



Herrera Peñaherrera Cristhian Rodrigo

CI. 050250199-2



BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTO

Por todos estos años de apoyo incondicional, confianza y respaldo, quiero agradecer a mis padres y hermanas, quienes han sido mi fortaleza en cada paso durante este arduo camino.

De igual manera expresar mi reconocimiento y gratitud a mi mentora Eleonor Pardo.

A la persona que ha motivado continuar y alcanzar mis sueños Tábata N. mi compañera ideal.

DEDICATORIA

Todo el esfuerzo y con ello los logros alcanzados, a quien jamás desconfió,

Lucia Catalina Peñaherrera Carrillo.

A mis queridos abuelos

Mario y Luisa.

Luis y Marina.

RESUMEN

El presente proyecto de desarrollo tiene como objetivo principal elaborar un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo para los altos mandos de una empresa de producción. Por lo tanto, es un análisis no experimental de corte transversal; que tiene un alcance exploratorio y descriptivo, además de ser de tipo cuali-cuantitativo. El proyecto de desarrollo se llevó a cabo con una muestra de 36 colaboradores que desempeñan sus actividades como líderes, jefes y gerentes dentro de la empresa ECUATRAN S.A., quienes fueron evaluados por medio de la aplicación del Cuestionario Sobre Competencias de Liderazgo de Peter Northouse; instrumento que permitió identificar las competencias de liderazgo y proporcionar un perfil de las mismas. A través de los resultados obtenidos se pudo determinar las áreas que requieren ser potencializadas y por consiguiente, elaborar el modelo de desarrollo de competencias de liderazgo mencionado, el cual se enfocó en brindar herramientas de apoyo para los distintos cargos de la organización al detallar el Modelo 5PM, el Modelo de GROW y la Escuela de Líderes/Comunicación Organizacional, los cuales servirán para alcanzar un nivel óptimo de manejo de personal al desarrollar las competencias de cada uno de los colaboradores que ejercen altos mandos dentro de la organización.

Palabras clave: competencias de liderazgo, estilos de liderazgo, manual de desarrollo, liderazgo transformacional.

ABSTRACT

The main aim of this development project is to elaborate a leadership skills development model for the senior members of a manufacturing company. Therefore, it is a cross-sectional and non-experimental analysis that uses an exploratory and descriptive approach as well as being qualitative and quantitative. The development project was carried out with a sample of 36 employees who perform their activities as leaders, bosses and managers in the company ECUATRAN S.A., and who were evaluated by the application of Peter Northouse's Leadership Skills Questionnaire, an instrument that made it possible to identify leadership skills and provide a profile of them. Through the findings, it was possible to determine the areas that need to be strengthened, and consequently elaborate the aforementioned leadership skills development model which was based on providing support tools for the company's different job positions in detailing the 5PM Model, the GROW Model and the School of Leaders/Organizational Communication, which are useful for reaching an ideal level of managing staff in the development of the skills of each of the employees who have the top management positions within the organization.

Key words: leadership skills, leadership styles, development manual, transformational leadership.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
CAPÍTULO I.....	3
PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO	3
1.1 Antecedentes	3
1.2 Problema	5
1.2.1 Descripción del problema	5
1.2.2 Preguntas básicas	7
1.3 Objetivos	9
1.3.1 Objetivo general.....	9
1.3.2 Objetivos específicos	9
1.4 Pregunta de estudio, Meta y/o Hipótesis de Trabajo	10
1.5 Variable.....	10
CAPITULO II	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 Liderazgo.....	11
2.2 Teorías y estilos de liderazgo.....	12
2.3 Estilos de liderazgo	13
2.3.1 Liderazgo situacional	13
2.3.2 Liderazgo transaccional	16
2.3.3 Liderazgo transformacional	17
2.4 Características del líder transformacional.....	18
2.4.1 Liderazgo transformacional en la práctica.....	19
2.5. Liderazgo transformacional como influencia en la organización	21
2.5.1 Influencia de liderazgo transformacional en la visión compartida	21
2.5.2 Influencia liderazgo transformacional en aprendizaje organizativo	22
2.6 Competencias Laborales	23
2.7 Competencias de liderazgo	23
2.8 Descripción e incidencia de las competencias	24

2.8.1 Competencias administrativas o de gestión	25
2.8.2 Competencias interpersonales	26
2.8.3 Competencias conceptuales	27
2.9 Competencias de liderazgo en la actualidad	28
CAPITULO III	31
MARCO METODOLÓGICO	31
3.1 Metodología	32
3.1.1 Tipo de Investigación	32
3.1.2 Alcance	33
3.1.3 Diseño	35
3.2 Población	37
3.3 Técnica e instrumento de recolección de información	38
3.3.1 Cuestionario sobre competencias de liderazgo	38
3.4 Procedimiento Metodológico	39
CAPITULO IV	42
RESULTADOS	42
4.1 Análisis de resultados	42
4.2 Características de la población	42
4.2.1 Características personales de la población	42
4.2.2 Características laborales de la población	44
4.3 Resultados del instrumento de evaluación sobre competencias de liderazgo	46
4.3.1 Análisis estadístico	47
4.3.2 Análisis estadístico por cargos	49
CAPITULO V	59
PROPUESTA	59
5.1 Tema	59
5.2 Objetivos	59
5.2.1 Objetivo general	59
5.2.2 Objetivos específicos	59
5.3 Justificación	60
5.4 Plan operativo	61
5.4.1 Aplicación Modelo 5PM	61
5.4.1.2 Objetivo	62
5.4.1.3 Pasos de ejecución Modelo 5PM	62

5.4.2 Aplicación del Modelo GROW.....	65
5.4.2.1 Objetivo.....	66
5.4.2.2 Pasos para la aplicación del Modelo GROW	66
5.4.3 Escuela de Líderes/Comunicación Organizacional.....	71
5.4.3.1 Objetivo.....	72
5.4.3.2 Implementación de escuela de líderes.....	73
CAPITULO VI	78
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
6.1 Conclusiones	78
6.2 Recomendaciones.....	80
BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS	85
Anexo 1. Hoja de información y consentimiento informado.....	85
Anexo 2. Cuestionario sobre competencias de liderazgo.....	88
Anexo 3. Criterios de calificación e interpretación.....	90
Anexo 4. Validaciones del cuestionario sobre competencias de liderazgo por expertos y beneficiarios.	91

TABLA DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico 2.1. Liderazgo situacional II	15
Gráfico 2.1. Dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional	20
Gráfico 4.1. Resultados generales	48
Gráfico 4.2. Resultados - Gerentes	49
Gráfico 4.3. Resultados Sub-Gerentes	51
Gráfico 4.4. Resultados Supervisores	52
Gráfico 4.5. Resultados Líderes	54
Gráfico 4.6. Resultados Directores	55
Gráfico 4.7. Resultados Contadora	57
Gráfico 4.8. Resultados Auditora	58

Tablas

Tabla 2. 1 Teorías clásicas del liderazgo	12
Tabla 4. 1 Descriptivo de la edad de la población	43
Tabla 4. 2 Descriptivo del sexo de la población	44
Tabla 4. 3 Descriptivo de cargos de la población	45
Tabla 4. 4 Descriptivo del tiempo de servicio en ECUATRAN S.A. de la población	45
Tabla 4. 5 Descriptivo del número de personas a cargo por los altos mandos	46
Tabla 5. 1 Aplicación Modelo 5PM.....	61
Tabla 5. 2 Aplicación del Modelo GROW	65
Tabla 5. 3 Escuela de Líderes/Comunicación Organizacional.....	71
Tabla 5. 4 Temáticas a desarrollarse dentro de la escuela de líderes	74

INTRODUCCIÓN

El proyecto de desarrollo se centró en el análisis e interpretación de los datos que se obtuvieron a través de la aplicación del cuestionario sobre competencias de liderazgo, a los colaboradores de la empresa ECUATRAN S.A; con ello se consideró diferentes estilos de liderazgo y estrategias para su aplicación, centrandó todas estas ideas en el producto final del proyecto que fue, el diseño de modelo de desarrollo de competencias de liderazgo para los altos mandos de una empresa de producción.

El proyecto de desarrollo está estructurado por seis capítulos, los cuales están distribuidos de la siguiente manera: En el capítulo I se encuentra la descripción de los antecedentes de investigaciones que sustentan el presente proyecto, seguido del detalle de la problemática, objetivos y la variable de estudio, a través de las cuales se centró la elaboración de la propuesta de desarrollo de competencias.

Seguido de esto se encuentra el capítulo II, en el que se ha desarrollado el marco teórico, el mismo que se está constituido por conceptos y definiciones de teóricos expertos en el área. Se han desarrollado temas como estilos de liderazgo, competencias laborales y competencias de liderazgo, tema al cual se le dio mayor énfasis tanto en su descripción como en la relación con la problemática real identificada anteriormente.

Para la elaboración del capítulo III, correspondiente al marco metodológico se establece el tipo de investigación, alcance y diseño del proyecto en general, seguido de esto se describe la población e instrumentos con los que se trabaja para la obtención de información.

En el capítulo IV denominado resultados, se presenta los datos obtenidos con su respectivo análisis, tomando en cuenta las diferentes características de la población, como son sus aspectos personales, laborales y las competencias de liderazgo que los identifican.

Dentro del capítulo V, se encuentra el producto final del proyecto que es la estructura de la propuesta para el desarrollo de competencias de liderazgo, el mismo está centrado en las tres competencias preestablecidas anteriormente. Cada una de las actividades presentadas buscan potencializar directamente al personal involucrado dentro de la organización.

Finalmente, en el capítulo VI, se exponen las conclusiones y recomendaciones establecidas a partir de los resultados obtenidos y la propuesta de desarrollo. En último lugar se encuentran el listado de referencias que sustenta la información utilizada para la elaboración del trabajo en general.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO

1.1 Antecedentes

El tema de liderazgo y su aplicación, pertenece a los temas de mayor importancia en el desarrollo organizacional actual, con la intención de mayor adaptación al medio empresarial. Al identificar que los estilos liderazgo no han sido los idóneos para llevar la dirección del personal, se vuelve indispensable que en toda organización se tome en cuenta las competencias de liderazgo y métodos que los administradores aplican al estar a cargo de cierto capital humano dentro de la organización. La función primordial de un líder será identificar y fortalecer al grupo de trabajo, al enriquecer las competencias que le caracterizan como cabecilla del grupo de personas a su cargo, por aquello se hace hincapié a la teoría de Alles (2005), “las competencias que se presentan en un colaborador mostrarán dichas características de personalidad que pueden desencadenar comportamientos y a su vez generar buenos resultados en un puesto de trabajo” (p.30). Es así que, se propone el siguiente proceso metodológico: en el cual se hace énfasis en conceptos clave como liderazgo, trabajo en equipo, desempeño y competencias a través de la revisión bibliográfica, para posteriormente aplicar el “Cuestionario sobre competencias de Liderazgo” (Northouse, 2009) y “Feedback sobre su estilo de Liderazgo” (Palomo, 2013), tanto a los gerentes, jefaturas y colaboradores, quienes serán los encargados de corroborar si los métodos aplicados en la actualidad presentan resultados

positivos o negativos dentro de todos los procesos; lo detallado muestra el diagnóstico de la situación actual de la aplicación del liderazgo dentro de la organización. Ya logrado este cometido, con los resultados, se diseñará un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo con los que se puedan trabajar puntos trascendentales para el personal de la organización. Se validó el producto final, mediante la elaboración de una lista de cotejo a expertos en el área de gestión de talento humano y su aplicación mediante la validación de expertos y beneficiarios.

1.2 Problema

1.2.1 Descripción del problema

Para proponer el presente tema de desarrollo, se ha tomado como referencia ciertos inconvenientes y dificultades en los mandos altos de la organización: la rotación de personal, sobrecargo de trabajo tanto para los altos mandos y sus subordinados, es importante también recalcar que se crean divisiones en los grupos de trabajo lo que ha provocado conflictos entre supervisores al momento de generar reportes del desempeño de los trabajadores, al tomar en cuenta que la calidad del trabajo se maneja por las diferentes perspectivas que los líderes de área manejan sobre sus subordinados; de esta manera se evidencia que no se ha proporcionado una guía personalizada que ayude a la dirección de los altos mandos hacia sus subordinados, y simplemente se les ha designado funciones y se les ha impartido charlas de manejo de grupos. Por lo que con esto se puede reafirmar las inconsistencias con ejemplos reales que son muestra de la que se denota la problemática de la organización. Por lo que se considera importante realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa tomando en cuenta los estilos de liderazgo aplicados por los altos mandos, esto con el fin de identificar los problemas de fondo, obteniendo una línea base sobre la cual puedan trabajar en el futuro para el planteamiento soluciones. Este estudio responde a la necesidad de mejorar la aplicación de liderazgo, el cual permita a los colaboradores desenvolverse con eficiencia y generar resultados, los mismos que por los problemas entre operarios y líneas de supervisión se han visto afectados.

La pronta intervención en los estilos de liderazgo que se manejan actualmente en la organización hacia su capital humano generará, principios y metodologías para poder dirigir con mejores técnicas a sus subordinados; de igual manera con los puestos que se encuentren al mismo nivel operativo, para así generar resultados observables acerca de la aplicación de sus competencias tanto en jefaturas y gerencias.

Por lo cual, llevar a cabo este proyecto de desarrollo resulta muy útil, ya que colaborará con una visión holística de orientación al personal de la organización. Esto permitirá generar procesos de mejoramiento continuo para los supervisores y gerentes de una empresa de producción.

Este proyecto de desarrollo busca también generar nexos con la ideología planteada por el Plan Nacional del Buen Vivir, ya que todas las organizaciones dependen de las decisiones que los altos mandos pueden implantar hacia sus subordinados; de esta manera se busca generar una mejora a todo el proceso en sí, en miras a una posible determinación de estilos de liderazgo para identificar las competencias necesarias y así desempeñar funciones y actividades en los puestos descritos anteriormente. Es así que se hace énfasis en el objetivo 9 el cual plantea como meta “garantizar el trabajo digno en todas sus formas” SENPLADES (2011).

Por consiguiente, el siguiente objetivo la SENPLADES, establece que “el trabajo no puede ser concebido como un factor más de producción, si no como un elemento mismo del Buen Vivir y como base para el despliegue de los talentos de las personas” (2011).

Como objetivo extra de este desarrollo sería la factibilidad de que sirva como impulso para las organizaciones para obtener capital humano de calidad y se enfoquen en la importancia que tiene una buena determinación de competencias y a su vez la correcta aplicación del liderazgo empresarial.

1.2.2 Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

A partir de la identificación de las competencias de liderazgo se busca instaurar una nueva metodología del desarrollo del personal que se encuentra en los altos mandos, por lo que se sugerirá tomar como referencia al modelo base presentado como producto final del proyecto de titulación, dentro del cual se podrán observar técnicas de fortalecimiento organizacional; comenzando desde la verificación de la efectividad del manejo del liderazgo ante sus subordinados de los altos mandos de ECUATRAN S.A.

¿Por qué se origina?

Debido a estas variables se han generado dificultades en el cumplimiento de objetivos y culminación de metas. No se ha logrado fidelizar al 100% a los colaboradores con la

empresa, teniendo como efecto la rotación del personal. De igual manera se ha observado la desvinculación de empleados por motivos inciertos, que al parecer no cumplen con los requisitos para que este proceso se lleve a cabo. Las malas coordinaciones de los altos mandos han generado también cierto desprestigio al proceso de reclutamiento de personal, ya que se han creado procesos inconclusos y no se han alcanzado los objetivos necesarios para poder tener nuevo capital humano para la organización.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo para los mandos altos de una empresa de producción.

1.3.2 Objetivos específicos

- Fundamentar bibliográficamente los aspectos sobre competencias de liderazgo en altos mandos en una organización.
- Diagnosticar la situación actual del manejo y aplicación del liderazgo dentro de la organización.
- Elaborar un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo para los mandos altos de una empresa de producción.
- Validar el producto final.

1.4 Pregunta de estudio, Meta y/o Hipótesis de Trabajo

Meta: Proponer un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo para los altos mandos en una empresa de producción.

1.5 Variable

Competencias de liderazgo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Liderazgo

Para una empresa el carecer de una dirección y control bien definido ha sido la gran causa de no tener éxito en el mundo de los negocios. Es por ello que se considera al liderazgo como uno de los ejes principales para la estabilidad y el crecimiento de una organización. De esta manera se toman en cuenta las diferentes perspectivas que el tema abarca, desde los puntos de vista tanto teórico como lo práctico.

La perspectiva de los teóricos y profesionales del área organizacional genera diferentes sustentos que producen validez al término liderazgo, basándose en la efectividad que puede provocar la práctica del mismo en diferentes procesos. Es por ello que se hace referencia a Hellriegel (2005) quien sostiene que: “El liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejan sus propósitos compartidos” (citado en Botero, 2011, p. 15). Esto busca explicar el fenómeno que genera la buena práctica del liderazgo dentro de una organización, y así se puede dar a conocer a los implicados en la misma, como es el líder y sus subordinados.

2.2 Teorías y estilos de liderazgo

Para identificar y definir un estilo de liderazgo específico en los altos mandos de una organización es necesario conocer las diferentes teorías a través de las que se puede clasificar a la práctica ejecutada dentro de la empresa.

Las teorías del liderazgo han sido establecidas, adaptadas y complementadas al pasar del tiempo y a la vez mientras las necesidades organizacionales iban en aumento. De esta manera se corrobora lo que menciona Palomo (2013) acerca de las teorías clásicas del liderazgo como se puede ver la Tabla 1.1 a continuación.

Tabla 2. 1 Teorías clásicas del liderazgo

Autores	Año	Teoría	Enfoque
Allpor	1975	Liderazgo como rasgo de personalidad	El líder "nace", por tanto, una persona tendrá o no un conjunto de cualidades que le permiten ser líder en cualquier situación. De esta manera, una persona debería ser líder en todos los grupos que participa (familia, amigos, trabajo, etc.) siempre y cuando poseyera esas cualidades.
Blake y Mouton	1964	Liderazgo como conducta	El líder se define en función de lo que hace: líder será aquel que se comporta como tal.
Fiedler	1965	El modelo de contingencia de la efectividad del Liderazgo	El modelo de contingencia de Fiedler: en el campo del liderazgo, su teoría parte del supuesto de que el desarrollo de un grupo está en función de la motivación y conducta del líder.
McGregor	1960	Aproximación humanista	Se busca demostrar que es posible armonizar los intereses de la organización con la realidad personal del individuo. Se deberá tomar en cuenta el supuesto de dos estilos básicos de dirección, ^a uno autoritario que se denomina Teoría X y un estilo más igualitario que denomina Teoría Y.

Nota: La Tabla 1 acerca de las teorías clásicas del liderazgo, esta descrita siguiendo un orden alfabético en base a los apellidos al autor.

Fuente: Estos datos fueron obtenidos del estudio hecho por Palomo (2013). Ver el libro *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* publicado en 2013 por la Editorial ESIC (España). Derechos de autor María Teresa Palomo Vadillo (2013).

Con esto se logra obtener una perspectiva inicial de las teorías que alcanzan a englobar el proceso del liderazgo dentro de una organización. Sin embargo, para el actual estudio se

toma en cuenta las teorías que se han instaurado en la actualidad, tanto en lo académico como en la práctica del mundo empresarial.

2.3 Estilos de liderazgo

La forma de que un líder sepa guiar, comprometer y satisfacer a su grupo de trabajo puede tener diferentes perspectivas, cada una de ellas enfocadas a diferentes fines u objetivos.

De esta manera se crean o clasifican los estilos de liderazgo de un individuo dentro del ámbito empresarial. Es por ello que, al seguir el lineamiento teórico de María Palomo, profesional emérita en el área del liderazgo, insiste en que se debe buscar explicar los estilos de liderazgo con los que se basó durante sus investigaciones.

Es importante tomar como indicio a la generalidad de uno de los estilos para poder crear un contraste significativo entre las diferentes teorías.

2.3.1 Liderazgo situacional

Ejercer el liderazgo puede tener diferentes factores los cuales pueden llegar a dificultar el proceso o brindar apoyo para facilitar dicho proceso. El objetivo del liderazgo situacional se enfoca en el pensamiento de que un líder o directivo que se mantiene en la cima al momento de ejercer sus funciones ante sus subordinados es aquel que ha logrado adaptar su conducta tanto a sus empleados y a la situación.

Para brindar soporte de la presentación del liderazgo situacional, se hace referencia a Blanchard (1984), quien habla sobre cuatro estilos diferentes de liderar a sus colaboradores; teniendo en cuenta primeramente dos directrices para establecer los estos cuatro métodos de liderar:

1. Comportamiento de dirección: es la medida en que un líder define el rol del colaborador y le especifica qué hacer, cuándo hacerlo, cómo hacerlo y supervisa de cerca sus resultados.
2. Comportamiento de apoyo: es la medida en que un líder escucha, motiva, demanda sugerencias e implica a los colaboradores en el proceso de toma de decisiones. (citado en Palomo, 2013, p. 40)

Una vez descritos los tipos de comportamiento que generarán los estilos de liderazgo, se puede analizar desde una nueva perspectiva la aplicación de dirección en la empresa entre los altos mandos y los grupos de personas que se encuentran a su cargo, la misma que está representada en el Gráfico 1 a continuación.

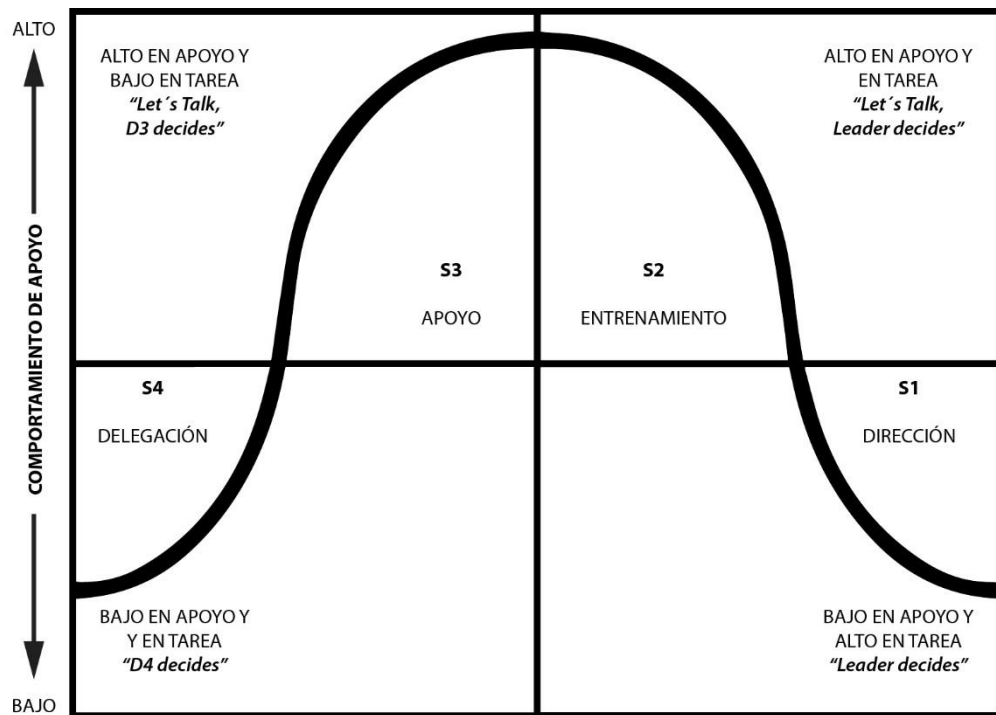


Gráfico 2.1. Liderazgo situacional II.

Nota: Los cuadrantes descritos S1, S2, S3, S4; tienen su explicación en el párrafo a continuación.

Fuente: El gráfico fue obtenido del estudio hecho por Palomo (2013) (ver el libro *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* publicado en 2013 por la Editorial ESIC (España)), que cita a Blanchard (1984) como referencia principal del tema liderazgo situacional. Derechos de autor María Teresa Palomo Vadillo (2013).

Como se aprecia en el gráfico elaborado por Blanchard (1984), la denominación S1, que aduce el estilo de dirección, se describe el mayor uso del comportamiento directivo y en menor proporción el comportamiento de apoyo. Para la denominación S2, que contempla el estilo de entrenamiento, se avizora el uso intenso de los dos tipos de comportamiento. Por el contrario, el estilo de apoyo (cuadrante S3) disminuye el comportamiento de dirección mientras se mantiene elevado el comportamiento de apoyo; tanto el comportamiento de dirección como de apoyo son bajos en el estilo de delegación (cuadrante S4).

Con toda la información presentada acerca del liderazgo situacional, se puede decir que este estilo dependerá tanto de la interacción, dinámica de apoyo y de la dirección de la persona posicionada como alto mando dentro de la organización, para poder determinar si la aplicación que el líder ejerce se la puede catalogar en un macro estilo de liderazgo. Estos pueden ser liderazgo transaccional o liderazgo transformacional.

2.3.2 Liderazgo transaccional

El manejo de una organización, a través del sistema de las transacciones, se puede considerar como un estilo obsoleto de liderazgo frente a las necesidades y prioridades que el ambiente laboral presenta en la actualidad.

El trabajador común puede tener diferentes resultados de productividad; esto, según a qué tipo de control al que se encuentre sometido. Al igual que la relación que mantenga con el sector laboral en el que este prestando sus servicios profesionales. El liderazgo transaccional tiene como fin el “dar y recibir”, es por ello que nos basamos en Ingram (2015), quien aduce que “el líder transaccional trabaja a través de la creación de estructuras claras por lo que es inherente lo que se requiere de sus subordinados, y las recompensas que obtienen por el seguimiento de las órdenes” (p. 3). Con esta aclaración se puede decir que la ideología, de los diferentes colaboradores que trabajan bajo este estilo de liderazgo ejerce sus funciones solo con la espera de una recompensa más no por su motivación o pensamiento de crecimiento personal.

Es oportuna la aclaración que no se pretende satanizar el estilo transaccional al momento de liderar un grupo de personas. Sin embargo, se busca presentar una aclaración basada en la funcionalidad del mismo en la actualidad; ya que existen nuevos métodos o estilos de liderazgo, los mismos que aducen tener mejores resultados con su enfoque al momento de direccionar a sus subordinados.

2.3.3 Liderazgo transformacional

La característica principal del liderazgo transformacional busca principalmente el cambio interno de los líderes de la organización, para luego poder irradiar este nuevo pensamiento al resto de colaboradores quienes deberán enfocarse en su crecimiento individual y generar mayor productividad al grupo de trabajo al cual pertenecen.

Para lograr acogerse esta ideología, se deberá generar los medios necesarios para crear una cultura de autorrealización en cada uno de los trabajadores dentro de la empresa. Este proceso conllevará a que cada individuo sienta que está siendo mejor para sí mismo y con esto aportando al conglomerado sin esperar un estímulo a cambio.

Esto nos lleva a tomar como referencia a Mendoza y Ortiz (2006), quienes brindan soporte a lo antes mencionado, diciendo que “los trabajadores aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lados sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo” (pp.118-134), con esto se quiere decir que las

personas que prestan sus servicios profesionales pueden hacer más por la empresa, a diferencia de lo que la empresa puede hacer por ellos.

2.4 Características del líder transformacional

Saber identificar a un líder transformacional, es uno de los procesos que requieren ciertas habilidades y conocimientos previos, para evitar la confusión y mala interpretación de sus acciones al momento de direccionar al resto de colaboradores a su cargo. Por lo que dentro de este marco ha de considerarse la descripción de las características del líder transformacional, presentada por Bass y Avolio (1994).

- **Influencia idealizada (o carisma):** Lleva al líder transformador a actuar de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar, convirtiéndose en un modelo idealizado.
- **Motivación inspiradora:** Crea una visión estimulante y atractiva. Comunicándola convincentemente con palabras y con su propio ejemplo. Para ello, ha de demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para arrastrar a los demás
- **Estímulo intelectual:** Promueve nuevos enfoques y soluciones a los problemas, incentivando intelectualmente a su gente a plantearse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas
- **Consideración individualizada:** Toma en cuenta las necesidades de cada persona con el propósito de guiar su potencial. Interviniendo como entrenador (coach), brinda oportunidades de aprendizaje, crea un clima de apoyo, escucha y sabe

delegar, da feedback constructivo, (citado en Guerra y Sansevero, 2008, pp. 336-337).

Ahora bien, con esta descripción se puede coincidir con la idea de que los líderes transformacionales deberán cumplir los requerimientos descritos en el párrafo anterior, para que la aplicación de su mando no incumpla la misión que tiene este estilo de liderazgo.

2.4.1 Liderazgo transformacional en la práctica

En las últimas décadas la transformación es uno de los procesos con mayor aplicación no solo a nivel organizacional, sino también en como estilos de la cotidiana que un líder puede tener para influenciar a las personas que tiene a su cargo.

El líder transformacional, busca el avance de su organización, sin descuidar el aspecto humano que cada uno de los trabajadores posee individualmente. Al trabajar a través de la motivación los colaboradores pueden lograr mejoras en sus procesos cotidianos, en el cumplimiento de sus labores encomendadas dentro de su puesto de trabajo. El líder posee la habilidad de compartir e innovar dentro de su grupo de trabajo, ya que, no solo genera órdenes o supervisa las actividades de sus subordinados; esta persona consigue influir e impulsar a la gente a potenciar su autorrealización.

Al poner en práctica las teorías del liderazgo se debe tener en cuenta los beneficios y puntos en contra de cada estilo revisado en la investigación, por lo tanto, se presenta a

continuación con el Gráfico 2.2, con el contraste entre liderazgo transaccional y transformacional, enfocándose principalmente en efectividad para ponerlo en marcha.

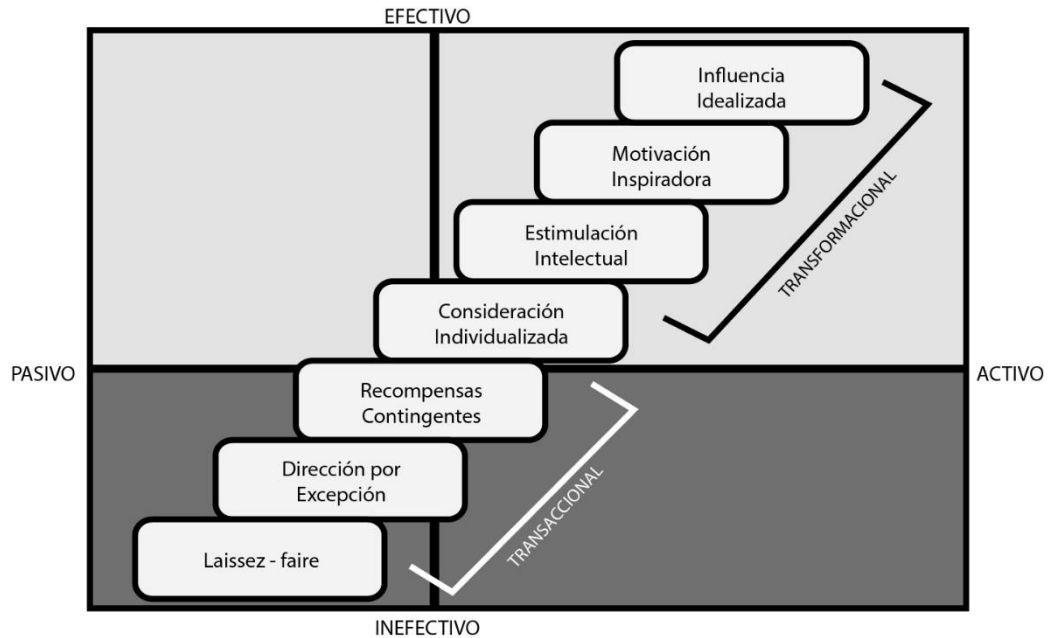


Gráfico 2.2 Dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional.

Fuente: El gráfico fue obtenido del estudio hecho por Robbins y Judge (2010). Ver el libro *Introducción al comportamiento organizativo* publicado en 2010 por la Editorial Pearson Educación, (Madrid). Derechos de autor Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge.

A partir del Gráfico 2.2 queda por aclarar que no se trata, de desvalorar a la teoría y aplicabilidad del liderazgo transaccional dentro de las empresas. Sin embargo, para la presente investigación sobran las razones para enfocarse específicamente en el funcionamiento del liderazgo transformacional.

2.5. Liderazgo transformacional como influencia en la organización

2.5.1 Influencia de liderazgo transformacional en la visión compartida

La idea de cambio que tienen los líderes transformacionales se maneja a través de la idea de crear una visión compartida tanto entre sus pares como al resto de sus colaboradores, esto centrándose en las diferentes habilidades de cada uno de los individuos y ocupándolas como herramientas de difusión masiva, para obtener un cambio organizacional (García, Romerosa, & Lloréns, 2007).

Para una empresa que está integrada en su gran mayoría de colaboradores jóvenes, el manejo de los mismos deberá direccionarse a través de procesos innovadores, con el fin de que los involucrados logre identificarse y a la vez se sienta parte de la organización.

Es así que los altos mandos, que se encuentran enfocados a través de lo transformacional, buscan influir en los demás para favorecer la identificación social, dándole mayor importancia a los valores e ideologías comunes a través de una visión atractiva para todos (Kark, & Shamir, 2002).

Se puede concluir que el liderazgo transformacional llega a convertirse en el motor del cambio y al mismo tiempo en el transmisor de una nueva cultura, la misma que se encuentra motivada por procesos innovadores con miras a obtener los mejores resultados para la compañía y sus colaboradores. Con base a lo expuesto anteriormente, se puede decir que es de gran importancia dar a conocer que existen diferentes investigaciones, las

que reafirman una positiva relación entre los comportamientos del líder transformacional y la existencia de esta visión compartida.

2.5.2 Influencia liderazgo transformacional en aprendizaje organizativo

Este tipo de influencia va de la mano con la visión compartida, ya que el líder transformacional no debe imponer este nuevo punto de vista compartida, sino generar aprendizaje organizativo, para evitar el colapso de esta técnica de dirección empresarial.

Una técnica muy influyente en el liderazgo transformacional está basada en fomentar el aprendizaje organizativo, puesto que esto permite que los miembros de la empresa aprendan a través de la experimentación, la comunicación y el diálogo (McGill & Slocum, 1993). Con esto se busca estimular principalmente la parte intelectual del colaborador y luego presentar una motivación inspiradora por parte de los altos mandos presentes en la compañía.

Como breve conclusión, creo que estas dos influencias sustentan favorablemente a la aplicabilidad del liderazgo transformacional dentro de una organización en vías de crecimiento. Al mismo tiempo, hay que recalcar que crean un soporte de gran valor para poder desarrollar las competencias de liderazgo que se han podido identificar a través de la presente investigación, dentro de la empresa en mención.

2.6 Competencias Laborales

Las competencias tienden a ser variantes entre persona y persona. De esta manera se puede comprender que cada individuo es el encargado de explotarla y desarrollarla, según sus necesidades e intereses que lo requieran.

Dentro de este marco ha de considerarse lo que dicen Spencer y Spencer (1993), quienes aportan con una definición concreta de acerca de las competencias laborales: “Características esenciales (motivos, rasgos, auto concepto, conocimientos y habilidades) de una persona que se relaciona de forma casual, con un criterio establecido efectivo y/o un desempeño superior en un puesto de trabajo o situación” (p.15), la capacidad de superarse y alcanzar nuevas metas dentro de la organización dependerá de la constancia con la que el individuo mejore sus competencias en cada una de las actividades en las que se desempeñe.

2.7 Competencias de liderazgo

Con los últimos estudios se ha logrado identificar una variedad de conceptualizaciones acerca de las competencias de liderazgo, cada una con su respectivo sustento tanto de aplicación como de ideología empresarial.

Lo que se va a ver a continuación son las competencias agrupadas por Peter Northouse, quien ha consolidado un compendio de habilidades las cuales logran describir a un individuo apto para ejercer el liderazgo organizacional. Por lo que, según los

requerimientos del presente proyecto de desarrollo, se toma como guía la siguiente agrupación:

- Competencias administrativas o de gestión: son las competencias que un líder posee cuando tiene que conseguir los fines y objetivos de una organización. Implican planificación, organización del trabajo, asignación de tareas a las personas adecuadas y coordina las actividades de trabajo.
- Competencias Interpersonales: estas competencias permiten, a las personas que ejercen el liderazgo ser más efectivos con sus colaboradores, pares y jefes/as a la hora de alcanzar los retos y desafíos de una organización.
- Competencias Conceptuales: hace referencia a los pensamientos o cogniciones inherentes al liderazgo, (Northouse, 2009, p. 40).

Este conjunto de competencias sirve de base para el diagnóstico y elaboración de la propuesta que tiene como fin la presente tesis, al identificar las diferentes habilidades que un líder debe manejar brinda una mejor perspectiva de cómo generar herramientas para el desarrollo de las competencias de liderazgo que manejan los altos mandos de la empresa en cuestión.

2.8 Descripción e incidencia de las competencias

Cada una de las clasificaciones generales de las competencias en mención, están compuestas de un conjunto de competencias específicas las mismas que son fundamentales para poder definir a cada una de ellas como necesarias para los altos mandos de una organización.

De esta manera se describe cada una de las competencias específicas y a la par se describe la forma en la que inciden en los procesos de liderazgo.

2.8.1 Competencias administrativas o de gestión

Las actividades de un líder se encuentran enfocadas tanto en la organización como en la dirección de las personas a su cargo. Es por ello que para lograr este propósito es necesario poseer las siguientes competencias (habilidades) específicas:

- **Dirigir personas:** Un líder efectivo conecta con sus colaboradores y comprende perfectamente las tareas que cada uno tiene que desempeñar, incluso conoce quiénes necesitan formación para mejorar su actuación profesional, además está al día respecto al ambiente de trabajo, (Palomo, 2013, p. 53).
- **Gestión de los recursos:** Un líder requiere dedicar demasiado tiempo a hacer frente a cuestiones relativas a la gestión de recursos. Es decir, recursos tanto tangibles (personas, recursos económicos, equipos, espacios, etc.) como intangibles (imagen de la empresa, el conocimiento tecnológico, el capital humano, relaciones con los clientes, etc.) o cualquier otro recurso que permita el perfecto funcionamiento de una organización, (Navas & Guerras, 1998).

- Competencias técnicas: Conlleva a tener los conocimientos técnicos o comprender los aspectos más complejos sobre cómo hacer o bien conocer quiénes pueden hacer algo de manera efectiva. Además, implica comprender la idiosincrasia o los vericuetos de cómo funciona una organización, (Palomo, 2013, p. 53).

2.8.2 Competencias interpersonales

Para este grupo de competencias se ha tomado en cuenta que dentro de las organizaciones se ha disminuido considerablemente la importancia acerca de los procesos en los cuales el líder se involucra y busca ser más efectivo con sus colaboradores.

Es por ello que se realiza la siguiente división para conformar las competencias interpersonales necesarias para liderar una organización.

- Percepción social: Se caracteriza por tener una visión clara y un conocimiento profundo de lo que es importante para otros, la forma en que están motivados, los problemas a los que se enfrentan y cómo reaccionan ante los cambios. Además, conlleva la comprensión de las necesidades, objetivos y demandas organizacionales, (Zaccaro, Gilbert, Thor & Mumford, 1991, pp, 317-331).
- Inteligencia emocional: Consiste en comprender las emociones propias y las de los demás, así como su aplicación a los diferentes ámbitos en los que interviene una persona. Se trata de percibir y expresar emociones, usar las mismas para facilitar

las cogniciones o pensamientos, comprender las razones de las diferentes emociones, y gestionarlas de forma efectiva en las relaciones con los demás. Así lo mencionan: Mayer, Salovey & Caruso, 2000, (citado en Palomo, 2013, p. 55).

- **Gestión de conflictos:** Los conflictos son inevitables e inherentes a las organizaciones y surgen por las necesidades de cambio y son una consecuencia de los cambios en la mayoría de los casos. Por ello un líder tiene que saber gestionar las situaciones de conflicto. Se los define también como una lucha entre dos más individuos sobre las diferentes percepciones acerca de un asunto o cuestión, (Northouse, 2009, p. 71).

2.8.3 Competencias conceptuales

Para poder considerar a un miembro de la organización como líder es vital que posea ciertas habilidades las mismas que lo destacan del resto de integrantes de la organización. De esta manera se aduce que ha logrado adquirir los conocimientos necesarios tanto teóricos como prácticos para desempeñarse dentro del cargo alcanzado. Por lo que es fundamental conozca y sepa manejar las siguientes competencias.

- **Solución de problemas:** Se hace referencia a las habilidades cognitivas de un líder para adoptar las acciones correctas en una situación problema o de mejora relacionados con los objetivos deseados. Esta competencia incluye conductas

propias de la identificación del problema, de la generación de alternativas, de la selección de las alternativas más idóneas, y de la puesta en marcha de la solución, (Palomo, 2013, p. 62).

- **Planificación estratégica:** Un líder estratégico requiere la habilidad de aprender, adaptarse y la sabiduría de gestionar. La destreza de aprender incluye la capacidad de adquirir nueva información y aplicarla para alcanzar nuevos objetivos. Implica tener la predisposición a experimentar nuevas ideas o formas de hacer e incluso aceptar los fracasos, (Boal & Hooijberg, 2000, p.34).
- **Visión:** Para crear visión un líder necesita poder explicar una imagen de un futuro que mejora la situación actual y, a continuación, transmitir a los demás un conjunto de nuevos ideales y valores que conduzcan al futuro, (Palomo, 2013, p. 63).

2.9 Competencias de liderazgo en la actualidad

La mayoría de organizaciones, ya sean públicas o privadas, ha modificado y actualizado los procesos de crecimiento empresarial. Estas se han centrado en su recurso de mayor valor en los últimos años, es decir, el capital humano. Es por ello que han comenzado a brindar técnicas y herramientas que ayudan y fortalecen las habilidades o competencias de sus colaboradores.

Las competencias de liderazgo son de gran valor para la organización, ya que a partir de un buen direccionamiento se puede alcanzar la mayoría de objetivos que una empresa se ha planteado desde sus inicios. Para brindar soporte a esta idea, Stogdill (1999) sostiene que la relevancia del liderazgo organizacional radica en estos pilares:

1. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
2. Es vital para la supervivencia de cualquier organización.
3. Por el contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico, (citado en Botero, 2011, pp. 19-20).

Para corroborar lo anterior acerca de la necesidad de un buen estilo de liderazgo, el mismo que mantiene y aplica las competencias ideales para conservar su dirección dentro de la organización.

En estudios actuales y cercanos a la realidad ecuatoriana, se puede obtener una visión que genera mayor valor al proyecto que se está desarrollando con el presente trabajo. Se habla de cercanía con el Ecuador, ya que se ha tomado como base los estudios realizados en Colombia y Venezuela, países con los que se tiene relativamente cercanía e igualdad de cultura, métodos organizacionales y esquemas de manejo y dirección de las personas.

En la actualidad resulta casi imposible mantenerse en un alto mando sin mostrar estrategias de cambio o actualización, debido a que tanto los procesos como los colaboradores ya tienen instaurado en sí una ideología progresista, que puede ser

considerada vanguardista en lo que se refiere a nuevos pensamientos dentro de un puesto de trabajo. Así lo mencionan Guerra y Sanservero (2008), al hablar sobre las competencias de liderazgo en la época actual: “Los directores tiene la necesidad de asumir un liderazgo transformador para guiar al personal a su cargo hacia el logro de los cambios y transformaciones necesarias en este siglo XXI” (p.336), las habilidades necesarias para cubrir este puesto ya no solo están enfocadas en generar un buen salario o conceder más días de vacaciones para sus subordinados. Hoy en día, las competencias que un buen líder necesita manejar son: motivar, generar entusiasmo e impulsar el cambio hacia nuevas perspectivas de mayor reto, tanto personal como grupal.

Por último, si bien no menos importante, se puede nombrar al estudio realizado dentro del país, en el cual se habla acerca de diferentes métodos para diagnosticar competencias de liderazgo, para aportar nuevas perspectivas, las mismas que se convierten en base para alcanzar el objetivo del presente trabajo. Es por ello que se hace referencia a su autora, Arias (2016), quien expresa lo siguiente: “El líder consigue apoyo sin necesidad de dar órdenes y a su vez no exige obediencia sino pretende el compromiso y la implicación de sus colaboradores” (p.12). Con lo referido se evidencia una vez más el gran valor que promulga las competencias de liderazgo de un alto mando dentro la organización y aún más si estos preceptos se encuentran inmersos en la realidad del Ecuador.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Para el alcance de los objetivos planteados al inicio del proyecto de desarrollo se tomó como punto de partida la investigación bibliográfica y la aplicación de la herramienta de evaluación, con el fin de desarrollar el producto final que fue: El diseño de un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo para los altos mandos de la empresa ECUATRAN S.A. De esta manera en este capítulo se detalla los métodos usados durante la elaboración del proyecto de desarrollo.

Como inicio se expone el tipo de investigación, el alcance, el diseño, la población y el instrumento aplicado como herramienta de evaluación.

Es importante recalcar también que a través de este proceso asimismo se buscó generar beneficios para la empresa y sus colaboradores, como referencia a la problemática identificada anteriormente.

3.1 Metodología

3.1.1 Tipo de Investigación

El proyecto de desarrollo conjuga lo cuantitativo y cualitativo, ya que durante todo el proceso se manejaron las dos perspectivas, para así lograr obtener el respaldo necesario dentro del área científica. Por lo tanto se centra en el enfoque mixto, el cual ha sabido consolidar los dos tipos de investigación que tienen mayor predominancia en las diferentes áreas de estudio que se realizan en la actualidad, así lo explican Hernández, Fernández, y Baptista (2010): “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión, para realizar inferencias producto de toda la información recabada” (p. 546). Se consideró que el diseño de un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo para los altos mandos de la empresa en cuestión se base en el enfoque cuantitativo, ya que gracias a estos datos numéricos y su interpretación se pudo diagnosticar las competencias de liderazgo que debían ser intervenidas para alcanzar el objetivo principal del proyecto en marcha.

Es importante recalcar que el proceso cualitativo fue elaborado en base a fuentes que se relacionan de manera muy cercana a la realidad en la que se elaboró el proyecto. Con esto se aduce a que las fuentes de mayor relevancia han sido tomadas de los trabajos de profesionales eméritos en el área del liderazgo y las competencias, quienes son María Palomo y Peter Northouse, autores que han aportado sus últimos escritos para crear un sustento teórico actual y el mismo que refleja una realidad cercana al contexto local.

3.1.2 Alcance

Para la Psicología, específicamente para el área organizacional, los estudios de sus diversas temáticas solían limitarse tan solo a supuestos y aclaraciones teóricas de los mismos. Sin embargo, en la actualidad se han encontrado nuevas maneras de generar aportes al sector laboral, los procesos psicológicos y manejos técnicos del capital humano.

Es por ello que el presente proyecto desarrollo tuvo el alcance exploratorio el cual corrobora los pocos estudios que se han realizado del mismo dentro del país. No obstante, la necesidad de brindar respuestas y soluciones prácticas a una problemática empresarial ha hecho que se vea al liderazgo desde un proceso más aplicativo, pero no investigativo.

En otras palabras, las diferentes conceptualizaciones que el liderazgo ha tenido a través del tiempo, en la actualidad se las busca manejar y potenciar con nuevas y mejoradas técnicas que un gerente o director de una organización puede necesitar para desarrollar lo ya aprendido. Al ser un tema en proceso de expansión para futuras investigaciones, se hace referencia a Hernández, Fernández, y Baptista (2010), quienes sustentan el valor del alcance exploratorio al mencionar lo siguiente:

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar

nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados.
(p. 79)

Este proyecto, al estar direccionado a una empresa con altas oportunidades de crecimiento, tanto en el mercado nacional e internacional, tendrá la necesidad constante de una mejora continua, por lo que el tener como base el manejo de este tipo de estudio será de gran ayuda para solucionar problemas específicos que esta o diferentes organizaciones puedan enfrentar con su capital humano.

Es descriptivo, ya que se enfocó en analizar la tendencia de liderazgo a través de las competencias específicas, dentro de la población seleccionada para el desarrollo del proyecto. Con estos resultados se busca poner a consideración la propuesta presentada como solución dentro de la empresa ECUATRAN S.A. Esta idea busca describir una situación específica que recalcan Hernández, Fernández, y Baptista (2010), quien explica que: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 80). Esta descripción encaja perfectamente con el trabajo realizado, ya que durante el proceso se ha descrito las diferentes características de los altos mandos con relación a su manejo y dirección del personal en cada una de sus áreas. Adicionalmente se recolectaron datos que permitieron realizar un análisis de la situación actual de los colaboradores, para dar paso a un plan de mejoras.

Tanto la zona empresarial de Ambato como la del Ecuador pueden ser beneficiarias de la descripción y resultados presentados en este proyecto de desarrollo, ya que se ajusta en su gran mayoría al contexto cultural, organizacional y de manejo de personas dentro de las empresas.

3.1.3 Diseño

El proyecto es no experimental de corte transversal exploratorio. No experimental porque, como mencionan Hernández, Fernández, y Baptista (2010), “se observa fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posterior analizarlos” (p.149). Esto significa que durante el desarrollo del proyecto no se ha experimentado con las variables de investigación, sino que optó por el método de la observación, a través del cual se logró obtener perspectivas reales acerca de los diferentes métodos y técnicas de liderazgo.

Al trabajar en la identificación de estrategias de las personas que ocupan los altos mandos de una organización, Mertens (2005) señala que: “La investigación no experimental es apropiada para variables que no pueden o deben ser manipuladas o resulta complicado hacerlo” (p. 150).

Al no poder controlar o intervenir en la dirección que tienen estas personas ante sus subordinados, los métodos que el diseño no experimental presenta encajaron de manera precisa con el objetivo del proyecto de desarrollo.

Es importante mencionar que es de corte transversal, ya que el proyecto se desarrolló en un periodo específico de tiempo; lo cual está corroborado por lo que Hernández, Fernández, y Baptista (2010) dicen: “Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 151). Así, tanto la elaboración de la parte teórica como la obtención de datos se las realizó en un tiempo determinado, para brindar respuestas inmediatas a un problema actual de la organización.

Es exploratorio ya que se conoció a la población escogida para el estudio, en un momento específico para poder realizar la exploración del capital humano que sería intervenido durante el proyecto de desarrollo.

3.2 Población

En el proyecto de desarrollo se consideraron a 36 personas, quienes ocupan la totalidad de los altos mandos de la empresa ECUATRAN S.A. Los individuos fueron seleccionados a partir de las necesidades del presente trabajo, ya que se ha tomado muy en cuenta que se ajustan a la descripción de “alto mando” que la empresa en mención maneja de forma interna.

Es importante recalcar que el resultado final será el diseño del modelo de desarrollo de competencias de liderazgo para los altos mandos, el mismo que podrá ser modificado y adaptado también para los mandos medios y medios altos, según sean la conveniencia de la empresa beneficiaria, ya que se presentará herramientas que no buscan imponer métodos de desarrollo, sino crear una guía base para la mejora del liderazgo organizacional.

Las 36 personas inmersas en el estudio se encuentran dentro de la compañía por un tiempo comprendido entre 1 mes y 32 años, tiempo en el cual han brindado sus servicios de forma significativa para al crecimiento de la organización, razón por la cual han sido escogidos como sujetos expuestos a una mejora laboral, personal y grupal.

Los gerentes, sub-gerentes, directores, líderes, supervisores, contadora general y auditora interna de la empresa cuentan con una amplia experiencia en la dirección y control de personas, ya que al ser una compañía que se maneja bajo lineamientos de un corporativo

trans nacional, deben cumplir y hacer cumplir direcciones específicas para el desarrollo organizacional.

3.3 Técnica e instrumento de recolección de información

Para proceder a la recolección de información, se utilizó un solo instrumento, puesto que el mismo abarcó todos los requerimientos que el proyecto de desarrollo necesitó, para tener la guía principal de donde intervenir con la propuesta final del mismo.

3.3.1 Cuestionario sobre competencias de liderazgo¹

A continuación, se describirá el cuestionario, de manera específica por lo que se ha tomado en cuenta los aspectos más importantes que lo caracterizan. (Ver Anexo 2).

El cuestionario sobre competencias de liderazgo fue elaborado en el año 2009 por Peter Northouse, profesor emérito de comunicación, consultor y conferencista sobre las tendencias en la investigación de liderazgo, desarrollo de liderazgo y educación para el liderazgo. Este busca identificar la predominancia entre los siguientes tres tipos de competencias, en cada uno de los evaluados:

¹ Esta sección fue redactada según la información recogida de Palomo, M. (2013). (Ver el libro *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* publicado en 2013 por la Editorial ESIC (España)). Derechos de autor María Teresa Palomo Vadillo (2013).

1. Competencias administrativas/gestión.
2. Competencias interpersonales.
3. Competencias conceptuales.

El mecanismo de evaluación de este cuestionario se basa en la sumatoria de los datos seleccionados por los evaluados, en la escala de Likert. El instrumento presenta una guía con agrupaciones de ítems ya definidos, los cuales, al sumar sus respuestas, generan un valor, el mismo que se encontrará en un rango ya preestablecido por el cuestionario, dando como resultado la puntuación de cada una de las competencias.

Con este valor se puede determinar cuáles son las fortalezas y cuáles son las áreas de mejora en la competencia de liderazgo.

3.4 Procedimiento Metodológico

Para alcanzar el objetivo principal del presente proyecto de desarrollo, se realizó el siguiente procedimiento metodológico:

1. Realizar una revisión bibliográfica a través de las perspectivas de diferentes autores, acerca de competencias de liderazgo centrados en el enfoque de altos mandos.
 - Determinación de los autores en relación con las temáticas planteadas

- Como soporte y con la intención de incrementar los conocimientos bibliográficos del proyecto en desarrollo se suma como aporte al diccionario de competencias a la investigación de Díaz (2005). Con el Diccionario de Competencias Laborales, herramienta bibliográfica que complementará diccionarios previamente especificados.
- Revisión de fuentes secundarias (libros, revistas, documentos legales)
- La integración de las teorías y conocimientos de la psicología en general, permiten un acercamiento a los procesos que la rama de estudio engloba; así se considera el criterio de Ehrlich (2002), quien aportará con los datos publicados en su investigación “Psicología del trabajo en equipo”. Es un valioso aporte valioso y complementario para la elaboración del modelo de diagnóstico del actual proyecto de desarrollo.
- Revisión en repositorios de aplicaciones realizadas en base a las temáticas planteadas (estado del arte).

2. Diagnosticar la situación actual del manejo y aplicación del liderazgo dentro de la organización.

- Identificación del instrumento para el diagnóstico
- Obtención y análisis de resultados

3. Elaboración del modelo de desarrollo de competencias de liderazgo para los altos mandos de una empresa de producción

- Revisión bibliográfica de modelos de desarrollo de competencias.

- Adaptación de la información obtenida, a la realidad y las necesidades de la organización.

4. Validar el producto final.

- Aplicación de la metodología de validación a beneficiarios y expertos en el área de Gestión de talento humano.
- Aplicación del instrumento de validación.
- Redacción de conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

En este capítulo se expondrá los resultados de la investigación a través de tablas y gráficos, en los mismos que se visualizarán las frecuencias (número de participantes) y los porcentajes que demuestran la distribución, afinidad y relación con cada uno de los ítems solicitados en el test aplicado.

4.2 Características de la población

En esta sección, trata acerca del análisis y explicación de las características sociodemográficas que se puede identificar en los participantes seleccionados para el desarrollo del proyecto. De esta manera se presenta las características personales que se han considerado necesarias para su identificación; consecutivamente se ha identificado también las particularidades laborales de los mismos.

4.2.1 Características personales de la población

La identificación e interpretación de las características personales de la población se muestra a través de porcentajes la distribución entre los criterios de edad, genero, tiempo

de servicio y número de personas a cargo, todo esto da a entender que la población evaluada son solo altos mandos de la empresa ECUATRAN S.A; de esta manera se lo puede observar en las siguientes tablas. Al tratarse de una descripción de datos sociodemográficos de las Tablas 4.1 y 4.2, la interpretación de las frecuencias se la realiza de manera general al término de las mismas. De igual manera, las Tablas 4.3 a la 4.5 tendrán un análisis colectivo.

Para la elaboración de la propuesta tanto la edad como el sexo de los participantes tendrán influencia en las actividades o herramientas a aplicarse dentro del objetivo desarrollo de competencias de liderazgo.

Tabla 4. 1 Descriptivo de la edad de la población

Rango	Frecuencia	Porcentaje
20-30 AÑOS	7	19,4
31-40 AÑOS	14	38,9
41-50 AÑOS	11	30,6
51 en adelante	4	11,1
Total	36	100%

De esta manera se da realce a los porcentajes de mayor incidencia como son en la Tabla 4.1 edad, la mayor cantidad de la población se encuentra en un rango de 31-40 años con el 38,9% y el mínimo de 11,1% en el rango de 51 en adelante. Es importante recalcar que los medios que se aplicarán dentro de la propuesta no deberán afectar o discriminar a los individuos en cuestión.

Tabla 4. 2 Descriptivo del sexo de la población

	Frecuencia	Porcentaje
MASCULINO	29	80,6
FEMENINO	7	19,4
Total	36	100%

De igual manera se describe la Tabla 4.2 sexo, con la mayor cantidad de población en frecuencia de 29 personas y con el 80,6%, son varones y el 19,4% con frecuencia de 7 son mujeres, quienes ocupan los altos mandos de la empresa ECUATRAN S.A.

4.2.2 Características laborales de la población

Los participantes de la empresa ECUATRAN S.A. han sido seleccionados de manera directa y delimitada, esto se debe a que el proyecto se enfoca en el desarrollo de ciertas competencias en el personal que ocupa los altos mandos de la compañía. En las tablas a continuación se detalla el cargo en cuestión, tiempo de servicio y número de personas a cargo dentro de la compañía.

Al tratar las características laborales se puede observar la división de las personas por los cargos que ocupan a la actualidad dentro de ECUTRAN S.A.

Tabla 4. 3 Descriptivo de cargos de la población

Cargo	Frecuencia	Porcentaje
GERENTE	5	13,9
SUBGERENTE	7	19,4
SUPERVISOR	11	30,6
LÍDER	8	22,2
DIRECTOR	3	8,3
CONTADOR	1	2,8
AUDITOR	1	2,8
Total	36	100%

De esta manera se da suntuosidad a las frecuencias y porcentajes que en los resultados individuales tendrán mayor realce al igual que en la elaboración de la propuesta final. Es el caso del cargo supervisores como se puede observar en la Tabla 4.3, quienes ocupan el mayor número de personas consideradas en el estudio con la frecuencia de 11 y porcentaje de 30,6%, convirtiéndose en uno de los cargos de mayor atención.

Tabla 4. 4 Descriptivo del tiempo de servicio en ECUATRAN S.A. de la población

Rango	Frecuencia	Porcentaje
1Meses- 10años	22	61,1
11años-20años	9	25,0
21años-30años	4	11,1
31años en adelante	1	2,8
Total	36	100%

De igual manera en la Tabla 4.4, se considera el tiempo de servicio en la empresa en relación con el cargo en mención se encuentran el 61.1% con frecuencia de 22 personas, con el mayor tiempo de servicio en ECUATRAN S.A. esto se refiere al rango entre 1 mes a 10 años dentro de la misma.

Tabla 4. 5 Descriptivo del número de personas a cargo por los altos mandos

Rango	Frecuencia	Porcentaje
NINGUNA	2	5,6
1-50	25	69,4
51 en adelante	9	25,0
Total	36	100%

Por último, en la Tabla 4.5, con el número de personas a cargo la mayor cantidad de supervisores tienen a su cargo personal de la planta que en cuestión de números es de 51 personas en adelante en frecuencia de 9 personas con el 25% de la totalidad.

4.3 Resultados del instrumento de evaluación sobre competencias de liderazgo

Para el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre competencias de liderazgo de Northouse (2009), se consideró las tres competencias a evaluarse dentro del test, estas son: competencias administrativas/gestión, competencias interpersonales y competencias conceptuales. La obtención del valor cuantificable de cada una de las competencias en mención se obtuvo de la sumatoria de grupos de ítems ya especificados dentro de los varemos del cuestionario, brindando así una guía para generar el análisis de los evaluados en la empresa ECUATRAN S.A.

4.3.1 Análisis estadístico

Dentro de esta sección se presenta el análisis estadístico de los resultados porcentuales obtenidos del cuestionario sobre competencias de liderazgo. Los datos serán presentados de manera general el grado de incidencia de las competencias y a continuación la subdivisión de resultados por cada uno de los altos mandos evaluados, todo esto representado de forma gráfica en columnas agrupadas, como se podrá ver del Gráfico 4.1 al Gráfico 4.5 a continuación:

La dirección de personas en una organización se basa en la dirección, control y supervisión de las mismas, es por ello que, hay que tomar en cuenta que este proceso tiene como objetivo principal alcanzar una meta en común, sea ya en el puesto de alto mando o en el puesto de operario de planta. Sin embargo, en este caso los altos mandos de la empresa ECUATRAN S.A. fueron objeto de estudio con el fin de identificar tres tipos de competencias y a través de ellas elaborar una propuesta de desarrollo para potenciar dichas habilidades que poseen ya en la actualidad. Es por ello que se realiza el primer análisis general de los resultados obtenidos.

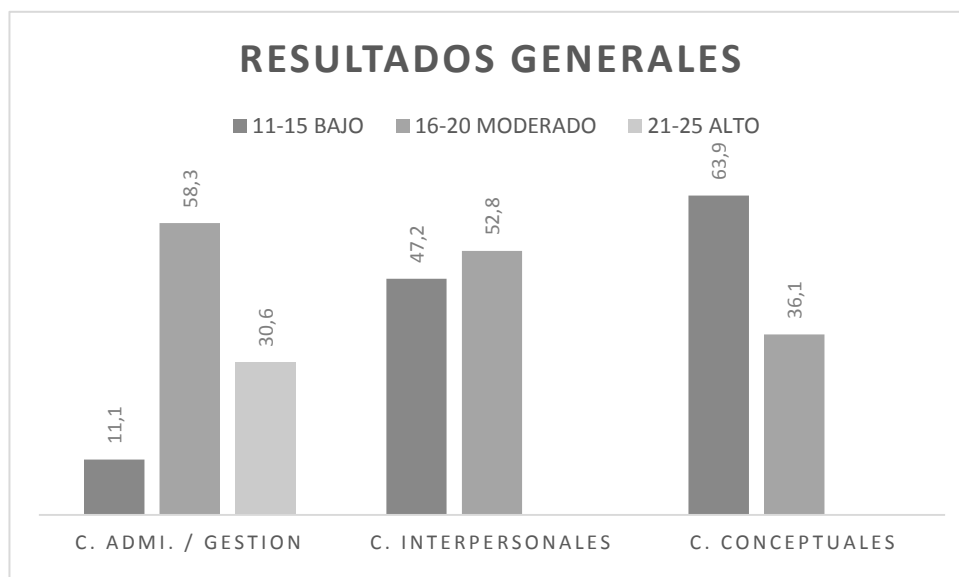


Gráfico 4.1. Resultados Generales. Los valores reflejan el porcentaje general del dominio de cada una de las competencias, dando a entender cuáles son las áreas que son fortalezas y cuales requieren mejora.

Con los datos obtenidos, se corrobora la idea principal del proyecto de desarrollo, ya que se puede observar e identificar de manera porcentual la incidencia general de las competencias de liderazgo dentro de la toda la compañía. En base a los datos presentados se puede iniciar el proceso de la elaboración de la propuesta técnica de fortalecimiento y desarrollo de cada una de las competencias previamente determinadas.

A partir de los datos establecidos de manera general muestra que, debe existir un mayor refuerzo en la competencia administrativa/gestión, ya que arroja valores que se encuentran en el rango bajo según las determinaciones del test, lo cual denota que existen falencias en los procesos de: “planificación, organización del trabajo, asignación de tareas a las personas adecuadas y coordinas las actividades de trabajo” (Northouse, 2009, p. 40).

De igual manera se buscará reforzar las tres competencias en cuestión por lo que se encuentran en un rango moderado, como se puede ver en el gráfico 4.1, esto con el fin de aprovechar los conocimientos y buenas prácticas que ya se encuentran instauradas de manera general en los altos mandos de la empresa ECUATRAN S.A.

4.3.2 Análisis estadístico por cargos

Una vez recopilado los datos de manera general, es muy importante generar propuestas a los diferentes grupos de altos mandos, los cuales tienen características diferentes en sus estilos de liderazgo. De esta manera se hablará de la primera sub división que trata acerca de los gerentes participantes, la misma que se encuentra representada en el Gráfico 4.2.

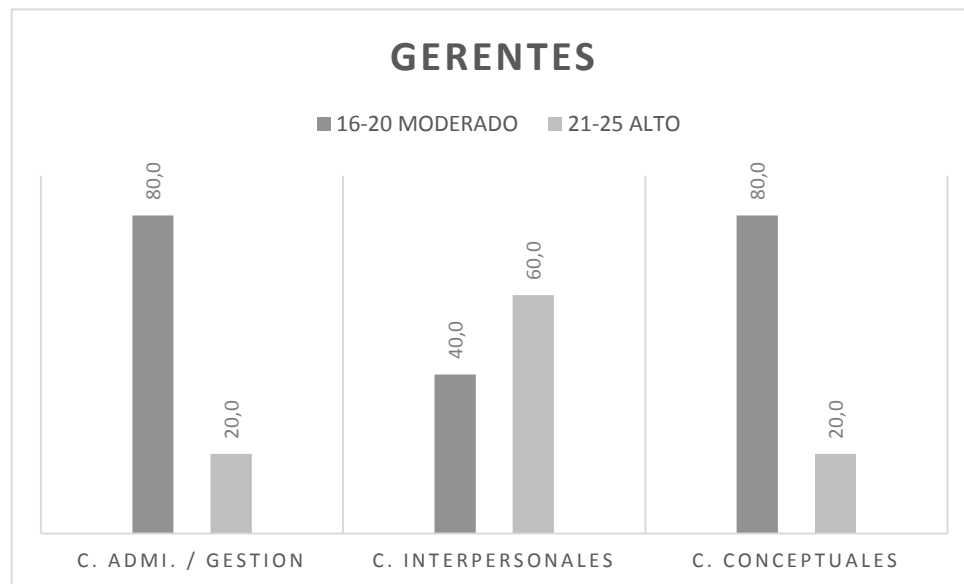


Gráfico 4.2. Resultados Gerentes. Los valores reflejan el porcentaje general del dominio de cada una de las competencias, dando a entender cuáles son las áreas que son fortalezas y cuales requieren mejora.

En este grupo de evaluados se caracteriza principalmente por la presencia de los rangos moderado y alto lo cual brinda oportunidades para generar nuevas propuestas de desarrollo de competencias de liderazgo, a pesar de tener valores literalmente bajos en el rango alto según las especificaciones del cuestionario, son importantes para el desarrollo del proyecto en marcha, ya que en cada una de estas competencias se profundizará tanto las herramientas como las instrucciones para que puedan incrementar su desarrollo dentro de la empresa en cuestión. Estos resultados corroboran a la idea del liderazgo transformacional de McGill & Slocum, (1993) que menciona “este estilo de liderazgo está basado en fomentar en fomentar el aprendizaje organizativo, puesto que esto permite que los miembros de la empresa aprendan a través de la experimentación, la comunicación y el diálogo” (p. 12), método que será aplicado en la propuesta final para el desarrollo de las competencias de liderazgo.

El siguiente grupo de evaluados se trata de los sub-gerentes de la compañía, grupo de vital importancia para el avance del personal y la empresa en sí. A continuación, Gráfico 4.3.

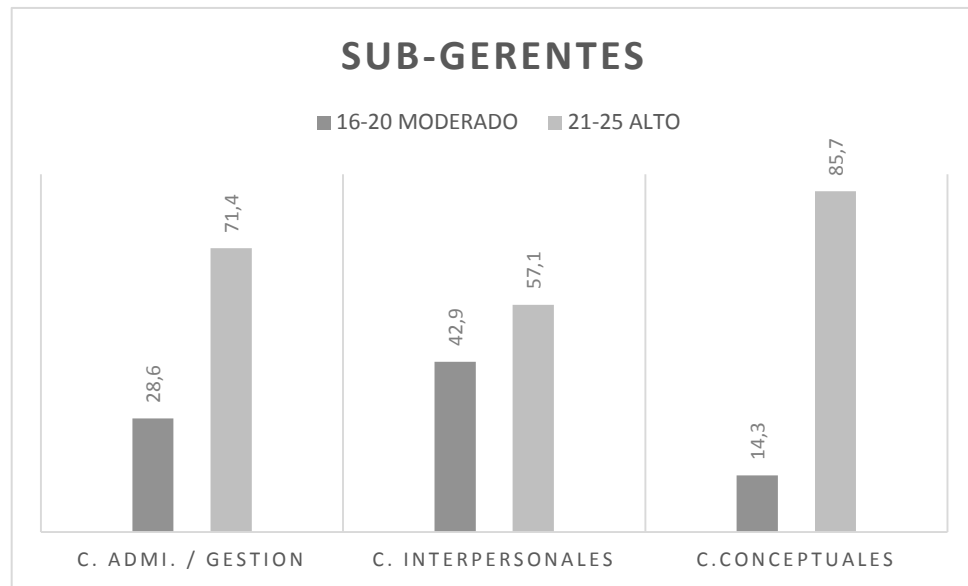


Gráfico 4.3. Resultados Sub-Gerentes. Los valores reflejan el porcentaje general del dominio de cada una de las competencias, dando a entender cuáles son las áreas que son fortalezas y cuales requieren mejora.

Los individuos que se encuentran ubicados en los cargos de sub-gerentes dentro de la compañía manejan o se encuentran inmersos en nuevos aspectos en lo que refiere liderazgo; esto quiere decir que sus métodos y técnicas de control, dirección y manejo del personal se basan en lineamientos más relacionados los enfoques actuales que las empresas y el capital humano necesitan.

A esta explicación le brinda soporte el Gráfico 4.3, mismo a través de las barras muestra la gran incidencia en rangos altos en las tres competencias de liderazgo sujetas a evaluación; sin embargo, con esto no se busca descuidar al grupo de sub-gerentes, si no poder tomar como referencia su estilo de liderazgo y tratar de reflejarlo en los demás cargos considerados altos mandos.

El grupo a continuación tiene ciertas características especiales para su interpretación, principalmente por el número de participantes que nos da una muestra superior a la del resto de cargos participantes. Los supervisores son quienes manejan un rol vital dentro de la compañía y su presencia como autoridad en la misma, se puede comprender como el principal motor de la producción y crecimiento de la empresa. Se presenta los resultados en el Gráfico 4.4 a continuación.

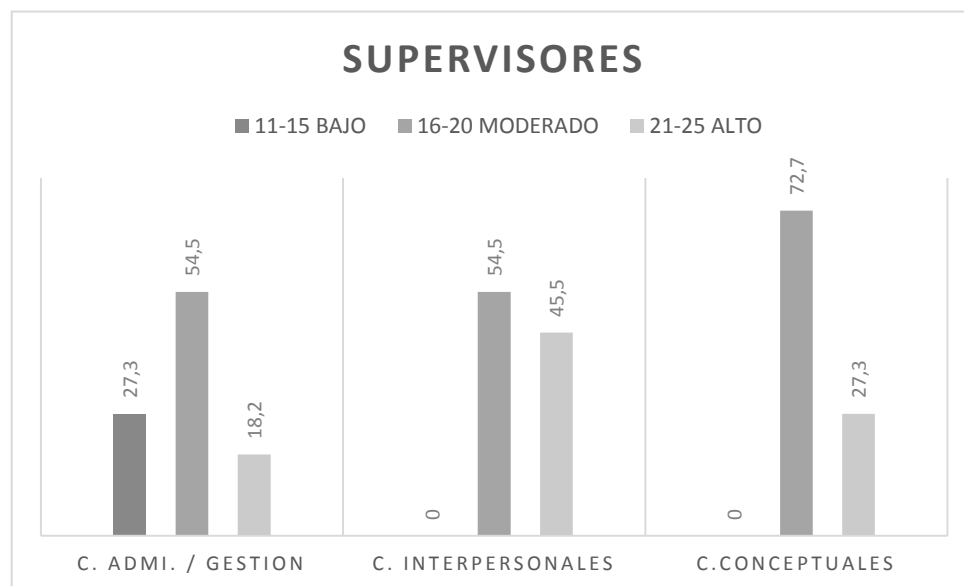


Gráfico 4.4. Resultados Supervisores. Los valores reflejan el porcentaje general del dominio de cada una de las competencias, dando a entender cuáles son las áreas que son fortalezas y cuales requieren mejora.

El rol de un alto mando dentro de una organización no solo se representa por el manejo de documentos dentro de una oficina. El liderazgo se caracteriza la supervisión constante a cada uno de los obreros que generan ganancias a toda la compañía.

El liderar grupos que en su gran mayoría superan a las 50 personas, requiere de un potencial que supere las expectativas de todos los individuos a su cargo, ya que con esto podrán mantener el orden y seguir lineamientos específicos los cuales buscan alcanzar una meta en común.

Los datos presentados en el Gráfico 4.4, generan implicaciones en la elaboración de la propuesta de desarrollo, ya que a pesar de que existen valores altos en los rangos moderados, estos pueden ayudar al crecimiento y realce de los rangos altos de cada una de las competencias de liderazgo, por lo que aportará con herramientas específicas para el grupo de personas que conforman a los supervisores de ECUATRAN S.A.

Una empresa en crecimiento dentro del mercado tanto nacional como internacional, debe tener bien fundamentado todos los procesos que se relacionan con la dirección y control del capital humano, ya que los individuos son el principal motor para la obtención de ganancias y posición en la competencia empresarial. Por lo que el grupo de líderes tienen también la responsabilidad de aportar en este proceso de liderazgo, sus resultados a continuación en el Gráfico 4.5

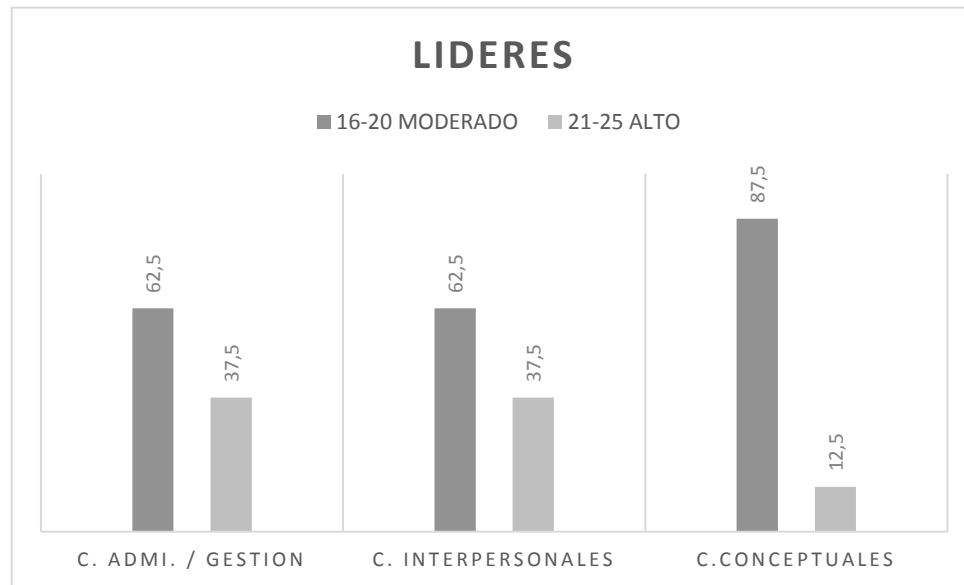


Gráfico 4.5. Resultados Líderes. Los valores reflejan el porcentaje general del dominio de cada una de las competencias, dando a entender cuáles son las áreas que son fortalezas y cuales requieren mejora.

El mantener valores porcentuales altos en el rango moderado es señal de un buen manejo de las competencias de liderazgo; sin embargo, no se puede descuidar los valores porcentuales bajos en el rango alto, ya que, para alcanzar la excelencia, es necesario instaurar la mentalidad de superación y preparación constante, como así lo exige el medio laboral hoy en día. A esta idea lo respalda Stogdill (1999), quien sostiene la teoría de las competencias de liderazgo en la actualidad, mencionando lo siguiente “Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado” (p. 45), es por ello que dentro de la propuesta se manejará específicamente en el desarrollo de la competencia de liderazgo conceptual, la misma que según los resultados obtenidos necesita de un refuerzo adicional.

Los datos por analizarse en el Grafico 4.6, se refieren al grupo de directores, quienes tienen la responsabilidad de como su nombre menciona, dirigir los procesos tanto administrativos como técnicos de la organización, trabajando bajo las necesidades que sus sub-ordinados presentan durante sus labores.

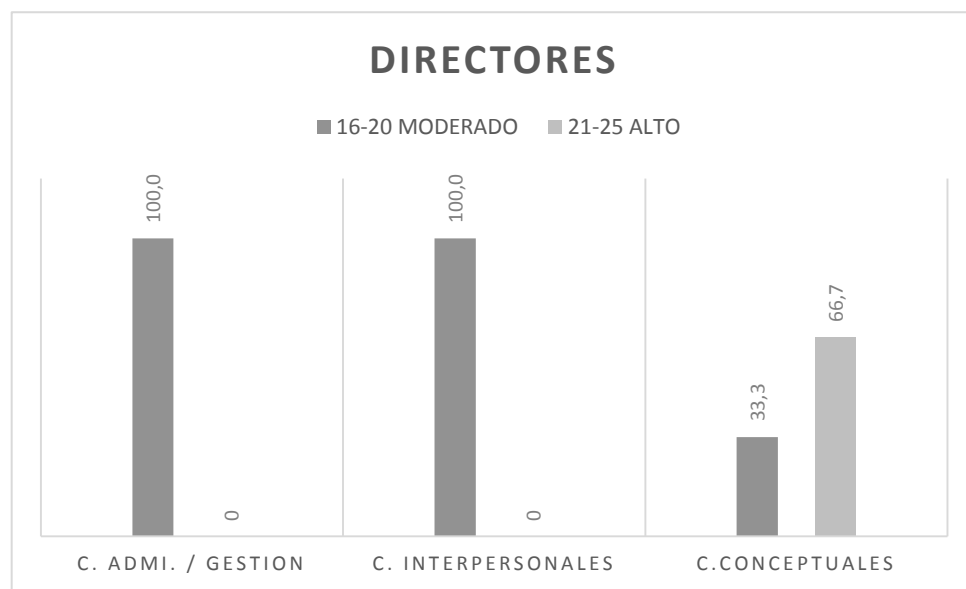


Gráfico 4.6. Resultados Directores. Los valores reflejan el porcentaje general del dominio de cada una de las competencias, dando a entender cuáles son las áreas que son fortalezas y cuales requieren mejora.

Varios de las personas encargadas de ejercer sus funciones en los cargos de directores, manejan sus directrices de liderazgo bajo perspectivas obsoletas para la época actual, esto sin desmerecer la factibilidad al momento de aplicarlas ya que de las mismas se han obtenido resultados positivos para la empresa.

Al mantener los estándares de los datos obtenidos se genera la posibilidad de dar un paso más y convertir a los rangos moderados en altos, al desarrollar y potencializar las competencias administrativas/gestión y las competencias interpersonales a través de la propuesta de desarrollo.

Los cargos presentados hasta el momento han contado con más de dos participantes. Los cargos a continuación no serán valorados de manera porcentual, ya que se trata tan solo de un individuo en cada cargo; esto no incurre en que sean designados como altos mandos, por los procesos que desarrollan dentro de la compañía.

El manejo monetario de una empresa es fundamental para su estabilidad. El no controlar el dinero de manera adecuada pueden convertirse en un gran enemigo de los procesos de liderazgo; con eso se procede a presentar el cargo de contadora general, en el Gráfico 4.7, a continuación.

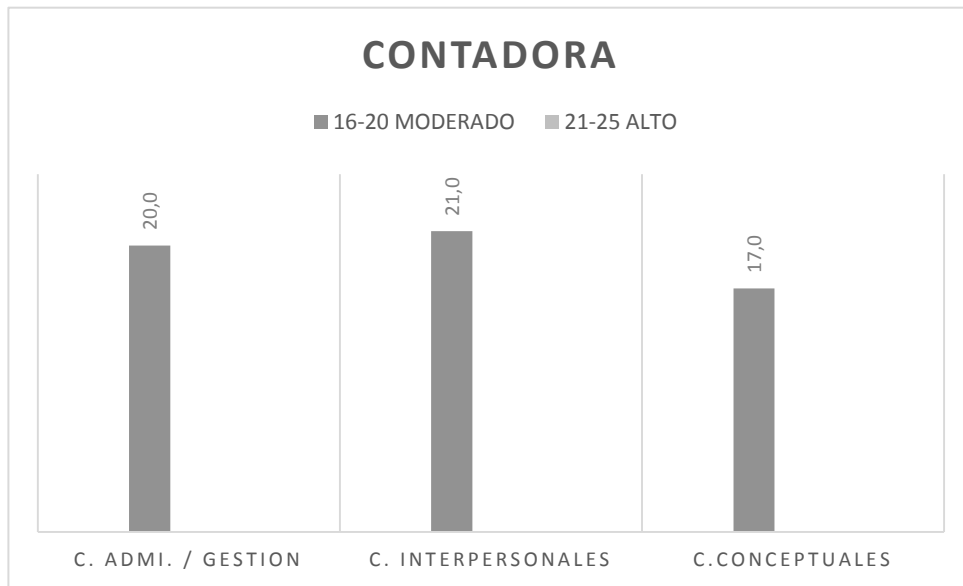


Gráfico 4.7. Resultados Contadora. Los valores reflejan el porcentaje general del dominio de cada una de las competencias, dando a entender cuáles son las áreas que son fortalezas y cuales requieren mejora.

Al tratarse de una sola persona en el cargo, los datos de los resultados no se muestran en rangos porcentuales; es así que se presentan con la sumatoria real de los ítems presentados en el cuestionario sobre competencias de liderazgo. Estas cifras se encuentran en condiciones aceptables con posibilidades a mejora ya que sus valores están próximos a alcanzar los rangos altos según los varemos del cuestionario.

De igual manera a pesar de ser un cargo nuevo dentro de la organización la auditora interna, tiene a su cargo el control directo de los procesos de toda la compañía, convirtiéndose de esta manera en el control principal del resto de puestos de ECUATRAN S.A. A continuación, la representación de sus datos en el Gráfico 4.8

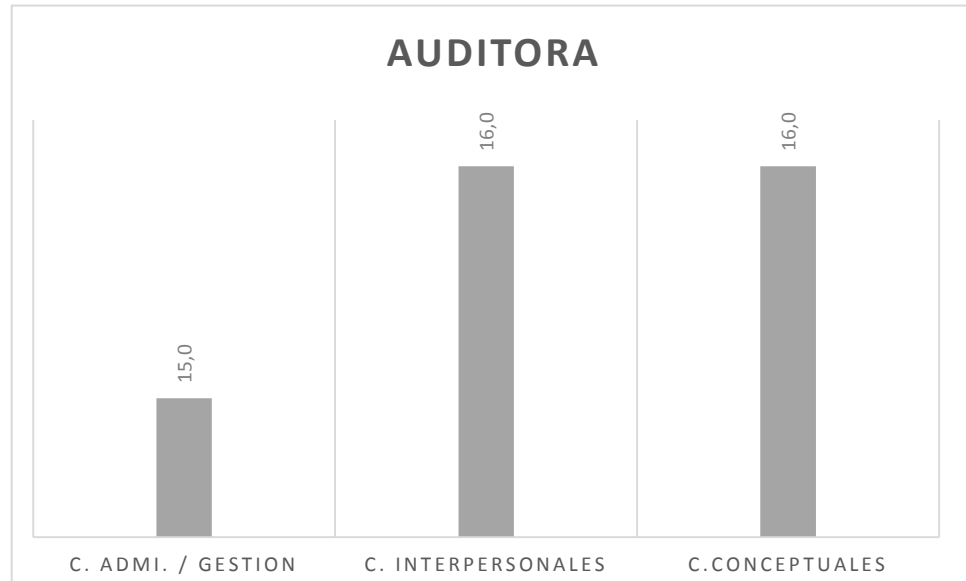


Gráfico 4.8. Resultados Auditora. Los valores reflejan el porcentaje general del dominio de cada una de las competencias, dando a entender cuáles son las áreas que son fortalezas y cuales requieren mejora.

Según los datos obtenidos es necesaria la intervención directa al cargo en las tres competencias ya que al ser nuevos tanto el puesto como la persona, deberá acoplarse a las ideologías de la empresa y reforzar sus habilidades de liderazgo para aportar de manera significativa al crecimiento de la organización.

Para concluir el análisis general y por cargos se puede decir que la evaluación e identificación de las competencias de liderazgo han sido obtenidas de manera específica y a través de ellas se podrá elaborar con mayor precisión la propuesta de desarrollo de las mismas, se debe tomar en cuenta cuál de las tres competencias tiene mayor incidencia tanto en los rangos bajos, moderados y altos, de esta manera no descuidar ningún aspecto ya sea positivo o negativo para las personas consideradas en el proceso como altos mandos de la empresa ECUATRAN S.A.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 Tema

Diseño de un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo para los altos mandos de una empresa de producción.

5.2 Objetivos

5.2.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo para los mandos altos de una empresa de producción.

5.2.2 Objetivos específicos

- Innovar los procesos de control y dirección de personal en las áreas administrativas y supervisión en las áreas de producción.
- Renovar los métodos de seguimiento de las gerencias hacia sus subordinados a través de herramientas informáticas, sin generar costos adicionales a la organización.

- Generar mayor valor al departamento de talento humano dentro de la organización.

5.3 Justificación

Para ECUATRAN S.A. el crecimiento y avance institucional no solo se ve enfocado en el incremento de su producción y en consecuencia su cartera de clientes, si no también se caracteriza por el desarrollo organizacional de su capital más valioso: el humano. Es por ello que una vez que se ha identificado los puntos débiles en el desarrollo de las competencias de los altos mandos, se pretende implantar nuevos y mejorados métodos que generen resultados a cada uno de los altos mandos previamente sometidos como objetivo de estudio durante el desarrollo del presente proyecto.

De esta manera se ha elaborado una matriz, la misma que describe actividades, instrumentos y programas, los cuales están enfocados específicamente en generar e impulsar al desarrollo de las competencias de liderazgo identificadas durante el proceso, todo esto con el fin de brindar herramientas de soporte al departamento de talento humano y beneficiar a toda la compañía con la aplicación de cada una las actividades propuestas.

5.4 Plan operativo

5.4.1 Aplicación Modelo 5PM

Tabla 5. 1 Aplicación Modelo 5PM

Estrategias	Objetivos	Descripción	Recursos	Participantes	Responsables
Aplicación del modelo 5PM	1.-Fomentar la responsabilidad de los altos mandos en relación a sus funciones.	El modelo 5PM busca impulsar a los altos mandos a generar el monitoreo y seguimiento de las actividades de sus subordinados, las mismas que deberán ser planificadas con un alcance mensual, con el fin de alcanzar a cubrir y cumplir los objetivos planteados.	1.- Humanos. 2.- Herramientas de office: -Word -Excel -Correo electrónico	1.-Gerentes. 2.-Sub-Gerentes. 3.-Jefaturas. 4.-Líderes.	1.- Gerencia General. 2.-Departamento de Talento Humano.
	2.-Obtener información del seguimiento a su equipo de trabajo, generando una respuesta o retroalimentación.	Las funciones que el colaborador se plantee serán aquellas que tengan mayor prioridad dentro de su puesto de trabajo con el fin de implantar un desarrollo autónomo de responsabilidad y avance en sus actividades.	3. Plantillas digitales	5.-Directores. 6.-Supervisores. 7.-Contadora. 8.-Auditora.	
	3.- Incentivar la orientación al logro.				

Nota: La Tabla 5.1 describe los elementos y objetivos del modelo5PM como técnica de desarrollo de competencias administrativas o de gestión.

Fuente: Estos datos fueron obtenidos del estudio hecho por Roger Ferguson (2013). Ver el libro. *Finally! Performance Assessment That Works: Big Five Performance Management* publicado en 2013 por la Editorial CreateSpace (New York). Derechos de autor Roger Ferguson (2013).

5.4.1.2 Objetivo

Fomentar la responsabilidad de los altos mandos en relación a sus funciones; al fortalecer el monitoreo y seguimiento de sus subordinados a través del reporte generado por cada uno de los involucrados.

Con la aplicación de este modelo los altos mandos podrán desarrollar sus competencias Administrativas o de Gestión, necesarias para la obtención de una mejor perspectiva en cuanto al avance de cada una de las personas a su cargo.

5.4.1.3 Pasos de ejecución Modelo 5PM

1. Difusión del objetivo y meta del Modelo 5PM.
2. Definir el significado de las prioridades, en relación a las funciones designadas a cada colaborador.

Prioridades:

- Funciones con mayor relevancia dentro del puesto de trabajo, con la escala del 1 al 5, haciendo referencia al número 1 como la actividad con mayor relevancia dentro de sus funciones mensuales.
- Soluciones a las actividades.

- Acciones necesarias para lograr alcanzar metas y cumplir objetivos.
- Responsabilidades o delegaciones encargadas al colaborador.

3. Presentación de la plantilla digital para establecer las prioridades de cada colaborador.

Plantilla de seguimiento Excel:

MONITOREO DE CUMPLIMIENTO					
NOMBRE:		CARGO:		FECHA:	
5 PRIORIDADES MENSUALES			CHECK LIST CUMPLIMIENTO		
			SI	NO	
1					
2					
3					
4					
5					
NOMBRE RESPONSABLE:					

4. Los colaboradores designados como altos mandos, entregarán y brindarán la explicación necesaria para el manejo de dicha plantilla.
5. El colaborador enviará a su responsable vía mail al inicio de cada mes la plantilla con la información requerida, se ocupará este método con el fin de optimizar recursos dentro de la organización.

6. El responsable dedicará aproximadamente 10 minutos para la revisión y brindará retroalimentación acerca de la misma, a través de un mail. Solo en caso de ser necesario y existan puntos que necesitan una aclaración personalizada se tendrá una reunión con las personas involucradas en las actividades.
7. Al final de cada mes el colaborador que ha enviado la plantilla a su línea de supervisión deberá realizarse una auto evaluación, en la que se tomará en consideración el cumplimiento o no de sus actividades o prioridades establecidas el inicio del mes. Esta actividad se la deberá realizar al marcar en el check list de evaluación con las opciones de SI o NO, según sea el cumplimiento o no de las mismas.
8. El responsable manejará una base maestra con los reportes mensuales de su colaborador en cual podrá monitorear y dar seguimiento al cumplimiento de las metas y objetivos planteados de las personas a su cargo.

5.4.2 Aplicación del Modelo GROW

Tabla 5. 2 Aplicación del Modelo GROW

Estrategias	Objetivos	Descripción	Recursos	Participantes	Responsables
Modelo GROW	1.-Fijar metas laborales.	El método GROW se basa en realizar preguntas para desarrollar la conciencia y la responsabilidad, entendidas como una percepción y comprensión clara del entorno y de uno mismo y como la habilidad para responder, cuando se tienen opciones para elegir.	1.-Humanos. 2.-Tecnológicos -Laptop -Herramientas de office.	1.-Gerentes.	1.- Gerencia General.
	2.- Definir un plan de acción en relación a su puesto de trabajo.			2.-Sub-Gerentes.	2.-Departamento de Talento Humano.
	3.- Desarrollar habilidades comunicativas: -Escucha activa. -Empatía. -Asertividad.	Las preguntas actúan como una lente de aumento que incrementa la visión sobre diversos aspectos de la realidad que se requieren clarificar.	3.-Plantilla de recolección de información.	3.-Jefaturas.	
	4.- Incentivar al apoyo de crecimiento laboral.			4.-Líderes. 5.-Directores. 6.-Supervisores. 7.-Contadora. 8.-Auditora.	

Nota: La Tabla 5.2 describe los elementos y objetivos del modelo GROW como técnica de desarrollo de competencias interpersonales.

Fuente: Estos datos fueron obtenidos del estudio hecho por John Whitmore (1992). Ver el libro *Coaching for Performance* publicado en 1992 por la Editorial Fundacion Iemotiv. Derechos de autor John Whitmore (1992).

5.4.2.1 Objetivo

Al poner en práctica el modelo GROW, se busca fijar propósitos alcanzables para los altos mandos de la empresa ECUATRAN S.A con el fin de agilizar procesos y conseguir más y mejores resultados, reduciendo el tiempo en el cual se ha ido trabajando los últimos años.

El modelo GROW se compone de 4 fases que son: objetivo, realidad, opciones y decisión. En base a estos puntos que componen el modelo se crea una perspectiva más amplia del impacto que busca alcanzar en los altos mando de la compañía.

5.4.2.2 Pasos para la aplicación del Modelo GROW

La primera fase del modelo GROW conlleva a una serie de preguntas con las que se obtienen ideas o premisas base para cada una de las fases que conforman dicho modelo.

Fase objetivos

Es importante formular las siguientes preguntas, las cuales ayudan al colaborador a identificar el o los objetivos más importantes para el cumplimiento de sus actividades dentro de la empresa.

- ¿Cuánto control personal o influencia tengo sobre mis objetivos dentro de mi puesto de trabajo?
- ¿Qué espero alcanzar con el cumplimiento de mi objetivo?
- ¿De qué manera puedo medir el alcance de mi objetivo?

Fase realidad

Lograr que los altos mandos de ECUATRAN S.A. logren ubicarse en la realidad del cumplimiento y alcance de sus objetivos conlleva un proceso de seguimiento a cada una de sus actividades, con esta idea cada colaborador centrará sus ideales en responderse así mismo cuan eficiente está siendo en su puesto de trabajo y al mismo tiempo el control que lleva de las personas a su cargo.

Para lograr este objetivo se recomienda realizarse las siguientes interrogantes en relación a sus funciones dentro de la compañía:

- ¿Qué hecho hasta hoy para alcanzar mi meta empresarial?
- ¿Los recursos o técnicas aplicadas están generando impacto en mi puesto de trabajo?
- ¿Necesito reforzar los recursos o técnicas utilizadas para la dirección de mi equipo de trabajo?

Cada una de estas respuestas dará pie a una pregunta con la cual el colaborador buscará un enfoque más concreto para alcanzar su meta dentro de la empresa.

Fase opciones

Las preguntas de opciones son como llaves que abren diferentes puertas para llegar a los objetivos. Entre más puertas se encuentren abiertas, el colaborador tendrá mayores oportunidades de alcanzar su meta.

Al encontrarse en esta fase los altos mandos tendrán la oportunidad de generar varias opciones con las cuales podrá explorar mecanismos con los cuales elimine barreras y evite centrar sus esfuerzos en tan solo una posible vía para el desarrollo de sus funciones. Como alternativa para desarrollar esta fase se presentan las siguientes preguntas.

- ¿Qué opciones tengo para generar mayor impacto ante las personas a mi cargo?
- ¿Si tuviese los medios, como los aplicaría?
- ¿Si no existiera ese obstáculo, mis funciones serían más efectivas?

Las opciones deberán ser valoradas por sus ventajas, desventajas, costo y beneficio de cada una de ellas, para encontrar aquellas que no generen valor al cumplimiento de sus funciones y así poder desecharlas y evitar incongruencias en el desarrollo de sus actividades de liderazgo.

Fase decisión

Para concluir con el proceso GROW es preciso escoger la mejor opción, o la mejor combinación de ellas, y materializar el procedimiento en un plan de acción bien definido, el cual aporte a sus labores y a su crecimiento personal dentro de la compañía.

Para lograr concretar las acciones es necesario realizarse las siguientes interrogantes.

- ¿Qué voy a hacer?
- ¿Con que frecuencia lo voy a realizar?
- ¿Qué obstáculos puedo encontrar? ¿Cómo los superaré?

El plan de acción personal concluye con la elaboración de un documento en el cual se reflejarán cada una de las interrogantes y las soluciones para cada una de ellas, el mismo será entregado a la máxima línea de supervisión en este caso Gerencia General, quien será el encargado de generar un control total del avance y logro de las metas u objetivos de cada uno de los participantes.

A continuación, se presenta la plantilla modelo:

5.4.3 Escuela de Líderes/Comunicación Organizacional

Tabla 5. 3 Escuela de Líderes/Comunicación Organizacional

Estrategias	Objetivos	Descripción	Recursos	Participantes	Responsables
Escuela de Líderes para Supervisores de planta: Mejorando la comunicación Organizacional.	1.-Desarrollar competencias de gestión para los supervisores de planta.	La escuela de líderes para supervisores de planta busca a través de dos módulos teóricos reforzar los métodos aplicados en cada una de las áreas de producción de ECUATRAN S.A.	1.-Humanos. 2.-Tecnologicos -Laptop -Herramientas de office.	1.-Supervisores.	1.-Departamento de Talento Humano. 2.-Servicios externos: -Capacitador. -Coach Organizacional.
	2.- Desarrollar habilidades: -Liderazgo. -Planificación. -Organización. -Manejo de conflictos. -Difusión de políticas y reglamento interno.	El desconocimiento del manejo de personal se convierte en una barrera al momento de generar influencia en el resto de colaboradores, específicamente en el área operativa. A través de la escuela de líderes se buscará crear una guía para que los supervisores apliquen métodos de liderazgo innovadores y con impacto ante el personal de planta.	3.-Evaluación.		
	3.- Conocer y actualizar métodos de liderazgo a través de la teoría.				

Nota: La Tabla 5.3 describe los elementos y objetivos de la Escuela de Líderes para supervisores de planta: mejorando la comunicación organizacional. Para el desarrollo de competencias conceptuales.

Fuente: Estos datos fueron obtenidos del estudio hecho por Jaime Moreno Villegas (2014). Ver el documento *Formación Estratégica de administradores de la capacitación* publicado en 2014. Publicado por ALIDE. Derechos de autor Jaime Moreno Villegas (2014).

5.4.3.1 Objetivo

La aplicación de estilos de liderazgo dentro la organización son la base para obtener buenos resultados en el cumplimiento de objetivos y el desempeño de los colaboradores. Con la escuela de líderes para los supervisores de la planta de producción, se busca dar a conocer y actualizar los métodos aplicados en sus funciones como líderes de dicha área.

Fomentando las buenas prácticas de comunicación entre sus pares y a la vez hacia sus subordinados, la cultura organizacional logra tener impacto en sus colaboradores cuando sus altos mandos manejan una adecuada comunicación organizacional, comprendiendo que el capital más valioso de la organización es el humano, ya que este es quien genera los ingresos económicos y con ello posiciona a la compañía como competencia importante dentro del mercado empresarial.

Con esto se buscará que los supervisores quienes manejan grandes cantidades de personas dentro de ECUATRAN S.A. se encuentren capacitados para poder dirigir al capital humano más valioso de la organización, ya que sin estos colaboradores la compañía no podría avanzar y generar valores económicos para poder sustentarse frente a la competencia.

5.4.3.2 Implementación de escuela de líderes

Una vez identificada la necesidad de formación en el grupo de supervisores de ECUATRAN S.A. se propone implementar dos módulos de aprendizaje para los participantes.

Módulo 1

Dentro del módulo se propone utilizar el siguiente instructivo con buenas prácticas y su explicación para guiar al capacitador o coach en la intervención directa con los participantes en este caso el grupo de supervisores de planta

El inicio de la escuela de líderes aborda 5 temas principales que son:

- Lidera.
- Influye.
- Desarrolla.
- Evalúa.
- Reconoce.

La generalidad de estos temas se los explica en la siguiente tabla 5.4, la misma que en su contenido explica la temática principal, como aplicarlo y en que se divide. Esto con el fin de brindar una herramienta de ayuda al capacitador o coach para el evento.

Tabla 5. 4 Temáticas a desarrollarse dentro de la escuela de líderes

AMBITO	PRACTICAS	QUE ES
Lidera	Acompaña en el cumplimiento de las directrices de trabajo (calidad y productividad)	Verifica que los colaboradores cumplan con el Instructivo de Trabajo. Comunica y da seguimiento al reporte de riesgos en el puesto de trabajo. Verifica que los colaboradores reciban las charlas de inicio de turno. Verifica que se realiza los check list de inicio de turno. Da a conocer las metas que se debe realizar en el día. Cierra el turno verificando el cumplimiento de la programación.
	Organiza los recursos a su cargo según la planificación establecida	Distribuye equitativamente al personal a su cargo para el cumplimiento de la programación.
	Entrega de insumos y materiales en piso al personal	Controla el uso de EPP y dota de los mismos a los colaboradores para su puesto de trabajo. Controla que cada colaborador posea las herramientas necesarias para el cumplimiento de su trabajo.
	Toma decisiones de procesos urgentes en ausencia del supervisor	Empoderarse del cumplimiento de la operación Conocer las necesidades propias de cada uno de los colaboradores y ser objetivo en la toma de decisiones con respecto a su equipo de trabajo.
	Canaliza problemas detectados con el personal a Cargo (económicos, sociales, legales, familiares)	Analizar los problemas de ausentismo y baja productividad de su equipo de trabajo, cuya finalidad es tener un acercamiento con cada uno de ellos para detectar la problemática y derivar y/o persona que esté en la capacidad de asesorar y responder a sus interrogantes.
Influye	Comunica los Objetivos y Metas Diarias Practica y promueve los valores de la compañía (honestidad, solidaridad, justicia, lealtad)	Define con cada uno de los colaboradores las metas que deben alcanzar en cada uno de sus puestos (contrato psicológico). Los estándares que se definen con el equipo de trabajo son retadores y alcanzables. Dar el ejemplo con las acciones diarias en cada una de las actividades. Dar un trato equitativo a los miembros del equipo, sin favoritismo alguno.
	Fomenta un ambiente de trabajo cordial, justo e imparcial que ayude a la consecución de resultados	Maneja un clima laboral de respeto, cumpliendo el plan de mejora de su área de trabajo.
	Refuerza la información relevante de la compañía	Mantener informados a los colaboradores de las actividades relevantes que la compañía realiza, mediante los medios de comunicación de difusión masiva.
	Interviene en manejo de conflictos	Maneja un adecuado nivel de inteligencia emocional, siendo asertivo en el momento de emitir un criterio e interactuar con su equipo de trabajo.

Desarrolla	Difunde especificaciones y cambios de trabajo importantes y se asegura de su cumplimiento en piso Ejecuta la Inducción del personal	Comunica disposiciones en cambios en la operación y/o proceso de una forma oportuna, clara y precisa a su equipo de trabajo, dando un seguimiento en tiempos adecuados para la verificación de su cumplimiento. Ejecuta y verifica que las personas responsables cumplan con su plan de entrenamiento.
	Entrena y ayuda permanentemente a sus colaboradores	Detecta oportunidades de mejora en el desempeño de su equipo de trabajo e implementa acciones correctivas inmediatas.
Evalúa	Retroalimenta al personal sobre sus debilidades y fortalezas Detecta y reporta riesgos de trabajo que podrían ocasionar accidentes	Corregirlo en privado, no en público. Hacer notar sus errores de manera descriptiva, no acusativa Debe ser oportuno el tiempo en tener el acercamiento con el colaborador. Debe tener un tono de voz adecuado, los criterios o puntos de vista que se dé al colaborador deben ser claros y entendibles. Aprovechar todas las oportunidades para retroalimentar a sus colaboradores. Verifica el cumplimiento de los instructivos de trabajo en cada uno de los puestos. Utiliza los reportes de riesgos de las áreas para minimizar accidentes e incidentes.
	Analiza con el grupo en piso los problemas de operación	Analiza diariamente los resultados del ciclo anterior con su equipo de trabajo para garantizar el cumplimiento de la operación del día
	Promueve una cultura de eliminación de desperdicios	No hago problemas No recibo problemas No paso problemas
Reconoce	Premia las ideas que promueven la mejora continua	Reconocer oportunamente los logros y aportes de sus colaboradores frente al equipo o individualmente.
	Participa en las actividades que premien y reconozcan el esfuerzo sobresaliente de los colaboradores	Dar la importancia adecuada al reconocimiento de mi equipo Logro que la organización reconozca las metas alcanzadas por todos.

Nota: La Tabla 5.4 describe las temáticas a desarrollarse dentro de la escuela de líderes para supervisores de planta.

Fuente: Estos datos fueron obtenidos del estudio hecho por Jaime Moreno Villegas (2014). Ver el documento *Formación Estratégica de administradores de la capacitación* publicado en 2014. Publicado por ALIDE. Derechos de autor Jaime Moreno Villegas (2014).

Módulo 2

En esta fase de la escuela de líderes se evaluará los métodos y funcionalidad de los métodos liderazgo aplicados por los supervisores de planta.

Los beneficiarios de este aporte de conocimientos serán, los subordinados de cada una de las áreas operativas de la compañía serán ellos los encargados de someter a un proceso de evaluación a cada uno de sus supervisores, con el fin de valorar los conocimientos adquiridos durante la participación en la escuela de líderes.

Esta evaluación deberá ser aplicada en diferentes lapsos de tiempo para corroborar que se está poniendo en práctica todos los aspectos teóricos impartidos por el capacitador o coach externo.

Para ello se recomienda usar la siguiente ficha de evaluación:

PREGUNTAS		OPCIONES DE RESPUESTA					OBSERVACIONES
		1	2	3	4	5	
1	Trata a las personas con dignidad y respeto.						
2	Cumple con las promesas y los compromisos que asume.						
3	Busca oportunidades desafiantes para probar sus propias habilidades y capacidades.						
4	Da el ejemplo personal de lo que espera de los demás.						
5	Habla de las tendencias futuras que influirán en la forma en que llevamos a cabo nuestro trabajo.						
6	Se asegura de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos y medibles con relación a los proyectos iniciados.						
7	Experimenta y asume riesgos, aun cuando hay posibilidades de fracaso.						
8	Desarrolla relaciones cooperativas entre las personas con las que trabaja.						
9	Escucha atentamente los diversos puntos de vista.						
10	Busca fuera de las fronteras formales de su organización maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos.						

Escala de respuesta

1.- NUNCA	2.- POCAS VECES	3.- OCASIONALMENTE	4.- CON MUCHA FRECUENCIA	5.- SIEMPRE
-----------	-----------------	--------------------	--------------------------	-------------

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Los aspectos teóricos que se han tratado en el presente proyecto, han sido analizados desde una perspectiva no muy lejana a la actualidad, con el fin de obtener ideas renovadas y actualizadas tanto de los estilos de liderazgo como de las competencias de liderazgo, ideas que se proponen para los altos mandos de ECUATRAN S.A.; como ejemplo se ha tomado como referencia a los escritos de María Palomo, quien ha realizado varios estudios referentes al tema en el año 2013, aportando aspectos con mayor relación a nuestra realidad.

Después de haber analizado y evaluado a la población escogida para el proyecto se pudo identificar diferentes falencias en la aplicación de liderazgo y al mismo tiempo corroborar la necesidad de reforzar las competencias de cada uno de los participantes que en su totalidad fueron 36 colaboradores que ocupan los altos mandos de la organización.

El enfoque del liderazgo dentro de la empresa se ve direccionado en una mayor proporción a la obtención de su producto final y esto conlleva al descuido del fortalecimiento de su capital humano en general. De esta manera se genera afectaciones al óptimo manejo de

las estrategias o técnicas de dirección de personal en los cargos considerados como altos mandos dentro de la organización.

La finalidad del proyecto fue elaborar una guía para tratar de solventar las falencias identificadas, de esta manera se realizó un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo, el cual está netamente enfocado en brindar herramientas de apoyo para los distintos cargos de la organización.

Dicho modelo fue validado por diferentes expertos en el área con el fin de garantizar que su aplicación generará soluciones a la problemática identificada anteriormente, las actividades propuestas fueron escogidas y adaptadas al medio en el cual se pondrá en marcha.

6.2 Recomendaciones

Algo que queda pendiente dentro de este proyecto es analizar los estilos de liderazgo de los altos mandos de empresas públicas o con procesos netamente administrativos, para poder realizar un cotejo de información con los resultados obtenidos en el proyecto desarrollado específicamente en una empresa de producción.

Durante el proceso de investigación y desarrollo se generaron brechas, las mismas que influyeron en la obtención de los resultados, por lo que se recomienda para futuras investigaciones el establecer un plan masivo con la presentación del proyecto para afianzar el apoyo y colaboración de los participantes, con el fin de generar mayor impacto e interés dentro de la compañía.

Se recomienda explorar el aspecto de las competencias de liderazgo en colaboradores con una edad promedio de 28 a 35 años, con el fin de identificar si dichas competencias se alinean a los resultados obtenidos durante el presente proyecto de desarrollo.

El manejo del modelo de desarrollo de competencias deberá ser aplicado de manera paulatina dentro de la organización, con el fin de no causar reacciones negativas entre los colaboradores, de esta manera se recomienda crear campañas de inserción a los nuevos métodos de fortalecimiento de liderazgo dentro de la organización.

Por último, generar conciencia de que la inversión en el capital humano es la mejor opción de salvaguardar la prosperidad de la organización y generar una mejor posición ante la competencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, L. y Riera, W. (2012). Diseño de un programa de liderazgo para directivos de la PUCE, Pontificia Universidad Católica del Ecuador matriz Quito, (1), 12. Recuperado de <https://goo.gl/ejz54f>.
- Alles, M. (2005). Diccionario de Competencias. Buenos Aires. GRANICA.
- Arias, J. (2016). Diseño de una propuesta para diagnosticar competencias y estilos de liderazgo en supervisores y gerentes de la empresa personal cleaner & cleaners, en la ciudad de Quito, en el periodo 2014-2015. (Tesis de Licenciatura). Recuperado de <https://goo.gl/rJNRTK>
- Blanchard, K. (2008). *Leadership Excellence*. Situational Leadership [DX Reader]. Recuperado de <https://goo.gl/Fbpo8R>
- Boal, K. & Hooijberg, R. (2000). Strategic Leadership Research: Moving On. *International Institute for Management Development*. 2 (10), 527. Recuperado de <https://goo.gl/k1pC8v>
- Borjas De Xena, L. (2011). La competencia en liderazgo en gerentes venezolanos, *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 19 (2), 141-152. Recuperado de <https://goo.gl/F53ZUX>
- Botero, J. (2011). *Propuesta de un juego de rol para evaluar la competencia del liderazgo basado en el método de desarrollo de habilidades gerenciales* (Tesis de Maestría). Recuperado de <https://goo.gl/45UKqa>
- Buenahora, M. (2002). El entorno empresarial y el desarrollo de competencias, *Aquichan*, 2 (2), 44-48. Recuperado de <https://goo.gl/mYTzHJ>

- Díaz, M. (2005). *Diccionario de Competencias Laborales*. PSICOM Editores. Bogotá.
- Ehrlich, M. (2002). *Psicología de los trabajos en equipo*. Trillas. México.
- Ferguson, R. (2013). *Finally! Performance Assessment That Works: Big Five Performance Management*. CreateSpace (New York).
- García, V., Romerosa, M., & Lloréns, F. (Marzo, 2007). Liderazgo transformacional: Influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 4(16), 28-29. Recuperado de <https://goo.gl/ACrx3H>
- Guerra, D., & Sansevero, I. (Mayo-agosto 2008). Laurus: Principios y competencias del líder transformacional en instituciones educativas. *Revista de Educación*, 27(14), 336-337. Recuperada de <https://goo.gl/FRrkVQ>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México, D.F.: McGrawHill.
- Ingram, D. (2015). Definición de liderazgo transformacional versus liderazgo transaccional. *La Voz de Houston and The Houston Chronicle*, 12(23), 21-32. Recuperado de <https://goo.gl/jUoGRd>
- Kark, R.; Shamir, B. (2002). The dual effect of transformational leadership: priming relational and collective selves and further effects on followers [El doble efecto del liderazgo transformacional: asentado las bases para los colectivos y otros efectos sobre los seguidores]. *emeraldinsight*, 5(10), 67-91. doi: 10.1108/S1479-357120130000005010

- Mendoza, M., & Ortíz, C. (2006). El Liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas. Investigación y Reflexión*, 14 (1) 118 -134.
- Mertens, D. (2005). Research and evaluation in Education and Psychology. *Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Thousand Oaks: Sage.
Recuperado de: <https://goo.gl/6NsFLI>
- Moreno, J. (2014). Formación Estratégica de Administradores de la Capacitación. *Certificación Internacional Lima-Perú*. Recuperado de: http://www.alide.org/a14_07_cap_feac.asp
- McGrill, M, & Slocum J., J. (1993). Organizational dynamics [Dinámica organizacional]. *ProQuest*, 7(12), 12-15. doi: 10.1016/0090-2616(93)90054-5
- Navas, J, & Guerras, L. (1998). El papel de los recursos intangibles en la empresa, *Revista Tribuna de debate*: (2). Recuperado de <https://goo.gl/YAGsUC>
- Northouse, P. (2009). *Introduction to leadership*. California: SAGE.
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (8ª Ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Pautt, G. (2011). Liderazgo y Dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes, *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 19 (1), 213-228. Recuperado de <https://goo.gl/ck1c9d>
- Plasencia, S. (2007). Modelo de competencias para el diseño de programas de formación de gerentes de proyectos, *LACCEI*, 12 (3) 102-113. Recuperado de <https://goo.gl/UKmMyA>

- SENPLADES. (2011). Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Recuperado el 15 de noviembre de 2013, de Buen Vivir: Plan Nacional 2013 - 2017: <https://goo.gl/HJzzlZ>
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). Competence at Work. (6^a Ed.), *A Competency Dictionary*: Vol.4. (pp. 19-34). Doi: 10.1080/1367886042000338227
- Whitmore, J. (1992). Coaching for Performance. *The principles and practice of coaching and leadership*, Brealey, London. (pp. 53-85). Recuperado de: [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=eTZiP_8dqIYC&oi=fnd&pg=PP4&dq=Whitmore,+J.+\(1992\).+Coaching+for+Performance.&ots=1zdoLX58uk&sig=ObV_6sXs_alGBiPlmxLYISQoKg#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=eTZiP_8dqIYC&oi=fnd&pg=PP4&dq=Whitmore,+J.+(1992).+Coaching+for+Performance.&ots=1zdoLX58uk&sig=ObV_6sXs_alGBiPlmxLYISQoKg#v=onepage&q&f=false)
- Zaccaro, S, Gilbert, J, Thor, K, & Mumford, M. (1991). Linking social perspectiveness and behavioral flexibility to leader effectiveness. *Leadership and social intelligence*. (pp. 317-331). Doi: 10.1016/1048-9843(91)90018-W

ANEXOS

Anexo 1. Hoja de información y consentimiento informado.

HOJA DE INFORMACIÓN Y CONSENTIMIENTO INFORMADO

Como parte del “**Diseño de un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo para los altos mandos de una empresa de producción**”, proyecto de titulación que está realizando el señor Cristhian Rodrigo Herrera Peñaherrera, estudiante de la carrera de Psicología Organizacional y está siendo guiada por la Magíster Eleonor Pardo, docente de la Escuela de Psicología de la misma Universidad, solicitamos su colaboración en dicho Proyecto.

El objetivo de la investigación es diagnosticar y fortalecer las competencias de liderazgo de los “altos mandos” de la empresa ECUATRAN S.A. Por esta razón, se espera contar con el apoyo voluntario y sin recompensa material de distintos trabajadores, ya sea gerentes, subgerentes, líderes, directores, supervisores y demás personal de servicios, requeridos para el proyecto de desarrollo.

El presente estudio consta de la realización de un cuestionario que incluye diversas preguntas respecto a las competencias de liderazgo. Se estima que el tiempo que se requiere no exigirá más de 20 minutos.

Es pertinente señalar que toda la información que se consiga será utilizada únicamente para la obtención de los objetivos del proyecto de desarrollo, garantizando la absoluta confidencialidad de los datos de los participantes en el estudio. Este estudio es de carácter anónimo y no se preguntará por nombres de los participantes.

Por este motivo, se informa que:

- Los cuestionarios que contengan las respuestas se almacenarán en un fichero de datos identificados con códigos alfanuméricos, sin conocer la identidad de las personas encuestadas. Dicho fichero quedará bajo la custodia y responsabilidad del investigador del estudio.
- Por lo tanto, ninguna información recabada será facilitada a personas u organizaciones externas, que no formen parte del equipo de investigación.

Cabe mencionar que la participación es voluntaria, por lo que, si él o la participante se siente incómodo/a durante el transcurso del cuestionario, es libre en abandonar su participación si así lo considera. El equipo investigativo responsable, habida cuenta sus conocimientos y experiencias en este tipo de estudios, consideran que su participación no genera perjuicio alguno para usted. Por el contrario, su aporte contribuirá al planteamiento de técnicas y herramientas para el desarrollo de las competencias de liderazgo.

No dude en realizar las preguntas necesarias que considere oportunas. Si lo prefiere, puede contactarse por correo electrónico con la directora de la investigación Eleonor Pardo (epardo@pucesa.edu.ec), o con el responsable de la investigación Cristhian Herrera

(cristhian.r.herrera.p@pucesa.edu.ec). Si está Ud. de acuerdo, conserve esta hoja, en caso de querer contactar con los responsables del Proyecto. Por favor, complete y firme a continuación la página siguiente.

Gracias por su colaboración.

Consentimiento informado de/la participante

Yo _____, con cédula de ciudadanía No. _____, me he notificado que he sido debidamente informado/a de las condiciones de participación en el desarrollo del “**Diseño de un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo para los altos mandos de una empresa de producción**”, que forma parte del trabajo de titulación en Psicología Organizacional del estudiante Cristhian Rodrigo Herrera Peñaherrera, dirigida por la docente Eleonor Pardo; acepto proceder con el cuestionario y a su vez autorizo a que dicha información sea procesada de acuerdo a los objetivos trazados para la investigación, de los cuales he sido previamente informado/a.

Firmado en _____ a _____ del mes de _____ del 2017.

Anexo 2. Cuestionario sobre competencias de liderazgo.



ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

PROYECTO DE DESARROLLO “DISEÑO DE UN MODELO DE DESARROLLO DE
COMPETENCIAS DE LIDERAZGO PARA LOS ALTOS MANDOS EN UNA EMPRESA DE
PRODUCCIÓN” PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO
ORGANIZACIONAL

“CUESTIONARIO SOBRE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO” (Northouse, 2009)

Objetivo General: Identificar tus competencias de liderazgo y proporcionar un perfil de las mismas que muestra tus puntos fuertes y tus áreas de mejora.

Instrucciones: Ponte en el papel de un líder cuando respondes a este cuestionario (en el caso de no desempeñar puesto de responsabilidad). En cada uno de los ítems que aparecen a continuación, indica el grado de acuerdo o desacuerdo en cada afirmación. En la mayoría de las preguntas solo tienes que marcar con una cruz (X) la opción elegida.

Ejemplo:

1	Totalmente desacuerdo				
2	Bastante en desacuerdo				
3	Bastante de acuerdo				
4	Totalmente de acuerdo				
Afirmaciones		1	2	3	4
1. Soy cumplidor con los aspectos detallados de mi trabajo				X	

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Por favor completar los siguientes datos:

Edad: _____

Sexo: M () - F ()

Cargo que ocupa: _____

Tiempo de servicio en la empresa: _____

Número de personas a su cargo: _____

1	Totalmente desacuerdo				
2	Bastante en desacuerdo				
3	Bastante de acuerdo				
4	Totalmente de acuerdo				
Afirmaciones		1	2	3	4
1.	Soy cumplidor con los aspectos detallados de mi trabajo.				
2.	Con experiencias anteriores, conozco con antelación cómo la gente responderá antes una nueva idea o propuesta.				
3.	Promuevo la resolución de problemas, desde una perspectiva grupal.				
4.	Rellenar formularios y trabajar con detalle es fácil para mí.				
5.	Conocer las redes sociales de la organización es importante para mí.				
6.	Cuando los problemas surgen, inmediatamente los gestiono.				
7.	Dirigir personas y recursos es una de mis fortalezas.				
8.	Soy capaz de sentir las emociones que se generan en mi grupo (empatía emocional).				
9.	Visualizar lo que va a ocurrir es fácil para mí.				
10.	En mi trabajo, me divierto respondiendo a los requerimientos y preocupaciones de las personas.				
11.	Utilizo mi inteligencia emocional para motivar a otros.				
12.	Me gusta realizar los planes estratégicos de mi compañía.				
13.	La obtención y asignación de recursos es un aspecto difícil de mi trabajo.				
14.	La clave del éxito en la resolución de conflictos es respetar a mi oponente.				
15.	Me divierto discutiendo los valores y filosofía de mi empresa.				
16.	Por lo general obtengo recursos para apoyar los programas o proyectos empresariales (capacidad de gestión de recursos).				
17.	Trabajo duro para llegar al consenso en situaciones de conflicto.				
18.	Yo soy flexible cuando se producen cambios en mi organización.				

Anexo 3. Criterios de calificación e interpretación.

CRITERIOS DE CALIFICACIÓN E INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO

“SOBRE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO” Northouse (2009)

El cuestionario Competencias de liderazgo de Peter Northouse, consta de 18 preguntas las cuales buscan identificar las competencias de liderazgo, y proporcionar un perfil de las mismas que muestren los puntos fuertes y las áreas de mejora, de los altos mandos de una organización.

Para proceder a su calificación e interpretación hay que tomar en cuenta las siguientes instrucciones:

1. Sumar las respuestas de los ítems 1, 4, 7, 10, 13 y 16. Para obtener la puntuación de las Competencias Administrativas/Gestión

PUNTUACIÓN TOTAL= _____

2. Sumar las respuestas de los ítems 2, 5, 8, 11, 14 y 17 Para obtener la puntuación de las Competencias Interpersonales.

PUNTUACIÓN TOTAL= _____

3. Sumar las respuestas de los ítems 3, 6, 9, 12, 15 y 18 Para obtener la puntuación de las Competencias Conceptuales.


PUNTUACIÓN TOTAL= _____

Interpretación de las Puntuaciones

El cuestionario de Competencias de liderazgo mide tres tipos de competencias directivas: administrativas (de gestión), interpersonales y conceptuales. Mediante la comparación de sus puntuaciones, se puede determinar cuáles son las fortalezas y cuáles son las áreas de mejora en la competencia de liderazgo.

- Si la puntuación está entre 26-30, está en muy alto rango.
- Si la puntuación está entre 21-25, está en alto rango.
- Si la puntuación está entre 16-20, está en un rango moderado.
- Si la puntuación está entre 11-15, está en un rango bajo.
- Si la puntuación está entre 6-10, está en muy bajo

Anexo 4. Validaciones del cuestionario sobre competencias de liderazgo por expertos y beneficiarios.



Católica del Ecuador | Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGIA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA EXPERTOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **Cuestionario sobre competencias de liderazgo**, que es parte del proyecto de investigación "Diseño de un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo para los altos mandos en una empresa de producción", desarrollado por Crithian Herrera, estudiante de décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará es parte de los altos mandos de ECUATRAN S.A., que en su mayoría son hombres y se caracterizan por tener formación de tercer y cuarto nivel, y por tener un nivel socioeconómico medio alto y alto.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Plantilla Juicio de Expertos

Objetivo: Validar el instrumento por juicio de expertos en el área.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el instrumento. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

DISEÑO TÉCNICO DEL TEST <small>[Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].</small>	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Planeación de la prueba						✓
Pasos esenciales de la construcción						✓
Formato de los reactivos						✓
Análisis de reactivos						✓
Procedimientos y normas de aplicación						✓
Criterios de corrección de las pruebas						✓
Construcción de escalas, baremos y formas de interpretación						✓
Validez, confiabilidad y sesgo						✓

Comentario:



**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL**

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Cuestionario sobre Competencias de liderazgo, conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El test puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar la respuesta	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento del ítem	/				NO EXISTE CONFLICTO



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

Observaciones: Es un instrumento claro, preciso, con lenguaje apropiado para el público que está dirigido.
Además cumple con criterios técnicos de pertinencia, y relevancia.

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: ELVA AIDEE LLERHA BARREÑO

Empresa: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - AMBATO

Cargo que ocupa: DOCENTE TITULAR AUXILIAR

Tiempo dentro del cargo: 5 años 10 meses

Ultimo grado académico alcanzado: Magister


Firma y sello de la institución.

Ambato, 4 de julio de 2017

A quién interese:

Yo, Elva Aidee Llerena Barreno, con CI. 1803157591, por medio de la presente me permito validar el instrumento **Cuestionario sobre competencias de liderazgo**, adaptado por el señor Cristhian Rodrigo Herrera Penaherrera, estudiante de décimo semestre en la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Ambato ya que este instrumento cuenta con los criterios técnicos de cumplimiento y pertinencia, mismo que podrá ser aplicado a la población establecida.

Atentamente,



AIDEE LLEERENA BARRENO
CI. 1803157591



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

Observaciones: _____

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Gonzalo Pazmay
Empresa: PUCBSA
Cargo que ocupa: Docente
Tiempo dentro del cargo: 3 años
Ultimo grado académico alcanzado: Maestría

[Firma]
Firma y sello de la institución.



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO

“CUESTIONARIO SOBRE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO” (Northouse, 2009)

Ambato, 12 de julio de 2017

Por medio del presente hago constar que realicé la revisión del instrumento de evaluación:
“Cuestionario sobre competencias de liderazgo” (Northouse, 2009).

Adaptado por el estudiante de pre grado, Cristhian Rodrigo Herrera Peñaherrera, quien se encuentra desarrollando su tesis titulada: “Diseño de un modelo de desarrollo de competencias para los altos mandos de una empresa de producción”, previo a la obtención del título de psicólogo organizacional.

Una vez indicadas las correcciones pertinentes considero que dicho cuestionario es válido para su aplicación.

M.A Gonzalo Pazmay



ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

Observaciones:

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Tania Verónica Salazar Cevallos

Empresa: Fuenteo S.A.

Cargo que ocupa: Gerente Recursos Humanos

Tiempo dentro del cargo: 2 años

Último grado académico alcanzado: Tercer Nivel.


Firma y sello de la institución.



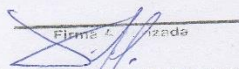
Ambato, 05 de julio de 2017

A quién interese:

Yo, María Verónica Salazar Cisneros, Psicóloga Industrial- Gerente del departamento de Recursos Humanos, con CI. 1803007416, por medio de la presente me he permitido validar el instrumento **Cuestionario: Sobre competencias de liderazgo**, herramienta de evaluación a utilizar, por el señor Cristhian Rodrigo Herrera Peñaherrera, estudiante de décimo semestre en la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Ambato y pasante en el departamento de Recursos Humanos de la Compañía ECUATRAN S.A.

Considero que el instrumento cuenta con los criterios de cumplimiento y pertinencia, mismo que podrá ser aplicado a la población establecida dentro de ECUATRAN S.A.

Atentamente,


Firma Autorizada

MARÍA VERÓNICA SALAZAR CISNEROS

CI. 1803007416

www.ecuatran.com

ENERGÍA QUE
TRANSFORMA
AL MUNDO

LÍNEA DE ATENCIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL: Tel. (593 3) 3700 100 | **AMBATO:** Faboza Calle Veraguela S/N y Bernardino Echeverría (Km. 7 1/2 vía a Guaranda) parroquia Santa Rosa, Casilla 18-01-45 • ventas@ecuatran.com | **QUITO:** Av. Naciones Unidas y Nuñez de Vilca, Edif. Metropolitan Of. 307 • ecuatran_uio@ecuatran.com | **GUAYAQUIL:** Av. Francisco de Orellana y Linderos esquina frente a Diccinto Edif. ASI • ecuatran_gys@ecuatran.com
ATENCIÓN INTERNACIONAL: Tel. (593 3) 3700-100 • Cel. (593) 990 458 595 • ecuatran@ecuatran.com



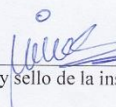
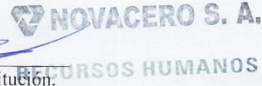
Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

Observaciones: _____

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: MICHELE JUBISRA
Empresa: NOVACERO
Cargo que ocupa: ANALISTA RR-HH
Tiempo dentro del cargo: 6 AÑOS
Ultimo grado académico alcanzado: MASTER DIRECCIÓN TALENTO HUMANO


Firma y sello de la institución: 

Latacunga, 04 de Agosto 2017

A quien corresponda:

Yo, Michelle Katherine Fabara Orbe con número de cédula 050253134-6, Psicóloga Organizacional Analista del departamento de Recursos Humanos de la empresa NOVACERO, por medio del presente me permito confirmar la validación del **Cuestionario: Sobre competencias de liderazgo**, Instrumento de evaluación a utilizar por el Sr. Cristhian Rodrigo Herrera Peñaherrera, estudiante del décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato.

Una vez analizado el documento considero firmemente que el Cuestionario: Sobre competencias de liderazgo, cuenta y cumple con los criterios de pertinencia y validez para su aplicación dentro de la empresa designada.

Atentamente




Michelle Katherine Fabara Orbe
050253134-6
ANALISTA RRHH - NOVACERO

 **NOVACERO S. A.**



Anexo 5. Validaciones del modelo de desarrollo de competencias de liderazgo para los altos mandos de una empresa de producción.



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA EXPERTOS

Estimada:

Usted ha sido seleccionado para validar el **manual de desarrollo de competencias de liderazgo**, que es parte del proyecto de investigación "Diseño de un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo para los altos mandos en una empresa de producción", desarrollado por Cristhian Herrera, estudiante de décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará es parte de los altos mandos de ECUATRAN S.A., que en su mayoría son hombres y se caracterizan por tener formación de tercer y cuarto nivel, y por tener un nivel socioeconómico medio alto y alto.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Plantilla Juicio de Expertos

Objetivo: Validar el instrumento por juicio de expertos en el área.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el instrumento. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

DISEÑO TÉCNICO DEL MANUAL DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Planeación de las técnicas.					X	
Pasos esenciales de la construcción del manual.						X
Formato de presentación.						X
Procedimientos y normas de aplicación.						X
Criterios de evaluación.						X
Validez, confiabilidad y sesgo.						X

Comentario:

*Es una propuesta clara y su aplicación permitirá alcanzar los objetivos planteados.
¡Felicitaciones, es un buen trabajo!*



ACÁPITE DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Manual de desarrollo de competencias de liderazgo, conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre de las técnicas	X		X		
2	El formato teórico de presentación	X		X		
3	Especifica de manera clara a los participantes	X		X		
4	Presentación de los objetivos a cumplirse	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
7	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
8	El planteamiento de las actividades tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del manual de desarrollo de competencias de liderazgo	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
14	El test puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
15	Se ha determinado parámetros de post- evaluación	X		X		
16	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de las actividades					Revisa este ítem. (No tiene mucha relación con el cumplimiento). J

ACÁPITE DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO
MODELO GROW

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos, la pertinencia y el lenguaje del Manual de desarrollo de competencias de liderazgo, conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
	OBJETIVOS			X				
1	Fijar metas laborales	X		X		X		
2	Definir un plan de acción en relación a su puesto de trabajo.	X		X		X		
3	Desarrollar habilidades comunicativas: -Escucha activa. -Empatía. -Asertividad.	X		X		X		
4	Incentivar al apoyo de crecimiento laboral.	X		X		X		
	DESCRIPCIÓN							
5	El método GROW se basa en realizar preguntas para desarrollar la conciencia y la responsabilidad, entendidas como una percepción y comprensión clara del entorno y de uno mismo y como la habilidad para responder, cuando se tienen opciones para elegir. Las preguntas actúan como una lente de aumento que incrementa la visión sobre diversos aspectos de la realidad que se requieren clarificar.	X		X		X		
6	PASOS A SEGUIR (anexo)	X		X		X		
7	PLANTILLA MODELO DE DESARROLLO PERSONAL (anexo)	X		X		X		

Observaciones:



ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

ACÁPITE DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO
ESCUELA DE LÍDERES:
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos, la pertinencia y el lenguaje del Manual de desarrollo de competencias de liderazgo, conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
	OBJETIVOS							
1	Desarrollar competencias de gestión para los supervisores de planta.	X		X		X		
2	Desarrollar habilidades: -Liderazgo. -Planificación. -Organización. -Manejo de conflictos. -Difusión de políticas y reglamento interno.	X		X		X		
3	Conocer y actualizar métodos de liderazgo a través de la teoría	X		X		X		
	DESCRIPCIÓN							
4	La escuela de líderes para supervisores de planta busca a través de dos módulos teóricos reforzar los métodos aplicados en cada una de las áreas de producción de ECUATRAN S.A. El desconocimiento del manejo de personal se convierte en una barrera al momento de generar influencia en el resto de colaboradores, específicamente en el área operativa. A través de la escuela de líderes se buscará crear una guía para que los supervisores apliquen métodos de liderazgo innovadores y con impacto ante el personal de planta.	X		X		X		
5	MODULO 1: IMPLEMENTACIÓN ESCUELA DE LÍDERES (anexo)	X		X		X		
6	MODULO 2: EVALUACIÓN (anexo)	X		X		X		
7	FORMATO DE SEGUIMIENTO (anexo)	X		X		X		

Observaciones: _____



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

Área de formación profesional del/a validador/a:

Nombre: ELVA-AIDEE LLERENA BARRENO

Empresa: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - AMBATO

Cargo que ocupa: DOCENTE A TIEMPO COMPLETO

Tiempo dentro del cargo: 6 años

Ultimo grado académico alcanzado: Magister

Firma y sello de la institución.

Ambato, enero 11 de 2018

A quién interese:

Yo, ELVA AIDEE LLERENA BARRENO con CI. 1803157591, por medio de la presente me permito validar la propuesta: “ **Modelo de Desarrollo de Competencias de Liderazgo para los altos mandos de una empresa de producción**” propuesto por el señor: Cristhian Rodrigo Herrera Pañaherrera, estudiante de la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Ambato; ya que cuenta con los pasos detallados para una correcta aplicación.

Atentamente,

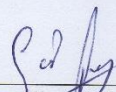


AIDEE LLERENA BARRENO

CI. 1803157591

Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
AmbatoESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

Área de formación profesional del/a validador/a:

Nombre: Segundo Gerardo Pazma RamosEmpresa: PEESACargo que ocupa: Docente tiempo completoTiempo dentro del cargo: 4 añosUltimo grado académico alcanzado: Master
Firma y sello de la institución.



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO

MODELO DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO PARA LOS ALTOS MANDOS
EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN.

Ambato, 03 de enero de 2018

Por medio del presente hago constar que realicé la revisión del Modelo de desarrollo de competencias de liderazgo para los altos mandos de la empresa ECUATRAN S.A.

Elaborado por el estudiante de pre grado, Cristhian Rodrigo Herrera Peñaherrera, quien se encuentra desarrollando su tesis titulada: "Diseño de un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo para los altos mandos en una empresa de producción", previo a la obtención del título de psicólogo organizacional.

Una vez indicadas las correcciones pertinentes considero que dicho modelo es válido para su aplicación.

M.A Gonzalo Pazmay



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

Área de formación profesional del/a validador/a:

Nombre: MICHELLE FABIAN.

Empresa: NOVACERO.

Cargo que ocupa: ANALISTA RR-HH.

Tiempo dentro del cargo: 6 AÑOS

Ultimo grado académico alcanzado: MASTER DIRECCIÓN TALENTO HUMANO.

Firma y sello de la institución.

NOVACERO S. A.
RECURSOS HUMANOS


Latacunga, 05 de Enero 2018

A quien corresponda:

Yo, Michelle Katherine Fabara Orbe con número de cédula 050253134-6, Psicóloga Organizacional Analista del departamento de Recursos Humanos de la empresa NOVACERO, por medio del presente me permito confirmar la validación del **Modelo de desarrollo de competencias de liderazgo para los altos mandos de una empresa de producción**, manual desarrollado por el Sr. Cristhian Rodrigo Herrera Peñaherrera, egresado de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato.

Una vez analizado el documento firmemente que el Modelo de desarrollo de competencias de liderazgo para los altos mandos de una empresa de producción, cuenta y cumple con los criterios de pertinencia y validez para su implementación dentro de la empresa designada.

Atentamente



Michelle Katherine Fabara Orbe
050253134-6
ANALISTA RRHH - NOVACERO

