



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

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **CLAUDIA CAROLINA RUIZ ARIAS, C.C. 171478285-9**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN ASSESSMENT CENTER PARA EVALUAR COMPETENCIAS DE LIDERAZGO DENTRO DE LA PRIMERA LÍNEA DE REPORTE DE LA EMPRESA JARYGOM S. A. EN EL AÑO 2014”**, previa a la obtención del título profesional de **Psicóloga Organizacional**, en la Facultad de **Psicología**.

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

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

Quito, octubre 2015

CLAUDIA CAROLINA RUIZ ARIAS

C.C. 171478285-9

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA
ORGANIZACIONAL**

**“DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN ASSESSMENT CENTER PARA EVALUAR
COMPETENCIAS DE LIDERAZGO DENTRO DE LA PRIMERA LÍNEA DE
REPORTE DE LA EMPRESA JARYGOM S.A. EN EL AÑO 2014.”**

CLAUDIA CAROLINA RUIZ ARIAS

DIRECTOR:

Mtr: Luis Aguilar

2015

Dedicatoria

A los dos pilares de mi vida, mi madre y mi hija.

Agradecimiento

A todos quienes formaron parte de este logro, en especial a mi Padre quien siempre me motiva a cumplir mis objetivos.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO.....	2
1.1. Tema.....	2
1.2. Datos de la institución.....	2
1.3. Características.....	2
1.4. Estatutos.....	3
1.4.1. Misión.....	3
1.4.2. Visión.....	3
1.4.3. Valores.....	3
1.4.4. Objetivo Estratégico.....	3
1.5. Contexto.....	4
1.6. Planteamiento	del
Problema.....	4
1.7. Antecedentes.....	7
1.8. Justificación.....	8
1.9. Objetivo.....	10
1.9.1. Objetivo General.....	10
1.9.2. Objetivos Específicos.....	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Assessment Center.....	11
2.1.1. Historia Assessment Center.....	11

2.1.2. El Assessment Center como herramienta.....	12
2.1.3. Objetivos del Assessment y Aplicaciones.....	12
2.1.3.1.Assessment Center de Selección o promoción.....	13
2.1.3.2.Assessment Center de Desarrollo.....	14
2.1.3.3.Assessment de Diagnóstico.....	14
2.1.4. Diseño del Assessment Center	15
2.1.4.1.Criterios de Desempeño.....	16
2.1.4.2.Dimensiones que se evalúan	16
2.1.4.3.La Validez Predictiva.....	17
2.1.4.4.Entrenamiento a los observadores.....	18
2.1.4.5.Registro de Conductas.....	20
2.1.4.6.Retroalimentación a los participantes.....	21
2.2.Las Competencias.....	23
2.2.1. Clasificación de las competencias	23
2.2.2. Desarrollo de competencias.....	23

2.3.El	liderazgo	
.....		25
2.3.1. El Liderazgo como un enfoque de éxito de las		
organizaciones.....		25

CAPÍTULO III: MARCO METOLÓGICO

3.1. Metodología.....		28
3.1.1. Técnicas de recolección de la información		28
3.2. Desarrollo de la metodología del		
proyecto.....		29
3.2.1. Primera Fase.....		29
3.2.2. Segunda Fase.....		31
3.2.3. Tercera Fase.....		34
3.2.4. Cuarta Fase.....		35
3.2.5. Quinta Fase.....		43
3.2.6. Sexta Fase.....		44

CAPÍTULO IV: DISEÑO DE ASSESSMENT CENTER PARA LA PRIMERA LÍNEA

4.1. Resultados esperados.....		45
4.1.1. Diseñar un Assessment Center enfocado en la evaluación de las competencias		
definidas por parte de la		
organización.....		46
4.1.1.1.	Ejercicio	
1.....		50

4.1.1.2.		Ejercicio
2.....	52	
4.1.1.3.		Ejercicio
3.....	55	
4.1.2.	Diseñar Planes de	
Desarrollo.....	61	
4.2. Actividades.....	58	
4.3. Supuestos.....	60	
4.4.		
Precondiciones.....	61	
4.5. Indicadores.....	62	
4.6. Fuentes de Verificación.....	63	
4.7. Sostenibilidad.....	63	
4.8. Medios e insumos.....	64	
4.9. Presupuestos.....	67	
4.10. Matriz de Marco Lógico.....	67	
4.11. Monitoreo.....	69	
4.12. Evaluación.....	69	

4.13.Destinatarios.....	70
4.14.Cronograma.....	72
CAPITULO V: MARCO CONCLUSIVO	
5.1. Conclusiones.....	73
5.2.Recomendaciones.....	75
6. REFERENCIAS	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de evaluación y priorización de dimensiones.....	30
Tabla 2: Competencias identificadas para el perfil de liderazgo JARYGOM.....	31

Tabla 3: Competencias identificadas como prioridad de evaluación.....	32
Tabla 4: Matriz de identificación de tareas claves versus dimensiones identificadas	33
Tabla 5: Resumen de contenidos de la capacitación.....	34
Tabla 6: Ficha de Ejercicio 1.....	36
Tabla 7: Ejercicio 2.....	36
Tabla 8: Ejercicio 3.....	37
Tabla 9: Matriz de integración e identificación de resultados individuales	38
Tabla 10: Matriz de Descripción de competencias	47
Tabla 11: Matriz de definición de Criterios del desempeño, barreras, dificultades y retos del desempeño.....	48
Tabla 12: Esquema de construcción y priorización de las competencias en el plan de Desarrollo	62
Tabla 14: Plan Individual de Desarrollo Sujeto 2.....	64

Tabla 15: Plan Individual de Desarrollo Sujeto 3.....	66
Tabla 16: Plan Individual de Desarrollo Sujeto 4.....	67
Tabla 17: Plan Individual de Desarrollo Sujeto 5.....	68
Tabla 18: Cuadro de Actividades del proyecto.....	69
Tabla 19: Cuadro de Indicadores.....	70
Tabla 19: Cuadro de Indicadores.....	71

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración	1:	Cuadro	de	resumen	Sujeto	
1.....						40
Ilustración 2: Cuadro de resumen Sujeto 2.....						41
Ilustración	3:	Cuadro	de	resumen	Sujeto	
3.....						41
Ilustración	4:	Cuadro	de	resumen	Sujeto	
4.....						42
Ilustración	5:	Cuadro	de	resumen	Sujeto	
5.....						42
Ilustración	6:	Matriz	de	definición	de	brechas
.....						43

INTRODUCCIÓN

Dentro de las prioridades de las organizaciones se han identificado el desarrollo de sus líderes, en algunas ocasiones la inversión realizada no tiene un mayor retorno, uno de los factores que puede estar incidiendo en este problema es el no contar con un diagnóstico adecuado que permita impactar claramente en las oportunidades de desarrollo que tengan sus líderes.

El método de Assessment Center permite tener un enfoque más cercano a la predicción del desempeño de los líderes, gracias a sus características de evaluación es un medio de observación directa que puede identificar con mayor precisión las competencias a ser desarrolladas y de esta manera comprender como debemos caminar para lograr llevarlos al nivel esperado de su desempeño.

El Assessment Center ha sido catalogado como una herramienta eficaz dentro de la evaluación de directivos y sus resultados han tenido múltiples usos, uno de los principales aportes en el ámbito de los líderes es el diagnóstico fiable que permite apoyar en la elaboración de planes de desarrollo para obtener un mayor éxito en los resultados organizacionales

CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Tema

Diseño y aplicación de un Assessment Center para evaluar competencias de liderazgo dentro de la primera línea de reporte de la Empresa JARYGOM S.A. en el año 2014.

1.2 Datos de la institución

a) Nombre de la Organización

JARYGOM S.A.

b) Actividad

Distribución y logística de alimentos congelados.

c) Ubicación

- **La Matriz está ubicada en:** Av. Eloy Alfaro s/n y fresnos; El Eden; Quito
- **La Sucursal número 1:** está ubicada en la vía a Daule km 10 1/2 No. 31 Mz. 19 , Edificio P. Industrial Inmaconsa diagonal a Papelesa, Guayaquil (Jarrín, Belén, 2012)

1.3. Características

JARYGOM S.A. Es una empresa nacional, se encuentra regulada por la superintendencia de Compañías, dedicada a la Distribución y logística de alimentos congelados.

1.4. Estatutos

1.4.1. Misión

JARYGOM S.A es una empresa de transporte enfocada y especializada en la distribución de producto alimenticio congelado. Prevalciendo siempre la seguridad, honestidad e involucramiento de su talento humano, en la entrega de servicios en óptimas condiciones y en el tiempo requerido, para satisfacción del mercado ecuatoriano. (Jarrín, Belén, 2012)

1.4.2. Visión

Para el año 2015 aspiramos duplicar la facturación del año 2013, fortaleciendo el giro del negocio actual e incursionando en nuevos nichos de mercado. Convirtiéndonos así, en una empresa prestigiosa en la industria del transporte; respetando y valorando la seguridad de nuestros trabajadores, medio ambiente y sociedad. (Jarrín, Belén, 2012)

1.4.3. Valores

1. Seguridad
2. Honestidad
3. Involucramiento (Jarrín, Belén, 2012)

1.4.4. Objetivo Estratégico

“Obtener un crecimiento del 30% en su cartera de Clientes para el año 2014.” (Jarrín, Belén, 2012)

1.5. Contexto

JARYGOM S.A. fue constituida en Quito - Ecuador, en el año 2001, siendo una empresa Familiar cuenta con cinco accionistas principales, JARYGOM S.A. nace gracias a una identificación de una oportunidad dentro de un nicho de mercado aun no tan explotado para inicios de la década.

Es una empresa que tiene como actividad económica dar servicio de transporte por carretera. Su núcleo de negocio es la distribución de producto alimenticio que requiere refrigeración y congelación, servicio en el cual se encuentran especializados con excelentes estándares de calidad desde hace 12 años, es por ello que su cliente principal es Unilever Andina Ecuador, empresa multinacional, proveedor líder en producto de consumo, empresa que cuenta con un portafolio de marcas populares a nivel país y a nivel mundial, Unilever se caracteriza por contar con los mejores estándares de calidad y servicio, los cuales son exigidos a la vez a sus empresas contratistas.

1.6. Planteamiento del problema

La propuesta de desarrollo del proyecto nace desde la preocupación ante el enfoque de desarrollo del equipo de primera línea y la inversión de tiempo y recursos realizada durante los años pasados los cuales no se podría identificar de forma clara si se ha podido obtener un desarrollo de habilidades que le permita al equipo de la primera línea y a JARYGOM S.A. obtener un resultado interesante.

Se pudo observar en la interacción con los Accionistas y la Gerencia General, un gran interés por identificar las competencias que actualmente tiene su primera línea por medio

de una herramienta fiable y conocer además como trabajar para que esas competencias se potencialicen; su interés principalmente es poder tener un diagnóstico efectivo que les haga saber en que invertir tiempo y recursos para poder apoyar en el desarrollo del equipo de líderes de su organización.

Durante los 14 años de vida de la empresa no se ha realizado un estudio similar, los entrenamientos o inclusive posibles promociones internas han venido sin una estructura, procedimiento o herramienta que avale el proceso.

Además del interés de los Accionistas y Gerencia General, existe un interés claro de la primera línea de líderes en conocer cómo podrían hacer para potencializar sus habilidades, así como entender también el nivel al que sus Directivos desean verlos llegar, comprender además de que herramientas podrían valerse para esta identificación las mismas que puedan ser reconocidas como una herramienta con credibilidad en la acción de sus tareas y lograr comprender como cerrar las brechas que puedan ser definidas.

JARYGOM S.A. es una organización joven que ha venido teniendo excelentes resultados en cuanto a números concierne, se ha desarrollado en sus objetivos de crecimiento y ha logrado obtener interesantes resultados con un crecimiento fuerte dentro del mercado de servicio otorgado por su cliente principal Unilever Andina Ecuador.

Con base en las consideraciones expuestas se formuló el planteamiento del problema en los siguientes términos:

- JARYGOM S.A. aún no ha trabajado en adquirir herramientas de desarrollo de su personal de manera sistemática

- No cuenta con un perfil de competencias definido para sus líderes
- No ha realizado un análisis de las competencias de su equipo de primera línea por medio de Assessment Center
- No ha trabajado en el desarrollo de planes de finidos para el mejoramiento de las competencias de Liderazgo

Frente al problema formulado se ha identificado en conversaciones con los Accionistas y la alta Gerencia las siguientes situaciones que podrían ser posibles efectos dentro de la organización:

- Una falta de alineación con el objetivo planteado inicialmente
- Una de las desventajas de no conocer las competencias de liderazgo del equipo es que al realizar una inversión en su desarrollo no se ha podido identificar un avance ya que no cuentan con una línea base, por ello no han podido contar con un punto de partida ni de qué es lo que se espera del equipo al finalizar la inversión.
- Un creciente nivel de rotación de personal el cual se puede ver influenciado por la habilidades que al momento manejan los líderes
- Sus Líderes no cuentan con una evaluación objetiva que les permita conocer sus fortalezas y sus oportunidades de mejora
- Debido a una optimización de recursos existen líderes sin experiencia en el manejo de equipos que no han sido identificadas sus habilidades y oportunidades de desarrollo.
- Líderes que han tenido un crecimiento dentro de la organización sin un preparación

en el desarrollo de sus habilidades de liderazgo

- Equipos que tienen conflictos actualmente con sus líderes de primera línea
- Líderes con un resultado de desempeño inferior al esperado por la Gerencia General
- Líderes operativos que generan resultados promedio o bajos
- Incumplimiento de los objetivos trazados por la organización

1.7. Antecedentes

La organización ha tenido un gran interés en desarrollar a su personal, ha realizado inversión en su entrenamiento y ha mejorado los procesos y las prácticas dentro de las diferentes áreas que componen la empresa, a pesar de estos esfuerzos importantes dentro de la organización no se ha podido identificar cuáles son las competencias que se deberían desarrollar en la primera línea para obtener mejores resultados en su desempeño, aún no han realizado un análisis de las competencias de su Equipo Gerencial por medio de Assessment Center, ni ha podido identificar planes de desarrollo para mejorar sus competencias, la organización tiene claro que podría mejorar el nivel de alineamiento de la primera línea con el objetivo planteado, permitiendo de esta manera realizar una inversión consciente de las posibilidades de desarrollo del equipo y podrá trazar el resultado que espera.

En conversaciones con los accionistas y la Alta Gerencias se ha identificado que ha existido un alto crecimiento de la rotación, además que no conocen las fortalezas y oportunidades de mejora de sus líderes, al momento la organización cuenta con en algunos casos con líderes sin experiencia en el manejo de equipos, la organización considera que

sus líderes podrían tener mejores resultados logrando cumplir los objetivos trazados.

Como antecedentes próximos al proyecto la organización ha realizado capacitación con algunos líderes pero su mayor enfoque ha sido hacia la parte técnica con el interés de cumplir los estándares de calidad exigidos por el cliente.

Es importante destacar que la herramienta de Assessment Center ha revolucionado la forma de realizar las mediciones por medio de la observación, en la actualidad se han identificado mediciones más alineadas a las tareas reales de los colaboradores lo cual permite predecir con mayor exactitud el posible desempeño y así obtener un resultado más objetivo, parte de los análisis realizados se revisó el trabajo titulado “Implementación de un Assessment Center para el diagnóstico de necesidades de formación de los Jefes de Farmacia Fybeca en la ciudad de Quito”, el estudio fue realizado por Andrea Crespo Crespo y Raúl Cedeño Padilla y como director Jaime Moreno, su objetivo principal estaba enfocado en determinar el grado de presencia de las competencias definidas en el perfil vs. Las competencias de los jefes de farmacia. El estudio aporta a la validación del Assessment Center como herramienta generadora de resultados fiables.

(Crespo, Implementación de un Assessment Center para el diagnóstico de necesidades de formación de los Jefes de Farmacia Fybeca en la ciudad de Quito (tesis de pregrado), 2005)

1.8. Justificación

Uno de los elementos que inquieta a las organizaciones hoy en día, es contar con trabajadores competentes por lo que el potencializar sus talentos y poder llegar a los resultados esperados con sus equipos, ya es un desafío importante; en JARYGOM S. A. tomando en cuenta estos aspectos se ha decidido trabajar en un análisis de las competencias de sus líderes por medio del diseño y aplicación de la herramienta de Assessment Center a la primera línea, esto con el objetivo de clarificar el estado actual de su equipo y adicionalmente proponer un cierre de brechas que permita trabajar con una guía clara para

la construcción de planes de desarrollo.

Como afirmación de lo antes mencionado el siguiente proyecto determina la importancia de evaluar el estado actual de sus habilidades de liderazgo, partiendo de ejes fundamentales como pueden ser el cierre de brechas que puede existir entre las competencias requeridas y las presentadas por el personal, esto, con el fin de encaminar sus acciones para que los colaboradores alcancen el perfil deseado.

La empresa JARYGOM con el desarrollo de su primera línea podrá ofrecer mejores oportunidades a sus equipos de trabajo y seguramente un mayor enfoque en los resultados, dándose así un crecimiento como organización que le permitirá una mayor generación de trabajo para los entes sociales relacionados.

El equipo directivo, siendo consciente de la importancia de trabajar con verdaderos líderes, ha decidido promover un desarrollo de estos potenciales y así determinar estrategias más claras y eficientes para lograr los objetivos propuestos, por consiguiente se pretende facilitar la adquisición del conocimiento técnico y el desarrollo de las habilidades necesarias para un mejor manejo de los recursos existentes en la organización, de manera que genere una línea de compromiso con los equipos a cargo.

Mi crecimiento profesional al desarrollar este proyecto será valioso debido a que podré contar con el aprendizaje en colaboración con la metodología de la universidad definida para el desarrollo de la disertación, al aplicar este proyecto dentro de la primera línea podré adquirir una experiencia de relevancia en el trabajo de líderes en desarrollo.

1.9. Objetivos

1.9.1. Objetivo General

Diseñar y Aplicar la herramienta de Assessment Center para evaluar competencias de liderazgo en la primera línea de reporte de la Empresa JARYGOM S.A. en el año 2014

1.9.2. Objetivos Específicos

- Analizar teorías y procesos de Evaluación de Liderazgo que permitan construir un Marco Teórico referencial para el desarrollo del proyecto
- Definir las competencias de liderazgo para el perfil de la primera línea que permita realizar un análisis de brechas entre el perfil deseado y el ocupante del cargo
- Diseñar actividades relacionadas con el perfil definido que nos permitan evaluar las competencias de liderazgo.
- Analizar los resultados obtenidos de la evaluación realizada a la primera línea y definir las brechas evidenciadas.
- Diseñar Planes de Desarrollo para establecer las acciones respectivas de mejoramiento del potencial.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ASSESSMENT CENTER

2.1.1. Historia Assessment Center

El método de Assessment Center ha sido usado para algunos propósitos en las organizaciones incluido selección de personal, diagnóstico, desarrollo hace algunos años, nace en la primera guerra mundial cuando el ejército alemán realizaba ejercicios prácticos con el fin de definir personas que realizarán espionaje, en esta técnica los candidatos participaban de una serie de actividades fuertes que ponían a prueba sus capacidades. En 1956, AT&T empresa telefónica, adoptó estas técnicas en un contexto organizacional (Moreno, 2012) con el objeto identificar futuros potenciales para cargos gerenciales, desde entonces el medio de evaluación empieza a desarrollarse a través de la observación como el medio de identificación de posibles empleados potenciales para posiciones en niveles Gerenciales. (George C. Thornton III, 2009)

En 1989 en el comité conformado por Duglas Bray y George Thornton III, miembros del Development Dimensions International y Colorado State University respectivamente, obtuvieron las siguientes definiciones:

Es una evaluación estandarizada de la conducta basada en múltiples datos, varios observadores entrenados y diversas técnicas, donde los juicios hechos sobre la conducta, son en su mayor parte provenientes de simulaciones específicamente desarrolladas para la evaluación. Esta información se conjuga y sintetiza en reuniones que tienen los observadores o en procesos de integración estadística. (Pautt, 2014)

2.1.2. El Assessment Center como herramienta

La naturaleza del Assessment Center es identificar comportamientos observables, de modo que de todas las técnicas el Assessment deben manejarse dentro de herramientas de evaluación que enfoquen técnicas conductuales, como las simulaciones y los ejercicios situacionales. Se considera la observación como el método más confiable y exacto para medir los comportamientos, es así que el Assessment está basado en la observación directa, obteniendo muestras de conductas que servirán para inferir el perfil característico de habilidades de un individuo. (Moreno, 2012)

Los criterios para definir un Assessment son:

1. Debe existir una inclusión de dos o más métodos durante su procedimiento, en donde por lo menos uno de ellos sea individual y el otro grupal
 2. Debe estar basado en las actividades que se realizan en el cargo a evaluar
 3. Debe contar con ejercicios que simulen las situaciones de trabajo para que generen respuestas conductuales
 4. Uno o más observadores deben observar el comportamiento de los evaluados, en por lo menos uno de los ejercicios de simulación
 5. Los métodos deben ser evaluados e integrados y calificados
 6. El procedimiento debe tener una duración de al menos dos horas
- (Pautt, 2014)

2.1.3. Objetivos del Assessment y Aplicaciones

Podemos definir como objetivos de la herramienta los siguientes puntos:

- Selección o Promoción
- Desarrollo
- Diagnóstico

(George C. Thornton III, 2009)

Dentro de la utilización de la herramienta Finkle y Jones (1970) y Alexander (1979), dieron a conocer que los resultados del Assessment center son útiles para:

- Planear reemplazos de los cargos directivos
- Identificar los directivos potenciales dentro de la organización
- Identificar miembros de grupos minoritarios que tienen potencial
- Planes de carrera
- Planes de desarrollo profesional en una empresa
- Beneficiar a los observadores en cuanto a la formación y experiencia en la evaluación de los participantes
- Planificación del entrenamiento

(Pautt, 2014)

2.1.3.1. Assessment Center de Selección o promoción

El Assessment Center tiene como objetivo tomar decisiones en procesos de selección o promociones. Las dimensiones que se evalúan son predictivas del éxito o fracaso que podrían tener los candidatos en su futuro cargo. (Cripps, 2005)

2.1.3.2. Assessment Center de Desarrollo

Se basa en el modelamiento de conducta que es un procedimiento que a través de retroalimentación inmediata, específica y diferencial, durante un periodo de tiempo, establece conductas requeridas en un grupo de personas.

Cada sesión se retroalimenta y califica al participante, las secciones continúan hasta que el participante logre el nivel de competencia requerido

El proceso es el siguiente:

1. Identificar la función
2. Definir procedimientos
3. Organizar simulaciones
4. Realizar Assessment
5. Retroalimentar
6. Seguir hasta que la persona demuestre el nivel deseado

(Moreno, 2012)

2.1.3.3. Assessment de Diagnóstico

En este caso la herramienta determina si los ocupantes de un cargo desempeñan las actividades de acuerdo a los estándares y criterios esperados. Si no es así se los capacita o entrena.

Se lo desarrolla de la siguiente forma:

1. Se identifica los participantes de puestos claves

2. Se realiza un Assessment de diagnóstico
3. Se los capacita para lograr el desempeño
4. Se los certifica cuando han demostrado el desempeño conforme con los estándares definidos

(Moreno, 2012)

2.1.4. Diseño del Assessment Center

Para definir el diseño del Assessment se deben usar la siguiente metodología:

1. Analizar el trabajo
2. Identificar tareas Claves
3. Identificar Competencias
4. Diseñar ejercicios

Existen barreras, dificultades y retos al desempeño que son necesarios identificar para un buen diseño de la herramienta, estas barreras son situaciones que se presentan en la vida real en la ejecución de las tareas claves del cargo y que incrementan el grado de dificultad y esfuerzos para realizar la tarea de manera competente. Dentro de su diseño debemos identificarlas para incorporarlas en ejercicio, pues son las que ponen a pruebas las reales competencias requeridas por el cargo. (Moreno, 2012)

Heinsman, Hoogh, Koopman, y Van Muijen (2007); Sagie y Magnezy (1997); Shore T. y Thornton (1992), analizaron la tendencia de los evaluadores a reducir el número de dimensiones durante el proceso de certificación como una forma de compensar la sobre carga cognitiva producida por el exceso de información. Para minimizar este problema se

sugiere evaluar pocas dimensiones, entre tres y siete en la evaluación general y se realicen entre dos y cuatro ejercicios. (Pautt, 2014)

Los ejercicios deben ser desarrollados en función de las tareas y las competencias del cargo. Solo cuando el ejercicio evidencia la competencia requerida por la tarea, se lo puede considerar un buen diseño de ejercicio.

2.1.4.1. Criterios de Desempeño

Son estándares que puntualizan la forma competente de desempeñar una actividad o una función.

Los Criterios de Desempeño se identifican por medio de un análisis de incidentes críticos:

- Errores cometidos por el o los ocupantes del cargo (generados por el propio ocupante)
- Barreras, dificultades o retos que se presentaron en el desempeño de la función (son generados por factores externos al ocupante)

Los incidentes críticos son importantes para definir los criterios de desempeño y dan lugar a los formatos de evaluación además ofrecen criterios para el diseño relevante de los ejercicios del Assessment Center y clarifican las condiciones del desempeño. (Moreno, 2012)

2.1.4.2. Dimensiones que se evalúan

Las dimensiones son las competencias identificadas para evaluar el buen desempeño del cargo, las cuales deben haberse identificado de forma correcta previo al diseño del

Assessment Center, las dimensiones que se evalúan son definidas gracias al análisis del puesto de trabajo, tanto el número como la naturaleza de las dimensiones a evaluar deben ser definidas para identificar el tipo de Assessment Center. (Pautt, 2014)

Las consideraciones principales para los ejercicios son las dimensiones identificadas que generan los comportamientos que interesa observar y que evidencian pertinencia respecto a los objetivos del Assessment Center. (Moreno, 2012)

2.1.4.3. La Validez Predictiva

La Validez del contenido del Assessment Center debe tener relación con el grado en que los ejercicios se corresponden con las funciones claves y competencias del cargo.

Es necesario asegurar que los observadores tengan el entrenamiento para desempeñar su papel en las simulaciones. Los ejercicios deben ser un reflejo de una tarea o simulación del trabajo para que active las mismas competencias del trabajo y cumpla con el estándar de calidad más importante del Assessment Center y la validez de contenidos. (Flanary, 2009)

Heinsman dentro de los estudios desarrollados manifestó que si los ejercicios que se realizan en el Assessment Center están bien desarrollados y se encuentran fuertemente vinculados a los comportamientos de su labor futura, proporcionará a los evaluadores ideas sobre el potencial y rendimiento del candidato en un futuro. (Pautt, 2014)

Dentro de los ejercicios es de suma importancia identificar correctamente su diseño para lograr fidelidad dentro del mismo, así tenemos la siguiente clasificación:

- La fidelidad física significa que el estímulo que presenta la situación es muy similar a la actividad laboral que intenta representar.

- La fidelidad psicológica el énfasis está en diseñar un ejercicio que demande las mismas cualidades psicológicas que la actividad de trabajo. (Moreno, 2012)

2.1.4.4. Entrenamiento a los observadores

Las conductas generadas por los ejercicios en el Assessment Center son observables y es por ello que el papel de los observadores es de suma importancia. Se requiere un grupo de personas entrenadas, conocedoras de las conductas a ser identificadas dentro del proceso. (Ducan J.R., 2012)

Existe la necesidad de formar los observadores proporcionando un profundo entendimiento de los elementos esenciales del Assessment Center y desarrollando habilidades como comunicación, evaluación, observación, análisis de conductas; el entrenamiento de los observadores es una actividad esencial para asegurar la correcta labor dentro del proceso. (Krause. D., 2005)

Los observadores deben desarrollar la habilidad de diferenciar entre la observación de una conducta y lo que puede decir el evaluado para hacerse pensar que tiene esa conducta.

Dentro del entrenamiento a los observadores deberemos obtener familiaridad con los ejercicios, de tal manera que los participantes logren manejar y dominar las listas de chequeo de las conductas, diferenciar las conductas de juicios de valor, disminuir los errores de observación, mejorar los ejercicios, establecer los tiempos de duración y medir la confiabilidad interobservadores. (Moreno, 2012)

Dentro de los puntos que es necesario entrenar a los observadores está el aprender a evitar los llamados “errores del evaluador”, tendencias de evaluación muy comunes en personas

sin entrenamiento. Los errores de evaluación son los siguientes (tomado de E. Mouret, 2003):

1. La primera impresión.- las personas cuando conocen a alguien efectúan juicios sobre ella. Generalmente estos juicios no están basados en la lógica, son resultado del relacionamiento con experiencias pasadas y con individuos que se asemejan a la persona que se está conociendo.
2. Juicios Preconcebidos (prejuicios).- se tiende a clasificar a las personas por tener algunas características y por ello se cree que deben comportarse de la manera que el observador espera.
3. Similitud personal.- a la gente por lo general le agradan las personas que actúan o piensan como uno mismo y demuestran características a las que ambos aspiran. Es una forma de clonación social.
4. Efecto de halo.- La gente por lo general al ver a alguien que le impresiona, tiene la tendencia a poner de lado cualquier defecto que el individuo pudiera tener.
5. Tendencia a establecer comparaciones.- Al observar a otros en acción, la gente tiene la tendencia a compararlos entre ellos, en vez de juzgar a cada individuo contra un estándar o perfil establecido.
6. Efecto de la principal experiencia.- La gente por lo general se forma una opinión sobre las cualidades de un individuo, basándose únicamente en un evento, en vez de una cuidadosa evaluación de todas sus acciones en la mayoría de los eventos.
7. Necesidad de autoestima.- Es mucho más fácil y más grato encontrar defectos que elogiar. Las personas que tienen necesidad de autoestima encuentran la forma más fácil de atender esa necesidad, mencionando defectos o rebajando a los demás. En

consecuencia, encuentran, más de lo negativo en vez de lo positivo en los demás, como medio para atender su necesidad y así engrandecer su propia imagen.

8. Efecto de actividad.- algunas investigaciones indican que la gente considera que los individuos activos y bulliciosos, son personas que tienen habilidades para dirigir; mientras que las personas tranquilas se las ve con poca capacidad para el mando.
(Moreno, 2012)

2.1.4.5. Registro de Conductas

Dentro del esquema investigado del registro de conductas se destacan dos métodos para el registro:

- Método de la lista de chequeo
- Método de observación y registro de conductas

Cuando las conductas han sido clasificadas, procede su valoración en términos de efectividad del desempeño. La pregunta que debe responder los observadores a cada conducta es:

¿Qué tan efectiva es esta conducta desde el punto de vista del desempeño?

¿Representa esta conducta un desempeño efectivo de la dimensión?

Puede argumentarse que tanto la clasificación como la valoración son altamente especulativos pues dependen de la opinión personal del observador. Sin embargo hay que recordar que esta apreciación esta matizada por dos elementos

- a) El observador ha sido entrenado

- b) El observador discutirá sus análisis con otros observadores a fin de llegar a un consenso.

Una vez concluido el Assessment Center se hace una integración por competencia o dimensión conductual, no interesa medir el desempeño en cada ejercicio, si no en cada una de las dimensiones de conducta que se pudieron observar.

Finalmente cada observador expone su análisis y los demás lo escuchan con el objetivo de solicitar aclaraciones, formular objeciones, examinar las conclusiones, profundizar el análisis y tomar una decisión respecto a la calificación del participante. Los juicios resultantes deben estar basados en el consenso de los observadores en los diferentes ejercicios. (Moreno, 2012)

2.1.4.6. Retroalimentación a los participantes

Después de un Assessment Center los participantes generan grandes expectativas sobre los resultados del proceso, es así que la retroalimentación a los participantes sobre los resultados del Assessment es un proceso necesario que debe realizarse en cualquier tipo de Assessment. (Cripps, 2005)

Si es un Assessment con fines de selección o promoción, se informa a los participantes la decisión de selección o promoción que se haya tomado. En el caso de un Assessment con fines de diagnóstico es necesario entregar la retroalimentación de forma detallada en cada una de las competencias medidas. (Ducan J.R., 2012)

Cuando se trata de un Assessment con fines de Desarrollo, no se suele generar un informe escrito de retroalimentación porque este se ofrece durante el Assessment de manera verbal

al final de cada ejercicio. El Assessment de desarrollo es una forma de entrenamiento que busca crear un espacio seguro y no amenazante para que los participantes ensayen varias habilidades. En este contexto de aprendizaje es crítico que la retroalimentación se ofrezca inmediatamente al final de cada ejercicio, para que el participante aprenda de su actuación. (Moreno, 2012)

Finalmente lo que se busca con la retroalimentación es que el participante defina acciones sus competencias, lograr que este proceso enfoque de forma clara sus oportunidades de mejora. (George C. Thornton III, 2009)

Esta fase del Assessment ha generado algunos debates sobre si la construcción del informe debería estar enfocado en las dimensiones o en los ejercicios:

- Cuando la retroalimentación se enfoca en las dimensiones la información es relevante a una amplia variedad de situaciones basadas en lo observado en el ejercicio.
- Cuando la retroalimentación es construida en base al ejercicio podría enfocarse al ejercicio planteado y no generar una conexión con la vida real.

Smither, London y Reilly (2005) proponen ocho grandes factores que determinan el grado de cambio del comportamiento y de mejora del desempeño laboral después de una retroalimentación:

- Las características de la retroalimentación
- Las reacciones iniciales a la retroalimentación
- La personalidad

- La información de orientación
- La necesidad de cambio
- La creencia sobre el cambio
- La fijación de objetivos
- La toma de acciones (Pautt, 2014)

2.2. LAS COMPETENCIAS

2.2.1. Clasificación de las competencias

Las posibles clasificaciones de las competencias en dos grandes grupos:

- Las competencias específicas, que son propias de un ámbito y que están orientadas a la consecución de objetivos.
- Las competencias Genéricas o transversales que son generales para los diferentes perfiles (Arancibia, 2012)

2.2.2. Desarrollo de competencias

Las competencias son comportamientos que conducen al logro de objetivos personales y organizacionales más significativamente.

El desarrollo de las competencias en el trabajo es un proceso de aprendizaje que permite al colaborador incorporar y / o modificar comportamientos mediante la autogestión de su desarrollo para lograr la evolución de su perfil de competencias hacia lo requerido por la función y por lo tanto una mejora de su desempeño. (Alles, Codesarrollo una nueva forma de aprendizaje , 2009)

Las competencias se pueden desarrollar, inclusive las que tienen un componente fuerte de motivación básica. (Pedro, 2011)

No todas las competencias se desarrollan por igual, dependen de lo ligadas que estén a:

- Los rasgos / motivos
- Al concepto de uno mismo
- A los conocimientos y habilidades (Pedro, 2011)

La Diferencias entre desarrollo y formación:

- El desarrollo está centrado en el desempeño profesional y evaluación de las personas en el puesto, la formación está centrada en asegurar conocimientos, destrezas y habilidades para el puesto.
- El desarrollo está enfocado en corto, mediano y largo plazo, la formación está enfocada en el corto plazo
- El desarrollo está basado en los comportamientos y la formación en conocimientos técnicos
- El desarrollo apuesta por la mejora continua de la persona y la formación apuesta por el incremento y renovación de conocimientos

(Alles, Codesarrollo una nueva forma de aprendizaje , 2009)

Para generar un desarrollo de competencias en el individuo, debe inicialmente identificarse de forma objetiva y fiable las necesidades de desarrollo frente al nivel de competencias esperado, el desarrollo de las competencias significa aprender nuevas formas de pensar,

sentir y hacer las cosas e incorporarlas a nuestro comportamiento para obtener el desempeño esperado. (Alles, Codesarrollo una nueva forma de aprendizaje , 2009)

2.3. EL LIDERAZGO

2.3.1. El Liderazgo como un enfoque de éxito de las organizaciones

La competencia puede copiar todas las ventajas que tiene su organización, excepto una, es por eso que las mejores empresas del mundo se han dado cuenta que sin importar el negocio en el que se encuentren, su verdadero negocio es la construcción de sus líderes. – GEOFF COLVIN.

El liderazgo es la única y verdadera ventaja competitiva de las organizaciones en las diferentes industrias, los diferentes productos se pueden mejorar pero en quien se debe trabajar es en las personas que aportan en esas grandes ideas, la cultura que es generada y fomentada por los líderes es la verdadera ventaja competitiva, el líder debe tener esa capacidad de influenciar en otros para generar los resultados que se espera y que estos sean sostenibles en el tiempo. (Covey, 8° Hábito Liderazgo, 1999)

Para entender mejor el desarrollo de los líderes debemos preguntarnos, que atributos, habilidades y cualidades poseen nuestros líderes y al tratarse de definir los objetivos que deseamos como organización que habilidades y destrezas deben tener nuestros líderes. Es así como se plantea el camino por donde queremos que los líderes evolucionen. (Covey, El Liderazgo centrado en Principios, 2009)

El desarrollo de las habilidades diferenciadoras es tanto o más importante que las habilidades técnicas que pudiera tener un líder. La parte técnica te permite llegar a los

resultados pero el carácter te permite trascender, el líder que trasciende es aquel que reúne las características, un modelo sólido es el que combina las dos partes de sus capacidades técnicas y las características de líder de éxito. (Covey, Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, 2009)

Existen dos preocupaciones constantes en la mayoría de organizaciones una de ellas es el desempeño de su organización vista desde el cumplimiento de los resultados esperados y la otra es su liderazgo. (S., C., J., & J., 2013)

Según Daniel Goleman y Hay Group en su estudio “El Liderazgo que logra resultados” (Revista Harvard Business Review 2005). Las nuevas investigaciones de la firma consultora Hay/McBer, que trazadas a partir de una muestra de 3.871 ejecutivos de todo el mundo seleccionados de una base de 20.000, resuelve gran parte del misterio del liderazgo efectivo. (Goleman D. H., 2006)

El estudio define seis estilos distintos de liderazgo, los estilos, individualmente, parecen tener un impacto en la atmósfera de trabajo de una compañía y a su vez, en su desempeño financiero.

David McClelland, psicólogo de la Universidad de Harvard, descubrió que los líderes con fortalezas en 6 o más competencias de inteligencia emocional eran mucho más efectivos que sus pares. Los Estilos definidos fueron los siguientes:

1. El estilo coercitivo
2. El estilo autoritario
3. El estilo afiliativo
4. El estilo democrático
5. El estilo marcapasos

6. El estilo coaching (Goleman D. H., 2006)

Franklin Covey Organization Servises sostiene que:

- Sólo la mitad de los trabajadores de los EE.UU. dicen que confían de su liderazgo, de acuerdo a un estudio XQ de Franklin Covey de 12,000 trabajadores de Estados Unidos en el 2003. (Covey, 8° Hábito Liderazgo, 1999)
- Los activos de más valor de una compañía del Siglo 20 eran sus maquinarias de producción. Los activos de más valor de una organización del Siglo 21 son las personas. (Covey, 8° Hábito Liderazgo, 1999)
- Aproximadamente tres de cinco trabajadores (59%) siente que la organización no aprovecha sus mejores talentos y pasiones. (Covey, 8° Hábito Liderazgo, 1999)

Los tiempos han cambiado y las organizaciones también, y sus colaboradores buscan un nivel diferente de liderazgo, con ello los estilos de liderazgo han debido evolucionar y obtener nuevos principios y características que permitan a las organizaciones de hoy llegar a los objetivos del mañana.

CAPÍTULO III: MARCO METOLÓGICO

3.1. Metodología

El siguiente proyecto tiene como finalidad el diseño y aplicación de un Assessment Center para evaluar competencias de liderazgo dentro de la primera línea de reporte de la Empresa JARYGOM S.A. en el año 2014. Para lo cual el proyecto tiene un avance en fases.

3.1.1. Técnicas de recolección de la información

- a) Entrevistas: Técnica que fue utilizada como parte del proceso de levantamiento de información requerida para la identificación de dimensiones y validación de las mismas, dicha información nos sirvió para definir de forma correcta la información necesaria para el diseño del Assessment Center.
- b) Grupo Focal: En combinación con la entrevista nos ha servido como herramienta para complementar y validar la información levantada con personas claves relacionadas al proceso.
- c) Análisis Documental: Esta herramienta de análisis ha sido utilizada durante el tratamiento de la documentación pertinente a las fases del diseño del Assessment Center.
- d) Taller: Los talleres fueron desarrollados para el entrenamiento de los observadores y para asegurar su buena comprensión y su aporte en el Assessment Center.
- e) Observación Directa: Esta técnica ha sido la base del proceso de aplicación del Assessment Center, el buen uso de esta herramienta pudo garantizar el éxito y la validez del método de Assessment Center.

3.2. Desarrollo de la metodología del proyecto

En el desarrollo de la metodología se han identificado las siguientes fases:

3.2.1. Primera Fase: Definición de las competencias de Liderazgo para el perfil de la primera línea.

- a. **Identificación de Competencias de Liderazgo para el perfil de la primera línea.-** Se definió las competencias de liderazgo para el perfil de la primera línea mediante el levantamiento de información con la Gerencia General, Accionistas, jefes inmediatos, pares y ocupantes del cargo. Esta definición se la realizó por medio del relevamiento de las actividades, funciones, responsabilidades, y del análisis de esta información se confirmó las expectativas del desempeño que se esperaba para estas posiciones.

Anexo 1: Preguntas para el levantamiento de la información

- b. **Validación y priorización de las competencias.-** Gracias al levantamiento de la información se logró identificar y definir cuáles serían las competencias transversales para este grupo ocupacional que apalanquen los objetivos y que adicionalmente permitan realizar un análisis de brechas entre el perfil deseado y el del ocupante del cargo, para finalmente validarlo y aprobarlo con la Gerencia General y Accionistas. La validación se la realizó frente a una calificación del nivel de impacto de estas competencias identificadas dentro de tres factores principales identificados con la Gerencia General:

- Impacto en el negocio

- Impacto en los objetivos
- Impacto en el desempeño de la posición

Tabla 1: Matriz de evaluación y priorización de dimensiones

Matriz de Evaluación				
Calificación de 1 a 10 en el impacto de los factores				
Factores	Negocio	Objetivos	Desempeño	
Competencias	Mayor importancia e impacto en el negocio	Mayor importancia e impacto en los objetivos del año	Mayor impacto en las actividades que realiza la posición	Total
Trabajo en Equipo y Cooperación	8	9	8	25
Gestión del Cambio	8	8	8	24
Visión Estratégica	8	10	8	26
Orientación a Resultados	10	10	10	30
Flexibilidad	7	7	7	21
Pensamiento Analítico	7	7	7	21
Búsqueda de la Información	5	5	5	15
Iniciativa	8	7	7	22
Calidad de las Decisiones	10	10	10	30
Gerencia de Personas	10	10	10	30

Carolina Ruiz Arias. (2014)/ (Pedro, 2011)

b. **Definición de las competencias.-** Gracias a los resultados obtenidos mediante la matriz de validación se confirmó la definición de las competencias de liderazgo para la primera línea con los ocupantes.

Tabla 2: Competencias identificadas para el perfil de liderazgo JARYGOM

Trabajo en Equipo y Cooperación
Gestión del Cambio
Visión Estratégica
Orientación a Resultados
Calidad de las Decisiones
Gerencia de Personas

Carolina Ruiz Arias. (2014) (Alles, Diccionario de comportamientos, Gestión por competencias., 2005)

c. **Descripción de las competencias definidas.-** Se definió una descripción de lo que cada competencia significa para la organización, utilizando sus propias palabras sobre los comportamientos que se identificó en la definición y basados también en la consulta de diccionarios de competencias como:

- Diccionario de comportamientos, Gestión por competencias. De Martha Alles
- Diccionario de competencias, HayGroup
- Competencias Lominger, Korn / Ferry International

Anexo 2: Matriz de Descripción de competencias

3.2.2. Segunda Fase: Desarrollo de la información de análisis para el diseño de Assessment Center

- a. **Identificación del tipo de Assessment Center.-** Frente al objetivo se identificó como mejor alternativa de aplicación un enfoque de Assessment Center Mixto que nos permita evaluar tanto dimensiones como tareas, con un objetivo de diagnóstico de las oportunidades de desarrollo que cada uno de los líderes pueden tener frente a las competencias definidas.
- b. **Identificación de las competencias por prioridades para la evaluación.-** Se priorizó las competencias con mayor puntaje en los factores importantes para el perfil requerido por la organización para dar un enfoque a la evaluación.

Tabla 3: Competencias identificadas como prioridad de evaluación

Nombre de la competencias
Orientación a resultados
Calidad de las decisiones
Gerencia de personas

Carolina Ruiz Arias. (2014) (Alles, Diccionario de comportamientos, Gestión por competencias., 2005)

- d. **Desarrollo de Assessment Center.-** El Assessment se desarrolló evaluando las tres competencias principales. Se diseñaron las actividades relacionadas con el perfil lo que nos permitió evaluar las competencias de liderazgo.
- e. **Definición de tareas Claves.-** Se identificó las tareas claves analizando las funciones principales de los cargos y comparándolas con las competencias antes definidas, este ejercicio se lo realizó con el jefe inmediato, Gerente General y Accionistas. Por medio de la información proporcionada de los manuales de funciones, se desarrolló una matriz de evaluación donde se identificaron las tareas principales siendo calificadas por su

nivel de impacto en su función como líder, encontrando una relación para así identificar las tareas claves de la primera línea.

Tabla 4: Matriz de identificación de tareas claves versus dimensiones identificadas

Identificación de tareas versus dimensiones identificadas		Trabajo en Equipo y cooperación	Gestión del Cambio	Visión estratégica	Orientación a resultados	Calidad de las decisiones	Gerencia de personas
Tareas Claves Transversales en los líderes de la primera línea							
T1	Planificar las actividades de responsabilidad de su área		X	X	X	X	X
T2	Coordinar y atiende los requerimientos de responsabilidad de su área	X			X	X	X
T3	Supervisar el cumplimiento de las actividades de responsabilidad de su área			X	X	X	X

Carolina Ruiz Arias. (2014) (Moreno, 2012)

f. Criterios del desempeño.- Por medio de las actividades de las posiciones se identificó los criterios del buen desempeño y mediante reuniones con expertos se determinó las barreras, dificultades y retos del desempeño.

Anexo 3: Matriz de definición de criterios del desempeño, barreras, dificultades y retos del desempeño

g. Diseño del Assessment Center.- Con los criterios del buen desempeño y las barreras, dificultades y retos del desempeño se pudo diseñar los ejercicios para el desarrollo del

Assessment Center alineados a la realidad de los líderes; se desarrolló material específico para el buen funcionamiento del Assessment Center y finalmente se definió las plantillas de informe individual y Grupal.

Anexo 4: Matriz de evaluación del énfasis de los ejercicios en las dimensiones

3.2.3. Tercera Fase: Aseguramiento de la aplicación del Assessment Center

- a. Capacitación a los observadores.-** El objetivo de la capacitación es preparar a los observadores para el buen desenvolvimiento de su rol dentro del Assessment Center.

Tabla 4: Resumen de contenidos de la capacitación

Contenidos
Introducción al proceso de Assessment Center a realizarse en la empresa
Introducción y explicación de la definición de la competencias para los Líderes
Ejercicio de familiarización con las competencias definidas
Explicación del proceso de Assessment Center
Reconocimiento del papel de los observadores en la aplicación de Assessment Center
Compresión del Sistema de Evaluación dentro del proceso de Assessment Center
Ejercicios de Evaluación
Ejercicio de Consolidación de Evaluación
Explicación de informe final de Assessment Center
Validación de los ejercicios Definidos para la aplicación del Assessment Center
Evaluación de los Observadores

Carolina Ruiz Arias. (2014) (Moreno, 2012)

- b. Desarrollo de material de entrenamiento.-** El desarrollo del material se lo realizó enfocándonos en las competencias definidas, el mismo sirvió como apoyo didáctico en el proceso de entrenamiento, su desarrollo tuvo como objetivo la práctica de situaciones similares a las que encontrarán en el Assessment Center.
- c. Desarrollo del entrenamiento.-** El entrenamiento de los observadores abarcó desde el conocimiento del proceso de Assessment Center, una familiarización profunda con las competencias, reconocimiento del rol de observador en un Assessment Center, comprensión clara del sistema de evaluación, una explicación del informe final y cerramos con una validación de los ejercicios a ser aplicados.
- d. Validación de los Ejercicios.-** En conjunto con los observadores, Gerencia General y Accionistas se validó los ejercicios a ser aplicados con el objetivo de asegurar su correcta aplicación y buen desarrollo en el momento del Assessment Center.

3.2.4. Cuarta Fase.- Evaluación a los participantes

- a. Explicación del proceso de Assessment Center a los participantes y desarrollo de los ejercicios.-** Para el desarrollo del proceso de Assessment Center los participantes tuvieron una explicación previa del objetivo del mismo dentro de la organización por parte de la Gerencia General, la explicación actual se enfocó en el desarrollo del ejercicio, se detalló una agenda de trabajo y explicación de los roles dentro del Assessment Center.

Las tablas a continuación detalladas presentan un resumen sobre el objetivo, la instrucción principal, las competencias a medir en cada ejercicio.

Tabla 6: Ficha de Ejercicio 1

Ficha del Ejercicio 1	
Nombre:	Encargo temporal
Objetivo:	Solventar problemas y decisiones como responsable de la organización y responder al respecto con los accionistas.
Instrucción principal:	Se le pide al participante que debe tomar una decisión sobre un problema de la organización dentro de un encargo temporal de la Gerencia General, los accionistas están a la expectativa de su análisis de las variables y que presente su opción de solución.
Competencias con Énfasis Primario X:	Orientación a resultados Calidad de las decisiones
Competencias con Énfasis Secundario X:	Gerencia de personas
Tipo de Assessment recomendado:	Diagnóstico
Categoría del ejercicio:	Trabajo solo y presentación grupal
Duración	1 hora
Variaciones:	Análisis de variables Exposición de la decisión tomada a los accionistas
Número Recomendado de observadores:	4

Carolina Ruiz Arias. (2014) (Moreno, 2012)

Tabla 7: Ejercicio 2

Ficha del Ejercicio 2	
Nombre:	Presentación de los objetivos
Objetivo:	Desarrollar una presentación a los accionistas sobre su aporte y estrategia frente a los objetivos organizacionales, explique el aporte de su equipo y soporte desde su área para el logro de los objetivos.
Instrucción principal:	Se le solicita al participante que defina su aporte al logro de los objetivos organizacionales, debe analizar los diferentes factores involucrados para el cumplimiento en el logro y en el tiempo definido, para lo cual debe realizar un plan de acción y una estrategia para cumplimiento de las metas, Con un esquema de definición de objetivos se plantea su aporte a los accionistas para obtener su aprobación.
Competencias con	Orientación a resultados Calidad de las decisiones

Énfasis Primario X:	
Competencias con Énfasis Secundario X:	Gerencia de personas
Tipo de Assessment recomendado:	Diagnóstico
Categoría del ejercicio:	Trabajo Solo y Presentación grupal
Duración	2 horas 30 min
Variaciones:	Alineamiento con las metas Análisis de las variables Exposición de la estrategia accionistas y Gerencia General
Número Recomendado de observadores:	4

Carolina Ruiz Arias. (2014) (Moreno, 2012)

Tabla 8: Ejercicio 3

Ficha del Ejercicio 3	
Nombre:	Compromiso del Equipo con el objetivo de área
Objetivo:	Lograr que su equipo se alinee y comprometa con el objetivo planteado
Instrucción principal:	Se le pide al participante que reúna a su equipo de trabajo para explicar las nuevas metas organizacionales y los objetivos del área, dentro de esta reunión el participante debe lograr el compromiso de todo su equipo para afrontar el nuevo reto.
Competencias con Énfasis Primario X:	Gerencia de personas
Competencias con Énfasis Secundario X:	Orientación a resultados Calidad de las decisiones
Tipo de Assessment recomendado:	Diagnóstico
Categoría del ejercicio:	Interacción uno a uno y grupal
Duración	2 horas
Variaciones:	Participación de colaboradores Presentación de metas
Número Recomendado de observadores:	4

Carolina Ruiz Arias. (2014) (Moreno, 2012)

b. **Alimentación de las Matrices de observación.**- Dentro de los ejercicios diseñados se desarrolló una matriz de observación, por cada ejercicio los observadores contaron con estas matrices, las mismas que tienen el objetivo de registrar los comportamientos identificados a lo largo de los ejercicios. Esta evaluación se la realiza de forma individual.

Anexo 5: Matriz de evaluación

c. **Integración de conclusiones de los observadores.**- Los observadores consolidaron una matriz con las observaciones y se realizó el ejercicio de identificar de forma conjunta una integración de las conclusiones de los ejercicios. Obteniendo un puntaje general de las dimensiones evaluadas.

Tabla 9: Matriz de integración e identificación de resultados individuales

Detalle de Resultados Obtenidos				
Nombre	Sujeto 1			
Área	1			
Consolidación de Competencias				
Competencia Observadas	Puntaje Directo	Puntaje Porcentual	Porcentaje Relacional con el Perfil	Porcentaje Requerido
Orientación a Resultados	2.34	78	23	30
Calidad de las Decisiones	2.31	77	23	30
Gerencia de Personas	2.60	87	35	40
Total			81	100
Nombre				
Sujeto 2				
Área				
2				
Consolidación de Competencias				
Competencia Observadas	Puntaje Directo	Puntaje Porcentual	Porcentaje Relacional con el Perfil	Porcentaje Requerido
Orientación a Resultados	2.50	83	25	30
Calidad de las Decisiones	2.00	67	20	30

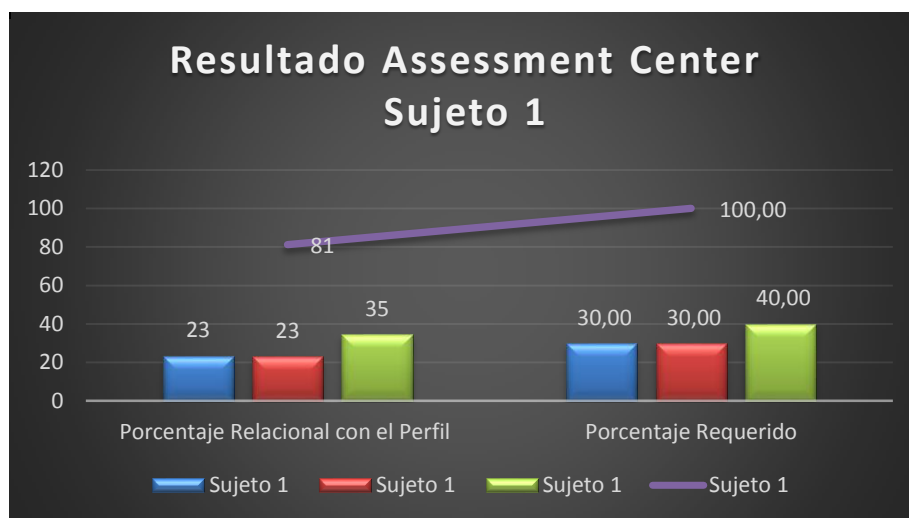
Gerencia de Personas	2.00	67	27	40
Total			72	100
Nombre	Sujeto 3			
Área	3			
Consolidación de Competencias				
Competencia Observadas	Puntaje Directo	Puntaje Porcentual	Porcentaje Relacional con el Perfil	Porcentaje Requerido
Orientación a Resultados	2.50	83	25	30
Calidad de las Decisiones	2.50	83	25	30
Gerencia de Personas	2.80	93	37	40
Total			87	100
Nombre	Sujeto 4			
Área	4			
Consolidación de Competencias				
Competencia Observadas	Puntaje Directo	Puntaje Porcentual	Porcentaje Relacional con el Perfil	Porcentaje Requerido
Orientación a Resultados	2.30	77	23	30
Calidad de las Decisiones	2.60	87	26	30
Gerencia de Personas	2.70	90	36	40
Total			85	100
Nombre	Sujeto 5			
Área	5			
Consolidación de Competencias				
Competencia Observadas	Puntaje Directo	Puntaje Porcentual	Porcentaje Relacional con el Perfil	Porcentaje Requerido
Orientación a Resultados	2.80	93	28	30
Calidad de las Decisiones	2.60	87	26	30
Gerencia de Personas	1.80	60	24	40
Total			78	100

Carolina Ruiz Arias. (2014) (Alles, Codesarrollo una nueva forma de aprendizaje , 2009)

- d. **Desarrollo de la información para los informes finales.-** Por medio de esta integración se identificó la información que sería trasladada a informes finales para la

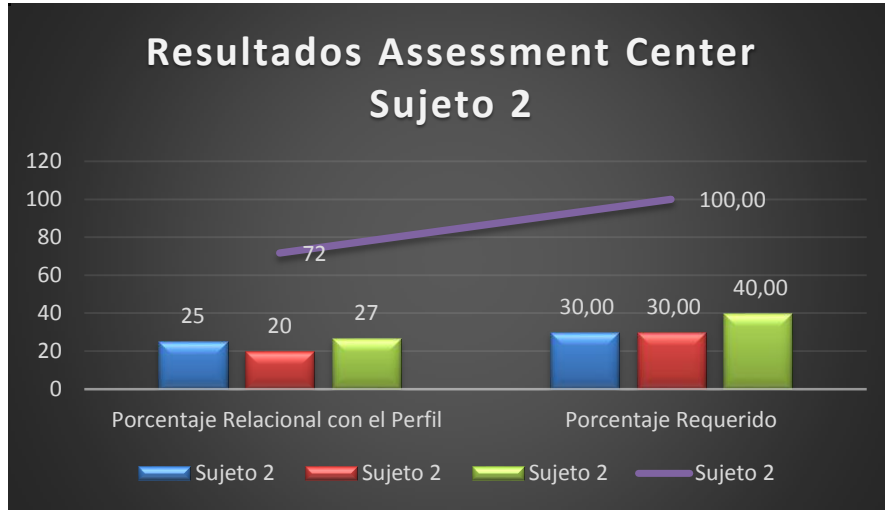
Gerencia General, la misma que respalde el enfoque de desarrollo de las competencias definidas para el Liderazgo en la organización.

Ilustración 1: Cuadro de resumen Sujeto 1



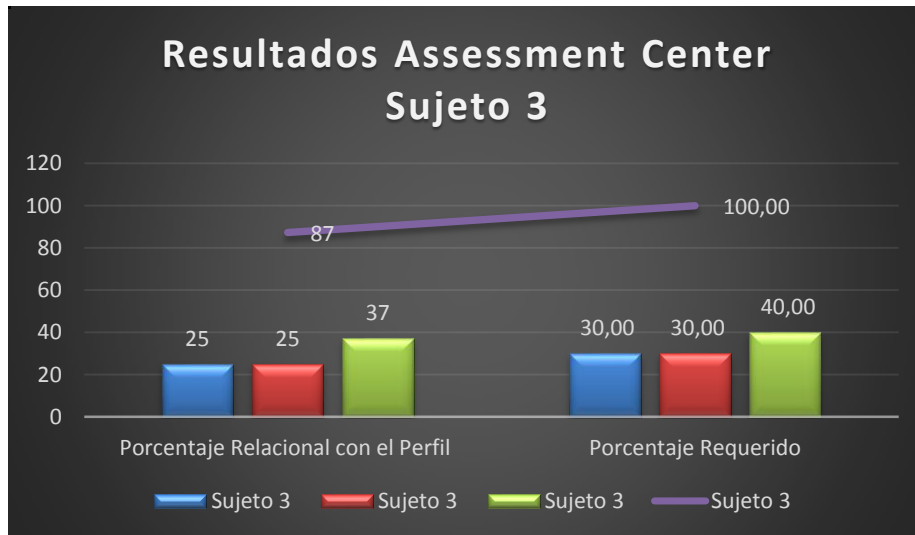
Carolina Ruiz Arias. (2014)

Ilustración 2: Cuadro de resumen Sujeto 2



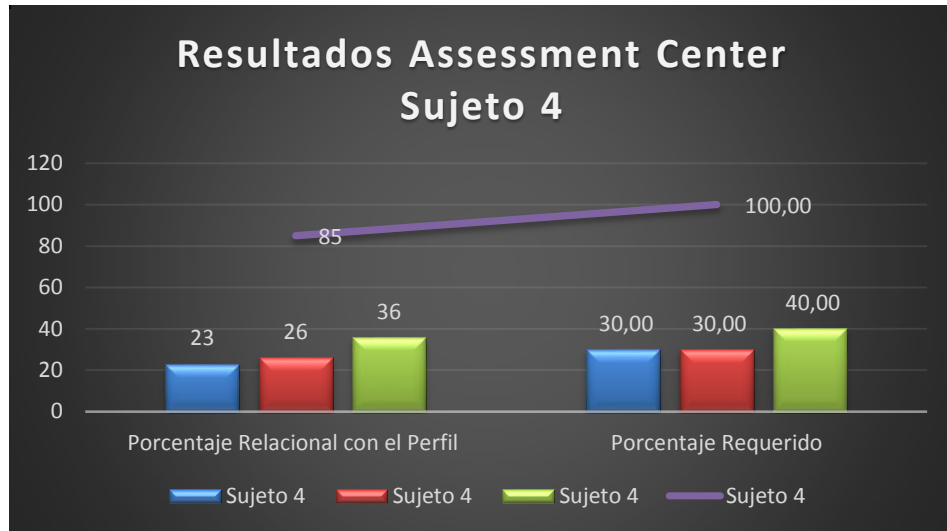
Carolina Ruiz Arias. (2014)

Ilustración 3: Cuadro de resumen Sujeto 3



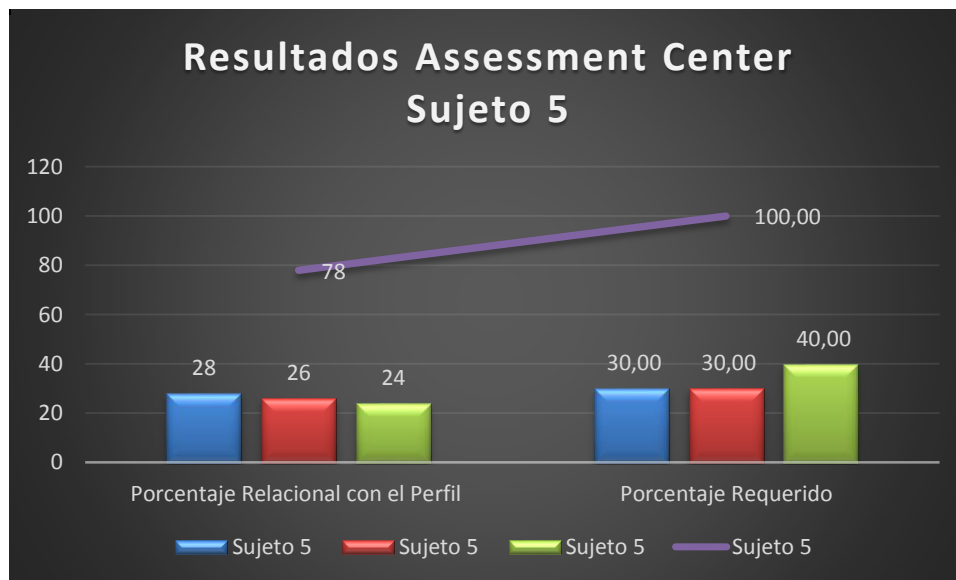
Carolina Ruiz Arias. (2014)

Ilustración 4: Cuadro de resumen Sujeto 4



Carolina Ruiz Arias. (2014)

Ilustración 5: Cuadro de resumen Sujeto 5

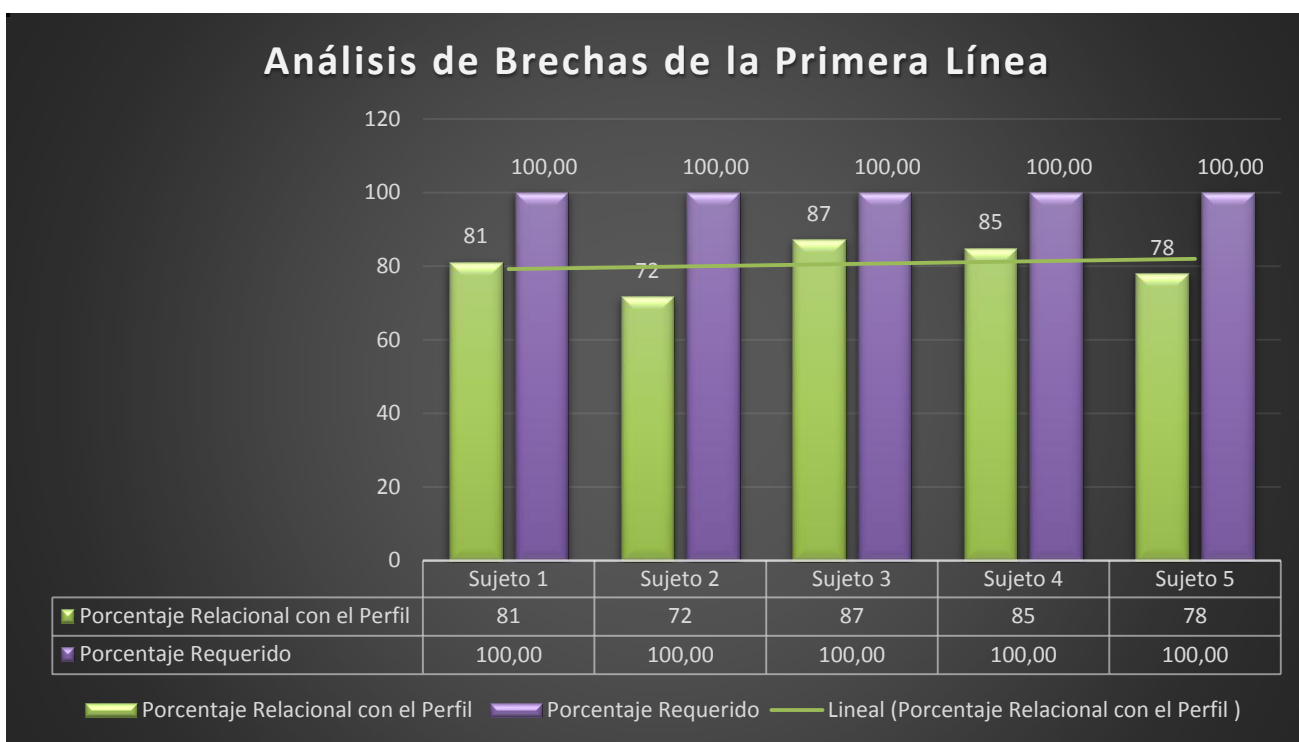


Carolina Ruiz Arias. (2014)

3.2.5. Quinta Fase.- Informes finales

a. **Definición de Brechas.-** Mediante el análisis de los resultados obtenidos de la evaluación realizada a la primera línea se definió las brechas, logrando el contraste con los perfiles de liderazgo deseados, frente al perfil obtenido en los ejercicios.

Ilustración 6: Matriz de definición de brechas



Carolina Ruiz Arias. (2014)

Una vez definidas las dimensiones y evaluados los líderes de la primera línea pudimos plasmar las brechas identificadas, en el cuadro presentado podemos destacar en barras verticales la comparación encontrada en cada sujeto, contando en color violeta el porcentaje requerido por la organización y en color verde el puntaje relacional obtenido por cada líder.

Así llegamos a la identificación de las brechas en cada uno de los perfiles, teniendo una diferenciación marcada por cada líder, en los cuadros detallados en la parte superior podemos identificar las competencias específicas en las que se debe trabajar para mejorar estos puntajes generales.

- c. **Definición de conclusiones y recomendaciones.-** Dicho informe fue presentado a la Gerencia General; con lo cual se trabajó en la definición de las necesidades de desarrollo, aportando en las conclusiones y recomendaciones para la posterior construcción del plan de desarrollo de los líderes.
- d. **Entrega de informe a Gerencia General.-** La entrega del informe fue enfocado a las características que se podrían desarrollar con cada líder y se identificó las expectativas de la Gerencia General para la construcción de los planes.

3.2.6. Sexta Fase.- Diseño de planes de desarrollo

- a. **Retroalimentación a los participantes.-** Gracias a la información obtenida se construyó informes individuales que permitieron retroalimentar a los participantes.
- b. **Diseño de planes de desarrollo.-** Posterior a la retroalimentación se procedió a construir de forma individual con los participantes los posibles planes de desarrollo con los cuales estuvieron comprometidos.

- c. **Presentación de planes a Gerencia General.**- Los Participantes en compañía de sus Líderes realizaron una presentación a la Gerencia General de los planes de desarrollo que se trabajarán dentro de la organización. Los cuales contaron con la aprobación de parte de Gerencia General.

CAPÍTULO IV: DISEÑO DE ASSESSMENT CENTER PARA LA PRIMERA LÍNEA

El presente proyecto tiene como objetivo el diseño y la aplicación del Assessment Center como una herramienta de evaluación del porcentaje de ajuste de la primera línea al perfil definido por la organización.

JARYGOM en años anteriores ha tenido el interés de desarrollar a su primera línea pero no contaba con un diagnóstico claro de las necesidades de desarrollo que pudieran dar un foco definido para su desarrollo.

El método de Assessment Center desarrollado para la evaluación de la primera línea de JARYGOM permite identificar las brechas entre el perfil requerido y el perfil actual de los líderes, así de esta manera se pudo trabajar en definición de planes de desarrollo para cerrar esas brechas en un futuro.

4.1. Resultados esperados

El proyecto busca lograr:

- a) Diseñar un Assessment Center enfocado en la evaluación de las competencias definidas por parte de la organización.
- b) Aplicar un Assessment Center para realizar el análisis de las competencias en la primera línea que nos permita tener resultados para plantear brechas frente al perfil idóneo.
- c) Construir Planes de Desarrollo en conjunto con los Líderes.

4.2.1. Diseñar un Assessment Center enfocado en la evaluación de las competencias definidas por parte de la organización.

- a) Previo al diseño del Assessment Center se definió las dimensiones y tareas que permitirían desarrollar el mismo.

Por medio de la matriz de evaluación y priorización de dimensiones se analizó los siguientes pilares de impacto:

- El impacto en el negocio
- El impacto en los objetivos del año
- El impacto en el desempeño o en las actividades realizadas en la posición

En base a los resultados obtenidos encontramos que las siguientes competencias como prioridades principales:

- Orientación a Resultados con un total de 30 puntos
- Calidad de las Decisiones con un total de 30 puntos
- Gerencia de Personas con un total de 30 puntos

Es por ello que estas tres competencias son las principales en la evaluación de los ejercicios para centralizar el análisis y poder obtener mejores resultados

Dicha matriz permitió la identificación de las competencias con mayor puntaje, las cuales fueron definidas por medio de las características identificadas con la alta Gerencias, Accionistas, Jefe inmediato y personal clave

Tabla 10: Matriz de Descripción de competencias

Nombre de la competencias	Descripción
Trabajo en Equipo y Cooperación	Implica la intención genuina de colaboración y cooperación para el logro de los objetivos del equipo al que se pertenece. Es la habilidad de movilizar los aspectos positivos y el entusiasmo de los miembros del equipo para alcanzar un objetivo común.
Gestión del Cambio	Es la habilidad para comunicar una nueva visión, que hace que esa visión parezca no sólo posible sino también deseable para el equipo, creando en ellos una motivación y compromiso genuinos.
Visión Estratégica	Puede predecir con exactitud las consecuencias y tendencias futuras; posee gran conocimiento y amplia perspectiva; tiene visión de futuro; puede describir de forma clara situaciones y perspectivas creíbles de posibilidades y probabilidades; es capaz de idear estrategias y planes competitivos e innovadores.
Orientación a Resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
Calidad de las Decisiones	Es la capacidad de tomar decisiones acertadas, para ello analiza la situación e identifica las variables del entorno, la experiencia y el buen juicio; la mayoría de sus soluciones y sugerencias resultan ser acertadas y precisas con el transcurso del tiempo.

Gerencia de Personas	Hace que las personas realicen su trabajo de la mejor forma posible; establece objetivos desafiantes; distribuye el trabajo de maneras planificada y organizada; mantiene un buen diálogo con los demás sobre el trabajo y sus resultados; aprovecha el potencial de la gente; es un comunicador claro Implica utilizar apropiadamente y adecuadamente la autoridad. Implica el esfuerzo contante por mejorar el desarrollo o el aprendizaje de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización.
----------------------	--

Carolina Ruiz Arias. (2014)/ (Alles, Diccionario de comportamientos, Gestión por competencias., 2005)

Dentro de estas competencias identificadas se priorizo aquellas que tenían un mayor puntaje y destacaban por su impacto en los factores evaluados.

Las Competencias Identificadas como prioridad de evaluación las identificamos en conjunto se fue identificando las funciones principales de cada posición y aquellas actividades que tenían mayor relevancia y similitud para definir las competencias transversales que caracterizaran las actividades de los líderes, en un siguiente paso interrelaciono las Tareas Claves con las dimensiones antes definidas:

- Orientación a resultados
- Calidad de las decisiones
- Gerencia de Personas

La Matriz de identificación de tareas claves versus dimensiones identificadas permite validar la necesidad de las competencia para realizar la tarea, gracias esta calificación podemos identificar las competencias que tienen una repetición en las tareas principales.

Tabla 11: Matriz de definición de Criterios del desempeño, barreras, dificultades y retos del desempeño

Nombre de la competencias	Criterios del desempeño	Barreras, dificultades y retos del desempeño
Orientación a resultados	Comunica el objetivo de manera que los demás comprenden a donde deben llegar	Ausencia de metas claras en su área o departamento
	Define objetivos que sean motivantes para su equipo	Ambigüedad en las funciones de su puesto
	Analiza las variables dentro del entorno y fuera para asegurar el cumplimiento en tiempo y calidad	Condiciones físicas inadecuadas
	Es capaz de comprometer al equipo al objetivo planteado	Ausencia de metas claras en su área o departamento
Calidad de las decisiones	Encuentra la decisión que más se ajuste a los objetivos y que pueda promoverse entre la gente	Ausencia de metas claras en su área o departamento
	Explica las variables analizadas y los hechos que hay detrás de la decisión	Ausencia de metas claras en su área o departamento
	Muestra disposición tanto a compartir como a aceptar ideas para la solución de problemas	Ausencia de Políticas
	Toma decisiones difíciles	
Gerencia de personas	Ayuda a los demás a comprender cómo lograr los objetivos	Excesiva dedicación a tareas operativas
	Delega y permite que otros ejecuten	
	Posee un estilo de dirección abierto y participativo	Resistencia a nuevos procesos y cambios
	Reconoce la contribución de las personas en	

Carolina Ruiz Arias. (2014)/ (Moreno, 2012)

Previo a la aplicación de los ejercicios de Assessment Center se realizó el entrenamiento a los observadores para asegurar la validez de su futura evaluación dentro de los ejercicios.

Dentro de la capacitación se realizaron las siguientes actividades principales para asegurar el entrenamiento:

- Introducción al Assessment Center
- Practica de Assessment Center
- Validación y reflexión sobre lo aprendido

A continuación detallo cada uno de los ejercicios desarrollados que permitieron obtener el resultado de los Assessment Center, cada uno de los ejercicios cuenta con:

- Instrucciones para el participante
- Tiempo y tareas
- Condiciones
- Explicación al participante

4.1.1.1 Ejercicio 1

El siguiente Ejercicio tiene como objetivo medir orientación a resultados y calidad de decisiones, su desarrollo se encuentra a continuación detallada:

- **Instrucciones para el participante:**

Su tarea consiste en identificar la mejor solución al problema planteado, una vez definida su decisión ante el problema, deberá presentarlo al comité de accionistas para obtener su apoyo en la decisión definida.

El coordinador le dará las instrucciones del caso de análisis, léalas y si tiene dudas pregunte en el espacio de 20 minutos que se le otorga para identificar las variables de análisis frente al problema, una vez que esté listo pasaremos a la siguiente etapa del ejercicio que será la exposición a los accionistas.

- **Tiempo y tareas:**

1. Tendrá 15 minutos para planificar su exposición y los contenidos
2. Cuando haya finalizado su análisis y desarrollo de la exposición comuníquelo al coordinador para este proceso tendrá 10 minutos
3. Su exposición tendrá un mínimo de 15 minutos y máximo de 20 minutos, tenga en cuenta que usted debe contralar su tiempo
4. Dentro de su interacción los accionistas realizarán preguntas que podrán tomar unos 10 minutos adicionales en medio de su exposición

- **Condiciones:**

- Una vez terminada la etapa de análisis y desarrollo de la exposición no haga preguntas ni solicite aclaraciones al coordinador
- En su exposición diríjase únicamente a los accionistas como si estuviera en una reunión de presentación solicitada por usted
- No se podrá hacer un ensayo previo

- Cuando empiece el ejercicio no exponga en futuro, presente su exposición como si en realidad lo estuviera presentando a los accionistas
- Recuerde que tenemos tiempos definidos dentro de la actividad y que se le comunicará cuando su tiempo haya finalizado sin opción a prórroga

- **Explicación al participante:**

Usted trabaja en la empresa JARYGOM y la ha sido encargada la Gerencia General de forma temporal debido a que la Gerencia se encuentra fuera del país en un tratamiento médico, por lo cual no va poder ser ubicado en este tiempo, usted es un colaborador de la entera confianza de la Gerencia y esta es la razón por la que ha recibido el encargo.

Durante esta semana todo ha venido marchando de forma correcta, pero el día viernes le comunican a las 11h30 que el equipo de flota principal ha sufrido un percance y la flota se encontrara fuera de operación, por lo que le ha comunicado el área de mantenimiento este problema persistirá al menos hasta el día lunes, ya que los repuestos para ponerla operativa nuevamente deben ser importados.

Lamentablemente por el momento no contamos con el back up de flota ya que el back up se encuentra cubriendo al equipo de la zona norte que no se ha podido remplazar por falta de presupuesto en este mes.

Este inconveniente operativo traerá consecuencias con nuestro cliente principal y es necesario que usted como conocedor de la organización analice las posibilidades, variables, oportunidades e inconvenientes que esta situación traerá a la organización y realice una presentación y propuesta de solución a los accionistas.

4.1.1.2 Ejercicio 2

- **Instrucciones para el participante:**

Su tarea consiste en diseñar una estrategia para ser presentada a los Accionistas y Gerencia General sobre su aporte a los objetivos organizacionales planteando para el año 2015, esta estrategia debe ser viable y factible, su explicación debe lograr la aprobación de la misma.

El coordinador le dará las instrucciones del ejercicio, léalas y si tiene dudas pregunte en el espacio de 1 hora que se le otorga para el diseño de la estrategia, identificar las variables de análisis frente al planteamiento del ejercicio, una vez que esté listo pasaremos a la siguiente etapa que será la presentación a los Accionistas y Gerencia General.

- **Tiempo y tareas:**

1. Tendrá 1 hora para diseñar su estrategia de trabajo y objetivos de aporte al objetivo Organizacional
2. Cuando haya finalizado su análisis, diseño y desarrollo de la exposición comuníquelo al coordinador
3. Su exposición tendrá un mínimo de 30 minutos y máximo de 50 minutos, tenga en cuenta que usted debe contralar su tiempo
4. Dentro de su interacción los accionistas realizaran preguntas que podrá tomar unos 20 minutos en medio de su exposición

- **Condiciones:**

- Una vez terminada la etapa de análisis, diseño y desarrollo de la exposición no haga preguntas y solicite aclaraciones al coordinador
- En su exposición diríjase únicamente a los Accionistas y Gerencia General
- No se podrá hacer un ensayo previo
- Cuando empiece el ejercicio no exponga en futuro, presente su exposición como si en realidad lo estuviera presentando a los Accionistas y Gerencia General

Recuerde que tenemos tiempos definidos dentro de la actividad y que se le comunicará cuando su tiempo haya finalizado sin opción a prórroga

• **Explicación al participante:**

Usted trabaja en la empresa JARYGOM y le han sido entregadas las metas para el año de parte de la Gerencia General, la Gerencia también le ha pedido que trabaje en el diseño de la estrategia de su área para impactar en los objetivos organizacionales.

Las metas entregadas son las siguientes:

Metas definidas para el año:

Metas de Ventas	Cumplir el 100% de la distribución nacional
Disminución en costo	Disminuir en un 15% el costo operativo actual
Incrementar de ventas	Incrementar en un 15% la meta de venta del año pasado

Usted deberá presentar su estrategia a los Accionistas y a la Gerencia General con los argumentos del caso, explicando la factibilidad y la forma en que estos objetivos propios del área impactan en los objetivos organizacionales.

Identifique cada una de las variables que influyen en este cumplimiento.

4.1.1.3. Ejercicio 3

- **Instrucciones para el participante:**

Su tarea consiste en lograr el compromiso del equipo con las metas entregadas por la organización, dentro del ejercicio debe lograr comprometer al equipo y generar acuerdos de trabajo para garantizar el cumplimiento de las mismas, su consigna es lograr que el equipo defina e identifique su aporte con las metas, solventando cualquier diferencia que el equipo pueda tener.

El coordinador le dará las metas organizacionales que usted debe exponer al equipo, además de exponer también las metas de su área aprobadas por la Gerencia General, lea las instrucciones y si tiene dudas pregunte en el espacio de 20 minutos que se le otorga para identificar las características de las metas y diseñar su planteamiento con el equipo, una vez que esté listo pasaremos a la reunión con su equipo.

- **Tiempo y tareas:**

1. Tendrá 20 minutos para planificar su exposición y los argumentos para la reunión con el equipo
2. Cuando haya finalizado su análisis y desarrollo de la exposición comuníquelo al coordinador
3. Su reunión con el equipo tendrá un mínimo de 1 hora y máximo de 1 hora 30 minutos, tenga en cuenta que usted debe contralar su tiempo

- **Condiciones:**

- Una vez terminada la etapa de análisis y desarrollo de la exposición no haga preguntas y solicite aclaraciones al coordinador
- En su exposición diríjase únicamente a su equipo de trabajo simulado
- No se podrá hacer un ensayo previo
- Cuando empiece el ejercicio no exponga en futuro, presente su exposición como si en realidad lo estuviera presentando a su equipo
- Recuerde que tenemos tiempos definidos dentro de la actividad y que se le comunicará cuando su tiempo haya finalizado sin opción a prórroga

- **Explicación al participante:**

Usted trabaja en la empresa JARYGOM y le han sido entregadas las metas para el año de parte de la Gerencia General, la Gerencia le ha solicitado que en la siguiente reunión de coordinación que será el día de mañana usted plantee los compromisos a

los que ha llegado con su equipo para obtener un aporte significativo en la meta planteada, debe recordar que durante el año transcurrido su equipo se encuentra desmotivado ya que el año pasado no pudieron lograr los objetivos planteados, sus colaboradores han venido manejando diferentes enfoques frente al objetivo lo que ha generado conflictos entre compañeros y esto se ha visto reflejado dentro de su interacción con las áreas y los resultados, Karen una de sus colaboradoras ha sido uno de los casos más difíciles de manejar, precisamente porque es la persona que a traído mayores problemas al equipo por su bajo desempeño, los miembros del equipo de forma individual ya se han manifestado sobre su malestar y le han pedido que actué, usted aún no ha tomado una decisión por dos razones:

- (1) Karen ha sido un muy buen colaborador hasta el año pasado, su baja de desempeño se dio en el último año, la razón aun no la ha podido identificar
- (2) Karen se encuentra más de ocho años en la organización y la empresa no ha aprobado despidos en el año por inconvenientes en presupuesto, esta salida a la organización le saldría muy costosa

Dentro de su equipo cuenta con:

Cristina: Quien es una colaboradora estrella, siempre ha tenido un gran aporte en buenas ideas, usted la ve como un gran apoyo y mano derecha para poder realizar su trabajo dentro de la organización, pero precisamente por su nivel de efectividad es quien más se encuentra molesta por la situación de Karen, siendo una persona muy competitiva se muy incómoda por el no cumplimiento de las metas del año pasado.

Daniela: Es un colaborador promedio, generalmente cumple con sus responsabilidades pero usted siente que es una colaboradora que podría dar más, lamentablemente hasta el momento no ha logrado generar un mejor desempeño de su parte, le preocupa que la desmotivación del equipo y sobre todo el sentir de Cristina influye en el resto del equipo e impacte más en su desempeño promedio y sobre todo en su comprometimiento con los nuevos objetivos.

Metas definidas para el año:

Metas de Ventas	Cumplir el 100% de la distribución nacional
Disminución en costo	Disminuir en un 15% el costo operativo actual
Incrementar de ventas	Incrementar en un 15% la meta de venta del año pasado

- **Roles a entregar a los colaboradores**

Karen: Usted es una de las colaboradoras que ha venido teniendo un desempeño bajo en el último año, usted está consiente que su bajo desempeño ha traído problemas en el cumplimiento del objetivo, sabe además que los miembros del equipo de forma individual ya se han manifestado sobre su malestar al respecto con su jefe, usted está clara que este desempeño ha sido este último año, no durante toda su carrera profesional en la empresa. Lamentablemente usted no ha podido concentrar su atención al 100%

como quisiera en su trabajo debido a sus problemas personales ya que ha venido atravesando un divorcio conflictivo, en medio de este proceso su mayor temor es perder el trabajo, este tema no se lo ha comentado a su equipo ya que usted es una persona muy reservada en su vida personal, mucho menos a su Jefe, usted se encuentra trabajando alrededor de 8 años en la compañía en los cuales siente que ha dado un gran aporte, no siente justo que por su desempeño actual de su equipo sea tan fuerte.

Cristina: Usted es una colaboradora muy eficiente, sabe que su aporte es muy importante dentro del equipo de trabajo, está consciente de que su jefe la ve como su mano derecha para poder realizar el trabajo dentro de la organización, en este último año no se ha sentido tan motivada como antes, precisamente porque el equipo no ha logrado obtener los resultados esperados y usted siente que ha sido por el pobre aporte de una de sus compañeras de trabajo, usted le ha manifestado este particular a su Jefe inmediato pero siente que él no ha hecho nada al respecto de este problema, usted inclusive ha pensado en buscar un nuevo trabajo a pesar del gusto que tiene en su puesto actual, pero definitivamente usted no soporto estar en un equipo que no soporta estar en un equipo que no cumple los objetivos.

Daniela: Usted es un colaborador promedio, generalmente cumple con las metas planteadas pues realmente usted siente que este puesto de trabajo es tan solo una opción mientras encuentra algo que este más relacionado con sus intereses, siente que el equipo se encuentra desmotivado y desde un tiempo acá la organización se ha puesto más exigente con el área, su jefe últimamente ha empezado a presionar sobre su desempeño y esta actitud la tiene incomoda pues usted no comprende su interés, si siempre cumple con lo que es su responsabilidad.

Dentro del proceso de Assessment Center se desarrolló una Matriz de evaluación que permitió a los observadores registrar las conductas identificadas.

Por medio de la matriz de evaluación y la aplicación de la herramienta de Assessment Center se realizó un análisis de las competencias en la primera línea con lo cual pudimos tener un resultado que me permitió definir brechas frente al perfil idóneo.

Conforme a la matriz de integración e identificación de resultados individuales se ha obtenido los siguientes datos:

- El sujeto 1 obtuvo una brecha de 19% dentro del porcentaje deseado.
 - Sus resultados finales fueron los siguientes:

Resultados	
81	100

- Sus puntajes inferiores impactan en las siguientes competencias
 - Orientación a Resultados
 - Calidad de las Decisiones
- El sujeto 2 obtuvo una brecha de 28% dentro del porcentaje deseado.
 - Sus resultados finales fueron los siguientes:

Resultados	
72	100

- Sus puntajes inferiores impactan en las siguientes competencias

- Gerencia de Personas
 - Calidad de las Decisiones
- El sujeto 3 obtuvo una brecha de 13% dentro del porcentaje deseado.
 - Sus resultados finales fueron los siguientes:

Resultados	
87	100

- Sus puntajes inferiores impactan en las siguientes competencias
 - Orientación a Resultados
 - Calidad de las Decisiones
- El sujeto 4 obtuvo una brecha de 15% dentro del porcentaje deseado.
 - Sus resultados finales fueron los siguientes:

Resultados	
85	101

- Sus puntajes inferiores impactan en las siguientes competencias
 - Orientación a Resultados
- El sujeto 5 obtuvo una brecha de 22% dentro del porcentaje deseado.
 - Sus resultados finales fueron los siguientes:

Resultados	
78	100

- Sus puntajes inferiores impactan en las siguientes competencias
 - Gerencia de Personas

Para el desarrollo de la matriz de integración e identificación de resultados individuales se compiló las calificaciones definidas por los observadores, las cuales fueron transformadas en un puntación directa que es un promedio de las evaluaciones individuales de cada observador, la misma fue transformada a porcentaje por medio de una regla de 3 y obteniendo así un comparativo con el porcentaje requerido.

4.1.2. Diseñar Planes de Desarrollo

Dentro del diseño de los planes de desarrollo se identificó las brechas entre el perfil requerido y el perfil identificado en los líderes, la construcción del plan de desarrollo se lo realizará en base a las brechas encontradas.

Las brechas identificadas oscilan entre el 13 % como la más baja y el 28% como la más alta del resultado final, por medio de estos datos se ha enfocado claramente las actividades que se desarrollarán dentro del plan, pretendiendo así cerrar la distancia entre lo deseado y los resultados obtenidos. El mayor aporte de este análisis es permitir un trayecto objetivo para el desarrollo de las competencias que cada líder requiere.

Dentro de la construcción del Plan de desarrollo se diseñó un sistema de evaluación de prioridades de las competencias a trabajar.

Tabla 12: Esquema de construcción y priorización de las competencias en el plan de Desarrollo

Sistema de evaluación de prioridades del Plan de Desarrollo					
Inferior o igual al 10 %			Prioridad Mínima		
Entre 15% -10%			Prioridad Media		
Superior o igual a 15.1%			Prioridad Alta		
Enfoque de Plan de Desarrollo por líder					
Sujeto 1	Competencia Observadas	Porcentaje Relacional con el Perfil	Porcentaje Requerido	Brecha	Porcentaje de brecha en la competencia
	Orientación a Resultados	23	30.00	6.60	22.00
	Calidad de las Decisiones	23	30.00	6.90	23.00
	Gerencia de Personas	35	40.00	5.33	13.33
	Total	81	100.00	18.83	
Sujeto 2	Competencia Observadas	Porcentaje Relacional con el Perfil	Porcentaje Requerido	Brecha	Porcentaje de brecha en la competencia
	Orientación a Resultados	25	30.00	5.00	16.67
	Calidad de las Decisiones	20	30.00	10.00	33.33
	Gerencia de Personas	27	40.00	13.33	33.33
	Total	72	100.00	28.33	
Sujeto 3	Competencia Observadas	Porcentaje Relacional con el Perfil	Porcentaje Requerido	Brecha	Porcentaje de brecha en la competencia
	Orientación a Resultados	25	30.00	5.00	16.67
	Calidad de las Decisiones	25	30.00	5.00	16.67
	Gerencia de Personas	37	40.00	2.67	6.67
	Total	87	100.00	12.67	
Sujeto 4	Competencia Observadas	Porcentaje Relacional con el Perfil	Porcentaje Requerido	Brecha	Porcentaje de brecha en la competencia
	Orientación a Resultados	23	30.00	7.00	23.33
	Calidad de las Decisiones	26	30.00	4.00	13.33
	Gerencia de Personas	36	40.00	4.00	10.00
	Total	85	100.00	15.00	
Sujeto 5	Competencia Observadas	Porcentaje	Porcentaje	Brecha	Porcentaje de

	Relacional con el Perfil	Requerido		brecha en la competencia
Orientación a Resultados	28	30.00	2.00	6.67
Calidad de las Decisiones	26	30.00	4.00	13.33
Gerencia de Personas	24	40.00	16.00	40.00
Total	78	100.00		22.00

Carolina Ruiz (2014)/ (Alles, Codesarrollo una nueva forma de aprendizaje , 2009)

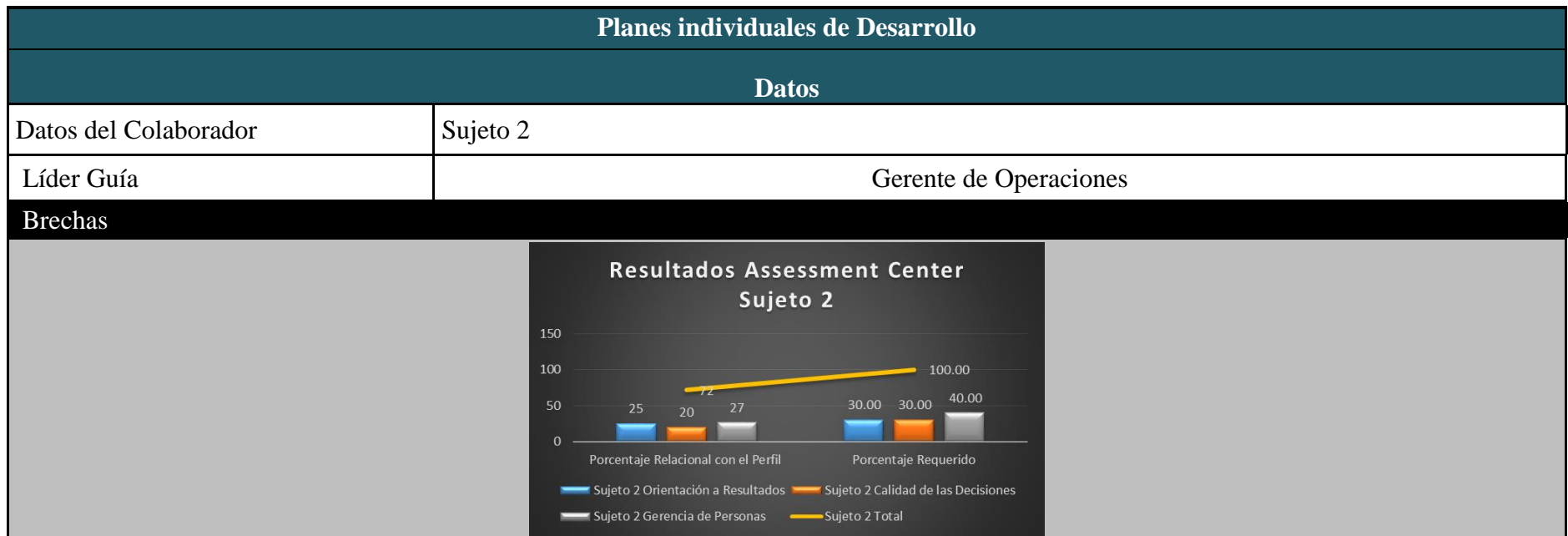
A continuación detallo los planes individuales de desarrollo elaborados con los líderes evaluados:

Tabla 13: Plan Individual de Desarrollo Sujeto 1

Planes individuales de Desarrollo																			
Datos																			
Datos del Colaborador	Sujeto 1																		
Líder Guía	Gerente General																		
Brechas																			
		<p>Resultado Assessment Center Sujeto 1</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje Relacional con el Perfil</th> <th>Porcentaje Requerido</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sujeto 1 Orientación a Resultados</td> <td>23</td> <td>30.00</td> </tr> <tr> <td>Sujeto 1 Calidad de las Decisiones</td> <td>23</td> <td>30.00</td> </tr> <tr> <td>Sujeto 1 Gerencia de Personas</td> <td>35</td> <td>40.00</td> </tr> <tr> <td>Sujeto 1 Total</td> <td>81</td> <td>100.00</td> </tr> </tbody> </table>		Categoría	Porcentaje Relacional con el Perfil	Porcentaje Requerido	Sujeto 1 Orientación a Resultados	23	30.00	Sujeto 1 Calidad de las Decisiones	23	30.00	Sujeto 1 Gerencia de Personas	35	40.00	Sujeto 1 Total	81	100.00	
Categoría	Porcentaje Relacional con el Perfil	Porcentaje Requerido																	
Sujeto 1 Orientación a Resultados	23	30.00																	
Sujeto 1 Calidad de las Decisiones	23	30.00																	
Sujeto 1 Gerencia de Personas	35	40.00																	
Sujeto 1 Total	81	100.00																	
Fortaleza: Gerencia de Personas, obteniendo un porcentaje de 35% dentro del rango aceptable																			
Plan de Acción																			
Oportunidad de Desarrollo	Campo de Desarrollo de la Acción	Fecha de Inicio	Fecha de Terminó	Resultado Planteado															
Orientación a Resultados	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un tablero de resultados que permita mirar sus avances con actividades definidas Plantear no más de dos objetivos macro objetivo con 	04/15	10/15	Obtener resultado planificados															

	cada una de sus fases a cumplir dentro de un cronograma <ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniones periódicas 2 veces al mes con su líder para dar un informe de su avance 			
Calidad de las Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> Analizar las variables en torno a la decisión Tomar decisiones en menor tiempo para que sean oportunas 	04/15	10/15	Tomar decisiones a tiempo

Tabla 14: Plan Individual de Desarrollo Sujeto 2

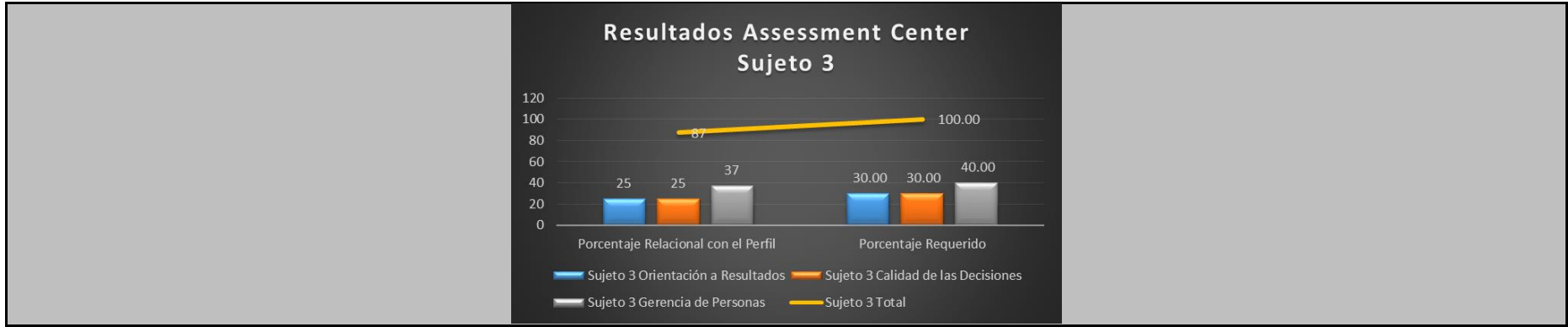


Fortaleza: Gerencia de Personas, obteniendo un porcentaje de 27% en cuyo caso vamos a trabajarla en el plan ya que se considera como una competencia que podría tener un desarrollo mayor.

Plan de Acción				
Oportunidad de Desarrollo	Campo de Desarrollo de la Acción	Fecha de Inicio	Fecha de Terminación	Resultado Planteado
Orientación a Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir las metas definidas en tiempo y calidad: <ul style="list-style-type: none"> ○ Coordinar con el equipo de trabajo las metas individuales ○ Mejorar la calidad de los resultados obtenidos 	04/15	10/15	Cumplimiento de metas definidas
Gerencia de Personas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en la retroalimentación de los colaboradores • Reconocer el trabajo bien hecho 	04/15	10/15	Mejorar las relaciones con su equipo de trabajo
Calidad de las Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisiones en menor tiempo para que sean oportunas • Tomar decisiones que aporten al cumplimiento del objetivo 	04/15	10/15	Responsabilizarse de las decisiones y los resultados

Tabla 15: Plan Individual de Desarrollo Sujeto 3

Planes individuales de Desarrollo	
Datos	
Datos del Colaborador	Sujeto 3
Líder Guía	Gerente General
Brechas	



Fortaleza: Gerencia de Personas, obteniendo un porcentaje de 37% dentro del rango aceptable

Plan de Acción

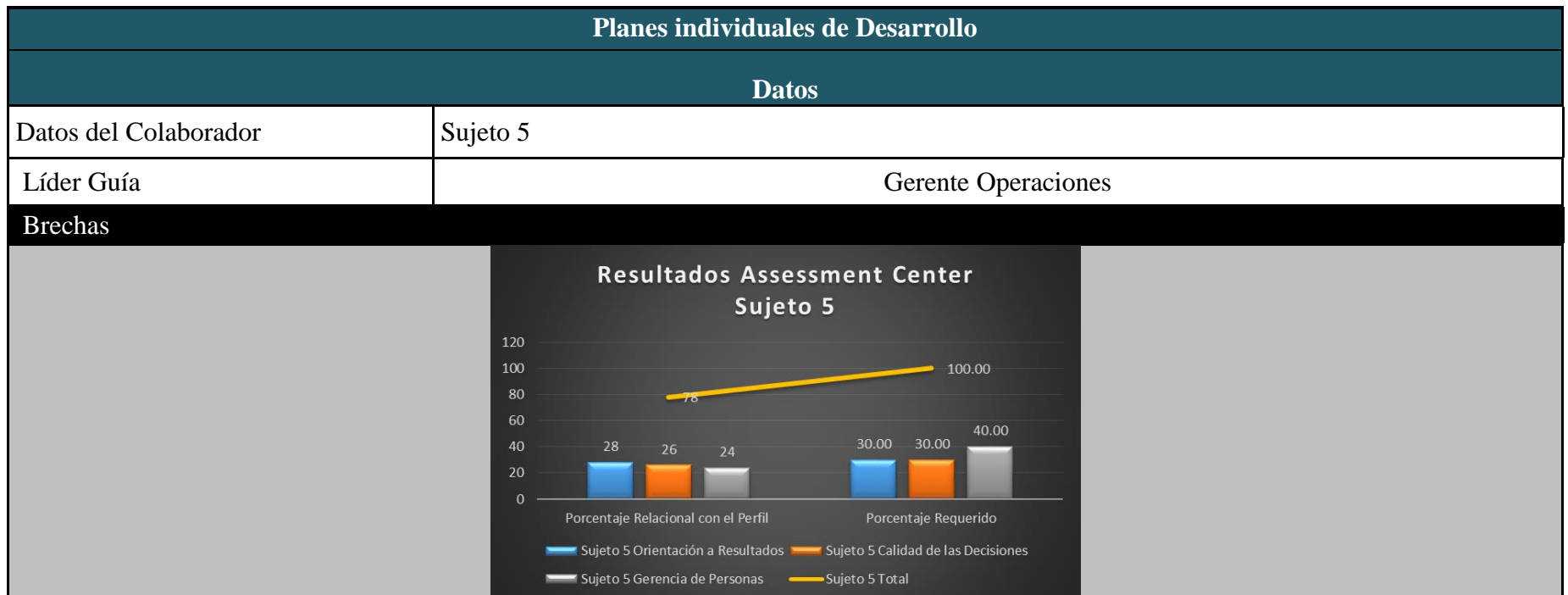
Oportunidad de Desarrollo	Campo de Desarrollo de la Acción	Fecha de Inicio	Fecha de Terminación	Resultado Planteado
Orientación a Resultados	<ul style="list-style-type: none"> Identificar su aporte en los objetivos organizacionales Identificar los objetivos del área Definir planes de trabajo para el cumplimiento de los objetivos Dar un informe de avances mensual 	04/15	10/15	Claridad y aporte desde su área a los objetivos organizacionales
Calidad de las Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> Empoderarse de las decisiones que están dentro de su área de control Tomar decisiones oportunas 	04/15	10/15	Responsabilizarse de las decisiones y los resultados

Tabla 16: Plan Individual de Desarrollo Sujeto 4

Planes individuales de Desarrollo																			
Datos																			
Datos del Colaborador	Sujeto 4																		
Líder Guía	Gerente General																		
Brechas																			
<p>Resultados Assessment Center Sujeto 4</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje Relacional con el Perfil</th> <th>Porcentaje Requerido</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sujeto 4 Orientación a Resultados</td> <td>23</td> <td>30.00</td> </tr> <tr> <td>Sujeto 4 Calidad de las Decisiones</td> <td>26</td> <td>30.00</td> </tr> <tr> <td>Sujeto 4 Gerencia de Personas</td> <td>36</td> <td>40.00</td> </tr> <tr> <td>Sujeto 4 Total</td> <td>85</td> <td>100.00</td> </tr> </tbody> </table>					Categoría	Porcentaje Relacional con el Perfil	Porcentaje Requerido	Sujeto 4 Orientación a Resultados	23	30.00	Sujeto 4 Calidad de las Decisiones	26	30.00	Sujeto 4 Gerencia de Personas	36	40.00	Sujeto 4 Total	85	100.00
Categoría	Porcentaje Relacional con el Perfil	Porcentaje Requerido																	
Sujeto 4 Orientación a Resultados	23	30.00																	
Sujeto 4 Calidad de las Decisiones	26	30.00																	
Sujeto 4 Gerencia de Personas	36	40.00																	
Sujeto 4 Total	85	100.00																	
Fortaleza: Gerencia de Personas, obteniendo un porcentaje de 36% dentro del rango aceptable																			
Plan de Acción																			
Oportunidad de Desarrollo	Campo de Desarrollo de la Acción	Fecha de Inicio	Fecha de Terminación	Resultado Planteado															
Orientación a Resultados	<ul style="list-style-type: none"> Identificar su aporte en los objetivos organizacionales Identificar los objetivos del área Definir planes con el equipo Trabajar en el monitoreo del cumplimiento de los planes 	04/15	10/15	Claridad y aporte desde su área a los objetivos de la operación															

	de trabajo <ul style="list-style-type: none"> Entregar un informe dos veces en el mes sobre el avance del plan del equipo 			
Calidad de las Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> Tomar decisiones oportunas para el cumplimiento de los objetivos de la operación Asegurarse que las decisiones tomadas han sido analizadas sobre el aporte a la operación 	04/15	10/15	Resultados obtenidos en la operación en función de la toma de decisiones oportuna y de calidad

Tabla 17: Plan Individual de Desarrollo Sujeto 5



Fortaleza: Orientación a Resultados, obteniendo un porcentaje de 28% dentro del rango aceptable

Plan de Acción

Oportunidad de Desarrollo	Campo de Desarrollo de la Acción	Fecha de Inicio	Fecha de Terminación	Resultado Planteado
Gerencia de Personas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un mayor conocimiento de los miembros del equipo • Trabajar en la valoración de las habilidades de los miembros del equipo • Implementar reuniones uno a uno con los colaboradores del equipo para escuchar sus necesidades • Reconocer los logros de forma individual y grupal • Transformar las discusiones con los miembros del equipo en espacios de retroalimentación constructiva 	04/15	10/15	Mejorar la relación con el equipo de trabajo
Calidad de las Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisiones pensando en los resultados y en la gente • Tener en cuenta el Qué y el Cómo para lograr los resultados en el momento de tomar decisiones 	04/15	10/15	Tomar decisiones que permitan mejores resultados e involucramiento del equipo

4.3. Actividades

El siguiente cuadro detalla las actividades realizadas durante el desarrollo del proyecto:

Tabla 18: Cuadro de Actividades del proyecto

Objetivo	Actividad	Resultados
Medir las competencias definidas por parte de la organización por medio del Assessment Center	Mantener reuniones con los ocupantes, jefe inmediato y pares	Una Medición de las competencias de liderazgo de la primera línea
	Elaborar el levantamiento de perfil por competencias de liderazgo para la primera línea	
	Validar y aprobar el perfil con la Gerencia General y Accionistas	
	Identificar las tareas claves	
	Identificar criterios de buen desempeño	
	Identificar las barreras, dificultades y retos del desempeño	
	Diseñar los ejercicios para el desarrollo del Assessment Center	
	Desarrollar Material para el Ejercicio	
	Desarrollar Plantillas de informe individual y Grupal	
	Definir los observadores para el proceso	
	Diseñar el entrenamiento de los observadores	
	Desarrollar el entrenamiento de los observadores	
	Realizar los ajustes a los ejercicios e instrucciones	

	del Assessment Center	
	Dar las instrucciones a los participantes	
	Realizar los ejercicios	
	Observar el desempeño de los participante durante los ejercicios	
	Evaluar a los participantes	
	Llevar a cabo una reunión de integración de las conclusiones de los observadores	
	Definir informes	
	Retroalimentar a los participantes	
Analizar los resultados obtenidos de la evaluación realizada a la primera línea y definir las brechas evidenciadas.	Análisis de la información obtenida	Un Análisis de las brechas evidenciadas de la Primera Línea
	Contraste con los perfiles de liderazgo deseados	
	Elaborar los informes	
	Presentación de informes a la Gerencia	
	Definición de necesidades de desarrollo	
Diseñar Planes de Desarrollo para establecer las acciones respectivas de mejoramiento del potencial.	Pre - definición de Planes individuales	Un plan individual de desarrollo por Líder
	Definición de Planes Individuales con el Líder	
	Evaluado	
	Aprobación de Planes	

4.3. Supuestos

Factores que favorecen el proyecto:

- Los líderes se encuentran interesados en el desarrollo del Assessment Center para su identificación de posibles oportunidades de desarrollo.
- La Gerencia General desea contribuir en el desarrollo de las habilidades de los líderes de la primera línea.
- La organización ha facilitado el tiempo de sus colaboradores, el espacio físico y los recursos para el buen desarrollo de las actividades

Factores que podrían perjudicar:

- El cambio de la Gerencia General a la ciudad de Guayaquil, es un factor que puede influir en el avance del proyecto
- Una redefinición de las políticas internas de la empresa debido a requerimientos del cliente principal
- El monitoreo y la continuidad a los planes definidos para el desarrollo de las competencias

4.4. Precondiciones

El siguiente proyecto cuenta con la aprobación y el compromiso de la Gerencia General y los Accionistas, así como las condiciones necesarias para su ejecución, entre ellas:

- Facilidades de comunicación al Grupo Objetivo
- Disponibilidad de espacio físico dentro de la programación de las actividades a realizar

- Flexibilidad de tiempo de los participantes para las actividades programadas
- Aprobación del costeo de actividades relacionadas con la ejecución del proyecto

La Compañía se encuentra interesada en el diseño y aplicación de la herramienta de Assessment Center para evaluar competencias de liderazgo en la primera línea, para lo cual se realizará un análisis ocupacional de Líderes de áreas que finalmente permitirán el Diseño de Planes de Desarrollo, los tiempos definidos en el cronograma de trabajo se encuentran relacionados con el avance de actividades acordados con la Organización por lo que no tendremos actividades que se sobre pongan y que generen un retraso en la planificación.

Los posibles inconvenientes que podrían encontrarse en el proyecto pueden ser la disponibilidad de tiempo de los líderes para aplicar las actividades definidas dentro de su programación laboral, predisposición de los líderes a ser evaluados, uso de tiempo de los equipos y de las actividades del día a día, generación de compromiso y aceptación de la organización y los líderes a la aplicación de los futuros planes de Desarrollo.

4.5. Indicadores

Para medir los resultados del proyecto se ha realizado una tabla comparativa de objetivos, resultados esperados, indicadores:

Tabla 19: Cuadro de Indicadores

Indicadores					
Objetivo	Resultado	Indicadores	Medición	Línea Base	Meta de cumplimiento
Medir las competencias definidas por parte de la organización por medio del Assessment Center	Una Medición de las competencias de liderazgo de la primera línea	Porcentaje de identificación del nivel de competencias de los líderes de primera línea	Porcentaje de cumplimiento	0%	100%
Analizar los resultados obtenidos de la evaluación realizada a la primera línea y definir las brechas evidenciadas.	Un Análisis de las brechas evidenciadas de la Primera Línea	Porcentaje de Brechas evidenciadas frente al perfil identificado	Porcentaje de cumplimiento	0%	100%
Diseñar planes de Desarrollo para establecer las acciones respectivas de mejoramiento del potencial	Un plan individual de desarrollo por Líder	Porcentaje de planes individuales de desarrollo de los líderes evaluados	Porcentaje de cumplimiento	0%	100%

4.6. Fuentes de Verificación

Para verificar y analizar los resultados del proyecto es necesario revisar el avance de las actividades dentro del cronograma planteado, adicionalmente verificar los resultados esperados y el cumplimiento de los indicadores planteados.

Posterior a la terminación del proyecto es necesario identificar sesiones periódicas para verificar el avance del cumplimiento de los planes de desarrollo o de ser necesario plantear se definió las competencias.

4.7. Sostenibilidad

Para asegurar que el proyecto pueda mantenerse posterior a su implementación:

- Contamos con el compromiso de la Alta gerencia como los planes desarrollados
- Gracias a los resultados obtenidos podemos tener un análisis claro y veras de la evaluación de las competencias de la primera línea
- Los participantes recibirán una retroalimentación al respecto de los resultados obtenidos, la misma que le permitirá tener un estado de conciencia de las oportunidades de desarrollo
- Los planes de Desarrollo serán diseñados en conjunto con los líderes lo que aporta en su nivel de compromiso con las acciones plasmadas en los mismos

4.8. Medios e Insumos

En el siguiente cuadro detallamos los medios e insumos que fueron utilizados para el desarrollo del proyecto:

Tabla 20: Cuadro de Insumos

Definir las competencias de liderazgo para el perfil de la primera línea que permita realizar un análisis de brechas entre el perfil deseado y el ocupante del cargo		
Actividad	Insumos	Detalle
Mantener reuniones con los ocupantes, jefe inmediato y pares	Personas	Participación de Gerencia General y primera Línea
Elaborar el levantamiento de perfil por competencias de liderazgo para la primera línea	Personas	Ocupante del cargo
Validar y aprobar el perfil con la Gerencia General y Accionistas	Personas	Gerencia General y Accionistas
Diseñar actividades relacionadas con el perfil definido que nos permitan evaluar las competencias de liderazgo.		
Actividad	Insumos	Detalle
Identificar las tareas claves	Académico	Documentos de investigación
Identificar criterios de buen desempeño	Académico	Documentos de investigación
Identificar las barreras, dificultades y retos del desempeño	Académico	Documentos de investigación
Diseñar los ejercicios para el desarrollo del Assessment Center	Académico	Documentos de investigación
Desarrollar Material para el	Materiales	Materiales necesarios para el desarrollo

Ejercicio		del proceso
Desarrollar Plantillas de informe individual y Grupal	Académico	Documentos de investigación
Realizar el entrenamiento de los observadores		
Actividad	Insumos	Detalle
Definir los observadores para el proceso	Académico	Documentos de investigación
Diseñar el entrenamiento de los observadores	Académico	Documentos de investigación
Desarrollar el entrenamiento de los observadores	infraestructura, tecnológicas, académicas, personas	Lugar para el desarrollo del taller, apoyo tecnológico, desarrollo del taller, observadores definidos
Realizar los ajustes a los ejercicios e instrucciones del Assessment Center	Personas	Observadores definidos
Evaluar el aprendizaje adquirido	Personas	Observadores definidos
Evaluar a los participantes		
Actividad	Insumos	Detalle
Dar las instrucciones a los participantes	Personas	Participante y observadores
Realizar los ejercicios	Personas, infraestructura, tecnológicas,	Participante y observadores, lugar para desarrollar los ejercicios, materiales para la buena ejecución de los

	materiales	ejercicios, apoyo tecnológico
Observar el desempeño de los participante durante los ejercicios	Personas	Participante y observadores
Evaluar a los participantes	Personas	Participante y observadores
Llevar a cabo una reunión de integración de las conclusiones de los observadores	Personas	Observadores
Definir informes	Académico	Documentos de investigación
Retroalimentar a los participantes	Personas	Participante y observadores
Analizar los resultados obtenidos de la evaluación realizada a la primera línea y definir las brechas evidenciadas.		
Actividad	Insumos	Detalle
Análisis de la información obtenida	Académico	Documentos de investigación
Contraste con los perfiles de liderazgo deseados	Académico	Documentos de investigación
Elaborar los informes	Académico	Matrices de información
Presentación de informes a la Gerencia	Personas, infraestructura, tecnológicas, materiales	Gerencia General, Oficina, informe
Definición de necesidades de desarrollo	Personas	Gerencia General y Accionistas

Diseñar Planes de Desarrollo para establecer las acciones respectivas de mejoramiento del potencial.		
Actividad	Métodos o técnicas	Proceso
Pre - definición de Planes individuales	Personas	Gerencia General y Accionistas
Definición de Planes Individuales con el Líder Evaluado	Personas	Gerencia General y participantes
Aprobación de Planes	Personas	Gerencia General

4.9. Presupuesto

Presupuesto	
Recursos	Costo Aproximado
Recurso Humano	\$ 5500
Recurso Financiero	\$ 2200
Recursos Material	\$ 300
Total	\$ 8000

4.10. Matriz de Marco Lógico

El proyecto tiene como objetivo el diseño y la aplicación del Assessment Center como una herramienta de evaluación del porcentaje de ajuste de la primera línea al perfil definido por la organización.

Para verificar y analizar los resultados del proyecto es necesario revisar el avance de las actividades dentro del cronograma planteado, adicionalmente verificar los resultados esperados y el cumplimiento de los indicadores planteados los cuales son:

- Porcentaje de identificación del nivel de competencias de los líderes de primera línea
- Porcentaje de Brechas evidenciadas frente al perfil identificado
- Porcentaje de planes individuales de desarrollo de los líderes evaluados

Existen factores que favorecen el proyecto como que los líderes se encuentran interesados en el desarrollo del Assessment Center para su identificación de posibles oportunidades de desarrollo; La Gerencia General desean contribuir en el desarrollo de las habilidades de los líderes de la primera línea; La organización ha facilitado el tiempo de sus colaboradores, el espacio físico y los recursos para el buen desarrollo de las actividades

También existen factores que podrían perjudicar en desarrollo del proyecto como el cambio de la Gerencia General a la ciudad de Guayaquil, es un factor que puede influir en el avance del proyecto; Una redefinición de las políticas internas de la empresa debido a requerimientos del cliente principal; El monitoreo y la continuidad a los planes definidos para el desarrollo de las competencias

La Compañía se encuentra interesada en el diseño y aplicación de la herramienta de Assessment Center para evaluar competencias de liderazgo en la primera línea

El costo de inversión planificado fue de \$ 8000. Contando con los insumos necesarios para su correcto desarrollo

4.11. Monitoreo

Para el monitoreo del proyecto se realizó el siguiente Project con los objetivos principales:

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	% completado
<i>Diseño y aplicación de un Assessment Center para evaluar competencias de liderazgo dentro de la primera línea de reporte de la Empresa JARYGOM S.A. en el año 2014.</i>	240 días	lun 25/05/14	vie 22/04/15	0%
Medir Las competencias definidas por parte de la organización por medio del Assessment Center	184 días	lun 25/05/14	jue 04/02/15	0%
Analizar los resultados obtenidos de la evaluación realizada a la primera línea y definir las brechas evidenciadas	26 días	vie 05/02/15	vie 11/03/15	0%
Diseñar Planes de Desarrollo para establecer las acciones respectivas de mejoramiento del potencial.	30 días	lun 14/03/15	vie 22/04/15	0%

Para el monitoreo del proyecto se desarrolló un Project con las tiempos medidos en días y definiendo porcentajes de avances en la medida del cumplimiento de las actividades planteadas para el proyecto. El cual fue monitoreado semanalmente para asegurar su avance, para identificar las evidencias del cumplimiento nos remitiremos a los siguientes resultados:

- Una Medición de las competencias de liderazgo de la primera línea
- Un Análisis de las brechas evidenciadas de la Primera Línea
- Un plan individual de desarrollo por Líder

4.12. Evaluación

El siguiente proyecto puede ser evaluado mediante los siguientes puntos:

- Contar con una medición de las competencias de liderazgo de la primera línea
- Contar con un análisis de las brechas entre el perfil requerido y el identificado en los líderes
- Tener una construcción de los planes individuales de desarrollo
- El cumplimiento de los indicadores definidos

4.13. Destinatarios

Como destinatarios beneficiados del proyecto se identificaron los siguientes:

- En primera instancia se encuentran los líderes de primera línea, quienes han obtenido una evaluación objetiva de sus habilidades y un comparativo en brechas de las posibilidades de desarrollo que podrían obtener, han podido trabajar en sus futuros planes de desarrollo y obteniendo un compromiso de la organización para el desarrollo de los mismos.
- La Gerencia General ha tenido una clara identificación del estado actual de las habilidades de su equipo de la primera línea y se ha plantado el camino a desarrollar con sus líderes.
- Los Accionistas que aspiran tener mejores resultados con este equipo mejor encaminado y seguros de que su inversión en ellos tendrá los resultados esperados.
- Los líderes que han tenido la oportunidad de reconocer el perfil ideal su brecha actual con el mismo.

4.14. Cronograma

Cronograma																								
PROGRAMACIÓN	MES 1				MES2				MES3				MES4				MES5				MES6			
	1 SEMANA	2 SEMANA	3 SEMANA	4 SEMANA	5 SEMANA	6 SEMANA	7 SEMANA	8 SEMANA	9 SEMANA	10 SEMANA	11 SEMANA	12 SEMANA	13 SEMANA	14 SEMANA	15 SEMANA	16 SEMANA	17 SEMANA	18 SEMANA	19 SEMANA	20 SEMANA	21 SEMANA	22 SEMANA	23 SEMANA	24 SEMANA
ACTIVIDADES																								
Analizar teorías y procesos de Evaluación de Liderazgo	x	x																						
Analizar situación actual de la Organización			x	x																				
Analizar y construir un Marco Teórico referencial para el desarrollo del proyecto					x	x	x																	
Realizar un análisis ocupacional de Lideres de áreas								x	x	x														
Diseñar y desarrollar un Assessment Center para la organización											x	x	x											
Realizar el entrenamiento de los observadores															x									
Evaluar a los participantes															x	x	x	x						
Analizar la información recolectada																			x					
Diseñar Planes de Desarrollo de competencias																				x	x	x	x	
Definir Conclusiones del Proyecto																								x
Entregar de recomendaciones para la organización																								x

CAPITULO V: MARCO CONCLUSIVO

5.1. Conclusiones

- Los líderes de la primera línea pueden contar con mayor claridad sobre las necesidades de la organización frente a las competencias requeridas para su posición
- Los líderes de la primera línea tenían una brecha importante por cerrar para alcanzar el nivel de competencia requerido por la organización, la misma que ahora es de su claro conocimiento lo que les permite planear como cerrar esa brecha.
- El Assessment Center es una herramienta eficaz dentro de la medición de habilidades de líderes, los ejercicios planteados permitieron visualizar claramente las habilidades y las oportunidades de desarrollo de la primera línea. Como parte de las herramientas utilizadas en el desarrollo dentro del proyecto se trabajó en la retroalimentación a los participantes, la misma que fue proporcionada a la primera línea , la cual fue calificada como enriquecedora para el equipo
- Gracias a este proceso se generó un espacio que permitió tener en claro que es lo que se espera de los líderes frente a los retos organizacionales y que es lo que cada uno debe alinear para cumplirlo.
- Sé obtuvo un nuevo enfoque para el desarrollo de las habilidades primera línea, el nuevo enfoque es un enfoque de creer en las capacidades y las oportunidades de desarrollo, es un enfoque que apuesta al aprendizaje, por ello se diseñó planes de desarrollo que buscan potencializar las competencias actuales.

- Por medio la construcción de los planes de desarrollo basados en los resultados obtenidos en el Assessment Center ahora la organización cuenta con un plan de trabajo claro que se puede monitorear ya que cuenta con tiempo específico para su cumplimiento.
- La Gerencia General tiene confianza en los resultados obtenidos por el Assessment Center, gracias a ser parte de la creación de la herramienta y porque además los resultados obtenidos guarda coherencia con los comportamientos observados en el día a día. Existe un deseo de trabajar en procesos similares con el resto de colaboradores de la organización, han reconocido la necesidad de trabajar futuros proyectos que les permitan a los equipos tener crecimiento en conjunto con sus líderes
- Por medio de esta disertación se pudo evidenciar que es necesario en la organización desarrollar otras prácticas de Desarrollo Organizacional que aporten a la estrategia de la organización.
- Después de la implementación del proyecto se pudo destacar una nueva fase la de organización dentro de su evolución, anteriormente la organización tenía la mirada básicamente en el cliente, dentro de la cual no era primordial comprender que su equipo de trabajo no estaba creciendo a la par de las necesidades, ahora la organización tiene claro que debe trabajar en mejorar las habilidades de sus líderes.

5.2. Recomendaciones

- La organización debe asegurar los medios para plantear una estrategia de acción en el cumplimiento y finalización de los planes de desarrollo, debe proporcionar el tiempo, espacio físico y los recursos económicos para la inversión en las

oportunidades de desarrollo, de esta manera se obtendrá un resultado de cambio y la adquisición de las habilidades esperadas, logrando un cierre de brechas.

- Se recomienda a la empresa que una vez concluido el plan de desarrollo aplicar una evaluación que les permita ver si se logró los objetivos planteados fueron cumplidos.
- La Alta Gerencia debe mostrar su compromiso con el plan de desarrollo y con su equipo de líderes, trabajando en facilitar las actividades planificadas para lograr el cambio en un mediano plazo.
- Se recomienda a la Organización acceder a cambios dentro del plan de desarrollo de los líderes ya que mientras se ejecuten las actividades pueden surgir nuevas técnicas o herramientas útiles para cumplir los objetivos planteados en el plan, estos cambios deben estar siempre sujetos a la aprobación de la Gerencia General.
- Es importante que los líderes de la primera línea se encuentren comprometidos con los planes desarrollados y planifiquen el cumplimiento de las actividades comprometidas.
- Se recomienda adquirir dentro de la organización las herramientas que han conformado la disertación, entre estas la retroalimentación, manejándola como parte del proceso de monitoreo del plan de desarrollo.
- Se recomienda trabajar de cerca con los líderes y sus equipos en las habilidades identificadas por medio del Assessment Center, para que se asegure en los equipos el palpar estas nuevas habilidades desarrolladas y que así impacten en los objetivos planificados.

Referencias

Alles, M. (2005). Diccionario de comportamientos, Gestión por competencias. Buenos Aires.: Granica.

Alles, M. (2009). *Codesarrollo una nueva forma de aprendizaje* . Buenos Aires : Granica.

Arancibia, R. D. (2012). El enfoque de las competencias Laborales: Historia , definiciones y generación de un modelo de competencias para las organizaciones y las personas. Santiago de Chile , Chile .

Assessment, I. J. (2009). Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations. USA: Blackwell Publishing Ltd.

Cook. M., C. B. (2005). Psychological Assessment in the workplace: A managers Guide. Chichester, UK: John Wilwy & Sons Limited. Texas: Granica.

Covey, S. (1999). 8° Hábito Liderazgo. *Franklin Covey Organization Servises*, Parte I. (pp.1). .

Covey, S. (2009). *El Liderazgo centrado en Principios*. España: Kairós S. A.

Covey, S. (2009). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Argentina: Paidos.

- Crespo, A. C. (2005). *Implementación de un Assessment Center para el diagnóstico de necesidades de formación de los Jefes de Farmacia Fybeca en la ciudad de Quito (tesis de pregrado)*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Cripps, M. C. (2005). *Psychological Assessment in the workplace: A managers Guide*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd, The Atrium,.
- Ducan J.R., L. C. (2012). *The Psychology of Assessment Centers*. New York: : Routledge.
- Ekos, E. e. (2014). ADN de los CEO. *EKOS*, 48.
- Flanary, R. (2009). *Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations* . USA: Blackwell Publishing Ltd.
- Franklin Covey. (2014). Cerrando la brecha de las competencias de Liderazgo. *Cerrando la brecha de las competencias de Liderazgo* (pág. 9). Quito: Franklin Covey.
- George C. Thornton III, A. M. (2009). Validity of assessment centers for personnel selection. Colorado: Department of Psychology, Colorado State University.
- Goleman, D. (2004). Que define a un líder. *Harvard Business Review*, 1- 16.
- Goleman, D. (2008). *La inteligencia emocional en la empresa*. España: Kairos S.A.
- Goleman, D. H. (2006). Liderazgo que Logra Resultados. *Intermanager-Notas*, (pp.1).
- Hawthorne. (2011). *Assessment Centers: Best Practices for Best Results, A discussion of assessment center use and research findings to help practitioners*. USA: Blackwell Publishing Ltd.

- Hermelin, E., L. F. (2007). *The Validity of Assessment*. Manchester: Manchester Business School.
- Jarrín, Belén. (2012). *Declaración de Políticas internas JARYGOM S.A.* Quito.
- Krause, D., G. D. (2005). *KrausA comparison of Assessment Center Practices in organizations in German-speaking Regions and the United States*. Krause, D., Gebert, D. (2003). *A comparison of Assessment Center PractiTechnical University of Berlin* , 8.
- Levoyer, L. (1997).
- Lievens, F., L. (2005). *Assessment Centers: Recent Developments in Practice and Research*. Colorado: Colorado State University.
- Moreno, J. (2012). *Assessment Center en la Gestión de Diagnostico y desarrollo de las competencias*. Quito.
- Pautt, G. (2014). *Los Assessment Center: Una Metodología Para evaluar Directivos*. *Revista de Estudios avanzados de liderazgo* , 2.
- Pedro, A. S. (2011). *Gestión por Competencias en las organizaciones*. Olot: Hay Group.
- Pichincha, B. (2004). *Gestión por competencias, Guía de desarrollo de competenicas*.
- R, G. (2008). *Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.
- S., C., C., M., J., H., & J., M. (2013). *Covey S.; McChesney C.; Hul Las cuatro Disciplinas de la Ejecución*. Estados Unidos: Franklin Covey, Company.

Salvad. (2004). *La enciclopedia*. Madrid-España.: SALVAD.

Stephen, R. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Tufiño, D. (2007). *Diseño de un proceso de Selección de cajeros de Bancarios a través de Assessment Center en una institución Financiera (tesis de pregrado)*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

x, C. (2014). 5 preguntas a Linda Hill. *Harvard Business*, 23.

ANEXOS

Anexo1: Preguntas para el levantamiento de la información

Guía de pregunta de profundización para el levantamiento de información
En pocas palabras descríbame el objetivo principal de las posiciones de la Primera línea
Cuáles serían los factores comunes que caracterizarían los objetivos de estas posiciones
De estos factores comunes que apalancaría los objetivos de la organización
Detalle las características como una lluvia de ideas que desearía encontrar en estas personas
Explique cuál es el desempeño que esperaría ver con estas características
Defina las cinco características más importantes y que serían las claves del éxito en el desempeño
Revisemos la prioridad en e importancia que tendrían las características definidas y que serían las cinco claves del éxito

Anexo 2: Matriz de Descripción de competencias

Nombre de la competencias	Descripción
Trabajo en Equipo y Cooperación	Implica la intención genuina de colaboración y cooperación para el logro de los objetivos del equipo al que se pertenece. Es la habilidad de movilizar los aspectos positivos y el entusiasmo de los miembros del equipo para alcanzar un objetivo común.
Gestión del Cambio	Es la habilidad para comunicar una nueva visión, que hace que esa visión parezca no sólo posible sino también deseable para el equipo, creando en ellos una motivación y compromiso genuinos.
Visión Estratégica	Puede predecir con exactitud las consecuencias y tendencias futuras; posee gran conocimiento y amplia perspectiva; tiene visión de futuro; puede describir de forma clara situaciones y perspectivas creíbles de posibilidades y probabilidades; es capaz de idear estrategias y planes competitivos e innovadores.
Orientación a Resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
Calidad de las Decisiones	Es la capacidad de tomar decisiones acertadas, para ello analiza la situación e identifica las variables del entorno, la experiencia y el buen juicio; la mayoría de sus soluciones y sugerencias resultan ser acertadas y precisas con el transcurso del tiempo.
Gerencia de Personas	Hace que las personas realicen su trabajo de la mejor forma posible; establece objetivos desafiantes; distribuye el trabajo de maneras planificada y organizada; mantiene un buen diálogo con los demás sobre el trabajo y sus resultados; aprovecha el potencial de la gente; es un comunicador claro Implica utilizar apropiadamente y adecuadamente la autoridad. Implica el esfuerzo contante por mejorar el desarrollo o el aprendizaje de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización.

(Alles, Diccionario de comportamientos, Gestión por competencias., 2005)

Anexo 3: Matriz de definición de Criterios del desempeño, barreras, dificultades y retos del desempeño

Nombre de la competencias	Criterios del desempeño	Barreras, dificultades y retos del desempeño
Orientación a resultados	Comunica el objetivo de manera que los demás comprenden a donde deben llegar	Ausencia de metas claras en su área o departamento
	Define objetivos que sean motivantes para su equipo	Ambigüedad en las funciones de su puesto
	Analiza las variables dentro del entorno y fuera para asegurar el cumplimiento en tiempo y calidad	Condiciones físicas inadecuadas
	Es capaz de comprometer al equipo al objetivo planteado	Ausencia de metas claras en su área o departamento
Calidad de las decisiones	Encuentra la decisión que más se ajuste a los objetivos y que pueda promoverse entre la gente	Ausencia de metas claras en su área o departamento
	Explica las variables analizadas y los hechos que hay detrás de la decisión	Ausencia de metas claras en su área o departamento
	Muestra disposición tanto a compartir como a aceptar ideas para la solución de problemas	Ausencia de Políticas
	Toma decisiones difíciles	
Gerencia de personas	Ayuda a los demás a comprender cómo lograr los objetivos	Excesiva dedicación a tareas operativas

	Delega y permite que otros ejecuten	
	Posee un estilo de dirección abierto y participativo	Resistencia a nuevos procesos y cambios
	Reconoce la contribución de las personas en el logro de metas	

(Moreno, 2012)

Anexo 4: Matriz de evaluación del énfasis de los ejercicios en las dimensiones

Matriz de Ejercicios					
	Énfasis Primario X	Énfasis Secundario X			
	Ejercicio		Dimensiones		
	Descripción del ejercicio	Tiempo	Orientación a resultados	Calidad de las decisiones	Gerencia de personas
1	Encargo temporal / Objetivo: Solventar problemas y decisiones como responsable de la organización y responder al respecto con los accionistas. / Instrucciones básicas: Se le pide al participante que debe tomar una decisión sobre un problema de la organización dentro de un encargo temporal de la Gerencia General, los accionistas están a la expectativa de su análisis de las variables y que presente su opción de solución.	1 hora	X	X	X
2	Presentación de los objetivos / Objetivo: Desarrollar una presentación a los accionistas sobre su aporte y estrategia frente a los objetivos organizacionales, explique el aporte de su equipo y soporte desde su área para el logro de los objetivos. / Instrucciones Básicas: Se le solicita al participante que defina su aporte al logro de los objetivos organizacionales, debe analizar los diferentes factores involucrados para el cumplimiento en el logro y en el tiempo definido, para lo cual debe realizar un plan de acción y una estrategia para cumplimiento de las metas, Con un esquema de definición de objetivos se plantea su aporte a los accionistas para obtener su aprobación.	2 hora y 30 minutos	X	X	X
3	Compromiso del Equipo con el objetivo de área / Objetivo: Lograr que su equipo se alinee y comprometa con el objetivo planteado / Instrucciones Básicas: Se le pide al participante que reúna a su equipo de trabajo para explicar las nuevas metas organizacionales y los objetivos del área, dentro de esta reunión el participante deben lograr el compromiso de todo su equipo para afrontar el nuevo reto.	2 hora	X	X	X

(Moreno, 2012)

Anexo 5: Matriz de evaluación

Sistema de evaluación y calificación		Puntuación	
Nivel Alto: Cumple con las expectativas		3	
Nivel Medio: Cumple parcialmente con las expectativas		2	
Ausencia: Cumplimiento Insatisfactorio		1	
Ficha de Criterios de Desempeño			
Evaluación	Líder de Área		
Función esencial:	Orientación a resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	
Nivel Alto	Nivel medio	Ausencia	Califique
Comunica el objetivo de manera que los demás comprenden a donde deben llegar	Comunica el objetivo pero logra una comprensión parcial de a dónde deben llegar	No comunica el objetivo de manera que los demás comprenden a donde deben llegar	
Define objetivos que sean motivantes para su equipo	Define objetivos que pueden ser motivantes pero no necesariamente para su equipo	No define objetivos que sean motivantes para su equipo	
Analiza las variables dentro del entorno y fuera para asegurar el cumplimiento en tiempo y calidad	Analiza las variables de forma parcial para el cumplimiento en tiempo y calidad	No analiza las variables dentro del entorno y fuera para asegurar el cumplimiento en tiempo y calidad	
Es capaz de comprometer al equipo con el objetivo planteado	Es capaz de comprometer parcialmente al equipo el con objetivo planteado	No es capaz de comprometer al equipo al objetivo planteado	
Ficha de Criterios de Desempeño			
Evaluación	Líder de Área		

Función esencial:	Calidad de las decisiones	Es la capacidad de tomar decisiones acertadas, para ello analiza la situación e identifica las variables del entorno, la experiencia y el buen juicio; la mayoría de sus soluciones y sugerencias resultan ser acertadas y precisas con el transcurso del tiempo.	
Encuentra la decisión que más se ajuste a los objetivos y que pueda promoverse entre la gente	Encuentra parcialmente una decisión que se ajuste a los objetivos	No encuentra la decisión que más se ajuste a los objetivos y que pueda promoverse entre la gente	
Explica las variables analizadas y los hechos que hay detrás de la decisión	Explica parcialmente las variables analizadas y los hechos que hay detrás de la decisión	No explica las variables analizadas y los hechos que hay detrás de la decisión	
Muestra disposición tanto a compartir como a aceptar ideas para la solución de problemas	Muestra parcialmente una disposición a compartir y aceptar ideas para la solución de problemas	No muestra disposición tanto a compartir como a aceptar ideas para la solución de problemas	
Toma decisiones aun cuando se le presenta un escenario difícil	Tarda en tomar decisiones cuando se le presenta un escenario difícil	No toma decisiones cuando se le presenta un escenario difícil	
Ficha de Criterios de Desempeño			
Evaluación	Líder de Área		
Función esencial:	Gerencia de personas	Hace que las personas realicen su trabajo de la mejor forma posible; establece objetivos desafiantes; distribuye el trabajo de maneras planificada y organizada; mantiene un buen diálogo con los demás sobre el trabajo y sus resultados; aprovecha el potencial de la gente; es un comunicador claro Implica utilizar apropiadamente y adecuadamente la autoridad. Implica el esfuerzo contante por mejorar el desarrollo o el aprendizaje de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización.	

Ayuda a los demás a comprender cómo lograr los objetivos	Ayuda parcialmente a los demás a comprender cómo lograr los objetivos	No ayuda a los demás a comprender cómo lograr los objetivos	
Identifica los posibles motivadores para comprometer al equipo	Identifica parcialmente los posibles motivadores para comprometer al equipo	No Identifica los posibles motivadores para comprometer al equipo	
Alinea e identifica el aporte de cada miembro de su equipo	Alinea e identifica en ciertas ocasiones el aporte de cada miembro de su equipo	No alinea ni identifica el aporte de cada miembro de su equipo	
Reconoce la contribución de las personas en el logro de metas y se los hace saber	En ocasiones reconoce la contribución de las personas en el logro de metas y se los hace saber	No reconoce la contribución de las personas en el logro de metas ni se los hace saber	
Reconoce la contribución de las personas en el logro de metas y se los hace saber	En ocasiones reconoce la contribución de las personas en el logro de metas y se los hace saber	No reconoce la contribución de las personas en el logro de metas ni se los hace saber	

(Moreno, 2012)

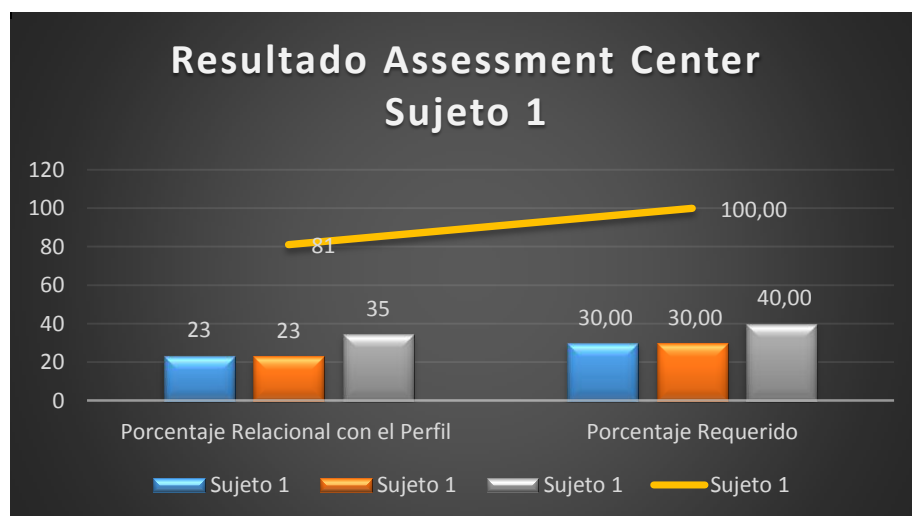
Anexo 7: Planes individuales de Desarrollo

Resumen de Planes de Desarrollo:

Plan de Individual de Desarrollo

Nombre: Sujeto 1

Brechas identificadas



Enfoque de Desarrollo:

Sistema de evaluación de prioridades del Plan de Desarrollo					
Inferior o igual al 10 %	Prioridad Mínima				
Entre 15% -10%	Prioridad Media				
Superior o igual a 15.1%	Prioridad Alta				
Enfoque de Plan de Desarrollo por líder					
	Competencia Observadas	Porcentaje Relacional con el Perfil	Porcentaje Requerido	Brecha	Porcentaje de brecha en la competencia
Sujeto 5	Orientación a Resultados	28	30	2	6.67
	Calidad de las Decisiones	26	30	4	13.33
	Gerencia de Personas	24	40	16	40
	Total	78	100	22	

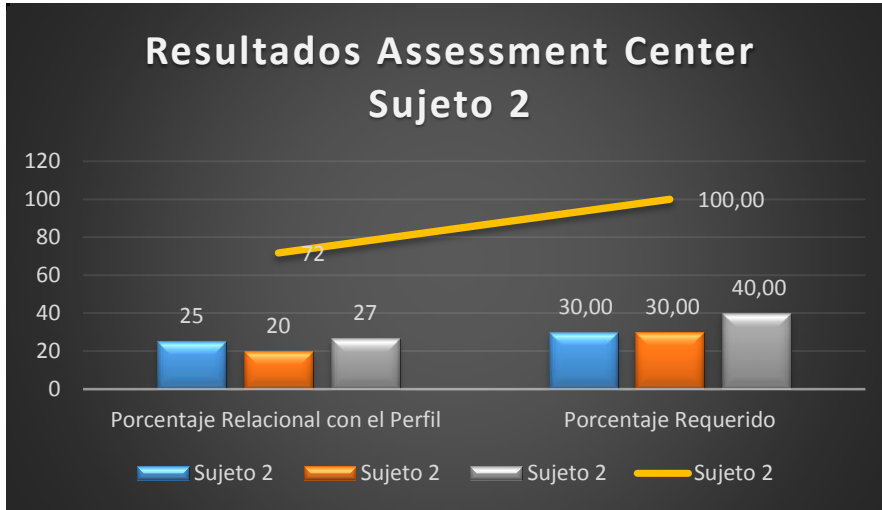
Sus actividades de desarrollo se enfocaran en Orientación a resultados y Calidad de Decisiones, dando prioridad a los comportamientos en los que obtuvo menos puntaje, sus actividades están planteadas dentro del esquema

Retroalimentación y Guía	20%
En la Experiencia y la Práctica	70%

Plan de Individual de Desarrollo

Nombre: Sujeto 2

Brechas identificadas



Enfoque de Desarrollo:

Sistema de evaluación de prioridades del Plan de Desarrollo	
Inferior o igual al 10 %	Prioridad Mínima
Entre 15% -10%	Prioridad Media
Superior o igual a 15.1%	Prioridad Alta

Enfoque de Plan de Desarrollo por líder					
	Competencia Observadas	Porcentaje Relacional con el Perfil	Porcentaje Requerido	Brecha	Porcentaje de brecha en la competencia
Sujeto 5	Orientación a Resultados	28	30	2	6.67
	Calidad de las Decisiones	26	30	4	13.33
	Gerencia de Personas	24	40	16	40
	Total	78	100	22	

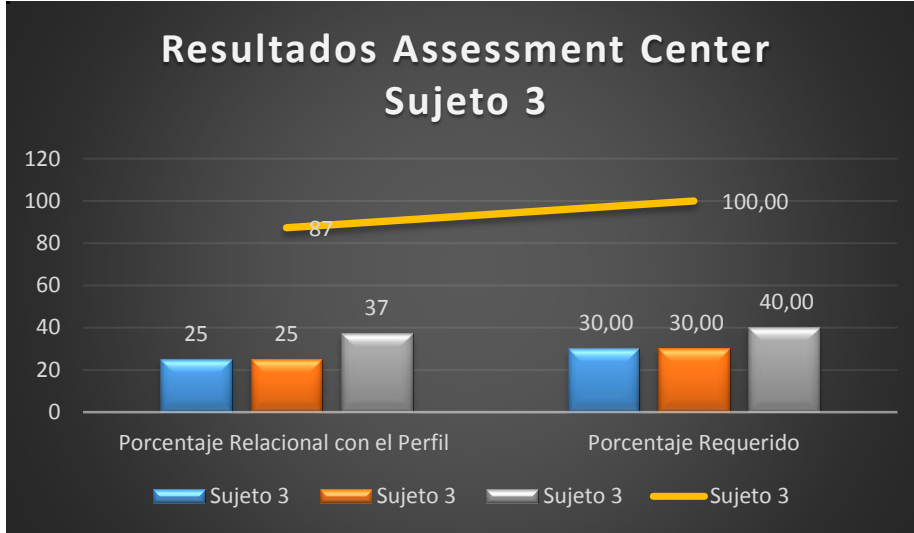
Sus actividades de desarrollo se enfocaran en Calidad de Decisiones y Gerencia de Personas, dando prioridad a los comportamientos en los que obtuvo menos puntaje, sus actividades están planteadas dentro del esquema

Retroalimentación y Guía	20%
En la Experiencia y la Práctica	70%

Plan de Individual de Desarrollo

Nombre: Sujeto 3

Brechas identificadas



Enfoque de Desarrollo:

Sistema de evaluación de prioridades del Plan de Desarrollo					
Inferior o igual al 10 %	Prioridad Mínima				
Entre 15% -10%	Prioridad Media				
Superior o igual a 15.1%	Prioridad Alta				
Enfoque de Plan de Desarrollo por líder					
Competencia Observadas	Porcentaje Relacional con el Perfil	Porcentaje Requerido	Brecha	Porcentaje de brecha en la competencia	
Sujeto 5	Orientación a Resultados	28	30	2	6.67
	Calidad de las Decisiones	26	30	4	13.33
	Gerencia de Personas	24	40	16	40
	Total	78	100		22

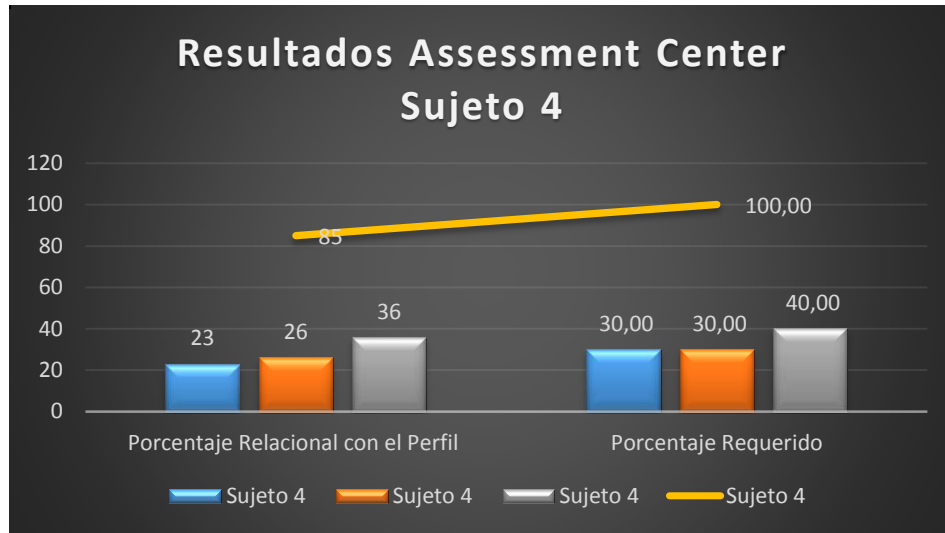
Sus actividades de desarrollo se enfocaran en Orientación a los resultados y Calidad de Decisiones, dando prioridad a los comportamientos en los que obtuvo menos puntaje, sus actividades están planteadas dentro del esquema

Retroalimentación y Guía	20%
En la Experiencia y la Práctica	70%

Plan de Individual de Desarrollo

Nombre: Sujeto 4

Brechas identificadas



Enfoque de Desarrollo:

Sistema de evaluación de prioridades del Plan de Desarrollo					
Inferior o igual al 10 %	Prioridad Mínima				
Entre 15% -10%	Prioridad Media				
Superior o igual a 15.1%	Prioridad Alta				
Enfoque de Plan de Desarrollo por líder					
Competencia Observadas	Porcentaje Relacional con el Perfil	Porcentaje Requerido	Brecha	Porcentaje de brecha en la competencia	
Sujeto 5	Orientación a Resultados	28	30	2	6.67
	Calidad de las Decisiones	26	30	4	13.33
	Gerencia de Personas	24	40	16	40
	Total	78	100	22	

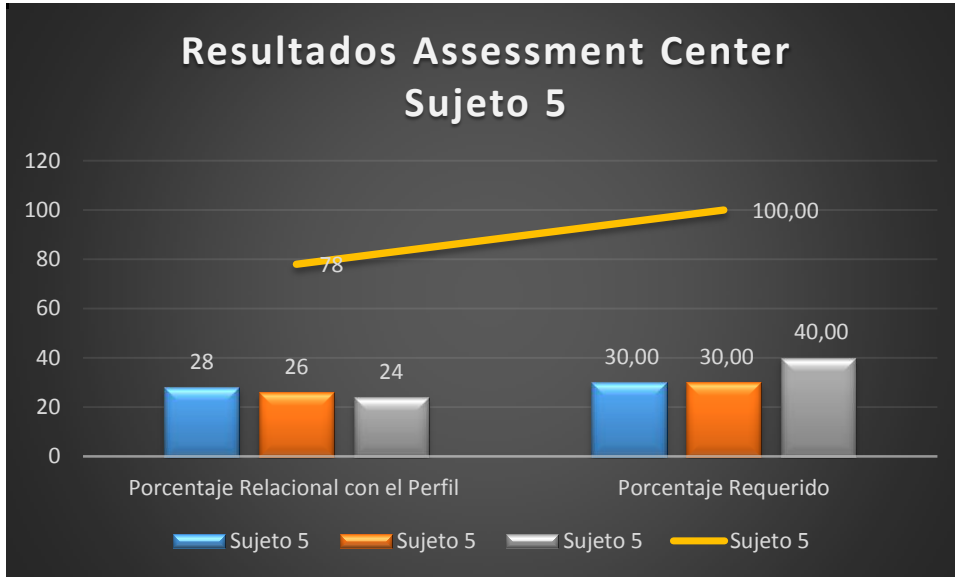
Sus actividades de desarrollo se enfocaran en Orientación a los resultados y Calidad de Decisiones, dando prioridad a los comportamientos en los que obtuvo menos puntaje, sus actividades están planteadas dentro del esquema

Retroalimentación y Guía	20%
En la Experiencia y la Práctica	70%

Plan de Individual de Desarrollo

Nombre: Sujeto 5

Brechas identificadas



Enfoque de Desarrollo:

Sistema de evaluación de prioridades del Plan de Desarrollo					
Inferior o igual al 10 %	Prioridad Mínima				
Entre 15% -10%	Prioridad Media				
Superior o igual a 15.1%	Prioridad Alta				
Enfoque de Plan de Desarrollo por líder					
	Competencia Observadas	Porcentaje Relacional con el Perfil	Porcentaje Requerido	Brecha	Porcentaje de brecha en la competencia
Sujeto 5	Orientación a Resultados	28	30	2	6.67
	Calidad de las Decisiones	26	30	4	13.33
	Gerencia de Personas	24	40	16	40
	Total	78	100	22	

Sus actividades de desarrollo se enfocaran en Gerencia de Personas, dando prioridad a los comportamientos en los que obtuvo menos puntaje, sus actividades están planteadas dentro del esquema

Retroalimentación y Guía	20%
En la Experiencia y la Práctica	70%