



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Nosotros: **FERNANDO JAVIER CARGUA VILLALVA CC.060424560-5 Y MARÍA JOSÉ MERINO ORTIZ CC. 171393038-4** autores del trabajo de graduación intitulado: **“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE LIDERAZGO PARA LOS FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA S.A. 2013”**, previo a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGOS ORGANIZACIONALES**, en la Facultad de **Psicología**.

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

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

Quito, abril 2014

FERNANDO JAVIER CARGUA VILLALVA

CC.060424560-5

MARÍA JOSÉ MERINO ORTIZ

CC. 171393038-4

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

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

**“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE LIDERAZGO PARA LOS
FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA S.A, 2013”.**

**FERNANDO CARGUA
MARÍA JOSÉ MERINO**

DIRECTORA: DRA. CARMEN ILLESCAS

QUITO, 2014

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1- MARCO INTRODUCTORIO	5
1.1 Tema	5
1.2 Introducción.....	5
1.3 Datos de la Organización.....	6
1.4 Antecedentes.....	8
1.5 Planteamiento del Problema	9
1.6 Justificación	9
1.7 Objetivos del proyecto.....	11
1.7.1 Objetivo General	11
1.7.2 Objetivos específicos	11
CAPÍTULO 2- MARCO TEÓRICO	12
2.1 Definición de liderazgo	12
2.2 Estilos de liderazgo.....	12
2.3 Medición del Liderazgo.....	16
2.4 Modelos de liderazgo.....	17
2.4.1 Modelo “El líder extraordinario”, Zenger y Folkman (2002).....	17
2.4.2 Modelo “Las 8 reglas de liderazgo” Welch, J. (2002)”	18
2.4.3 Modelo “Las 5 prácticas del líder ejemplar, Kouzes, J y Posner, B. (2005).....	20
2.4.4 Modelo “Las 21 reglas irrefutables del liderazgo” Maxwell, J (2007).....	21
CAPÍTULO 3- MARCO METODOLÓGICO	22
3.1 Metodología.....	22
3.2 Instrumentos-herramientas	23
3.3 Aplicación.....	25

3.4 Resultados.....	26
CAPÍTULO 4 – PRODUCTO O PROYECTO	56
4.1 Objetivo del proyecto	56
4.2 Resultados esperados.....	56
4.3 Actividades	57
4.3.1 Actividades referentes a los objetivos del proyecto.....	57
4.3.2 Actividades referentes a los resultados del proyecto.....	60
4.4 Supuestos	61
4.5 Precondiciones.....	62
4.6 Indicadores	63
4.6.1 Indicadores de objetivos del proyecto	63
4.6.2 Indicadores de los resultados del proyecto	66
4.7 Fuentes de verificación.....	66
4.7.1 Fuentes de verificación de objetivos del proyecto	66
4.7.2 Fuentes de verificación de los resultados del proyecto.....	67
4.8 Sostenibilidad	68
4.9 Medios o Insumos.....	68
4.10 Costos-Presupuesto.....	72
4.11 Matriz de marco lógico.....	75
4.12 Monitoreo	82
4.13 Evaluación	82
4.14 Destinatarios/as.....	83
4.15 Cronograma	83
CAPÍTULO 5 – MARCO CONCLUSIVO	84
5.1 Conclusiones.....	84

5.2 Recomendaciones	84
BIBLIOGRAFÍA	85

CAPÍTULO 1- MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Tema

Diagnóstico y propuesta de un modelo de liderazgo para los funcionarios de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A, 2013.

1.2 Introducción

La primera vez que se investigó acerca del liderazgo fue en 1904. En la época de la primera guerra mundial, se interesaron nuevamente en este tema e indagaron acerca de las principales características que debía tener un líder para poder tener un cargo directivo (Noriega, 2014). El estudio del liderazgo ha sido un tema de suma importancia a lo largo de los años, y hoy en día es estudiado por empresas que se preocupan por el bienestar de su capital humano. Según Noriega (2014 p. 26) “Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes, y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no.” Es por esto que el liderazgo ejerce un papel tan importante dentro de las empresas. Según la página web de definición.ed (<http://definicion.de/liderazgo/>), el liderazgo es “la influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.” El líder es aquel que se encarga de mover a su equipo de trabajo hacia los objetivos, motivándolos e incentivándolos para conseguirlos.

La Empresa Eléctrica Riobamba S.A es una institución del sector público muy importante para la ciudad de Riobamba y para la provincia de Chimborazo. Actualmente esta institución no cuenta con un área especializada en el desarrollo del talento humano. Es por ello que nace la necesidad de diagnosticar el estado de liderazgo de los jefes y directores de dicha empresa, con el fin de crear un modelo de liderazgo que permita analizar y desarrollar competencias indispensables para un líder.

1.3 Datos de la Organización

La Empresa Eléctrica Riobamba S.A, es una empresa del sector público que desde 1963 se encarga de generar, distribuir y comercializar energía eléctrica, aportando al desarrollo productivo de la provincia. Su oficina matriz se encuentra en Chimborazo, en la ciudad de Riobamba. A su haber posee 223 servidores directos y 257 servidores indirectos, divididos en cargos bases, medios, y profesionales.

Cuenta con varias oficinas distribuidas en puntos estratégicos de la provincia de Chimborazo, tanto para el pago de planillas, como para reparar todo inconveniente relacionado con el servicio óptimo de energía o reparación de cableado eléctrico.

Dentro de sus principales accionistas figuran el Ministerio de Electricidad y Energía renovable, Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Riobamba y el Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Chimborazo.

Según su sitio de internet la EERSA ha alcanzado una cobertura en el servicio del 97% dentro de su área de concesión que básicamente es la provincia de Chimborazo, sirviendo a más de 150.000 clientes.

Misión:

“Generar, distribuir y comercializar energía eléctrica, mediante una gestión transparente y de calidad, para satisfacer y superar las demandas de sus clientes, promoviendo la protección del medio ambiente, contribuyendo al desarrollo socio-económico de la Provincia de Chimborazo”. *Misión EERSA*. Internet. www.eersa.com.ec. Acceso: 15-10-2013

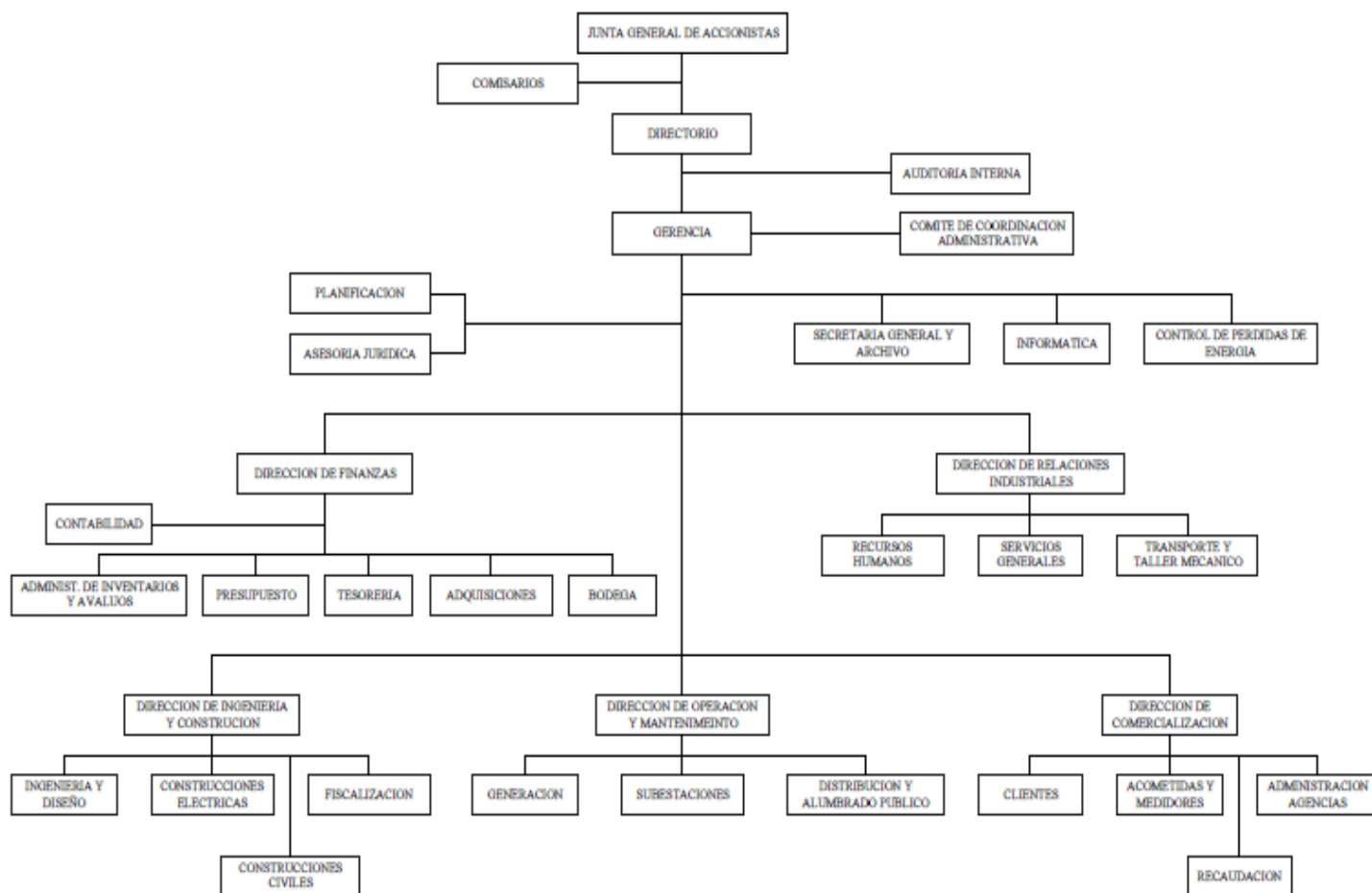
Visión:

“La Empresa Eléctrica Riobamba S.A., será una empresa líder del sector eléctrico, competitiva, de alta productividad; gracias a su gestión transparente, capacidad y compromiso de su talento humano, con tecnología de punta; y, responsabilidad social”. *Visión EERSA*. Internet. www.eersa.com.ec. Acceso: 15-10-2013

La EERSA actualmente no cuenta con un modelo de competencias de liderazgo. Por tal motivo presentamos este proyecto el mismo que, a través de la Dirección de Relaciones Laborales, pretende aportar a sus funcionarios, con una herramienta técnica que permita cimentar el perfil del líder que podría tener la empresa.

Gráfico: Organigrama de la Empresa Eléctrica S.A

ORGANIZACION ADMINISTRATIVA



Fuente: *Organigrama de la EERSA*. Internet. www.eersa.com.ec. Acceso: 15-10-2013

1.4 Antecedentes

La Empresa Eléctrica Riobamba S.A cumple un rol estratégico para el progreso de la provincia. Su misión de generar, distribuir y comercializar energía eléctrica la proyecta como una de las empresas más importantes del país. Para que sus objetivos se cumplan año tras año, debe existir una gran labor por parte de cada departamento. Por ello debemos tomar en cuenta la relevancia que tiene el factor humano, el mismo que si no es correctamente dirigido por un legítimo líder, podría interferir en el correcto desempeño de las funciones de los trabajadores y, por ende en los resultados. Para supervisar, coordinar y dirigir a un grupo de colaboradores no solo se requiere de servidores que ejerzan sus cargos, sino además que sean legítimos líderes, que desarrollen sus habilidades y destrezas que posibiliten cambios rotundos en la organización y generen compromiso entre los colaboradores.

La Empresa Eléctrica Riobamba S.A actualmente no cuenta con un modelo de liderazgo, por tal motivo no dispone de una herramienta técnica, que facilite la identificación y definición de las características conductuales que deben poseer sus futuros líderes.

Respecto al liderazgo, existen varios trabajos a nivel nacional e internacional, en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador se han realizado varias tesis relacionadas con el liderazgo por ejemplo Aráuz, M ; Alfonso, J. (1991) desarrollaron su tesis sobre “Influencia de los estilos de liderazgo en el nivel de desempeño de los mandos medios”, así también Chiriboga, P. (2000) desarrolló su tesis sobre “Influencia de los estilos de liderazgo autoritario y participativo en la satisfacción laboral del personal de una organización”, Córdova, J; Román, D. (1993). “El liderazgo y su influencia en la productividad”, así también en la Universidad Politécnica Salesiana Gauttama, F. (2012) desarrolló su tesis con el tema: “Modelo de liderazgo Situacional, para directivos de las empresas públicas del Ecuador”. Por otro lado a nivel internacional, Zenger; Folkman (2002), han realizado vastos estudios, para posteriormente proponer un modelo de competencias que consolidarían el perfil de lo que ellos denominan “líder extraordinario”.

1.5 Planteamiento del Problema

La Empresa Eléctrica Riobamba S.A no cuenta actualmente con un departamento de Desarrollo Organizacional, consecuentemente no se enfatiza en temas referentes al desarrollo del talento humano, como el liderazgo. Como resultado el problema central es la falta de un modelo de liderazgo, al no contar con dicho modelo, la empresa no dispone de una herramienta técnica para la identificación de comportamientos observables de liderazgo; como consecuencia los funcionarios no comprenden con claridad su rol como líderes, por lo tanto solo ejercen sus cargos de una manera transaccional; lo cual quiere decir que conciben sus roles estrictamente para las tareas encomendadas dejando de lado varios aspectos importantes en un líder. Según Zenger y Folkman (2006), los líderes extraordinarios logran tener equipos con menor rotación, mayor compromiso y por lo tanto una alta satisfacción por parte de sus clientes internos y externos. En tal virtud el tema del liderazgo dentro de las organizaciones es de gran relevancia en la actualidad.

1.6 Justificación

La dinámica oscilante de las organizaciones nos lleva cada vez más a tratar de dilucidar e intuir nuevas realidades y estrategias que garanticen la sustentabilidad de las empresas para perpetuarse en el tiempo y el espacio. Posterior a varias décadas y muchos estudios, algunos teóricos del Management coinciden en que uno de los factores cruciales para el éxito de una organización depende mucho del nivel del liderazgo de sus mandos. Según Collins (2001), para cimentar el concepto de liderazgo de forma práctica en las organizaciones, se requiere un modelo de liderazgo como directriz tangible para definir el perfil de los líderes.

Al abordar el ámbito social en el Ecuador, hemos observado que las personas que ocupan cargos gerenciales o que demandan estar al frente de un grupo de personas, no necesariamente son percibidas como legítimos líderes por parte de sus colaboradores. Analizando este particular, surge nuestra motivación social, para aportar a la Empresa Eléctrica de Riobamba con una herramienta que identifique las cualidades de un líder, que fomente un mejor clima laboral, logrando llevar a la organización a nuevos niveles de

desempeño y aportar a la construcción del Ecuador del Buen Vivir desde la organización hacia sus trabajadores.

La razón social para desarrollar este modelo de liderazgo es justamente definir qué características comportamentales debe poseer un líder de la EERSA. Dicho modelo facilitaría el proceso para que varios funcionarios se conviertan en líderes. Así, sus colaboradores tendrán un mejor desempeño y comunicación, y alcanzarán resultados extraordinarios dentro de la empresa.

Este proyecto surge de la necesidad de compilar los conceptos de varios estudios en un solo constructo teórico para crear un modelo de liderazgo que transforme o permita mejoras en líderes supervisores, coordinadores, jefes, subgerentes y gerentes.

Este proyecto demanda un análisis muy extenso de corrientes teóricas del liderazgo, esto despierta nuestro interés para ampliar la investigación e inferir de las teorías sometidas a estudio, nuevos lineamientos teóricos, resultantes de nuestro análisis y adaptados al contexto del Ecuador y a la Empresa Eléctrica Riobamba S.A en particular.

Un líder no necesita solamente tener un buen coeficiente intelectual y buenas habilidades técnicas para ejercer el liderazgo como tal. “Los líderes exitosos han demostrado tener algo en común: un alto grado de inteligencia social y una flexibilidad que lo adapte a su grupo.” (Abarca, pág. 69). Esto significa que deben tener una gran empatía con los miembros de su equipo de trabajo y además una buena capacidad de adaptación al grupo. También es importante recalcar que lo que hace la diferencia entre un buen líder y un jefe es la inteligencia emocional, “los mejores líderes se han destacado en aptitudes como la influencia, el liderazgo de equipo, la conciencia política, la confianza en uno mismo y el afán de triunfo.” (Abarca, pág. 70).

Hemos optado por elegir esta temática debido a que el campo del liderazgo actualmente es muy amplio. Es un tema apasionante; el hecho de desarrollar un modelo de liderazgo que demanda mucho análisis, creatividad e innovación es el mayor motivante. Por

otro lado, es gratificante poder dar una herramienta de desarrollo a las personas que ejercen cargos altos de la EERSA. Se entiende que dichos cargos demandan de un liderazgo positivo que conduzca a la gente hacia las metas planteadas.

Por todas las razones planteadas anteriormente, y considerando que la EERSA actualmente no cuenta con un modelo de liderazgo, surge nuestro interés de contribuir a la organización con uno, con el fin de que pueda identificar y definir lo que representa un líder, logrando así que sus mandos altos puedan generar un desarrollo continuo en la gestión referente a su capital humano.

1.7 Objetivos del proyecto

1.7.1 Objetivo General

Realizar un diagnóstico y propuesta de un modelo de liderazgo para los funcionarios de la Empresa Eléctrica de Riobamba S.A, que facilite la identificación de sus áreas de mejora y de sus fortalezas.

1.7.2 Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico del liderazgo en la EERSA.
2. Identificar las áreas de mejora y fortalezas de los funcionarios de la EERSA.
3. Elaborar un informe, diagnóstico sobre la situación del liderazgo de los funcionarios de la EERSA.
4. Realizar una investigación bibliográfica de varios modelos de liderazgo.
5. Proponer un modelo de liderazgo para la EERSA.
6. Elaborar las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 2- MARCO TEÓRICO

2.1 Definición de liderazgo

Desde que han existido grupos humanos han existido diferencias de carácter, temperamento y personalidad entre las personas, estas diferencias de rasgos conductuales permitían que unas personas tengan mayor o menor habilidad de influencia sobre un grupo al que pertenecían. . Un grupo en sí mismo necesita de un camino a seguir de lo contrario se quedaría estático, lo que provocaría su extinción al estar varados en un mismo lugar. El primero en dar un paso fuera del grupo es el más arriesgado, el que ve más allá, el seguro de sí mismo ante la incertidumbre de marcar el camino, conforme camina sobre lo desconocido, el que vela por la supervivencia del grupo, es así que existían humanos que por su propia naturaleza actitudinal podían liderar grupos debido a sus habilidades personales.

Para Senge. P. (1994), citado por Landaeta, el liderazgo representa aprender a dar forma al futuro deseado:

Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas experiencias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades. Landeta, A. *Definición de liderazgo*. Internet. www.seryhumano.com. Acceso: 17-10-13

2.2 Estilos de liderazgo

En el medio académico existen varias investigaciones que sugieren que el liderazgo puede ser ejercido mediante varios estilos, esto quiere decir que existen varias características o modalidades en la práctica del mismo.

Dentro de los estilos de liderazgo se conoce el de contingencia, desarrollado por varios autores como: Tannenbaun y Schmidt (1958), Hersey y Blanchard (1968), Fiedler (1974).

El estudio realizado por Fiedler (1974) sostiene que es importante que el líder determine qué tipo de comportamiento o estilo de liderazgo debe adoptar, todo ello en función del grupo al que se dirige, considerando las características del mismo.

No todos los equipos de personas son compatibles con cualquier tipo de líder; por lo tanto, si se pretende establecer una buena relación entre las partes, un líder debe considerar las características conductuales que reflejan la identidad del equipo como tal, y en consecuencia procurar adoptar un estilo de liderazgo que se adapte al que el grupo demanda.

Según la página de internet “www.elergonomista.com”, esto es lo que se dice acerca del primer Modelo de Contingencia:

A principios de 1951, Fred Fiedler desarrolló el primer Modelo de contingencia para el Liderazgo, a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del líder. Esta teoría situacional sobre el liderazgo, propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia. (s.a) *Modelo de contingencia de Fiedler*. Internet. www.elergonomista.com. Acceso: 05-09-13

Bajo el mismo enfoque situacional, Hersey y Blanchard (1977), fundamentan su propuesta en elementos de las investigaciones de Fiedler, concretamente el enfoque hacia las personas o hacia las actividades, la diferencia radica en que estos autores denominan “conducta de apoyo” al enfoque a las personas y “conducta directiva” al enfoque hacia las tareas. El valor agregado en su propuesta, es el factor de madurez de los seguidores, manifestando que el estilo de liderazgo propicio es el que se adecua a la madurez y características comportamentales del grupo; por tal razón el líder debe tener la capacidad de diagnosticar el grado de madurez psicológica y de conocimientos de su equipo, para de esta manera ser consciente del estilo de liderazgo a ejercer.

La madurez psicológica representa el nivel de motivación que poseen los colaboradores para realizar las tareas o metas. La madurez de conocimientos equivale a la capacidad en conocimientos y destrezas que poseen para realizar un trabajo determinado, al respecto Hersey y Blanchard (1977) citado por Amorós, E (2013) plantea lo siguiente:

Grado de madurez 1: Los subordinados no pueden o no quieren llevar a cabo determinadas tareas; por lo tanto no son competentes ni seguros.

Grado de madurez 2: Los subordinados no se encuentran en posibilidad para realizar las tareas, pero están dispuestos a llevarlas a cabo y poseen la seguridad de que son capaces.

Grado de madurez 3: La gente es capaz pero no está dispuesta o es demasiado aprensiva para hacer lo que el líder quiere.

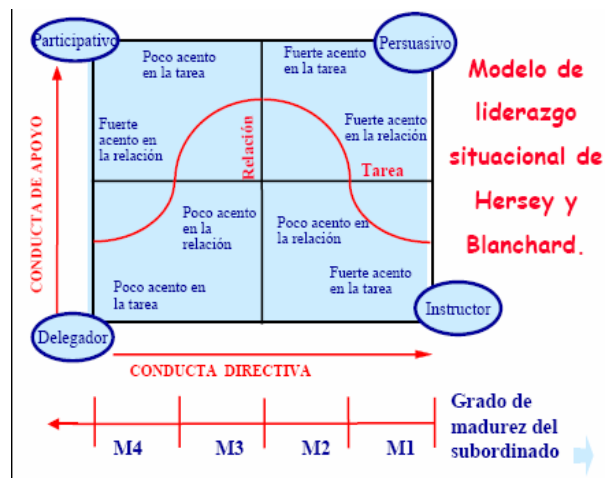
Grado de madurez 4: La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide.

Amorós. E. *Comportamiento Organizacional*. Internet. www.eumed.net. Acceso: 15-09-13

Cuando el nivel de madurez de los colaboradores es alto, el estilo de liderazgo del líder podría ser más “delegador”, por otro lado si las personas a las que se debe liderar, tienen una gran capacidad de realizar su trabajo por sí mismos, solo necesitan de alguien que supervise su trabajo.

Si la madurez de los colaboradores es baja, el líder podría adoptar una conducta “persuasiva” para garantizar resultados. Es importante considerar como un factor el nivel de madurez de los colaboradores del líder. No es suficiente que un líder cumpla con su rol, debe además saber adecuarse a las necesidades del grupo.

Gráfico No. 1: Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard



Fuente: Massini, *Modelo de liderazgo situacional*. Internet.<http://www.massimi.com.ar/index.php/es/administracion-y-marketing/11-teorias-sobre-el-liderazgo-hersey-y-blanchard.html>. Acceso 17-05-2013

Las expectativas del líder tanto como del grupo deben estar integradas en una relación de satisfacción recíproca; así, el grupo verá en el líder un guía al cual autorizan la toma de mando. Si el equipo sienten confianza y apertura, sin duda incrementará notablemente los resultados.

Otro estilo de liderazgo enfocado hacia el tipo de conducta del líder como tal, es el planteado por Kurt Lewin (1948), el cual identifica tres estilos de liderazgo, basándose en estudios realizados con niños de entre 10 años, los cuales estaban a cargo de un monitor al cual se le asignaba un rol de líder específico, estos son:

a) Autocrático: Se fundamenta en que el líder impone su conducta hacia la tarea como tal sin tomar consideración a las opiniones o relaciones de sus colaboradores. Se centra más en cumplir la tarea que se le ha asignado, no toma en cuenta las opiniones de los demás, piensa que solo es él quien sabe lo que se debe hacer y qué es lo “mejor” para el grupo, sin ofrecer una apertura al diálogo y consenso para la toma de decisiones.

b) Democrático: Se da cuando el líder tiene una apertura al diálogo con el grupo, toma la opinión de todos los miembros y genera un consenso entre todos para la toma de decisiones. Es más un facilitador para canalizar las ideas del grupo, no impone sus intereses personales, sino más bien persigue los intereses del grupo, y trabaja conjuntamente en equipo.

c) Laissez Faire (Dejar hacer): En este estilo de liderazgo el líder, no proyecta una imagen de autoridad, no genera desarrollo del grupo, debido a que no ejerce un rol específico. Deja que por sí mismo el grupo intente alcanzar sus objetivos sin poder siquiera saber cuáles son porque no tienen un guía que les ayude a definirlos, a pesar de que en teoría hay una persona a cargo de ellos.

Los estudios de estos estilos de líder aplicados, dieron como resultado que el mejor estilo es el democrático, generando en el grupo mejores resultados tanto en alcanzar la meta, como en la integración y funcionamiento del grupo.

2.3 Medición del Liderazgo.

Para determinar las conductas observables que denotan a un líder, y de alguna forma poder realizar una evaluación del liderazgo, existen varias herramientas como:

Evaluación vertical o 90 grados

Alles (2012), define este tipo de evaluación como “Medición del desempeño realizada por el jefe o superior, que se complementa con la autoevaluación del propio colaborador y la revisión del nivel superior al jefe directo”. (Alles, pág 148)

Assessment center

Es una prueba situacional en la cual se crean o simulan situaciones que estimulan la respuesta conductual de los participantes, en donde se pueden apreciar si poseen o no las habilidades requeridas. “Método o herramienta situacional para evaluar competencias mediante el cual, a través de la administración de casos y ejercicios, se plantea a los participantes la resolución práctica de situaciones” (Alles, pág 79)

Competencias

Representan la descripción conductual que caracteriza un desempeño exitoso de una persona en un escenario laboral determinado y ayudan a identificar fidedignamente los comportamientos observables que un líder debería poseer. Dentro del enfoque de competencias, existen varias corrientes como la Constructivista de Leboyer, L. (1997), en donde se definen los comportamientos requeridos a partir del puesto de trabajo en sí mismo. También está la corriente Conductista desarrollada por McClelland (1973), en donde se definen los comportamientos observables a partir de un referente que posee un desempeño exitoso. Si bien no todas las corrientes investigativas del Liderazgo utilizan el enfoque de competencias, es una manera adecuada que facilita la identificación de fenómenos conductuales que intervienen en un modelo de liderazgo.

Entrevista por competencias

“Entrevista estructurada que permite evaluar a un candidato que participa en un proceso de selección considerando, especialmente, sus competencias, a través de preguntas específicas” (Alles, pág 139). En esta entrevista, se puede emplear preguntas direccionadas a evaluar comportamientos que caracterizan a un Líder.

Cuestionarios especializados

Para evaluar el liderazgo existen baterías de preguntas que miden ciertas áreas o dimensiones específicas de liderazgo, y que en teoría debe poseer un líder, tienen una métrica definida para su evaluación.

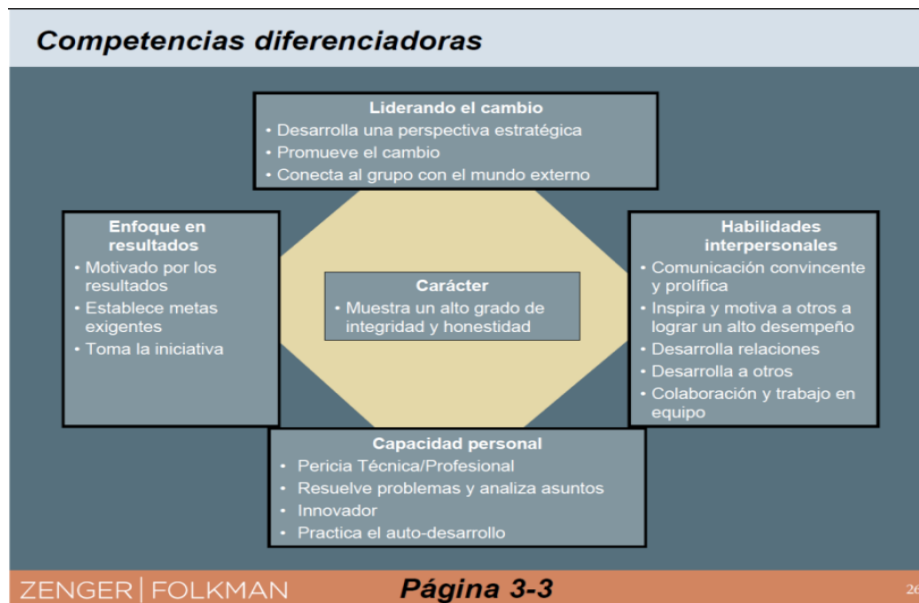
2.4 Modelos de liderazgo

Para desarrollar la propuesta del modelo de liderazgo se realizó un estudio bibliográfico transversal de varios modelos de liderazgo desarrollados a nivel mundial por varios autores como Zenger y Folkman (2002), Kouzes y Posner (2005), John Maxwell (2007), Jack Welch (2002), que fueron elegidos bajo criterios establecidos para efectos de este trabajo.

2.4.1 Modelo “El líder extraordinario”, Zenger y Folkman (2002)

Para definir su modelo estos científicos desarrollaron una investigación de enfoque empírico analizando cerca de 200.000 evaluaciones a más de 20.000 personas que ejercían roles de liderazgo como gerentes de importantes empresas en todo el mundo. Luego, contrastaron los datos del 10% de los gerentes con mejor desempeño con el 10% de desempeño inferior. Posteriormente, infirieron los patrones de conducta que predominaban en los que tenían mejores resultados de sus equipos, y en sus organizaciones en general, definiendo así cinco dimensiones, que agrupan dieciséis “competencias diferenciadoras” en un modelo de Liderazgo el cual se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 2: Competencias Diferenciadoras del líder extraordinario.



Fuente: Zenger. J, pág 3

2.4.2 Modelo “Las 8 reglas de liderazgo” Welch, J. (2002)”

Jack Welch es reconocido en la actualidad como uno de los más prestigiosos gerentes del mundo por haber alcanzado resultados extraordinarios en la organización que tuvo a su cargo. Según la página de internet “Centro de Capacitación y Desarrollo Profesional en línea”:

Jack Welch, entró a trabajar en la General Electric Company en 1960 y en 1981 pasó a ser el octavo director general de la empresa. Durante su mandato, los beneficios de la compañía ascendieron a 400.000 millones de dólares, con lo que ésta se convirtió en una de las empresas más grandes del mundo. Fue elegido el mejor gerente de todos los tiempos por la prestigiosa revista Fortune.

Martinez, V. *Las 8 reglas de liderazgo de Jack Welch*. Internet.<http://centrodecapacitacionydesarrolloprofesionalenlinea.wordpress.com>. Acceso: 26-10-2013

Esta propuesta de liderazgo es muy consistente puesto que el autor ha tenido una larga trayectoria gerencial. Al definir los aspectos que lo hicieron exitoso, propone “8 reglas de liderazgo” las cuales se fundamentan en su propia experiencia contrastada con los

extraordinarios resultados que alcanzó en su gestión. El modelo consiste en varias reglas que abarcan varios elementos como la confianza y empatía con el equipo, la sucesión prevista de sus miembros, fomentar el vivir la misión y visión de la empresa, generar confianza con sinceridad y transparencia, toma de decisiones, generación de acción en el equipo, fomentar el aprendizaje, celebrar y reconocer el trabajo de los demás:

Gráfico No. 3: Las 8 reglas de liderazgo de Jack Welch

Las 8 reglas de Liderazgo de Jack Welch	
Regla 1	Los líderes renuevan constantemente su equipo, procurando que los cargos estén ocupados por las personas correctas, los capacitan para que hagan correctamente su función y los motivan.
Regla 2	Los líderes no sólo deben asegurarse de que los empleados vean la misión, sino de que la vivan.
Regla 3	Los líderes son encantadores, generan mucha empatía, se ponen en el lugar del resto para saber como piensa y que le deben decir, utilizan bastante su inteligencia emocional
Regla 4	Los líderes crean confianza con su sinceridad, transparencia y méritos: sea honesto con todo el mundo en la compañía. La sencillez y humildad es muy importante.
Regla 5	Los líderes tienen el coraje de tomar decisiones impopulares y basadas en la intuición. El líder no existe para hacer que todo el mundo sea feliz, sino para liderar
Regla 6	Los líderes investigan y presionan con una curiosidad que casi es escepticismo, asegurándose de que sus preguntas son contestadas con acción.
Regla 7	Los líderes fomentan el riesgo y el aprendizaje con el ejemplo: si queremos que nuestra gente haga algo nuevo, debemos hacerlo primero nosotros.
Regla 8	Los líderes reconocen los logros de su equipo y los celebran en grande. ¡Qué oportunidad perdida! Celebrar hace que la gente se sienta ganadora y crea un ambiente de reconocimiento y energía positiva.






Fuente: Martínez, V. *Las 8 reglas de liderazgo de Jack Welch*. Internet.<http://centrodecapacitacionydesarrolloprofesionalenlinea.wordpress.com>. Acceso: 26- 10- 2013

2.4.3 Modelo “Las 5 prácticas del líder ejemplar, Kouzes, J y Posner, B. (2005)

Para desarrollar su investigación, estos autores partieron de entrevistas a varias personas que no necesariamente eran figuras públicas conocidas, eran únicamente personajes que han tenido en un momento determinado, las mejores experiencias personales de liderazgo, logrando así altos resultados.

Fruto de la compilación de cientos de historias de liderazgo en alto desempeño, los autores identificaron elementos en común en todas las experiencias de las personas entrevistadas, defendiendo así su propuesta, la cual se detalla a continuación en el siguiente gráfico:

Gráfico No.4: Las cinco prácticas y 10 compromisos del liderazgo ejemplar.

TABLE 2.1 THE FIVE PRACTICES AND TEN COMMITMENTS OF EXEMPLARY LEADERSHIP		
Model the Way		<ol style="list-style-type: none"> 1. Clarify values by finding your voice and affirming shared values. 2. Set the example by aligning actions with shared values.
Inspire a Shared Vision		<ol style="list-style-type: none"> 3. Envision the future by imagining exciting and ennobling possibilities. 4. Enlist others in a common vision by appealing to shared aspirations.
Challenge the Process		<ol style="list-style-type: none"> 5. Search for opportunities by seizing the initiative and by looking outward for innovative ways to improve. 6. Experiment and take risks by constantly generating small wins and learning from experience.
Enable Others to Act		<ol style="list-style-type: none"> 7. Foster collaboration by building trust and facilitating relationships. 8. Strengthen others by increasing self-determination and developing competence.
Encourage the Heart		<ol style="list-style-type: none"> 9. Recognize contributions by showing appreciation for individual excellence. 10. Celebrate the values and victories by creating a spirit of community.

Fuente: (Kouzes, J; Posner, B. pág. 18)

2.4.4 Modelo “Las 21 reglas irrefutables del liderazgo” Maxwell, J (2007)

La propuesta de liderazgo planteado por el autor fundamenta sus leyes en el estudio de la vida y trayectoria de varios personajes de todo el mundo que han alcanzado resultados brillantes en las actividades que han realizado, entre ellos, algunos presidentes de varios países, premios Nobel, ejecutivos de importantes empresas, figuras políticas, deportistas de élite, entre otros.

Luego del estudio de los aciertos y fracasos en la trayectoria de estos personajes, el autor concluye su propuesta de la siguiente manera:

Gráfico No.5: Las 21 leyes irrefutables del liderazgo de John Maxwell

Las 21 Leyes Irrefutables del liderazgo de John Maxwell
1- La Ley del Límite: La capacidad de liderazgo determina el Límite del crecimiento de una persona.
2- La Ley de la Influencia: La verdadera medida de tu liderazgo es la influencia. Nada más y nada menos.
3- La Ley del Proceso: El liderazgo se desarrolla día a día, no de un sólo golpe.
4- La Ley de la Navegación: Cualquier persona puede dirigir un barco, pero es necesario un líder para determinar el rumbo.
5- La Ley de E.F. Hutton: Cuando el verdadero líder habla, las personas escuchan
6- La Ley del Terreno Firme: La confianza es la base del liderazgo.
7- La Ley del Respeto: Las personas siguen naturalmente a líderes más fuertes que ellos mismos.
8- La Ley de la Intuición: Los líderes evalúan todo con un sesgo hacia el liderazgo.
9- La Ley del Magnetismo: Tú eres lo que atraes.
10- La Ley de la Conexión: Los líderes tocan el corazón antes de pedir ayuda.
11- La Ley del Círculo Interno: Las personas cercanas al líder determinan el potencial de este.
12- La Ley de la Entrega del Poder: Sólo los líderes seguros de sí mismos dan poder a los demás.
13- La Ley de la Reproducción: Se requiere ser un líder para desarrollar a otro líder.
14- La Ley del Convencimiento: Las personas se convencen del líder y luego de la visión.
15- La Ley de la Victoria: Los Líderes encuentran la forma de que el equipo gane.
16- La Ley del Momento de Inercia: El momento de inercia es el mejor amigo de un líder.
17- La Ley de las Prioridades: Los líderes entienden que actividad no necesariamente significa logro.
18- La Ley del Sacrificio: Un líder debe sacrificarse para progresar.
19- La Ley de la Oportunidad: Cuando conducir es tan importante como qué hacer y adónde ir.
20- La Ley del Crecimiento Explosivo: Para sumar al crecimiento, hay que conducir a seguidores. Para multiplicarlo, hay que conducir líderes.

Fuente: Manzanilla, V. *Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo de John Maxwell*. Internet. <http://www.liderazgohoy.com>. Acceso: 28-12- 2013

CAPÍTULO 3- MARCO METODOLÓGICO

3.1 Metodología

Para desarrollar el diagnóstico del liderazgo en la empresa, se empleó una metodología basada en el método analítico, que nos permitió analizar el liderazgo en partes. Para ello se analizó el estado del liderazgo dividiendo por áreas de la empresa, y de esta manera tener una visión global como organización, y de cada una de sus áreas.

Para desarrollar la propuesta del modelo de liderazgo, se realizó un análisis comparativo entre varios modelos de liderazgo, que nos sirvió de punto de referencia para plantear un modelo que se adecue a las necesidades requeridas por la EERSA. Como base para este análisis se empleó el método inductivo, partiendo de premisas particulares para llegar a conclusiones generales. De esta manera fueron descubiertos patrones o principios comportamentales generales, desprendidos de cada modelo de liderazgo en particular.

Esta metodología fue empleada en las investigaciones de Kouzes, J y Posner:

Pedimos a varias personas que nos contaran acerca de algún proyecto que encabezaron y que consideran su mejor experiencia de liderazgo. Recolectamos miles de historias de líderes extraordinarios identificando acciones consistentes en cada una de estas historias. (Kouzes, J; Posner, B. pág. 3)

En nuestra investigación en lugar de identificar acciones consistentes a través de historias, lo realizamos a través de modelos de liderazgo y de las percepciones del Gerente General, de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.

Con esta metodología se pudo determinar componentes que son relevantes en todas las investigaciones de los autores analizados, sirviendo estos como elementos de suma importancia que caracterizan a un líder y que sin duda son esenciales para cualquier modelo de liderazgo.

Además se contrastó la información obtenida de la entrevista realizada al Gerente General, y las observaciones de campo. Cada una de las partes fueron sintetizadas en principios para llegar a construir un perfil de características que debe reunir un futuro líder de la organización.

3.2 Instrumentos-herramientas

Se aplicó a los jefes y directores, un cuestionario “Parámetros de evaluación de liderazgo”, (anexo 6.2) instrumento que mide 7 dimensiones de liderazgo; fijación de metas, proporcionar retroalimentación, autentificar una visión, seguidor de formación y desarrollo de habilidades, supervisión y control del desempeño, el tratamiento de las personas como individuos y estimulación intelectual. Adaptado de Northouse (2007), *Leadership Theory and Practice*, 4 th Ed., Thousand Oaks, CA -SAGE Publication, p. 33 - 34, las cuales se detallan a continuación:

a) Fijación de metas

Habilidad para definir objetivos claros y alcanzables, cerciorándose de que los demás entendieran la tarea.

b) Proporcionar retroalimentación

Habilidad para transmitir el estado del avance del trabajo del equipo, siendo a la vez capaz de influir positivamente a fin de que las personas de un equipo puedan identificar en qué pueden mejorar.

c) Autentificar una visión

Capacidad para actuar acorde a lo que se predica, siendo ejemplo para un equipo e inspirar en ellos una visión compartida.

d) Seguidor de formación y desarrollo de habilidades

Interés por que el personal reciba capacitación continua, con el fin de buscar desarrollar un equipo de trabajo efectivo, animando además al desarrollo personal de sus colaboradores.

e) Supervisión y control de desempeño

Capacidad para monitorear que los planes se estén llevando a cabo. Hacer el seguimiento del rendimiento individual de cada uno de los miembros de un equipo.

f) El trato de las personas como individuos

Habilidad para construir relaciones de cooperación con colegas inmediatos y escuchar a los demás con atención para procurar entender el punto de vista de otras personas, y reconocer sus diferentes capacidades.

g) Estimulación Intelectual

Habilidad para motivar a colegas inmediatos a salir de su zona de confort, apoyándolos en la organización de ideas para el cumplimiento de objetivos.

Posteriormente se aplicó una evaluación 90 grados (anexo 6.3) para correlacionar los resultados obtenidos del cuestionario “Parámetros de evaluación de liderazgo”, con el fin de verificar si la información era consistente entre los dos instrumentos.

Para desarrollar la propuesta del modelo de liderazgo requerido en la Empresa Eléctrica Riobamba S.A, se optó por realizar una entrevista estructurada con el Gerente General (anexo 6.6), misma que estuvo compuesta por seis preguntas y en la cual se contemplaron aspectos que el líder debe saber conocer, saber hacer y saber ser con el fin de inferir elementos comportamentales requeridos en los líderes de la organización, según el criterio del funcionario.

Como complemento a la entrevista se utilizó la investigación bibliográfica a varios autores especializados en el tema a nivel mundial, con el fin de determinar principios de liderazgo transversales a todos los modelos analizados.

3.3 Aplicación

El cuestionario “Parámetros de evaluación de liderazgo” fue digitalizado y aplicado mediante la plataforma electrónica “www.e-encuesta.com” a cada uno de los jefes y directores de la Empresa Eléctrica de Riobamba S.A, ver (anexo 6.1) quienes debían además cumplir con un perfil definido de elegibilidad para efectos de este estudio, como el poseer al menos cinco personas a su cargo.

La evaluación 90 grados fue entregada físicamente a los Jefes y Directores de cada área. Posteriormente se realizó una correlación entre los dos cuestionarios para determinar la consistencia de resultados entre los instrumentos de evaluación aplicados.

La investigación bibliográfica se desarrolló en base a varios autores especializados en el tema de liderazgo. Para determinar la elegibilidad de entre varios modelos y autores referentes al tema, se definieron ciertos criterios tales como: La consistencia en datos de su investigación científica, la practicidad de su uso en las empresas y el prestigio a nivel mundial de sus publicaciones. Con estas directrices se realizó una extensa investigación bibliográfica de más de diecisiete autores especializados en el tema. Al final se definieron únicamente cuatro, los cuales cumplían con los criterios establecidos.

En el proceso de análisis de los modelos de liderazgo, encontramos que todos tenían ciertas diferencias. Sus enfoques de investigación variaban en algunos aspectos, sin embargo, haciendo un análisis más prolijo y minucioso, se pudo inferir que todos estos modelos tenían principios y competencias en común, y es por ello que los escogimos y tomamos en cuenta para este proyecto.

La entrevista estructurada con el Gerente General se efectuó en una sesión de una hora y media aproximadamente. Se abordaron preguntas abiertas y cerradas, diseñadas para obtener la información más relevante referente a lo que según su criterio debería poseer un líder de la organización.

3.4 Resultados

Para efectuar el diagnóstico, se aplicó a nivel de direcciones y jefaturas el cuestionario “Parámetros de evaluación de liderazgo” (anexo 6.2), dado que en estas dignidades se ubican los cargos que demandan funciones de liderazgo. Dicho cuestionario arroja un resultado de cada ámbito que es sobre cinco puntos.

Como segunda fase del proceso de diagnóstico se aplicó una evaluación 90 grados, ver (anexo 6.3) para poder correlacionar dichos resultados con el cuestionario aplicado inicialmente.

Para determinar la consistencia de los resultados entre los instrumentos de evaluación, se utilizó la correlación, la cual “Se estudia para determinar en qué medida una ecuación lineal o de otro tipo describe o explica de forma adecuada la relación entre variables”. (Spiegel, pág 241)

Aplicada la correlación entre la autoevaluación y la evaluación 90 grados, ver (anexo 6.4 y 6.5) a las respectivas direcciones y jefaturas de la EERSA, se determinó que todos las puntuaciones de la correlación están comprendidos entre valores que se encuentran de -1 a 1, entendiéndose así que en todos los casos existe correlación entre los instrumentos empleados, porque en ningún caso alcanza valores igual a 0, lo que según Spiegel (1961) significa que no existe relación entre las variables. Sin embargo el grado de correlación se ubica en un nivel “ligeramente moderado” y “moderado” en la gran mayoría de casos, según Pazmiño (1997).

A continuación se presentan los resultados de la correlación obtenida de la aplicación del cuestionario “Parámetros de evaluación de liderazgo” y evaluación 90 grados.

Área de Operaciones y Mantenimiento

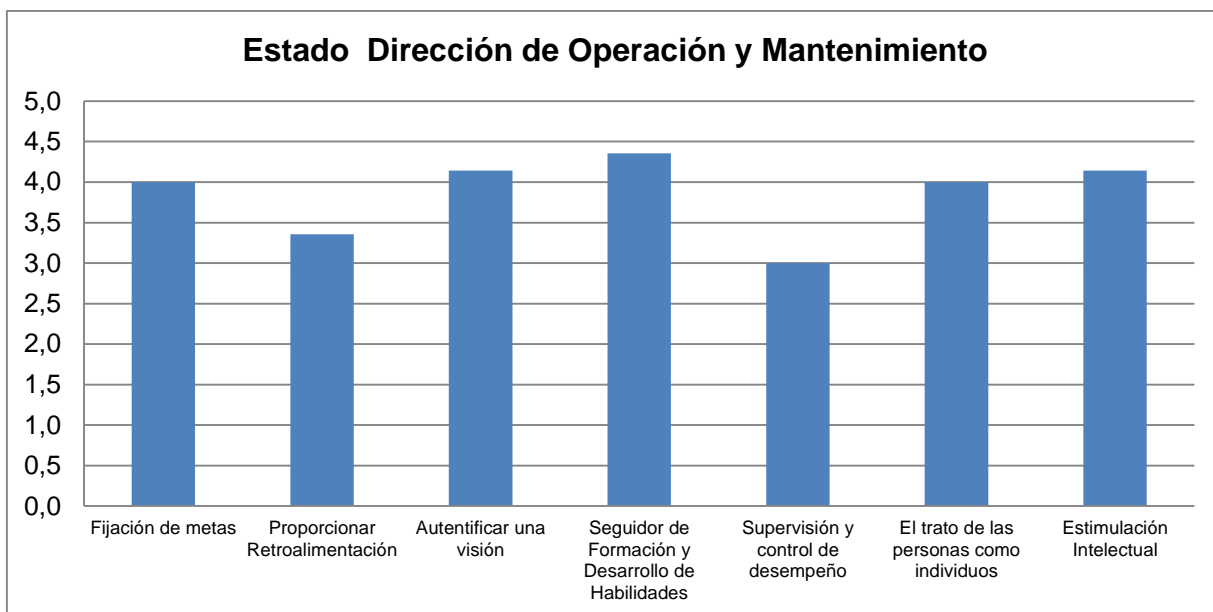
Dirección:

En la Dirección de esta área se puede observar que existen varias fortalezas. Sus funcionarios poseen un buen nivel de interés hacia el desarrollo y formación de habilidades de sus colaboradores, están pendientes de que el personal reciba capacitación constante a fin de desarrollar un equipo de trabajo efectivo.

Otra de las fortalezas de esta área es la capacidad para animar a los miembros del equipo a desafiar su estado habitual de desempeño, inculcando en ellos el buscar nuevas fuentes de conocimiento para aprovechar fortalezas y talentos. Todo esto conducirá a un mejor desempeño laboral.

Otra fortaleza importante encontrada es la capacidad de autentificar una visión compartida entre los miembros de su equipo y el actuar acorde a lo que se predica, siendo un ejemplo a seguir para su equipo.

Se encontró que en esta dirección hay algunas áreas por mejorar, tales como el saber transmitir el estado del avance del trabajo del equipo, influenciando positivamente para que los colaboradores identifiquen en qué pueden mejorar. Otra área es la capacidad para monitorear que los planes se estén llevando a cabo, haciendo ocasionalmente el seguimiento del rendimiento individual de cada uno de los miembros del equipo.



Fuente: Cuestionario Aplicado a los funcionarios de la EERSA, 2013.

Autores: Cargua Fernando, Merino María José.

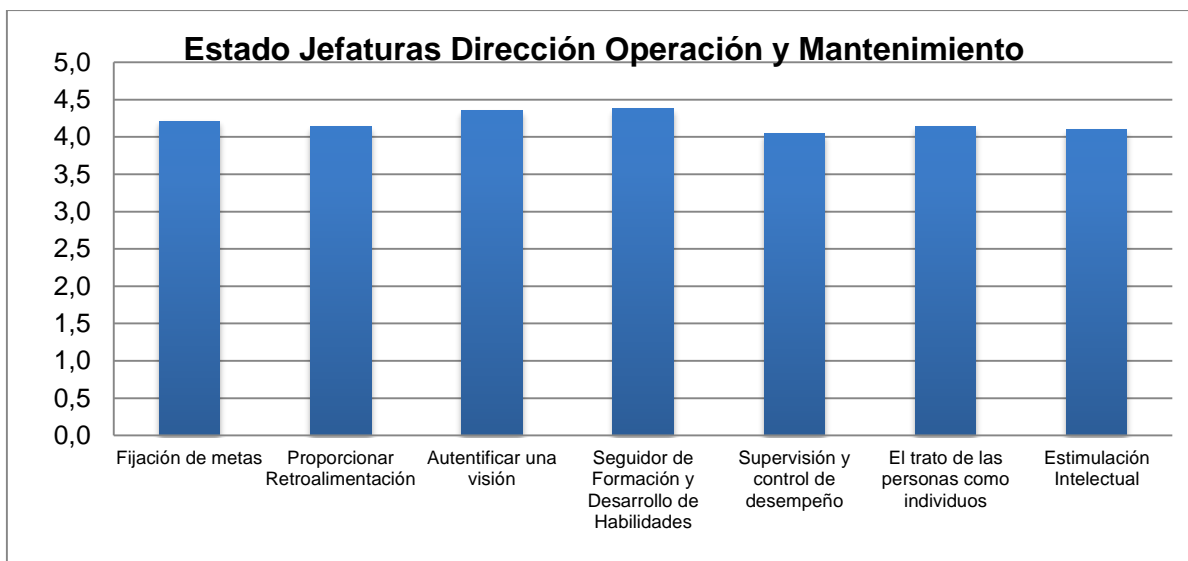
Jefaturas:

A nivel de jefaturas del área de Operación y Mantenimiento, se observan algunas fortalezas. Una es la fijación de metas pues en esta área han desarrollado la habilidad para definir objetivos claros y alcanzables a los miembros de sus respectivos equipos de trabajo. Otra es el Autenticar una visión, porque tienen la capacidad de inspirar a sus colaboradores e ir hacia el mismo camino, hacia lo que es importante para lograr los objetivos planteados. Otra fortaleza es que son seguidores de formación y desarrollo de habilidades, porque buscan el conocimiento para poder transmitirlo a sus equipos de trabajo, formándolos y desarrollándolos.

Entre las áreas de mejora de dichas jefaturas están la supervisión y control del desempeño de sus colaboradores, en la que deben fomentar las reuniones individuales con cada miembro de su equipo para hacer un seguimiento de su desempeño y ver cómo podrían mejorar. Proporcionar retroalimentación favorece la comunicación proactiva entre

colaboradores, motivando el trabajo en general. Otro aspecto a mejorar es el trato de personas como individuos, saber preocuparse de cada uno de sus colaboradores, no solo en el aspecto laboral, sino también personal pues esto les ayuda a dar lo mejor de sí mismos para el cumplimiento de los objetivos. Por último, la estimulación intelectual para lo que se requiere creen planes de acción con el fin de inspirar al equipo a que se autodesarrolle.

Gráfico No. 7



Fuente: Cuestionario Aplicado a los funcionarios de la EERSA, 2013.

Autores: Cargua Fernando, Merino María José.

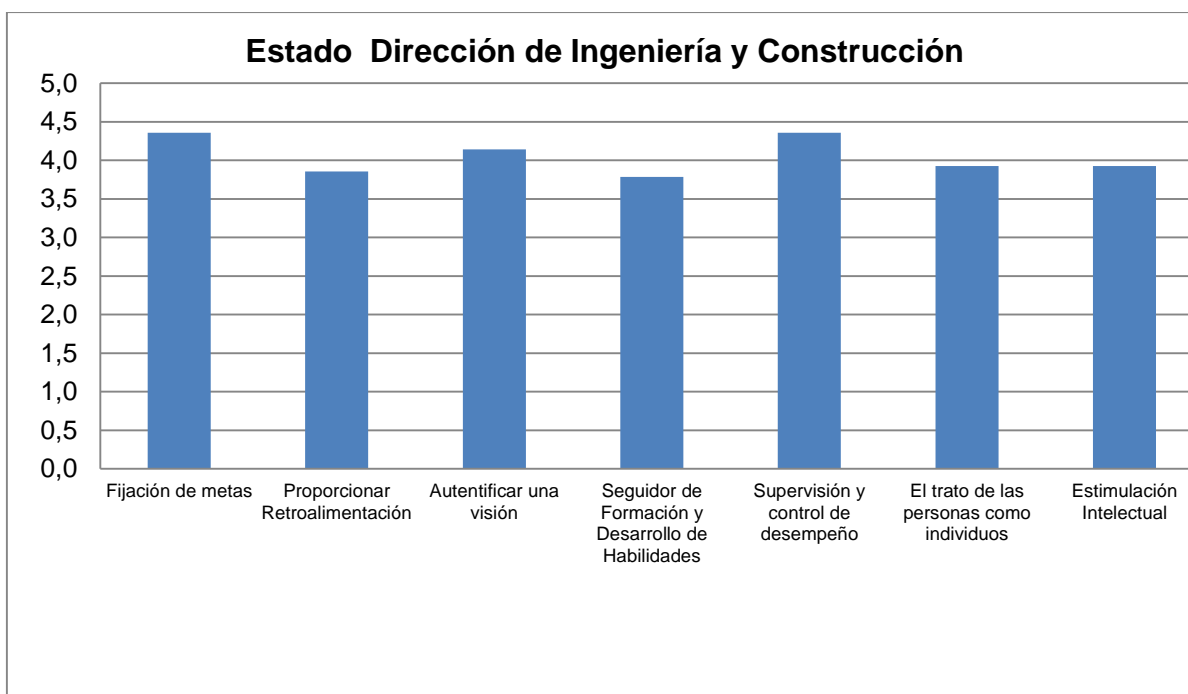
Área de Ingeniería y Construcción

Dirección:

En esta Dirección se observa que existen algunas fortalezas. Una de ellas es la habilidad para definir objetivos claros y alcanzables, cerciorándose que se entiende la tarea. Otra es la capacidad para monitorear que los planes se están llevando a cabo, hacer el seguimiento del rendimiento individual de cada uno de los miembros del equipo con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos.

Existen algunas áreas de mejora tales como la habilidad para transmitir el estado del avance del trabajo del equipo, siendo a la vez capaz de influenciar positivamente para que las personas de un equipo identifiquen en qué pueden mejorar. Otro aspecto es el interés por capacitación continua, para desarrollar un equipo de trabajo efectivo, animando además al desarrollo personal de sus colaboradores mejorando sus niveles de desempeño.

Gráfico No. 8



Fuente: Cuestionario Aplicado a los funcionarios de la EERSA, 2013.

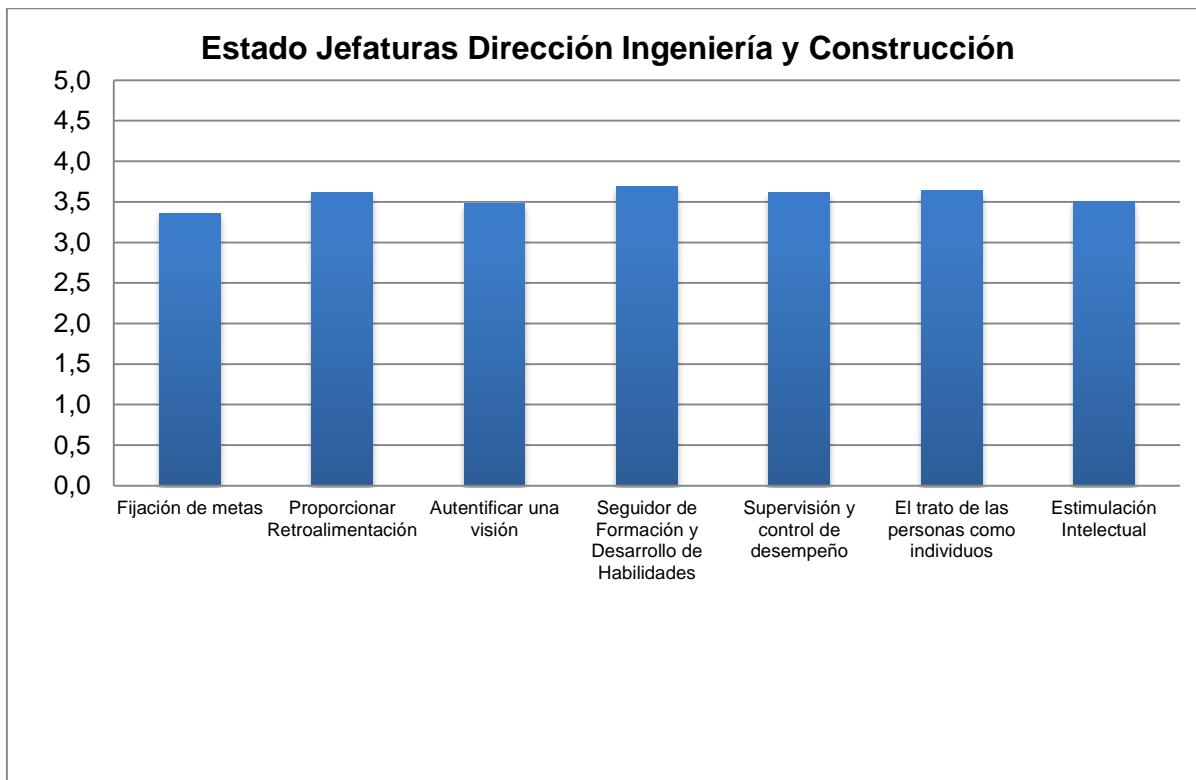
Autores: Cargua Fernando, Merino María José.

Jefaturas:

En las jefaturas de Dirección de Ingeniería y Construcción, se puede observar que tienen varias áreas por mejorar. Entre ellas está la fijación de metas, el proporcionar retroalimentación, el autenticar una visión, el ser seguidores de formación y desarrollo, el poder supervisar el desempeño de los colaboradores, el tratar a todos los seres humanos del equipo como personas valiosas y el estar en constante estimulación intelectual. Es importante

potencializar estos aspectos en este grupo de jefaturas de Dirección de Ingeniería y Construcción a fin de crear equipos más sólidos y comprometidos.

Gráfico No. 9



Fuente: Cuestionario Aplicado a los funcionarios de la EERSA, 2013.

Autores: Cargua Fernando, Merino María José.

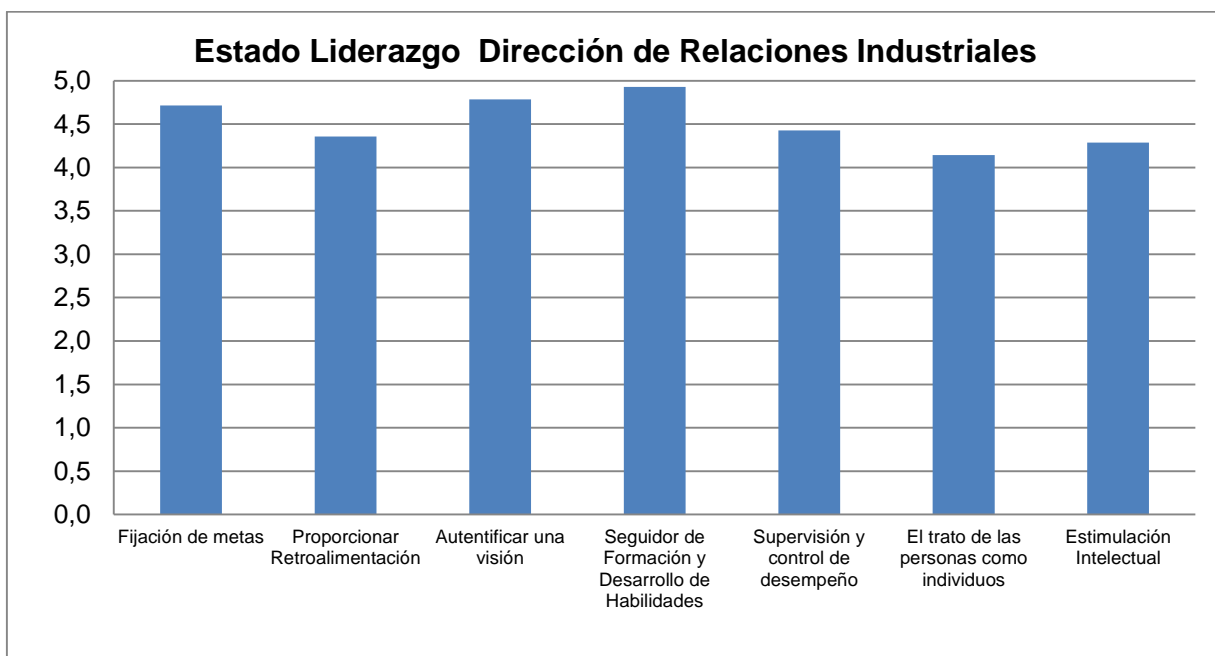
Área de Relaciones Industriales

Dirección:

En la Dirección de Áreas Industriales, se encontraron algunas fortalezas. Una de ellas es la capacidad para actuar acorde a lo que se predica, siendo ejemplo para un equipo e inspirando en ellos una visión compartida. Resalta el interés por que el personal reciba capacitación, con el fin de organizar un equipo de trabajo efectivo, animando además el desarrollo de sus colaboradores.

En sus oportunidades de desarrollo se encuentra la habilidad para construir relaciones de cooperación con colegas inmediatos y escuchar a los demás con atención para procurar entender el punto de vista de otras personas y reconocer así sus diferentes capacidades.

Gráfico No. 10

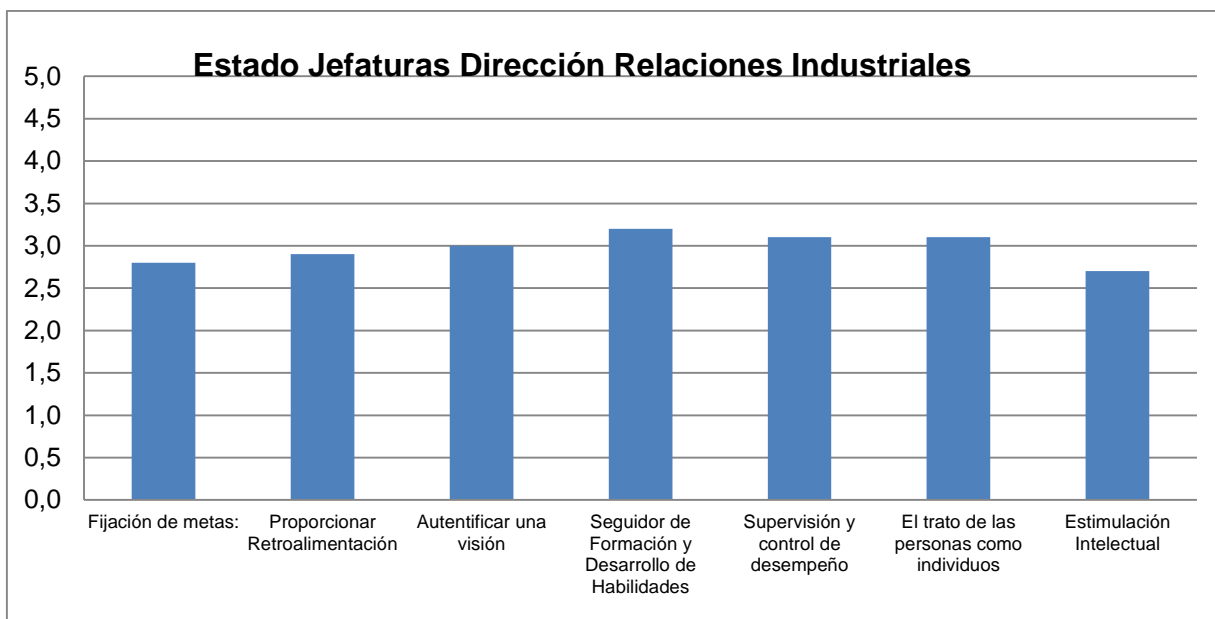


Fuente: Cuestionario Aplicado a los funcionarios de la EERSA, 2013.

Autores: Cargua Fernando, Merino María José.

Jefaturas:

En las jefaturas de Relaciones Industriales, se pudo observar que existen algunas áreas de mejora tales como la fijación de metas, proporcionar retroalimentación, autentificar una visión, ser seguidores de formación y desarrollo, supervisar y controlar el desempeño de su personal, tratar a las personas como individuos y la estimulación intelectual. Es importante potencializar todas las áreas que mide el cuestionario, para contar con personas más comprometidas y con mejor desempeño en la empresa.



Fuente: Cuestionario Aplicado a los funcionarios de la EERSA, 2013.

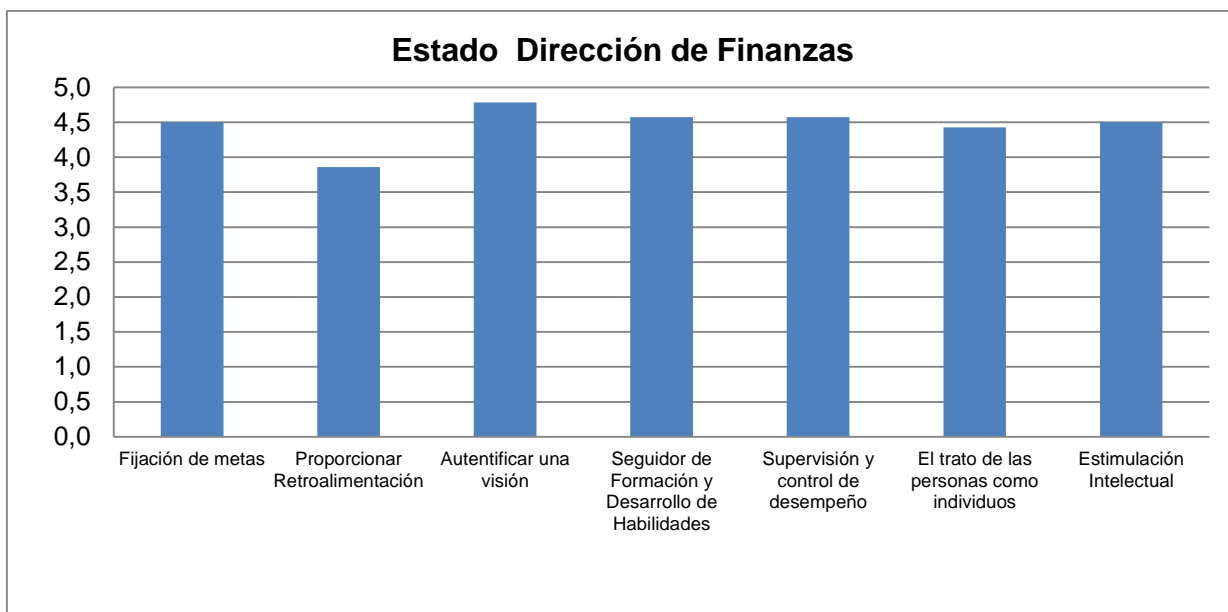
Autores: Cargua Fernando, Merino María José.

Área de Finanzas

Dirección:

La Dirección del Área de Finanzas tiene algunas fortalezas. Entre ellas se encuentra la capacidad para actuar acorde a lo que se predica, siendo ejemplo para un equipo e inspirar en ellos una visión compartida; así mismo el interés porque el personal reciba capacitación, con el fin de estructurar un equipo de trabajo efectivo. Otra de las fortalezas encontradas es la capacidad para monitorear que los planes se están llevando a cabo y hacer el seguimiento del rendimiento individual de cada uno de los miembros de un equipo.

Dentro de las áreas de mejora se encuentra la habilidad para transmitir el estado del avance del trabajo del equipo, lo que posibilita que sus integrantes puedan mejorar sus labores diarias.

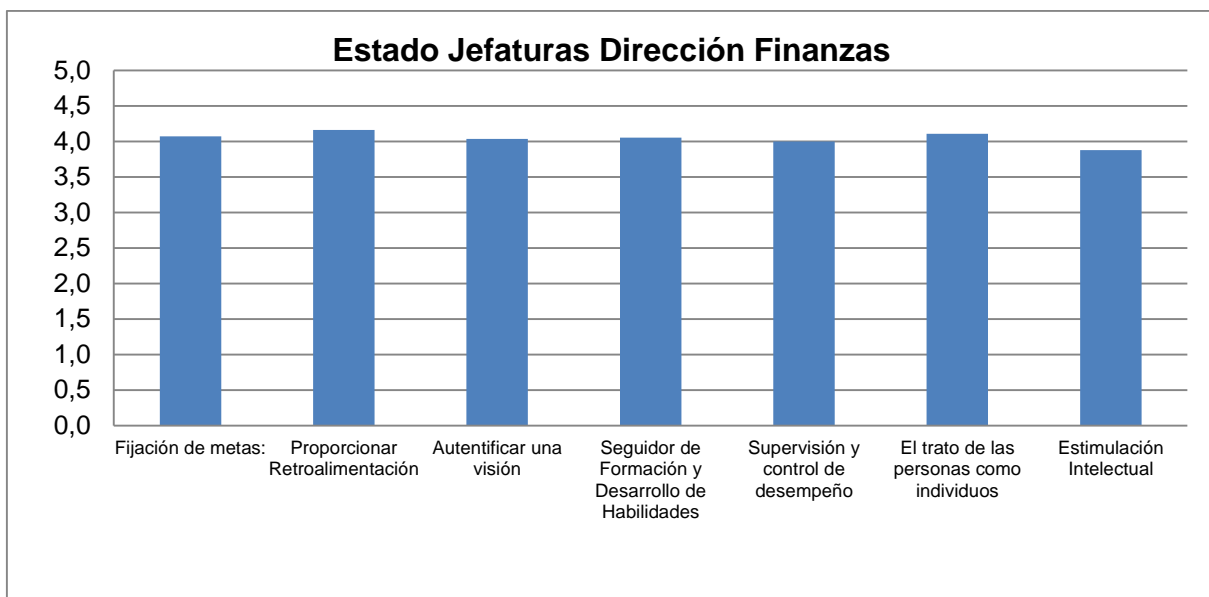


Fuente: Cuestionario Aplicado a los funcionarios de la EERSA, 2013.

Autores: Cargua Fernando, Merino María José.

Jefaturas:

En las jefaturas del área de Finanzas, podemos observar que existen algunas fortalezas y áreas de mejora. Las fortalezas son proporcionar retroalimentación, fijación de metas, el ser seguidores de formación y desarrollo de habilidades y el trato de las personas como individuos. Los aspectos a mejorar en esta área son los siguientes: Autenticar una visión, la supervisión y control de desempeño, y la estimulación intelectual. Esto les ayuda a alcanzar los objetivos propuestos al equipo de trabajo, creando compromiso y estimulando el desarrollo personal.



Fuente: Cuestionario Aplicado a los funcionarios de la EERSA, 2013.

Autores: Cargua Fernando, Merino María José.

Área de comercialización

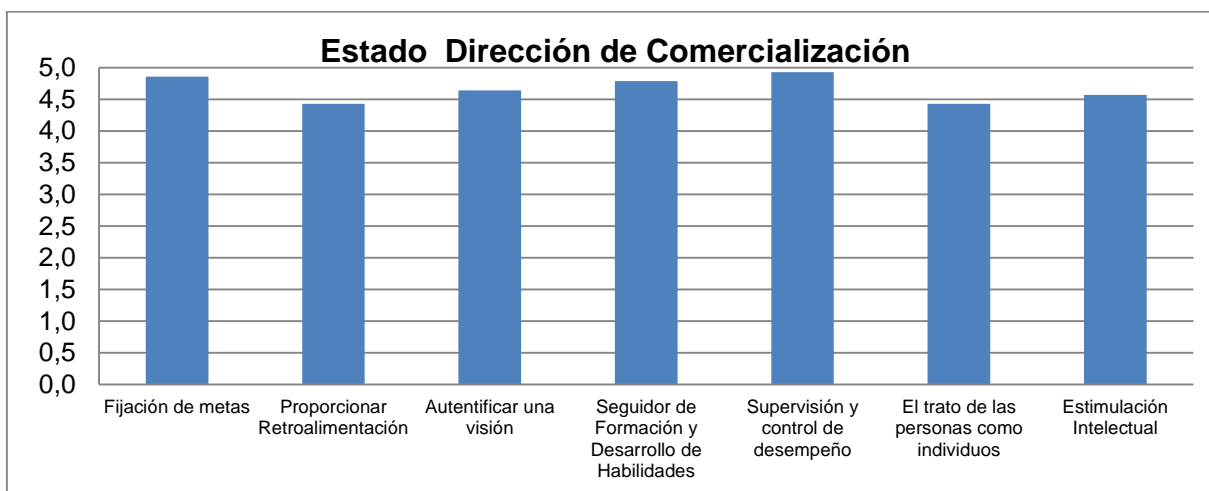
Dirección:

En la Dirección de esta área se observaron algunas fortalezas. Entre ellas están la habilidad para definir objetivos claros y alcanzables, cerciorándose que los demás entendieron la tarea; la capacidad para monitorear que los planes se están llevando a cabo y hacer el seguimiento del rendimiento individual de cada uno de los miembros de un equipo.

En las áreas de mejora, se encuentra la habilidad para transmitir el estado del avance del trabajo al equipo, siendo capaz de influenciar positivamente en las personas de un equipo en los aspectos que puedan desarrollarse.

La habilidad para construir relaciones de cooperación con colegas inmediatos y escuchar a los demás con atención para procurar entender el punto de vista de otras personas, y reconocer sus diferentes capacidades.

Gráfico No. 14

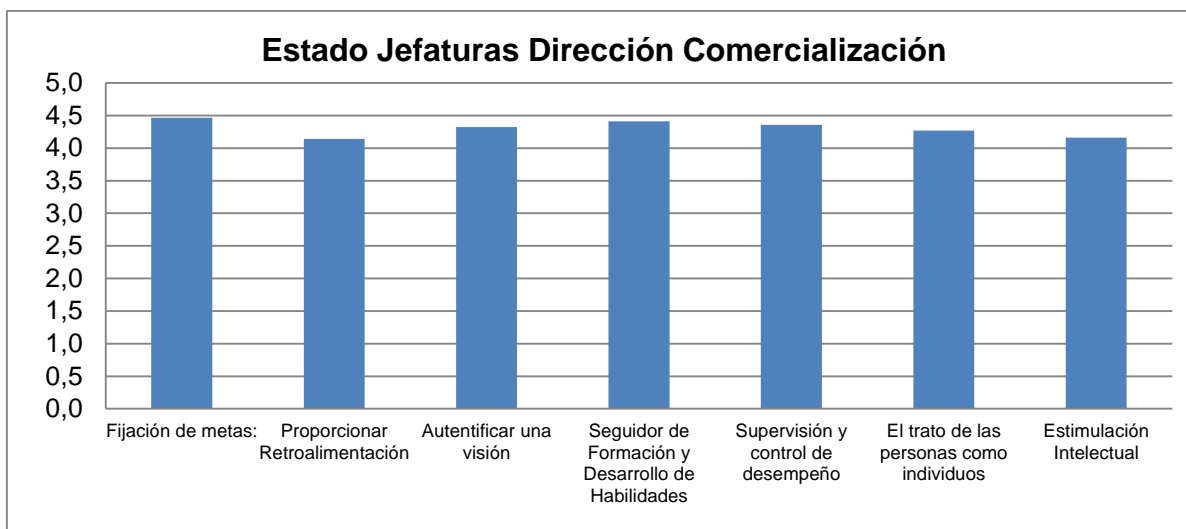


Fuente: Cuestionario Aplicado a los funcionarios de la EERSA, 2013.

Autores: Cargua Fernando, Merino María José.

Jefaturas:

En las jefaturas de Dirección de Comercialización de la EERSA, se puede observar que en todas las dimensiones evaluadas están bastante bien; sin embargo, deben poner atención a cómo están proporcionando la retroalimentación a sus equipos de trabajo y si lo están haciendo en los debidos lapsos de tiempo. En los demás aspectos hay resultados positivos, pero cabe recalcar que es importante prestar atención a cada dimensión para reforzarlas aún más para que se sientan satisfechos y den lo mejor de sí mismos y puedan alcanzar los objetivos empresariales.



Fuente: Cuestionario Aplicado a los funcionarios de la EERSA, 2013.

Autores: Cargua Fernando, Merino María José.

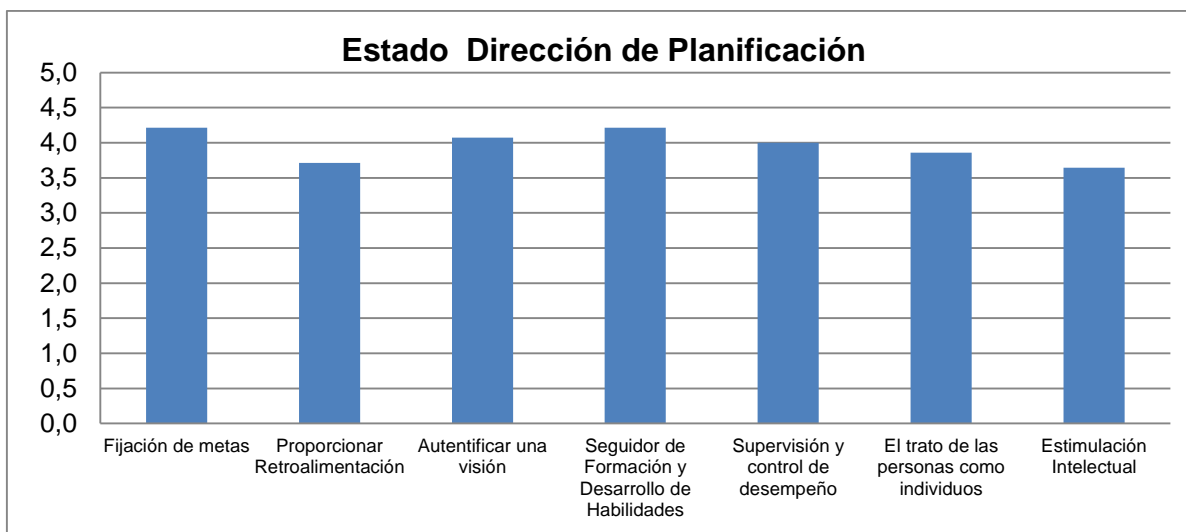
Área de Planificación

Dirección:

En la Dirección del área de Planificación se observa que existe la habilidad para definir objetivos claros y alcanzables, cerciorándose que los demás entendieron la tarea; así mismo se evidencia un buen nivel de interés porque el personal reciba capacitación, con el fin de desarrollar un equipo de trabajo efectivo.

Dentro de las oportunidades de mejora de esta dirección, se observa la habilidad para transmitir el estado del avance del trabajo a los miembros del equipo, fomentando el conocimiento de las expectativas que hay para cada integrante.

De igual manera otra oportunidad de mejora es la capacidad para animar a los miembros de su equipo a desafiar su estado habitual de desempeño, inculcando en ellos el buscar nuevas fuentes de conocimiento para lograr trabajar con sus mejores potenciales.

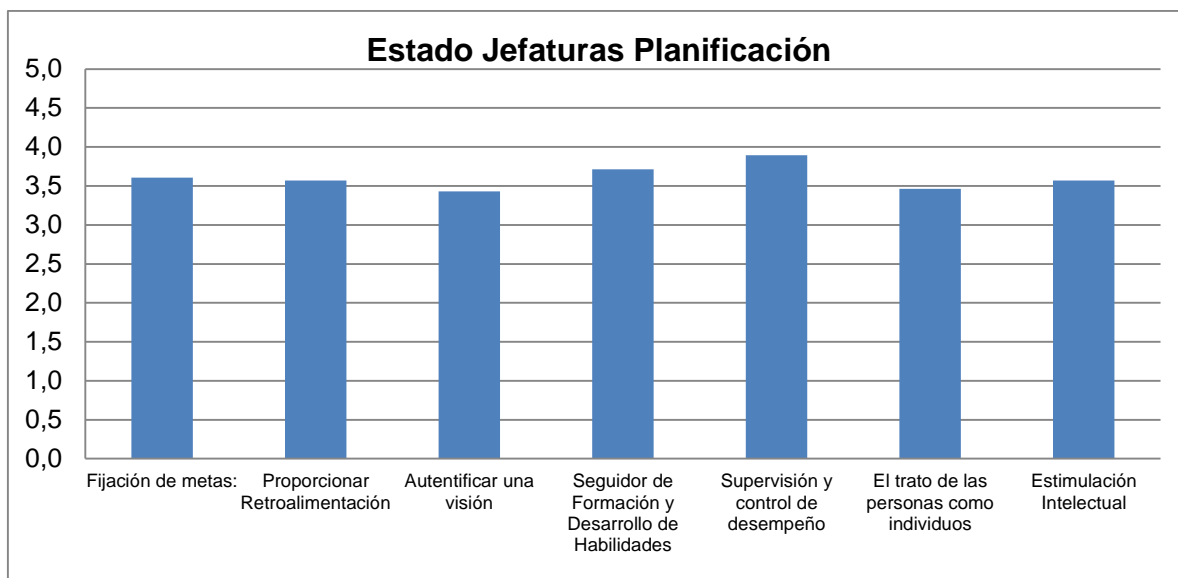


Fuente: Cuestionario Aplicado a los funcionarios de la EERSA, 2013.

Autores: Cargua Fernando, Merino María José.

Jefaturas:

Analizando los aspectos evaluados a las respectivas jefaturas del área de planificación, se observa que hay algunos aspectos por mejorar. El más notorio es el autentificar una visión, es decir, el poder llevar a su equipo de trabajo hacia el mismo objetivo, siendo un líder capaz de compartir la misma visión a sus colaboradores. En el resto de las dimensiones se debe trabajar en la fijación de metas, proporcionar retroalimentación, ser seguidores de formación y desarrollo de habilidades, supervisión y control de desempeño; hacer el seguimiento del rendimiento individual de cada uno de los miembros de un equipo, el trato de las personas como individuos y la estimulación intelectual para que su rendimiento y satisfacción en el trabajo sea óptimo.



Fuente: Cuestionario Aplicado a los funcionarios de la EERSA, 2013.

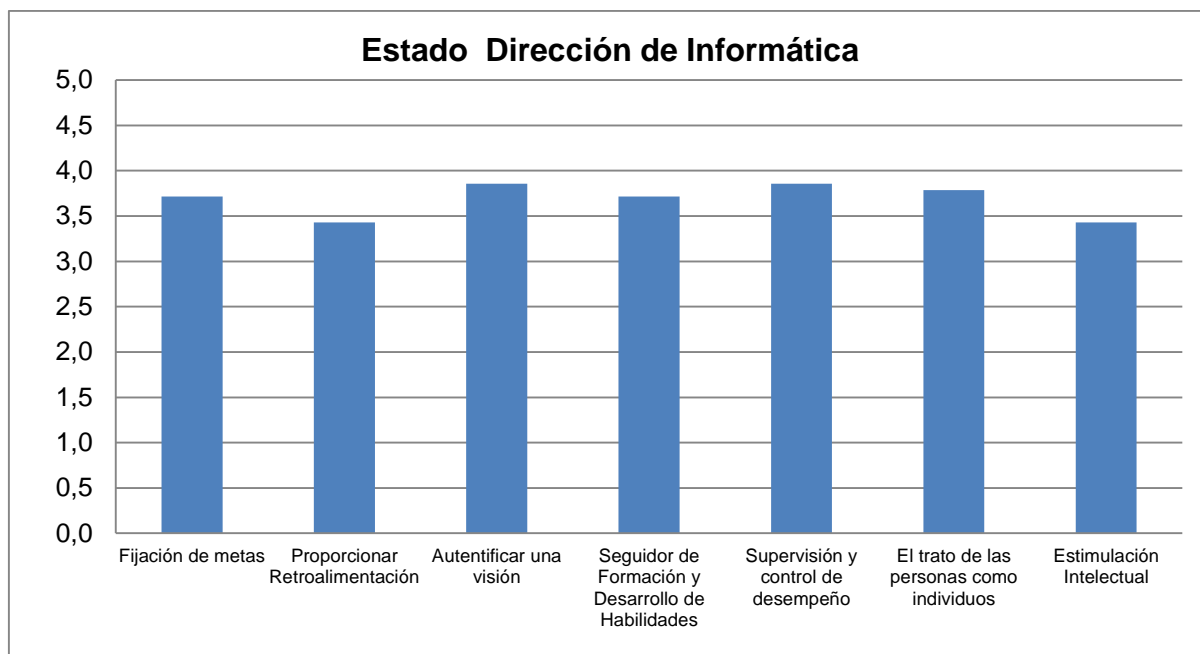
Autores: Cargua Fernando, Merino María José.

Área de Informática

Dirección:

En el área de informática se encontraron algunas fortalezas. Una de ellas es la capacidad para monitorear que los planes se están llevando a cabo, hacer el seguimiento del rendimiento individual de cada uno de los miembros de un equipo, la habilidad para construir relaciones de cooperación con colegas inmediatos y escuchar a los demás con atención para procurar entender el punto de vista de otras personas, reconociendo además sus diferentes capacidades.

Dentro de las oportunidades de mejora están la habilidad para transmitir el estado del avance del trabajo al equipo, la capacidad para animar a los miembros de su equipo a desafiar su estado habitual de desempeño, inculcando en ellos el buscar nuevas fuentes de conocimiento para lograr trabajar con sus mejores potenciales.



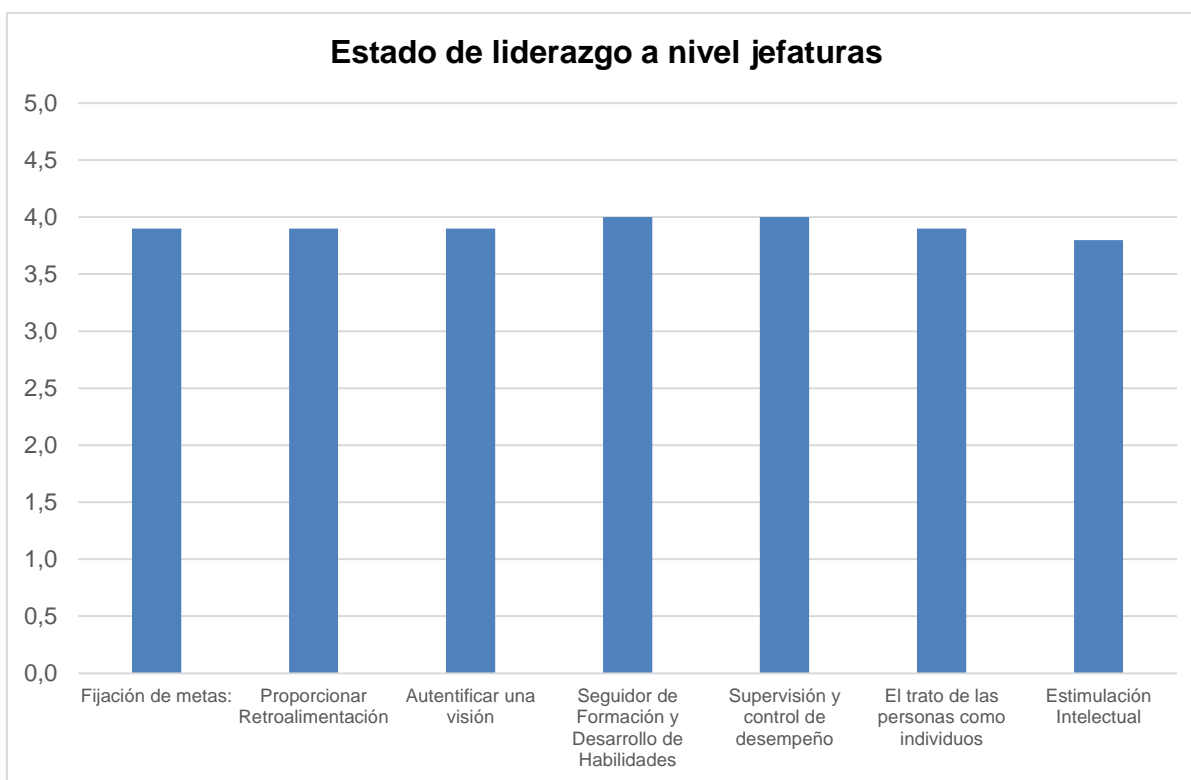
Fuente: Cuestionario Aplicado a los funcionarios de la EERSA, 2013.

Autores: Cargua Fernando, Merino María José.

Estado de liderazgo a nivel jefaturas EERSA

Posteriormente, se realizó el diagnóstico del estado de liderazgo de todos los jefes de la empresa. Como áreas de fortaleza a nivel global en las jefaturas, se encontró que son seguidores de formación y desarrolladores de habilidades de sus colaboradores. Esto es muy importante en las jefaturas puesto que se demuestra que las mismas se esfuerzan por que sus trabajadores crezcan a nivel profesional y personal.

Dentro de las oportunidades de mejora está la fijación de metas; el proporcionar retroalimentación, el autenticar una visión, el trato de personas como individuos y la estimulación intelectual.

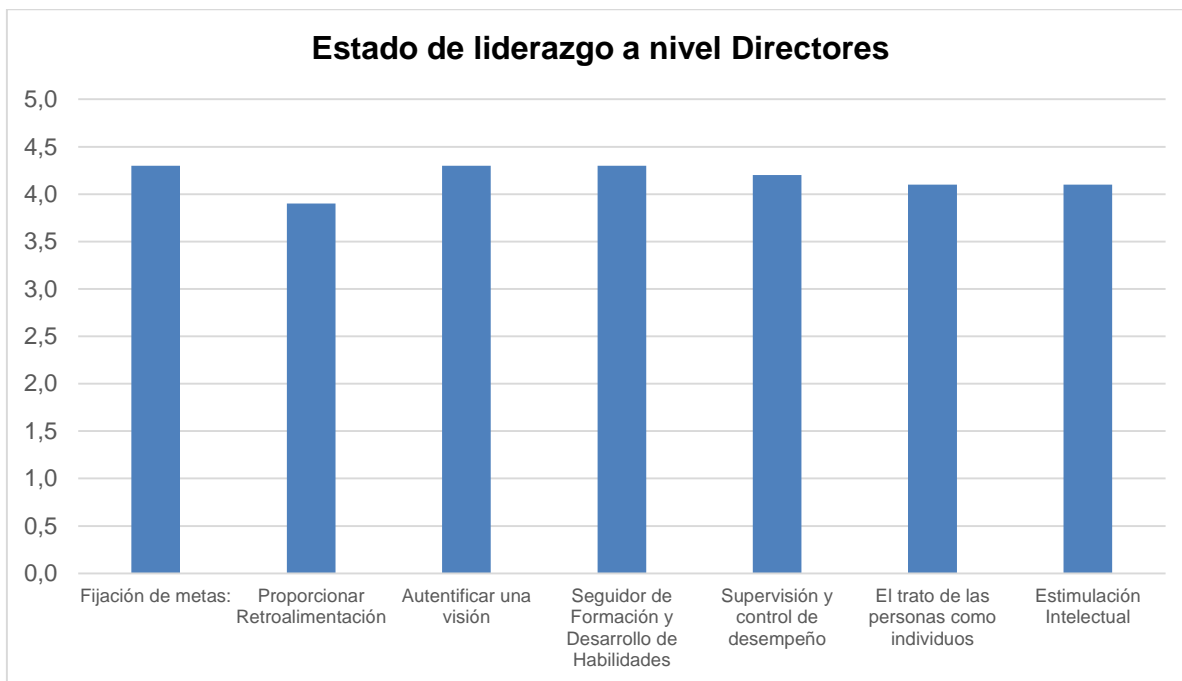


Fuente: Cuestionario Aplicado a los funcionarios de la EERSA, 2013.

Autores: Cargua Fernando, Merino María José.

Estado de liderazgo a nivel directores EERSA

En el diagnóstico global de liderazgo a nivel de directores, se encontraron algunas fortalezas. Entre ellas la fijación de metas, el autenticar una visión, el ser seguidores de formación, la adecuada supervisión y control del desempeño, el trato de personas como individuos y la estimulación intelectual. Esto quiere decir que a nivel de directores, la Empresa Eléctrica de Riobamba S.A se encuentra muy sólida. Pese a esto existe una oportunidad de mejora que es el proporcionar retroalimentación, es decir, brindar a sus colaboradores el estado de avance de sus objetivos y decirles también en qué deben mejorar.

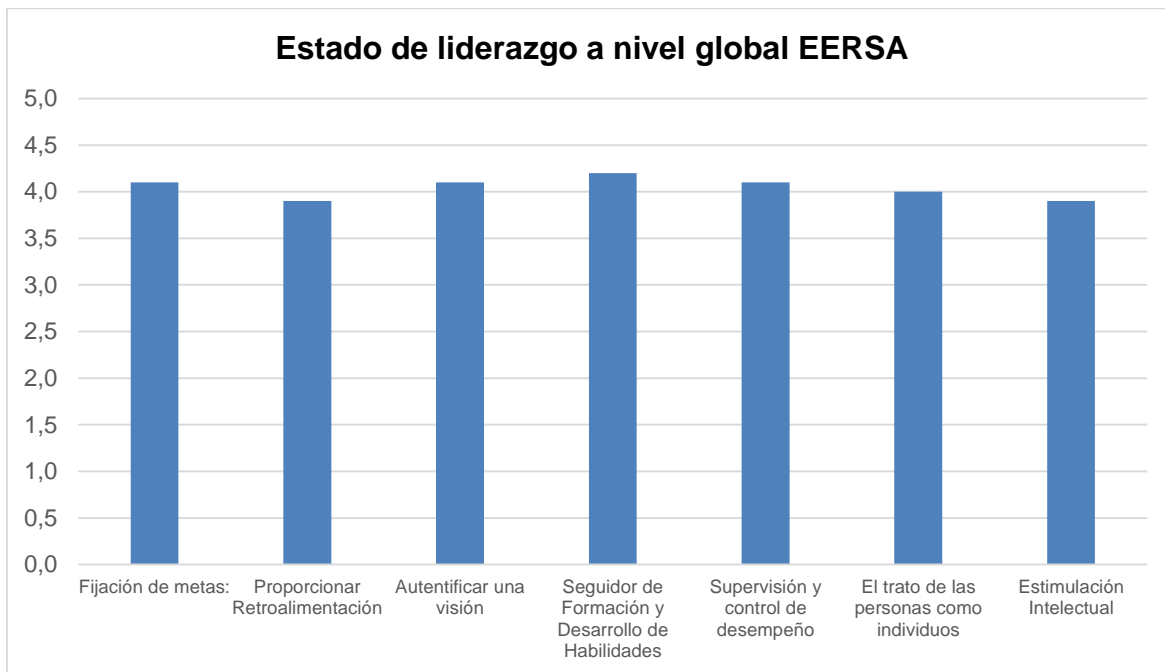


Fuente: Cuestionario Aplicado a los funcionarios de la EERSA, 2013.

Autores: Cargua Fernando, Merino María José.

Estado global funcionarios EERSA

Finalmente, se realizó un diagnóstico del estado global de liderazgo de todos los jefes y directores de la Empresa Eléctrica de Riobamba S.A. Se encontraron algunas fortalezas tales como la fijación de metas, el autenticar una visión, el ser seguidores formación y desarrolladores de habilidades, en la supervisión y control de desempeño, y en el trato de las personas como individuos. Como áreas de mejora se pudo identificar el proporcionar retroalimentación y la estimulación intelectual. Es de suma importancia el potencializar estos dos aspectos ya que son fundamentales para ejercer liderazgo. La retroalimentación es necesaria puesto que deja conocer a los colaboradores acerca de su desempeño y áreas de mejora. La estimulación intelectual es importante porque permite ayudar a que los trabajadores salgan de su zona de confort y trabajen con mayor empeño y decisión en sus tareas.



Fuente: Cuestionario Aplicado a los funcionarios de la EERSA, 2013.

Autores: Cargua Fernando, Merino María José.

Una vez que se elaboró el diagnóstico en la EERSA, se procedió a realizar una entrevista con el Gerente General (anexo 6.6), observación de campo y un diálogo con Directores y Jefes de área, a fin de recopilar más información para identificar con mayor claridad el modelo de liderazgo que requiere esta institución.

Como resultado del análisis realizado en la investigación bibliográfica, se detallan a continuación los elementos hallados en común transversalmente a todos los modelos de liderazgo analizados:

Gráfico No. 22: Resultados de la investigación Bibliográfica

Resultados de la investigación Bibliográfica				
Nombre del autor:	Kouzes y Posner	Zenger-Folkman	John Maxwell	Jack Welch
Nombre del modelo:	El líder ejemplar	El líder extraordinario	Las 21 leyes del Liderazgo	"Las ocho reglas del Liderazgo"
Componentes de los modelos en común	Desafiar el Proceso	Promueve el Cambio	La ley de la Navegación	Regla 5: "Los líderes tienen el valor de tomar decisiones impopulares y basadas en la intuición"
	Inspira una visión compartida	Conecta al equipo con el mundo externo	La Ley Del Magnetismo La Ley De La Reproducción	Regla 2:" Los líderes se aseguran de que la gente vea no sólo la visión, sino que la vivan"
	Habilitar a otros para actuar	Desarrolla a otros	La ley de la influencia	Regla 1: "Los líderes mejoran constantemente su equipo, utilizando cada encuentro como una oportunidad para evaluar, asesorar y crear autoconfianza"
	Servir de modelo	Carácter		Regla 4: "Los líderes establecen confianza con franqueza, transparencia y crédito" Regla 7: "Los líderes inspiran a correr riesgos y a aprender mediante el ejemplo"
	Brindar Aliento	"Inspira y motiva a otros a lograr un alto desempeño"	La ley de la conexión La ley del apoyo	Regla 3: "Los líderes resuenan energía positiva y optimismo" Regla 8: "Los líderes celebran"
		"Motivado por los resultados" "Establece metas exigentes"		Regla 6: Los líderes investigan y presionan con una curiosidad que casi es escepticismo, asegurándose de que sus preguntas son contestadas con acción.
		Autodesarrollo	La ley del proceso	

Fuente: Autores Fernando Cargua, María José Merino

A través de la entrevista con el Gerente general, se determinó que los funcionarios que poseen cargos que denotan el requerimiento de un liderazgo, deben tener presente en sus roles ciertos aspectos tales como:

- Aspirar a la vanguardia en tecnología, el reconocimiento internacional y la imagen socialmente responsable que debe alcanzar.
- Poseer una claridad de propósito de sus funciones, y no ejecutarlas per se, saber más allá de lo técnico de su cargo, saber también administrar eficazmente.
- Conocer a profundidad las otras áreas de la empresa, para tener una visión más integral del funcionamiento de la empresa, mantener un alineamiento de sus propios valores con los de la organización, y velar por que sus equipos se alineen de la misma forma.
- Aspirar a la profesionalización y capacitación constante de sus servidores, procurando además que el RRHH reciba reconocimiento.
- Poseer la predisposición para ser proactivo, tener iniciativa para ejercer sus funciones más allá de lo esperado y proponer soluciones a los problemas que enfrente.
- Poseer apertura al diálogo para que sepa transmitir confianza y cercanía con su equipo.

Posteriormente esta información fue contrastada con la observación de campo y las reuniones con los directores de área para continuar identificando y definiendo elementos del perfil del líder de la organización.

Para construir el modelo de liderazgo se contrastaron los datos entre la información obtenida del diagnóstico en la organización y los elementos en común a los modelos de liderazgo estudiados, con estas dos grandes fuentes se logró consolidar los pilares de los cuales se desprenden cada componente del modelo propuesto.

Gráfico No. 23: Elementos empleados para la construcción del modelo de liderazgo

Elementos empleados para la construcción del modelo de liderazgo						
Nombre del autor	Kouzes y Posner	Zenger-Folkman	John Maxwell	Jack Welch	Información diagnóstica EERSA	Propuesta modelo Liderazgo EERSA
Nombre del modelo	"El líder ejemplar"	"El líder extraordinario"	"Las 21 leyes del Liderazgo"	"Las ocho reglas del Liderazgo"	Elementos entrevista	Modelo de liderazgo estratégico
Componentes del modelo	"Desafiar el Proceso"	"Promueve el Cambio"	"La ley de la Navegación"	Regla 5: "Los líderes tienen el valor de tomar decisiones impopulares y basadas en la intuición"	Reconocimiento internacional Vanguardia tecnología Imagen socialmente responsable	Toma de decisiones oportunas
	"Inspirar una visión compartida"	"Conecta al equipo con el mundo externo"	"La Ley Del Magnetismo La Ley De La Reproducción"	Regla 2:" Los líderes se aseguran de que la gente vea no sólo la visión, sino que la vivan"	Claridad de propósito de sus funciones. Alineamiento Valores	Inculca valores empresariales
	"Habilitar a otros para actuar"	"Desarrolla a otros"	"La ley de la influencia"	Regla 1: "Los líderes mejoran constantemente su equipo, utilizando cada encuentro como una oportunidad para evaluar, asesorar y crear autoconfianza"	Que los Líderes promuevan la profesionalización del RRHH. Capacitación del RRHH, servicio. Cliente Conocimiento de otras áreas	Interés por el desarrollo de los miembros del equipo
	"Servir de modelo"	"Carácter"		Regla 4: "Los líderes establecen confianza con franqueza, transparencia y crédito" Regla 7: "Los líderes inspiran a correr riesgos y a aprender mediante el ejemplo"	Que los Líderes tengan la voluntad de hacer las cosas, de la mejor manera, con iniciativa propia siendo un modelo para su gente.	Ejemplo para sus colaboradores

	"Brindar Aliento"	"Inspira y motiva a otros a lograr un alto desempeño"	"La ley de la conexión" "La ley del apoyo"	Regla 3: "Los líderes resuenan energía positiva y optimismo" Regla 8: "Los líderes celebran"	Sepa transmitir a la gente Reconocimiento RRHH Apertura al diálogo	Motiva a su equipo de trabajo
		"Motivado por los resultados" "Establece metas exigentes"		Regla 6: "Los líderes investigan y presionan con una curiosidad que casi es escepticismo, asegurándose de que sus preguntas son contestadas con acción".	Compromiso de ser proactivo De soluciones	Direcciona al equipo hacia el mismo objetivo
		"Autodesarrollo"	"La ley del proceso"		Saber más allá de lo técnico saber también administrar	Desarrollo de sí mismo

Fuente: Autores Fernando Cargua, María José Merino

Como producto final, fruto de la aplicación de la metodología y las herramientas empleadas se detalla a continuación el modelo de liderazgo propuesto, el cual da cuenta de las necesidades de la empresa, sustentado y correlacionado con modelos de liderazgo validados a nivel mundial:

El modelo de liderazgo que se propone para la Empresa Eléctrica Riobamba S.A, es "Estratégico" ya que para que la organización alcance los logros que aspira contemplados en su "Plan Estratégico k2 2012-2015":

Gráfico No. 24: Logros estratégicos del EERSA

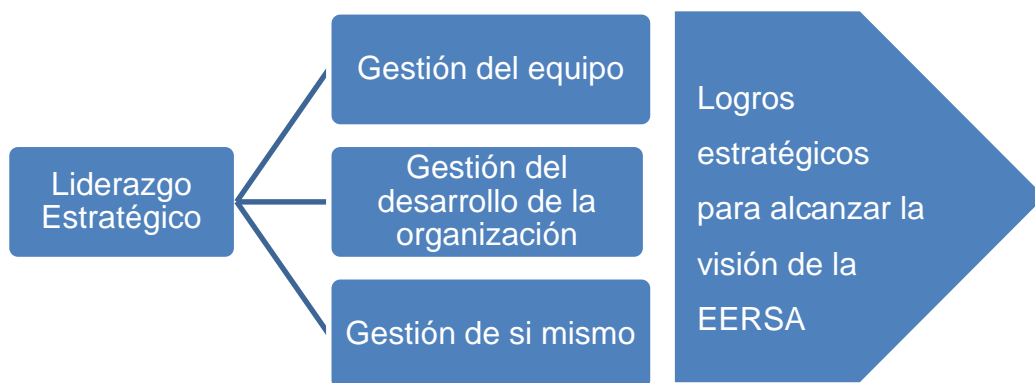
LOGRO ESTRATÉGICO PARA ALCANZAR LA VISIÓN	PERSPECTIVAS	NOMBRE DEL PROGRAMA
1. Ser una empresa de excelencia con Indicadores de Gestión Referentes	FINANCIERA	PLAN "F"
2. Ser una empresa de excelencia con Talento Humano capacitado y comprometido con la prestación del servicio.	DESARROLLO HUMANO	SER TALENTO
3. Ser una empresa de excelencia con Indicadores de Gestión referentes y cuidado del ambiente.	DESARROLLO INTERNO	SER CALIDAD
4. Ser una empresa de excelencia con infraestructura tecnológica innovadora.	DESARROLLO TECNOLÓGICO	SER NET
5. Ser una empresa de excelencia con Infraestructura tecnológica innovadora con alta Responsabilidad Social y cuidado del ambiente.	GESTIÓN DE CLIENTES	SER ENERGIA

Fuente: Informe gerencial de planificación estratégica y operativa EERSA al 2015

Debe desarrollar líderes gestores del cambio quienes faciliten la consecución de los logros que esta pretende. Por lo tanto, requiere que sus líderes sean estratégicos empezando desde sí mismos, conscientes de sus comportamientos, sus percepciones, de las necesidades de la organización y sus equipos, quienes alcanzarán al fin y al cabo las metas trazadas.

En esta medida el modelo de liderazgo que se propone es estratégico por tres enfoques:

Gráfico No. 25: Enfoques del liderazgo Estratégico



Fuente: Autores Fernando Cargua, María José Merino

De acuerdo a lo anteriormente señalado, se determinó que el modelo de liderazgo que requiere la Empresa Eléctrica de Riobamba es “Estratégico”, porque a través de él la organización alcanzará las metas trazadas y el desarrollo de sus integrantes, considerando que el capital más importante de una empresa, es su gente. Con mayor razón, el liderazgo que ejerzan sus autoridades, quienes guiarán a sus seguidores a alcanzar los objetivos, formando equipos de trabajo comprometidos, enfocados y motivados para lograr altos niveles de desempeño y de servicio. Para lograrlo, en base al diagnóstico realizado en la organización, el futuro líder deberá considerar tres aspectos en sus funciones: Saber ser, Saber conocer y Saber hacer.

Saber ser:

Consciente de los valores de la organización, y velar por que sus equipos se alineen a ellos. Proactivo, tener iniciativa para ejercer sus funciones más allá de lo esperado y proponer soluciones creativas a los problemas que enfrente. Abierto al diálogo para transmitir confianza y cercanía con su equipo.

Saber conocer:

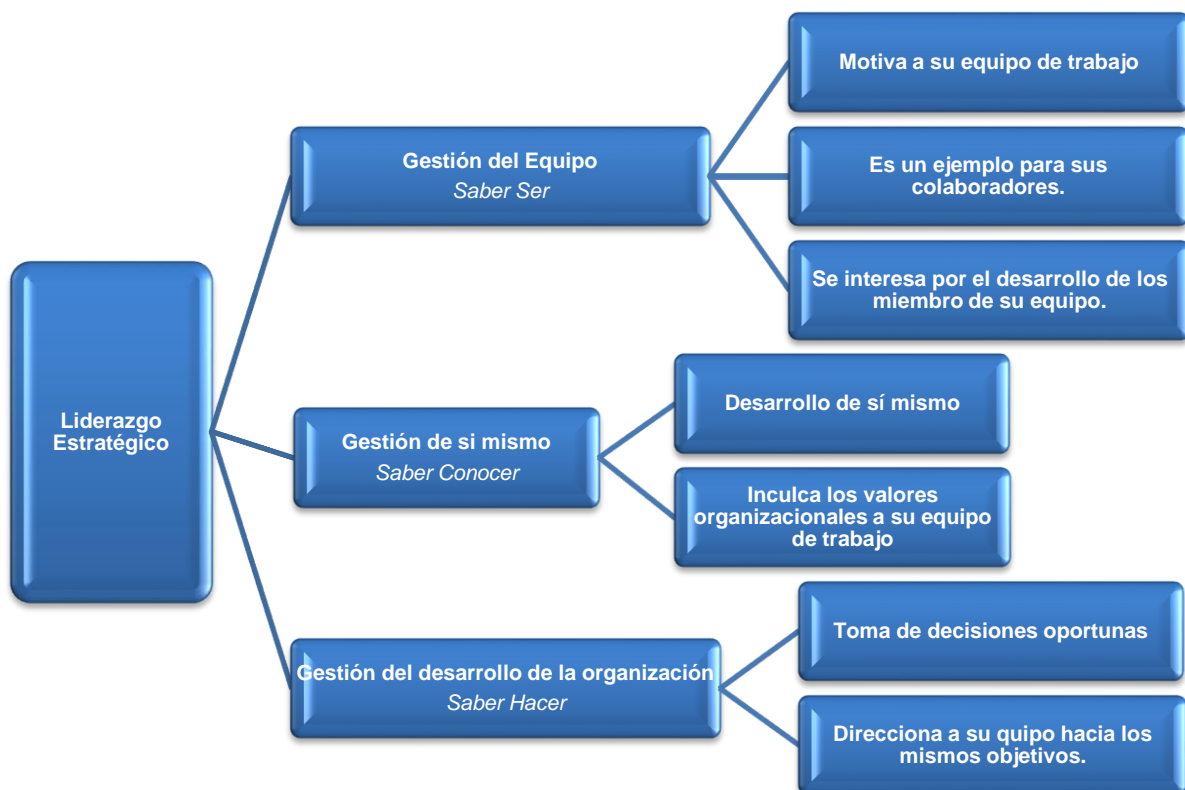
El propósito de sus funciones, y no ejecutarlas per se, saber más allá de lo técnico sobre su cargo. Saber también administrar.

Conocer otras áreas de la organización, para tener una visión integral del funcionamiento de la empresa.

Saber hacer:

Profesionalización y capacitación constante del recurso humano. Vanguardia en tecnología, el reconocimiento internacional y la imagen socialmente responsable que debe alcanzar la organización.

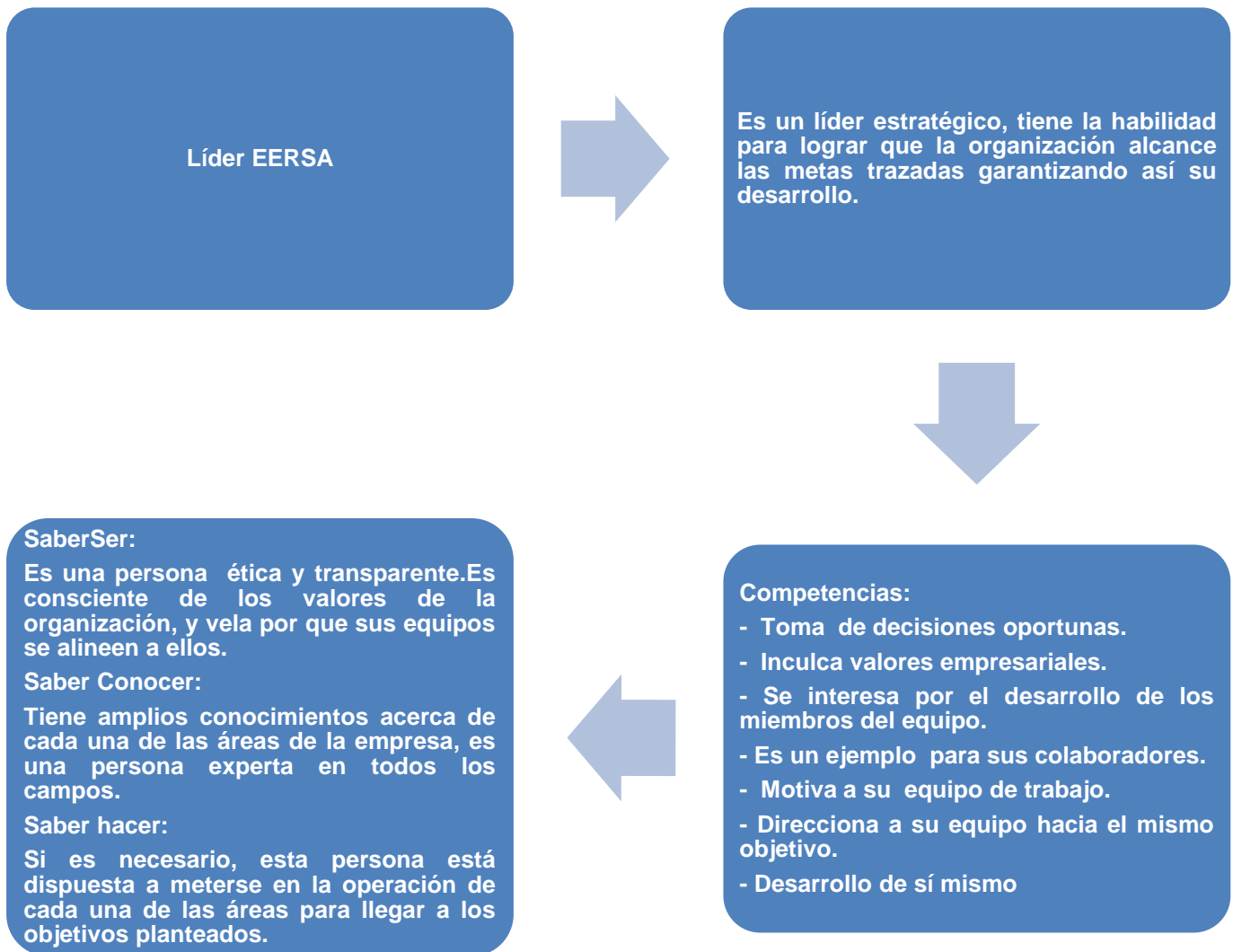
Gráfico No. 26: Propuesta del modelo de liderazgo estratégico para la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.



Fuente: Autores Fernando Cargua, María José Merino

Un líder de la EERSA debe ser estratégico y tener la habilidad para facilitar que la organización alcance sus logros estratégicos, a través de sus equipos de trabajo, por tal motivo a continuación se detalla el perfil del líder:

Gráfico No.27: Perfil del Líder Estratégico EERSA.



Fuente: Autores Fernando Cargua; María José Merino

En función del perfil del líder de la EERSA, a continuación se presenta la descripción de las competencias del modelo de liderazgo propuesto, para mayor detalle ver (anexo 6.7).

Toma de decisiones oportunas

Capacidad para dilucidar y establecer estrategias que permiten alcanzar nuevos y mejores estadios de resultados distintos a los habituales. Todo esto en relación a la información captada en la fase de diagnóstico considerando que la EERSA aspira a estar a la vanguardia en tecnología, en reconocimiento internacional y en la imagen socialmente responsable. Para todo ello el patrón en común que permitiría alcanzar estos preceptos es trazar nuevos caminos.

Kouzes y Posner (2005) llaman análogamente a este componente “Desafiar el proceso”, el cual se refiere a no conformarse con llegar a un status quo, sino ir en busca de nuevos retos. Para ello es importante salir de lo habitual, desafiando el proceso. Así mismo Welch (2002), propone que “los líderes tienen el valor de tomar decisiones impopulares y basadas en la intuición”, continuando con el mismo principio de salir de lo habitual y normal. Para finalizar el sustento de este componente Zenger y Folkman (2002) en su modelo de liderazgo también contemplan lo que ellos llaman “Promueve el cambio”. Todos estos autores comparten que es importante el componente de ir más allá de lo establecido.

Inculca valores empresariales:

Habilidad para generar sinergia entre los miembros de un equipo de trabajo, facilitando espacios para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales e inspirando en ellos la práctica de los valores organizacionales. Este componente es importante considerando la información recabada respecto a que los líderes de la EERSA deben mantener un alineamiento con los valores organizacionales ya que son el ejemplo y representantes de los mismos. En la propuesta de liderazgo de Maxwell (2007), señala la “Ley Del Magnetismo” la cual representa la importancia de atraer y transmitir a su equipo los valores personales que posee.

Para fomentar comunidad es importante transmitir una visión compartida al equipo. Al respecto Welch (2002) opina que " Los líderes se aseguran de que la gente vea no sólo la visión, sino que la vivan y la respiren".

Se interesa por el desarrollo de los miembros del equipo:

Capacidad para reconocer el desempeño de los miembros de un equipo de trabajo, identificando sus fortalezas y debilidades sabiendo delegar y proporcionar retroalimentación con objetivo de desarrollo. Considerando la información recopilada en el diagnóstico se evidenció que al ser la EERSA una organización técnica, el aspecto de la capacitación es muy importante. Por ello sus líderes deben ser conscientes del nivel de desempeño de su equipo e identificar en qué medida puede facilitar su desarrollo. Kouzes y Posner (2005), proponen en sus estudios sobre liderazgo que "Habilitar a otros para actuar", es muy importante dentro de un equipo de trabajo; el líder es quien debe percatarse de su importancia, siendo así un guía, un mentor del desarrollo de los demás, para así conseguir el desarrollo de la organización misma.

De la misma manera Maxwell (2007) propone que "Los líderes mejoran constantemente su equipo, utilizando cada encuentro como una oportunidad para evaluar, asesorar y crear autoconfianza"

Es un ejemplo para sus colaboradores:

Da ejemplo a sus colaboradores, enseña con actos cómo actuar frente a diferentes situaciones del diario vivir. Según el modelo de liderazgo de Kouzes y Posner (1999), "Los líderes marchan adelante. Dan el ejemplo y generan compromiso a través de actitudes simples y cotidianas creando progreso e impulso." Esto quiere decir que un líder es aquel que sirve de modelo como dicen Kouzes y Posner (1999) es aquella persona intachable a la cual sus colaboradores quieren seguir y parecerse; es una persona inspiradora, que con arduo trabajo logra llegar a sus metas. Welch (2006), plantea en su modelo de liderazgo que "los líderes crean confianza con su sinceridad, transparencia y méritos", es decir, que un líder debe ser una

persona orientada al logro, tener valores claros y demostrar a su equipo de trabajo con actos. Esta persona, por ende, debe ser alguien que inspire confianza a sus colaboradores; que sea coherente con lo que dice y hace. Welch (2006) dice también que “los líderes fomentan el riesgo y el aprendizaje con el ejemplo: si queremos que nuestra gente haga algo nuevo, debemos hacerlo primero nosotros.” En otras palabras, el líder no le pediría a su gente que haga algo que él no ha hecho, si no que con el ejemplo va a lograr que ellos lo quieran hacer. Es por esto que es un referente inspirador.

Según el modelo de liderazgo creado por Zenger y Folkman (2012), “El líder actúa con coherencia, cumple los compromisos y promesas, lidera a través del ejemplo, consigue la confianza y el respeto de sus seguidores, y transmite unos valores fundamentales.” Esto significa que un líder debe ser una persona que cumpla con su palabra; alguien que transmita seguridad a su equipo de trabajo.

Motiva a su equipo de trabajo

Impulsa y motiva a su equipo de trabajo para que cumpla con los objetivos propuestos. Kouzes y Posner (1999) plantean que: “Los líderes brindan aliento a los demás para seguir avanzando”. Los líderes reconocen el desempeño de sus colaboradores y los alientan para que sigan dando lo mejor de sí mismos. Welch plantea en su libro *Las ocho reglas de liderazgo* (2006) que: “Los líderes reconocen los logros de su equipo y los celebran en grande.” Esto quiere decir que el líder debe saber cómo reconocer a sus colaboradores, de manera que dicho reconocimiento sea motivador y les impulse a creer en sí mismos y en su capacidad de lograr lo que se propongan. En esta medida entonces, se podría decir que un líder debe ser una persona empática, Welch (2006) dice que: “Los líderes son encantadores, generan mucha empatía, se ponen en el lugar del resto para saber cómo piensa y que le deben decir, utilizan bastante su inteligencia emocional.” El líder es una persona que sabe cómo llegar a sus colaboradores, es alguien capaz de entenderlos y de ponerse en su mismo canal para lograr así tener una conexión con ellos. Es una persona que sabe transmitir sus conocimientos al resto, y que además es abierto al cambio y a las nuevas ideas de su equipo de trabajo.

Direcciona al equipo hacia el mismo objetivo

El líder aquel que tiene el horizonte claro, alguien que sabe hacia dónde quiere ir y qué quiere lograr. Es una persona que tiene claridad de propósito y que direcciona a sus colaboradores hacia el objetivo. Zenger y Folkman (2012) llaman a esto el “Enfoque a resultados” que “implica estar encaminado hacia los resultados, establecer metas realistas pero exigentes, y dirigir unos resultados equilibrados y sostenidos.” Esto significa que el líder debe tener claras las metas a las cuales quiere llegar para transmitir las y empoderarlas a su equipo de trabajo. También implica que dichas metas deben tener un grado de exigencia, pero a la vez deben ser realistas. Al ser exigentes, podrían volverse motivantes para los colaboradores. Como plantea Welch (2006), “Los líderes cultivan sus virtudes, en el trabajo hay muchas virtudes que se pueden utilizar: perseverancia, aprovechamiento del tiempo, prudencia, fortaleza para acabar un trabajo bien hecho inclusive cuando uno está ya cansado, optimismo para no desmotivarse fácilmente.” Esto se refiere a que el líder es la persona encargada de direccionar a su equipo de trabajo hacia las metas propuestas, mediante varias virtudes como las ya antes mencionadas, siendo optimistas en todo momento para evitar la desmotivación de su equipo de trabajo.

Desarrollo de sí mismo

Busca ampliar sus conocimientos mediante sus propios medios, no espera a que las oportunidades aparezcan, si no que va detrás de ellas. El líder está en constante aprendizaje, tiene las ganas y la disposición de ampliar sus frentes para así transmitir toda esta sabiduría a sus colaboradores. Zenger y Folkman (2012) plantean que “Un líder extraordinario requiere un proceso de crecimiento y evolución continuo. Para ello, se necesita la humildad de reconocerse como una parte más de la organización, que requiere de esfuerzos constructivos para mejorar dentro de la empresa y fuera de ella.” Por lo tanto el líder es una persona dispuesta a esforzarse por desarrollarse en todo sentido; no está conforme con lo que ya sabe y quiere conocer más.

CAPÍTULO 4 – PRODUCTO O PROYECTO

4.1 Objetivo del proyecto

Al finalizar el presente proyecto se entregará al Departamento de Relaciones Industriales de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A el modelo de liderazgo propuesto con el fin de que la organización disponga de una herramienta técnica primaria, para posteriormente iniciar el desarrollo de su talento humano. Con este escenario se aspira a que en la organización se disminuya la rotación creando mayor compromiso en los servidores y por lo tanto exista una alta satisfacción por parte de sus clientes internos y externos.

4.2 Resultados esperados

Al finalizar el presente proyecto se prevé presentar el diagnóstico resultante del estudio realizado sobre la situación actual de liderazgo de los funcionarios de la empresa. También se presentará el modelo de liderazgo requerido, producto del análisis de su contexto y necesidades. Todo esto con el fin de que la empresa disponga de una herramienta técnica de apoyo para la identificación de su situación actual y de los comportamientos observables requeridos de sus futuros líderes, quienes así podrán facilitar la persecución de los logros referentes al Talento Humano planteados en el Plan Estratégico de 2012 al 2015 de la EERSA.

El modelo de liderazgo que será propuesto a la EERSA servirá de guía a los funcionarios de la empresa para que puedan comprender qué características conductuales y de liderazgo se esperan de ellos. Una vez que concienticen acerca de dichas características podrán practicarlas en su diario vivir, convirtiéndose así en legítimos líderes. Esto hará que se creen lugares más agradables para trabajar y por ende que se consigan mejores resultados, puesto que contarán con un capital humano comprometido y satisfecho.

4.3 Actividades

Para generar el avance de las fases del proyecto se requirió definir y llevar a cabo las siguientes actividades para alcanzar su desarrollo propiamente:

4.3.1 Actividades referentes a los objetivos del proyecto

Componente	Actividades
Establecer el estado actual del nivel de liderazgo de los funcionarios de la EERSA	Definir el cuestionario de Liderazgo a emplear.
	Subir el cuestionario a una plataforma digital para aplicación masiva.
	Identificar los servidores que cumplen con el perfil para realizar el cuestionario.
	Enviar el cuestionario a los servidores que cumplen con el perfil
	Recopilar los cuestionarios de cada servidor.
	Aplicar evaluación 90 grados a Directores y Jefes.
	Recopilar las evaluaciones 90 grados.
	Realizar la correlación de los instrumentos.
	Realizar el análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados.
	Establecimiento del estado actual del Liderazgo de los servidores.

Componente	Actividades
Identificar las áreas de mejora y fortalezas de los funcionarios de la EERSA	Establecer la correlación de los instrumentos empleados para el caso de cada servidor
	Realizar un análisis cualitativo basado en las siete dimensiones de evaluación de los cuestionarios empleados
	Identificar cuantitativamente las fortalezas según las siete dimensiones del cuestionario empleado
	Identificar cuantitativamente las áreas de mejora según las siete

	dimensiones del cuestionario empleado
--	---------------------------------------

Componente	Actividades
Elaborar conclusiones y recomendaciones sobre el liderazgo en la EERSA.	Determinar el estado actual del Liderazgo en la EERSA.
	Plantear alternativas para la implementación del modelo de Liderazgo
	Plantear alternativas para el uso y desarrollo del modelo de Liderazgo.

Componente	Actividades
Identificar los funcionarios que cumplen con el perfil para la aplicar el cuestionario de Liderazgo.	Solicitar a la Dirección de Relaciones Industriales la nómina de la empresa.
	Definir criterios de elegibilidad de los servidores para la aplicación del cuestionario.
	Identificar el número de personas que tiene a cargo los servidores pre seleccionados.
	Determinación de los servidores a los cuales se les aplicará el cuestionario.

Componente	Actividades
Aplicar el cuestionario de liderazgo a funcionarios de la EERSA.	Solicitar autorización a la Dirección de Relaciones Industriales para la aplicación del cuestionario y evaluación 90 grados.
	Informar a los Directores las evaluaciones a realizarse en cada área.
	Redactar formato del mensaje a enviar a los servidores solicitando la contestación del cuestionario.

	Enviar masivamente el cuestionario vía correo electrónico.
--	--

Componente	Actividades
Aplicar evaluaciones 90 grados.	Entregar y solicitar a los Directores de área la aplicación de las evaluaciones 90 grados a servidores que se reportan directamente a ellos (Jefes) .
	Entregar y solicitar al Gerente General la aplicación de las evaluaciones 90 grados a servidores que se reportan directamente a él (Directores).

Componente	Actividades
Establecer la correlación entre el cuestionario de Liderazgo y evaluación 90 grados.	Tabulación del cuestionario por dimensión.
	Asignar la puntuación por dimensión por cada cuestionario aplicado. (Evaluación 90 grados).
	Realizar la correlación entre los instrumentos aplicados por cada servidor.
	Determinar si la correlación es o no significativa.

Componente	Actividades
Interpretar cuantitativa y cualitativa los resultados obtenidos.	Asignación del puntaje correspondiente a cada respuesta de los cuestionarios
	Asignación del puntaje correspondiente a cada respuesta de los cuestionarios (evaluaciones 90 grados)
	Definición del promedio global a cada una de las siete dimensión del cuestionario
	Definición del promedio global a cada una de las siete dimensión del cuestionario (evaluación 90 grados)

Componente	Actividades
Elaborar el análisis y diagnóstico del tipo de liderazgo requerido en la EERSA	Inferir patrones relevantes sobre Liderazgo de la información recopilada en la entrevista con el Gerente General.
	Determinar principios para la definición del modelo del liderazgo basado en los datos de la entrevista.
	Inferir patrones de los modelos de Liderazgo analizados y estudiados.
	Compilar los patrones y definir los componentes del modelo de Liderazgo de la EERSA.

4.3.2 Actividades referentes a los resultados del proyecto

Componente	Actividades
Elaborar un informe, diagnóstico sobre la situación del liderazgo de los funcionarios de la EERSA.	Identificar las fortalezas y áreas de mejora según un análisis cuantitativo de los resultados de la correlación
	Desarrollar la explicación cualitativa de las dimensiones del cuestionario según los resultados.

Componente	Actividades
Propuesta de un modelo de liderazgo para la EERSA.	Estudio, análisis y síntesis bibliográfica de los modelos de liderazgo más relevantes a nivel mundial.
	Realizar una entrevista con el Gerente General para recopilar información sobre el Liderazgo requerido en la EERSA.
	Inferir los principios basados en el diagnóstico para determinar los componentes del modelo de liderazgo.
	Definir el modelo de Liderazgo de la EERSA

4.4 Supuestos

Para garantizar el perfecto desarrollo de este trabajo es imperativo considerar ciertos factores que son de naturaleza externa al manejo y control interno del proyecto propiamente, los cuales podrían favorecer o dificultar el progreso del mismo.

Objetivo del proyecto	Factores externos que favorecen el proyecto.	Factores externos que podrían dificultar su desarrollo.
Establecer el estado actual del nivel de liderazgo de los funcionarios de la EERSA	Apertura de los funcionarios para realizar los cuestionarios	Negación de los funcionarios para realizar los cuestionarios

Objetivo del proyecto	Factores externos que favorecen el proyecto.	Factores externos que podrían dificultar su desarrollo.
Identificar las áreas de mejora y fortalezas de los funcionarios de la EERSA.	Respuesta fehaciente a las preguntas del cuestionario por parte de los servidores.	Respuesta no fehaciente a las preguntas del cuestionario por parte de los servidores.

Objetivo del proyecto	Factores externos que favorecen el proyecto.	Factores externos que podrían dificultar su desarrollo.
Elaborar recomendaciones y conclusiones	Respuestas completas de los cuestionarios por parte de los servidores.	Respuestas incompletas de los cuestionarios por parte de los servidores.

Resultado del proyecto	Factores externos que favorecen el proyecto.	Factores externos que podrían dificultar su desarrollo.
Elaborar un informe, diagnóstico sobre la situación del liderazgo de los funcionarios de la EERSA.	Apertura de los servidores para llenar a tiempo el cuestionario de Liderazgo.	Renuncia de los servidores a los cuales se les aplicó el cuestionario.

Resultado del proyecto	Factores externos que favorecen el proyecto.	Factores externos que podrían dificultar su desarrollo.
Propuesta de un modelo de liderazgo para la EERSA.	Apertura del G.G para recabar información	No disponibilidad de tiempo del G.G para facilitar la obtención de información

4.5 Precondiciones

Según García (1997), la definición de precondición es “Una restricción que define el conjunto de estados para los que aseguramos que el problema va a tener una solución y que sabemos computarla al garantizar un comportamiento correcto.” Es decir, son requisitos para asegurar un objetivo. En el caso de este proyecto existen algunas precondiciones para alcanzar los objetivos propuestos; una de las más importantes es que exista la predisposición de los servidores para responder los instrumentos de evaluación. Por otro lado también es necesaria la estabilidad laboral de los directores y los jefes de la EERSA pues sin dicha estabilidad no es factible que el proyecto se desarrolle como estaba planeado, puesto que el proyecto se enfoca en crear un modelo de liderazgo para dichos equipos de trabajo.

Se requiere también que la Gerencia General sea la misma durante todo el transcurso del proyecto, ya que el apoyo para la realización del mismo parte directamente de este departamento. Dado a que es una empresa pública, este riesgo sería más alto que en una empresa privada.

4.6 Indicadores

Dentro del proceso de desarrollo del proyecto, es necesario definir una guía de indicadores que nos permita dar cuenta del avance y cumplimiento de las actividades planificadas y requeridas para el progreso del proyecto en sí mismo.

Según Heredia, J. (2000) los indicadores son “Una medida utilizada para cuantificar la eficiencia y/o eficacia de una actividad o proceso”. En tal virtud, para este caso se han determinado dos tipos de indicadores:

- Indicadores relacionados a los objetivos del proyecto
- Indicadores de los resultados del proyecto

4.6.1 Indicadores de objetivos del proyecto

-Un primer paso para determinar claramente el camino a seguir en la inserción del proyecto es obtener un diagnóstico que nos permita saber la situación actual del Liderazgo en los funcionarios la EERSA.

Indicador	Rúbrica de evaluación	
Establecer el estado actual del nivel de liderazgo de los funcionarios de la EERSA	Nivel de Liderazgo establecido	Nivel de Liderazgo no establecido

-Una vez realizado el diagnóstico del estado actual del Liderazgo, se identificarán las áreas de mejora y fortalezas de los servidores para basar las recomendaciones en los resultados obtenidos, estos alineados al modelo de Liderazgo.

Indicador	Rúbrica de evaluación	
Identificar las áreas de mejora y fortalezas de los funcionarios de la EERSA.	Áreas de mejora y fortalezas identificadas	Áreas de mejora y fortalezas no identificadas

-Cuando se han sido identificadas las áreas de mejora y fortalezas referentes al Liderazgo de los servidores de la EERSA, se elaborarán recomendaciones que la Dirección de Relaciones Industriales podrá tomar a consideración para canalizar planes de acción.

Indicador	Rúbrica de evaluación	
Elaborar las recomendaciones y conclusiones sobre el liderazgo en la EERSA.	Recomendaciones y conclusiones elaboradas	Recomendaciones y conclusiones no elaboradas

-Al ser el tema central de este proyecto sobre Liderazgo, es importante que los servidores que serán evaluados posean cargos de jerarquía superior tales como, Directores de Área y Jefes de Departamento, ya que estas posiciones causan un mayor impacto en la organización por la amplitud de sus competencias tanto en el talento humano como en sus funciones.

Indicador	Rúbrica de evaluación	
Identificar los funcionarios que cumplen con el perfil para la aplicación del cuestionario de Liderazgo.	Funcionarios identificados.	Funcionarios no identificados

-Una vez que se han identificado los funcionarios que cumplen con el perfil para efectos de este proyecto, se procederá a realizar la aplicación del mismo.

Indicador	Rúbrica de evaluación	
Aplicar el cuestionario de liderazgo a	Cuestionario	Cuestionario no

funcionarios de la EERSA	aplicado	aplicado
--------------------------	----------	----------

-Para obtener un diagnóstico más sólido sobre el Liderazgo, se empleará un instrumento de evaluación adicional, a los cargos más relevantes, el cual se correlacionará con el cuestionario.

Indicador	Rúbrica de evaluación	
Aplicar evaluaciones 90 grados	Evaluaciones aplicadas	Evaluaciones no aplicadas

-Previo a finalizar una primera fase importante del proyecto se realizará una correlación entre los instrumentos de evaluación que se emplearon para así definir un primer resultado del diagnóstico.

Indicador	Rúbrica de evaluación	
Establecer la correlación entre el cuestionario de Liderazgo y evaluación 90 grados.	Correlación establecida	Correlación no establecida

-Al obtener el resultado de la correlación se procederá a interpretar los datos para determinar la situación actual del Liderazgo de los servidores.

Indicador	Rúbrica de evaluación	
Interpretar cuantitativa y cualitativa de resultados obtenidos.	Interpretación realizada	Interpretación no realizada

-Como producto último de desarrollo del proyecto se realizará un análisis y diagnóstico del tipo de Liderazgo que requiere la EERSA considerando su misión, visión, estrategias a mediano y largo plazo, como así también las percepciones del Gerente General.

Indicador	Rúbrica de evaluación	
Elaborar un análisis y diagnóstico del tipo de liderazgo requerido en la EERSA	Análisis y diagnóstico del modelo de Liderazgo realizado	Análisis y diagnóstico del modelo de Liderazgo no realizado

4.6.2 Indicadores de los resultados del proyecto

En las fases últimas del proyecto se prevee presentar un informe que detalle la información del diagnóstico realizado sobre la situación actual del Liderazgo de los funcionarios de la EERSA.

Indicador	Rúbrica de evaluación	
Elaborar un informe, diagnóstico sobre la situación del liderazgo de los funcionarios de la EERSA.	Informe, diagnóstico realizado	Informe, diagnóstico no realizado

-Como resultado último sustancial de este proyecto se presentará un modelo de liderazgo basado en un análisis y síntesis bibliográfica adaptada a las necesidades propias de la EERSA.

Indicador	Rúbrica de evaluación	
Propuesta de un modelo de liderazgo para la EERSA.	Modelo de Liderazgo propuesto	Modelo de Liderazgo no propuesto

4.7 Fuentes de verificación

4.7.1 Fuentes de verificación de objetivos del proyecto

Indicador	Fuente de verificación
Establecer el estado actual del nivel de	Informe del estado actual del nivel de

liderazgo de los funcionarios de la EERSA	liderazgo de los funcionarios de la EERSA
Identificar las áreas de mejora y fortalezas de los funcionarios de la EERSA	Informe de las áreas de mejora y fortalezas de los funcionarios de la EERSA.
Elaborar recomendaciones y conclusiones sobre el liderazgo en la EERSA.	Documento con recomendaciones y conclusiones sobre el liderazgo de la EERSA.

Indicador	Fuente de verificación
Identificar los funcionarios que cumplen con el perfil para la aplicación del cuestionario de Liderazgo.	Documento de la lista de funcionarios que cumplen con el perfil para la aplicación del cuestionario de Liderazgo.
Aplicar el cuestionario de liderazgo a funcionarios de la EERSA	Documento con los cuestionarios de liderazgo aplicados y tabulados para los funcionarios de la EERSA.
Aplicar las evaluaciones 90 grados	Documento con las evaluaciones de 90 grados aplicadas y tabuladas.
Establecer la correlación entre el cuestionario de Liderazgo y evaluación 90 grados	Informe de la correlación entre el cuestionario de liderazgo y evaluación 90 grados.
Interpretar cuantitativa y cualitativa de resultados obtenidos.	Documento con la interpretación cuantitativa y cualitativa de los resultados obtenidos.
Elaborar un análisis y diagnóstico del tipo de liderazgo requerido en la EERSA	Documento del análisis y diagnóstico del tipo de liderazgo requerido en la EERSA.

4.7.2 Fuentes de verificación de los resultados del proyecto

Indicador	Fuente de verificación
Elaborar un informe, diagnóstico sobre la situación de liderazgo de los funcionarios de la EERSA	Informe del diagnóstico sobre la situación de liderazgo de los funcionarios de la EERSA.

Propuesta de un modelo de liderazgo para la EERSA.	Documento que contiene la propuesta del modelo de liderazgo para la EERSA.
--	--

4.8 Sostenibilidad

La sostenibilidad es, según Perez (2006), “La condición que garantiza que los objetivos e impactos positivos de un proyecto de desarrollo perduren de forma duradera después de la fecha de su conclusión.”

En este caso se podría asegurar la sostenibilidad del proyecto realizando un seguimiento cada determinado tiempo. Se sugiere que el Departamento de Relaciones Industriales haga dicho seguimiento cada seis meses, aplicando nuevas evaluaciones a los funcionarios de la EERSA, a sus jefes y a sus colaboradores directos. En caso de encontrar que los resultados no han mejorado, se deberá crear un plan de acción para poder potencializar el liderazgo y llegar así a los resultados esperados por la empresa; el seguimiento debe ser periódico para asegurar mejoras.

El objetivo del proyecto es que los funcionarios de la EERSA sean unos líderes ejemplares, puesto que con el modelo de liderazgo obtendrán pautas para mejorar día a día.

4.9 Medios o Insumos

Actividades	Medios o Insumos
Referentes a los objetivos del Proyecto	
Realizar el análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados del cuestionario.	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Internet • Analista de RR.HH (2) • Documento que contiene los resultados de la correlación de los instrumentos

Establecer el estado actual del Liderazgo de los servidores.	<ul style="list-style-type: none"> • Documento que Resultados de tabulación de cuestionarios y de evaluación 90 grados • Computadora • Internet • Analista de RR.HH (2)
Realizar un análisis cualitativo basado en las siete dimensiones de evaluación de los cuestionarios empleados.	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Libros guía • Documento con tabulación de cuestionarios. • Analista de RR.HH(2)
Identificar cuantitativamente las fortalezas según las siete dimensiones del cuestionario empleado	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Libros guía • Documento con tabulación de cuestionarios. • Analista de RR.HH (2)
Identificar cuantitativamente las áreas de mejora según las siete dimensiones del cuestionario empleado.	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Documento con tabulación global de cuestionario y evaluación 90 grados. • Analista de RR.HH (2)
Definir el estado actual del Liderazgo en la EERSA.	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Documento de la correlación entre cuestionarios y evaluación 90 grados. • Analista de RR.HH (2)
Definir alternativas para la implementación del modelo de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Libros guía • Movilización Riobamba Analista de RR.HH (2)
Definir alternativas para el uso y desarrollo del modelo de Liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Libros guía • Analista de RR.HH (2)
Solicitar a la Dirección de Relaciones Industriales la nómina de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Teléfono • Auxiliar de RR.HH
Definir criterios de elegibilidad de los servidores para la aplicación del cuestionario.	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de RR.HH (2)
Averiguar el número de personas que tiene	<ul style="list-style-type: none"> • Teléfono • Auxiliar de RR.HH

a cargo los servidores pre seleccionados.	
Definir la lista de los servidores a los cuales se les aplicará el cuestionario.	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Analista de RR.HH (2)
Solicitar autorización a la Dirección de Relaciones Industriales para la aplicación del cuestionario y evaluación 90 grados.	<ul style="list-style-type: none"> • Teléfono • Analista de RR.HH
Informar a los Directores las evaluaciones a realizarse en cada área.	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Internet • Correos electrónicos de todos los directores • Teléfono • Analista de RR.HH (2)
Redactar formato del mensaje a enviar a los servidores solicitando la contestación del cuestionario.	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Auxiliar de RR.HH
Enviar masivamente el cuestionario vía online.	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Correos electrónicos de los funcionarios. • Auxiliar de RR.HH • Cuestionario de Liderazgo en versión digital
Entregar y solicitar a los Directores de área la aplicación de las evaluaciones 90 grados a servidores que se reportan directamente a ellos (Jefes).	<ul style="list-style-type: none"> • Movilización Riobamba • Evaluaciones 90 grados (Copias) • Auxiliar de RR.HH
Entregar y solicitar al Gerente General la aplicación de las evaluaciones 90 grados a servidores que se reportan directamente a él (Directores).	<ul style="list-style-type: none"> • Movilización Riobamba • Reunión con el Gerente General • Auxiliar de RR.HH • Evaluaciones 90 grados (copias)
Asignar la puntuación por dimensión por cada cuestionario aplicado.	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Auxiliar de RR.HH • Cuestionarios aplicados • Rúbrica de evaluación
Asignar la puntuación por dimensión por	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora

cada cuestionario aplicado. (Evaluación 90 grados).	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones físicas de 90 grados • Auxiliar de RR.HH • Rúbrica de evaluación
Realizar la correlación entre los instrumentos aplicados por cada servidor.	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Internet • Libros guía • Analista de RR.HH (2)
Determinar si la correlación es o no significativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de RR.HH (2) • Documentos de correlación
Definir el promedio global de cada una de las siete dimensión del cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Analista de RR.HH (2)
Definir el promedio global de cada una de las siete dimensión del cuestionario (evaluación 90 grados)	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Evaluaciones 90 grados • Analista de RR.HH (2)
Inferir patrones relevantes sobre Liderazgo de la información recopilada en la entrevista con el Gerente General.	<ul style="list-style-type: none"> • Información guía de entrevista • Analista de RR.HH (2)
Determinar principios para la definición del modelo del liderazgo basado en los datos de la entrevista.	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Internet • Libros guía • Matriz inferencial de principios de Liderazgo (diagnóstico) • Analista de RR.HH (2)
Inferir patrones de los modelos de Liderazgo analizados y estudiados.	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Internet • Libros guía • Matriz inferencial de principios de los modelos de Liderazgo • Analista de RR.HH (2)
Compilar los patrones y definir los componentes del modelo de Liderazgo de la EERSA.	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Internet • Libros guía • Matriz de modelos y principios de liderazgo

	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de RRHH (2)
Referentes a los resultados del proyecto	
Identificar las fortalezas y áreas de mejora según un análisis cuantitativo de los resultados de la correlación	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Documento que contiene las puntuaciones de los cuestionarios • Analista de RR.HH
Desarrollar la explicación cualitativa de las dimensiones del cuestionario según los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Libros guía • Documento que contiene las puntuaciones de los cuestionarios • Analista de RR.HH (2)
Definir el modelo de Liderazgo de la EERSA	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de RR.HH (2) • Computadora • Internet • Libros guía • Matriz de modelos de liderazgo • Matriz de principios de liderazgo (diagnóstico)

4.10 Costos-Presupuesto

Actividades	Costo
Referentes a los objetivos del proyecto	
Realizar el análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados del cuestionario.	50.97
Establecer el estado actual del Liderazgo de los servidores.	22.61
Realizar un análisis cualitativo basado en las siete dimensiones de evaluación de cada cuestionario aplicado	22.52
Identificar cuantitativamente las fortalezas según las siete dimensiones de cada uno de los cuestionario empleado	22.52
Identificar cuantitativamente las áreas de mejora según las siete dimensiones de cada cuestionario empleado	22.52

Definir el estado actual del Liderazgo en la EERSA	28.15
Definir alternativas para la implementación del modelo de Liderazgo	100.67
Definir alternativas para el uso y desarrollo del modelo de Liderazgo.	56.30
Solicitar a la Dirección de Relaciones Industriales la nómina de la empresa.	1.85
Definir criterios de elegibilidad de los servidores para la aplicación del cuestionario.	16.89
Averiguar el número de personas que tiene a cargo los servidores pre seleccionados.	8.38
Definición final de los servidores a los cuales se les aplicará el cuestionario.	11.26
Solicitar autorización a la Dirección de Relaciones Industriales para la aplicación del cuestionario y evaluación 90 grados.	0.99
Informar a los Directores las evaluaciones a realizarse en cada área.	1.70
Redactar formato del mensaje a enviar a los servidores solicitando la contestación del cuestionario.	0.66
Enviar masivamente el cuestionario vía online.	9.87
Entregar y solicitar a los Directores de área la aplicación de las evaluaciones 90 grados a servidores que se reportan directamente a ellos (Jefes).	55.25
Entregar y solicitar al Gerente General la aplicación de las evaluaciones 90 grados a servidores que se reportan directamente a él (Directores).	53.05
Asignar la puntuación por dimensión por cada cuestionario aplicado.	26.32
Asignar la puntuación por dimensión por cada cuestionario aplicado.	13.16

(Evaluación 90 grados).	
Realizar la correlación entre los instrumentos aplicados por cada servidor.	50.70
Determinar si la correlación es o no significativa.	22.52
Definir el promedio global de cada una de las siete dimensiones del cuestionario	28.15
Definir el promedio global de cada una de las siete dimensiones del cuestionario (evaluación 90 grados)	22.52
Inferir patrones relevantes sobre Liderazgo de la información recopilada en la entrevista con el Gerente General.	22.52
Determinar principios para la definición del modelo del liderazgo basado en los datos de la entrevista.	28.18
Inferir patrones de los modelos de Liderazgo analizados y estudiados.	405.63
Compilar los patrones y definir los componentes del modelo de Liderazgo de la EERSA.	135.18
Referentes a los resultados del proyecto	
Identificar las fortalezas y áreas de mejora según un análisis cuantitativo de los resultados de las correlaciones	33.78
Desarrollar la explicación cualitativa de las dimensiones del cuestionario según los resultados	39.41
Definir el modelo de Liderazgo de la EERSA	90.11
Costo total del proyecto	1404.31

4.11 Matriz de marco lógico

	Descripción	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
Objetivo de desarrollo	Realizar un diagnóstico y proponer un modelo de liderazgo para los funcionarios de la Empresa Eléctrica de Riobamba S.A, que facilite la identificación de sus áreas de mejora, fortalezas y tengan claro los comportamientos característicos de un Líder de su organización.	Diagnóstico del liderazgo	Documento de diagnóstico del Liderazgo	Apertura de los servidores para llenar a tiempo el cuestionario de Liderazgo.
		Modelo de liderazgo propuesto	Documento del modelo de Liderazgo	Apertura del G.G para mantener una reunión y captar información.
Objetivo del proyecto	Establecer el estado actual del nivel de liderazgo de los funcionarios de la EERSA	Nivel de Liderazgo establecido	Informe del estado actual del nivel de liderazgo de los funcionarios de la EERSA	Apertura de los funcionarios para realizar los cuestionarios
Objetivo del proyecto	Identificar las áreas de mejora y fortalezas de los funcionarios de la EERSA.	Áreas de mejora y fortalezas identificadas	Informe de las áreas de mejora y fortalezas de los funcionarios de la EERSA.	Respuesta fehaciente a las preguntas del cuestionario por parte de los servidores.
Objetivo del proyecto	Elaborar recomendaciones y conclusiones	Recomendaciones y conclusiones elaboradas	Documento con recomendaciones y conclusiones sobre el liderazgo de la EERSA	Respuestas completas de los cuestionarios por parte de los servidores.

Resultados esperados	Elaborar un informe, diagnóstico sobre la situación del liderazgo de los funcionarios de la EERSA.	Informe, diagnóstico realizado	Informe del diagnóstico sobre la situación de liderazgo de los funcionarios de la EERSA.	Apertura de los servidores para llenar a tiempo el cuestionario de Liderazgo.
Resultados esperados	Proponer un modelo de liderazgo para la EERSA.	Modelo de Liderazgo propuesto	Documento que contiene la propuesta del modelo de liderazgo para la EERSA	Apertura del G.G para facilitar la obtención de información

Actividades	Insumos	Costo	Precondiciones
Realizar el análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados del cuestionario.	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Internet • Analista de RR.HH (2) • Documento que contiene los resultados de la correlación de los instrumentos 	50,97	Predisposición de los servidores para responder los instrumentos de evaluación
Establecimiento del estado actual del Liderazgo de los servidores.	<ul style="list-style-type: none"> • Documento que Resultados de tabulación de cuestionarios y de evaluación 90 grados • Computadora • Internet • Analista de RR.HH (2) 	22,61	Estabilidad laboral de los directores y los jefes

Realizar un análisis cualitativo basado en las siete dimensiones de evaluación de cada cuestionario aplicado	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Libros guía • Documento con tabulación de cuestionarios. • Analista de RR.HH(2) 	22,52	Estabilidad laboral de los directores y los jefes
Identificar cuantitativamente las fortalezas según las siete dimensiones de cada uno de los cuestionarios empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Libros guía • Documento con tabulación de cuestionarios. • Analista de RR.HH (2) 	22,52	Estabilidad laboral de los directores y los jefes
Identificar cuantitativamente las áreas de mejora según las siete dimensiones de cada cuestionario empleado	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Documento con tabulación global de cuestionario y evaluación 90 grados. • Analista de RR.HH (2) 	22,52	Estabilidad laboral de los directores y los jefes
Definir el estado actual del Liderazgo en la EERSA	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Documento de la correlación entre cuestionarios y evaluación 90 grados. • Analista de RR.HH (2) 	28,15	Predisposición de los servidores para responder los instrumentos de evaluación
Definir alternativas para la implementación del modelo de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Libros guía • Movilización Riobamba 	100,67	La Gerencia General sea la misma durante todo el transcurso del proyecto

	Analista de RR.HH (2)		
Definir alternativas para el uso y desarrollo del modelo de Liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Libros guía • Analista de RR.HH (2) 	56,30	La Gerencia General sea la misma durante todo el transcurso del proyecto
Solicitar a la Dirección de Relaciones Industriales la nómina de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Teléfono • Auxiliar de RR.HH 	1,85	La Gerencia General sea la misma durante todo el transcurso del proyecto
Definir criterios de elegibilidad de los servidores para la aplicación del cuestionario.	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de RR.HH (2) 	16,89	La Gerencia General sea la misma durante todo el transcurso del proyecto
Averiguar el número de personas que tiene a cargo los servidores pre seleccionados.	<ul style="list-style-type: none"> • Teléfono • Auxiliar de RR.HH 	8,38	La Gerencia General sea la misma durante todo el transcurso del proyecto
Definición final de los servidores a los cuales se les aplicará el cuestionario.	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Analista de RR.HH (2) 	11,26	La Gerencia General sea la misma durante todo el transcurso del proyecto
Solicitar autorización a la Dirección de Relaciones Industriales para la aplicación del cuestionario y evaluación 90 grados.	<ul style="list-style-type: none"> • Teléfono • Analista de RR.HH • Teléfono • Analista de RR.HH 	0,99	La Gerencia General sea la misma durante todo el transcurso del proyecto
Informar a los Directores las evaluaciones a realizarse en cada área.	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Internet • Correos electrónicos de todos los directores • Teléfono • Analista de RR.HH (2) 	1,70	la Gerencia General sea la misma durante todo el transcurso del proyecto
Redactar formato del	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora 	0,66	la Gerencia General sea la misma

mensaje a enviar a los servidores solicitando la contestación del cuestionario.	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de RR.HH 		durante todo el transcurso del proyecto
Enviar masivamente el cuestionario vía online.	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Correos electrónicos de los funcionarios. • Auxiliar de RR.HH • Cuestionario de Liderazgo en versión digital 	9,87	La Gerencia General sea la misma durante todo el transcurso del proyecto
Entregar y solicitar a los Directores de área la aplicación de las evaluaciones 90 grados a servidores que se reportan directamente a ellos (Jefes).	<ul style="list-style-type: none"> • Movilización Riobamba • Evaluaciones 90 grados (Copias) • Auxiliar de RR.HH 	55,25	Estabilidad laboral de los directores y los jefes
Entregar y solicitar al Gerente General la aplicación de las evaluaciones 90 grados a servidores que se reportan directamente a él (Directores).	<ul style="list-style-type: none"> • Movilización Riobamba • Reunión con el Gerente General • Auxiliar de RR.HH • Evaluaciones 90 grados (copias) 	53,05	La Gerencia General sea la misma durante todo el transcurso del proyecto
Asignar la puntuación por dimensión por cada cuestionario aplicado.	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Auxiliar de RR.HH • Cuestionarios aplicados • Rúbrica de evaluación 	26,32	Estabilidad laboral de los directores y los jefes
Asignar la puntuación por dimensión por cada cuestionario aplicado. (Evaluación 90 grados).	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Evaluaciones físicas de 90 grados • Auxiliar de RR.HH • Rúbrica de 	13,16	Estabilidad laboral de los directores y los jefes

	evaluación		
Realizar la correlación entre los instrumentos aplicados por cada servidor.	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Internet • Libros guía • Analista de RR.HH (2) 	50,70	Predisposición de los servidores para responder los instrumentos de evaluación
Determinar si la correlación es o no significativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de RR.HH (2) • Documentos de correlación 	22,52	Predisposición de los servidores para responder los instrumentos de evaluación
Definir el promedio global de cada una de las siete dimensiones del cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Analista de RR.HH (2) 	28,15	Predisposición de los servidores para responder los instrumentos de evaluación
Definir el promedio global de cada una de las siete dimensiones del cuestionario (evaluación 90 grados)	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Evaluaciones 90 grados • Analista de RR.HH (2) 	22,52	Predisposición de los servidores para responder los instrumentos de evaluación
Inferir patrones relevantes sobre Liderazgo de la información recopilada en la entrevista con el Gerente General.	<ul style="list-style-type: none"> • Información guía de entrevista • Analista de RR.HH (2) 	22,52	La Gerencia General sea la misma durante todo el transcurso del proyecto
Determinar principios para la definición del modelo del liderazgo basado en los datos de la entrevista.	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Internet • Libros guía • Matriz inferencial de principios de Liderazgo (diagnóstico) • Analista de RR.HH (2) 	28,18	La Gerencia General sea la misma durante todo el transcurso del proyecto

Inferir patrones de los modelos de Liderazgo analizados y estudiados.	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Internet • Libros guía • Matriz inferencial de principios de los modelos de Liderazgo • Analista de RR.HH (2) 	405,63	La Gerencia General sea la misma durante todo el transcurso del proyecto
Compilar los patrones y definir los componentes del modelo de Liderazgo de la EERSA.	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Internet • Libros guía • Matriz de modelos y principios de liderazgo • Analista de RRHH (2) 	135,18	La Gerencia General sea la misma durante todo el transcurso del proyecto
Identificar las fortalezas y áreas de mejora según un análisis cuantitativo de los resultados de las correlaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Documento que contiene las puntuaciones de los cuestionarios • Analista de RR.HH 	33,78	Predisposición de los servidores para responder los instrumentos de evaluación
Desarrollar la explicación cualitativa de las dimensiones del cuestionario según los resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Libros guía • Documento que contiene las puntuaciones de los cuestionarios • Analista de RR.HH (2) 	39,41	Predisposición de los servidores para responder los instrumentos de evaluación

Definir el modelo de Liderazgo de la EERSA	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de RR.HH (2) • Computadora • Internet • Libros guía • Matriz de modelos de liderazgo • Matriz de principios de liderazgo (diagnóstico) 	90,11	La Gerencia General sea la misma durante todo el transcurso del proyecto
--	--	-------	--

4.12 Monitoreo

En este caso el monitoreo se lo realizará mediante una nueva aplicación del cuestionario de liderazgo a los funcionarios de la EERSA; por lo que éstos serán nuevamente evaluados. Lo más recomendable es que este procedimiento se de cada semestre, para así asegurar resultados de calidad. El objetivo del monitoreo es poder comparar el estado de liderazgo antes de que la EERSA cuente con un modelo de liderazgo y después de hacerlo para poder garantizar el impacto de dicho modelo en los funcionarios; con esto se podrá observar el avance de los mismos junto con su equipo de trabajo.

4.13 Evaluación

La evaluación se realizará mediante una encuesta con preguntas cerradas y abiertas a los colaboradores de los funcionarios de la EERSA (anexo 6.8) que fueron valorados y con los que se creó el modelo de liderazgo, para así poder conocer la opinión de los mismos antes de que se implemente dicho modelo y después de un semestre de haberlo hecho. El objetivo de esta encuesta es realmente poder notar el cambio que se ha dado en los funcionarios.

4.14 Destinatarios/as

Directamente se beneficiarán de este proyecto los colaboradores de los funcionarios que fueron evaluados, puesto que el modelo de liderazgo se crea en base al diagnóstico de los mismos, y esto hará que después de tener el modelo puedan mejorar ciertos aspectos de su liderazgo esenciales para tener un buen clima laboral. En general toda la empresa verá el beneficio ya que el buen clima laboral en las áreas será evidente una vez que la EERSA cuente con el modelo de liderazgo y los funcionarios lo apliquen.

4.15 Cronograma

ACTIVIDADES \ TIEMPO	TIEMPO			
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4
Identificar los funcionarios que cumplen con el perfil para la aplicación del cuestionario				
Aplicar cuestionario de liderazgo a funcionarios de la EERSA				
Aplicar evaluaciones 90 grados a nivel de Direcciones y Jefaturas				
Realizar el análisis cuantitativo del cuestionario aplicado				
Realizar el análisis de los resultados de los cuestionarios y establecer correlación de los instrumentos.				
Interpretación cualitativa de resultados				
Diagnosticar el liderazgo en los funcionarios por áreas de la EERSA.				
Realizar un análisis del tipo de liderazgo requerido en la EERSA				
Definir un modelo de liderazgo basado en las necesidades de la empresa.				

CAPÍTULO 5 – MARCO CONCLUSIVO

5.1 Conclusiones

1. La Empresa Eléctrica de Riobamba no cuenta con un modelo de liderazgo establecido.
2. Los jefes y directores de los diferentes departamentos de la Empresa Eléctrica de Riobamba tienen algunas fortalezas en cuanto a su liderazgo.
3. La Empresa Eléctrica de Riobamba no cuenta actualmente con un área de Desarrollo Organizacional ni con una consultora externa que se encargue de asesorarlos en este aspecto
4. El modelo de liderazgo que requiere la Empresa Eléctrica Riobamba S.A es “Estratégico”, puesto que este podría facilitar la consecución de sus logros contemplados en su plan estratégico.

5.2 Recomendaciones

1. El departamento de Relaciones Industriales junto con la Gerencia General deben aprobar el modelo de Liderazgo estratégico propuesto.
2. Se deben seguir reforzando las fortalezas identificadas en el diagnostico ya que las últimas investigaciones en desarrollo de liderazgo Zenger y Folkman (2012) apuntan a que es más efectivo enfocarse en las fortalezas y no en debilidades, por lo que se sugiere tomar esta metodología, para garantizar un desarrollo del liderazgo más efectivo, en base al modelo planteado.
3. El departamento de Relaciones Industriales debe contar con un analista o especialista de Desarrollo Organizacional con conocimientos y experiencia en desarrollo humano, desarrollo de competencias, o deben contar con los servicios de una consultora externa que les pueda asesorar en estos temas.
4. La Empresa Eléctrica de Riobamba S.A debe implementar planes de desarrollo de liderazgo estratégico debido a que este es el modelo de liderazgo que la empresa requiere.

BIBLIOGRAFÍA

Abarca N. (2004). *Inteligencia emocional en el liderazgo*, Chile, El Mercurio Aguilar.

Alles, M. (2010). *Como transformarse en un jefe entrenador*, Bs As, Granica.

Alles, M. (2012). *Las 50 herramientas de recursos humanos que todo profesional debe conocer*, Bs As, Granica.

Carapaica, .L. *Enfoques del liderazgo*. Internet. <http://gerenciaycambio.es>. Acceso: 16-10-13

Collins, J. (2001). *Empresas que sobresalen*, Barcelona, Gestión 2000.

Daft, R. (2006). *La experiencia del Liderazgo*, México, Cengage Learning.

Echeverría, R. (2011). *La empresa emergente*, Bs As, Granica.

Goldvarg, D. (2012). *Competencias de Coaching Aplicadas: con estándares internacionales*, Bs As, Granica.

Gore, E. (2006). *Aprendizaje y organización*, Bs As, Granica.

Pazmiño, I. (1997). *Metodología de la Investigación Científica*.

Kouzes, J; Posner, B. (2005). *El desafío del liderazgo: como obtener permanentes logros extraordinarios*, Bs As, Granica.

Kouzes, J; Posner, B. (2012), *The leadership Challenge Workbook*, Published by Jossey-Bass, San Francisco.

Maxwell, J. (2007). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*, Thomas Nelson Inc.

Manzanilla, V. *Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo de John Maxwell*. Recuperado de <http://www.liderazgohoy.com>.

Martínez, V. (s.f) *Las 8 reglas de liderazgo de Jack Welch*. Internet.<http://centrodecapacitacionydesarrolloprofesionalenlinea.wordpress.com>. Acceso: 26- 10- 2013.

Massini, *Modelo de liderazgo situacional*. Internet.<http://www.massimi.com.ar/index.php/es/administracion-y-marketing/11-teorias-sobre-el-liderazgo-hersey-y-blanchard.html>. Acceso 17-05-2013.

Noriega, G. (2008). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*, México. Recuperado de <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/spaw2/uploads/images/file/Import%20liderazgo%20en%20organizacs.pdf>.

Ruiz, R. (2006). *Historia y evolución del pensamiento científico*. Editorial Esfinge. México.

Senge, P. (1994). *La quinta disciplina en la práctica*, Bs As, Granica.

Spiegel, M. (1970). *Estadística, Teoría y Problemas Resueltos*, Edo. de México, McGraw-Hill.

Welch, S; Welch, J. (2009). *Ocho reglas para ejercer el liderazgo*. Internet. <http://www.portafolio.co>. Acceso: 26-10-13.

Zenger J; Folkman J. (2002). *El líder extraordinario* .Barcelona. Editorial Profit.

Zenger. J. (2006) *Investigación del líder extraordinario*, Zenger-Folkman.

Zenger J; Stinnett K. (2013). *El Coach Extraordinario: Cómo los mejores líderes ayudan a crecer a los demás*. Barcelona. Editorial Profit.

S.a, *Definición de liderazgo*, Internet.<http://definicion.de/liderazgo/#ixzz2zLlsw2C>. Acceso: 17-09-13.

S.a, *Definición de liderazgo*, Internet.<http://definicion.de/liderazgo>. Acceso: 17-09-13.

6. ANEXOS

6.1 Listado de servidores que cumplen con el perfil para la aplicación del cuestionario

NOMBRE Y APELLIDO	CARGO
ALMEIDA MAYORGA LUIS ALBERTO	DIRECTOR DE INFORMATICA
BORJA SAAVEDRA LUIS ALFREDO	JEFE DE CONTRUCCIONES ELECTRICAS
CEPEDA ARIAS CESAR ANIBAL	JEFE DE SUBESTACIONES
CORDOVA GAVILANES RENZO F.	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN
ING. CHAVEZ CHAVEZ LUIS F.	JEFE DE FISCALIZACION
DAQUILEMA MIRANDA LINO E.	JEFE DE HIGIENE Y SEGUR INDUST
GUERRA TORRES CLEBER MARCELO	JEFE DE ADQUISICIONES
GUERRERO FIALLO ANGEL	DIRECTOR DE FINANZAS
LUNA ALDAZ LUIS ALFONSO	JEFE DE INVENTARIOS Y AVALUOS
NASPUD ROMERO RUBEN EDUARDO	DIRECTOR INGENIERIA Y CONSTRUCCIÓN
NAVAS VILLAVICENCIO LUIS F.	JEFE DE DISTRIBUCION Y ALUMBRADO
OBANDO DIAZ LINO MARCELO	DIRECTOR DE COMERCIALIZACION
GONZALO ENDARA	AUDITOR INTERNO JEFE
RIOS CORAL FABIAN VICENTE	JEFE DE CONTROL DE PERDIDAS
ROSERO VINUEZA RAMIRO V.	JEFE DE INGENIERIA Y DISEÑO
RUIZ ROMERO JAIME DAVID	JEFE DE AGENCIAS
LOYA HUGO	JEFE DE ESTUDIOS TÉCNICOS
CHIMBO SILVIO	JEFE DEL SIG
VELEZ VEGA MOISES GONZALO	DIRECTOR OPERACION Y MANTENIMIENTO
VIZUETE MACHADO WASHINGTON J.	JEFE DE GENERACION
FAUSTO SUAREZ	JEFE DE ACOMETIDA
MARCO RAMOS	JEFE DE BODEGA
ING. SILVANA ALVAREZ	DIRECTORA DE RELACIONES INSDUSTRIALES
PABLO PACHECO	JEFE DE CLIENTES

6.2 Cuestionario “Parámetros de Evaluación de Liderazgo” Adaptado de Northouse (2007), Leadership Theory and Practice, 4 th Ed., Thousand Oaks, CA -SAGE Publication, p. 33 – 34

<p>CUESTIONARIO "PARAMETROS DE EVALUACIÓN DE LIDERAZGO" Adaptado de Northouse (2007), Leadership Theory and Practice, 4 th., Thousand Oaks, CA,SAGE Publication, p. 33-34 La presente versión es una adaptación a la lengua hispanohablante de la versión original.</p>					
Nombre y apellido :					
Cargo/Unidad o área					
OBJETIVO:					
<p>El presente cuestionario tiene como finalidad obtener un conocimiento general del liderazgo de los funcionarios de la EERSA, como insumo para desarrollar un Modelo de Competencias de Liderazgo, el cual forma parte de un Proyecto de Disertación de Grado, en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.</p>					
INSTRUCCIONES:					
<p>1._ A continuación encontrará un listado de preguntas, frente a cada una de ellas hallará cinco opciones de respuesta, según un grado de frecuencia , deberá poner una X, en la que aplique en su caso, para ello mentalmente, identifique las situaciones (no necesariamente laboral), que tengan relación a la pregunta, luego procure responder pensando en lo que usted ha experimentado concretamente. Por ejemplo: en la pregunta número 1, si usted siente que es incapaz de vender nuevas ideas a otras personas, porque así lo ha vivenciado en alguna ocasión, entonces ponga una X en el número 1, que significa "No en lo absoluto". Sin embargo, si usted siente que siempre vende los beneficios de sus nuevas ideas a otras personas, porque así lo ha vivenciado, entonces usted debe poner una X en el número 5, que significa "Frecuentemente".</p> <p>2._ Este cuestionario no tiene tiempo, puede tomar todo el que le sea necesario.</p>					
PREGUNTAS:		FRECUENCIA			
		No en lo absoluto	De vez en cuando	A veces	A menudo

1. Soy capaz de vender los beneficios de nuevas ideas.	1	2	3	4	5
2. Pregunto para aclarar lo que la gente me dice.	1	2	3	4	5
3. Establezco objetivos claros.	1	2	3	4	5
4. Hago preguntas para comprender el pensamiento de los demás.	1	2	3	4	5
5. Trato a mi personal como individuos únicos.	1	2	3	4	5
6. Proporciono retroalimentación del desempeño a las personas de mi equipo.	1	2	3	4	5
7. Me preocupo de que mi personal reciba capacitación.	1	2	3	4	5
8. Alcanzo metas a través de una planificación realista.	1	2	3	4	5
9. Delego actividades como una oportunidad para el desarrollo de un colaborador.	1	2	3	4	5
10. Construyo relaciones de cooperación con colegas inmediatos.	1	2	3	4	5
11. Organizo recursos para alcanzar metas.	1	2	3	4	5
12. Consigo recursos para alcanzar metas.	1	2	3	4	5

13. Hago seguimiento para asegurar que los planes se están llevando a cabo.	1	2	3	4	5
14. Proporciono trabajo o tareas desafiantes pero alcanzables, a mi equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
15. Soy capaz de influenciar a la gente.	1	2	3	4	5
16. Comprendo el punto de vista y sentimientos de los demás.	1	2	3	4	5
17. Considero una suficiente cantidad de opciones antes de tomar una decisión.	1	2	3	4	5
18. Busco desarrollar un equipo de trabajo efectivo.	1	2	3	4	5
19. Reconozco las diferentes capacidades de cada persona.	1	2	3	4	5
20. Identifico los obstáculos y problemas en cada una de las etapas cuando voy a realizar algún trabajo específico.	1	2	3	4	5
21. Tengo una clara visión del futuro.	1	2	3	4	5
22. Trato de entender el punto de vista de otras personas.	1	2	3	4	5
23. Demuestro altos estándares personales.	1	2	3	4	5
24. Apoyo las iniciativas de entrenamiento.	1	2	3	4	5

25. Inspiro a los demás a que alcancen un desempeño superior	1	2	3	4	5
26. Estoy dispuesto a pensar más allá de lo que puedo observar.	1	2	3	4	5
27. Animo a los demás a desafiar su estado habitual de desempeño.	1	2	3	4	5
28. Ayudo a otros a reorganizar sus ideas.	1	2	3	4	5
29. Proporciono retroalimentación con el fin de que las personas de mi equipo puedan identificar en que pueden mejorar.	1	2	3	4	5
30. Utilizo el tiempo de otras personas efectivamente.	1	2	3	4	5
31. Doy respuestas específicas y concretas a lo que se me pregunta.	1	2	3	4	5
32. Animo al desarrollo personal de mis colaboradores.	1	2	3	4	5
33. Doy ejemplo para que otros lo sigan.	1	2	3	4	5
34. Soy capaz de mantener el rendimiento de mi equipo.	1	2	3	4	5
35. Veo a los errores como oportunidad de aprendizaje.	1	2	3	4	5
36. Motivo a mi equipo.	1	2	3	4	5

37. Mantengo a las personas de mi equipo informadas acerca del progreso del trabajo y asignaciones.	1	2	3	4	5
38. Defino estrategias para el equipo.	1	2	3	4	5
39. Informo sobre los cumplimientos alcanzados a los miembros de mi equipo a tiempo.	1	2	3	4	5
40. Soy capaz de cambiar mi estilo y enfoque de trabajo, de acuerdo a las tareas asignadas a mi equipo de colaboradores.	1	2	3	4	5
41. Soy perseverante para alcanzar los objetivos planteados a pesar de los contratiempos y problemas.	1	2	3	4	5
42. Escucho a los demás con atención.	1	2	3	4	5
43. Inspiro a otros a seguir mi visión.	1	2	3	4	5
44. Rápidamente me adelanto a los problemas.	1	2	3	4	5
45. Entiendo las fortalezas y debilidades de los miembros de mi equipo.	1	2	3	4	5
46. Controlo el trabajo de los miembros de mi equipo sin interferir en el mismo.	1	2	3	4	5
47. Inculco a los demás a trabajar con sus mejores potenciales.	1	2	3	4	5

48. Hago el seguimiento del rendimiento individual de cada uno de los miembros de mi equipo.	1	2	3	4	5
49. Dialogo con los miembros de mi equipo acerca de sus aspiraciones y expectativas.	1	2	3	4	5

6.3 Evaluación 90 grados (“Parámetros de Evaluación de Liderazgo” Adaptado de Northouse (2007), Leadership Theory and Practice, 4 th Ed.,Thousand Oaks, CA -SAGE Publication, p. 33 – 34)

<p align="center">EVALUACIÓN 90 GRADOS CUESTIONARIO "PARAMETROS DE EVALUACIÓN DE LIDERAZGO" Adaptado de Northouse (2007), Leadership Theory and Practice, 4 th., Thousand Oaks, CA,SAGE Publication, p. 33-34 La presente versión es una adaptación a la lengua hispanohablante de la versión original.</p>						
Nombre y apellido de la persona a evaluar						
Cargo/Unidad o área						
OBJETIVO:						
<p>El presente cuestionario tiene como finalidad obtener un conocimiento general del liderazgo de los servidores que están bajo de su cargo.</p>						
INSTRUCCIONES:						
<p>1._ A continuación encontrará un listado de preguntas, frente a cada una de ellas hallará cinco opciones de respuesta según un grado de frecuencia , deberá resaltar en la casilla que aplique para la persona evaluada, para ello mentalmente, identifique las situaciones que tengan relación a la pregunta, luego procure responder pensando en lo que usted a observado en su evaluado concretamente. Por ejemplo: en la pregunta número 1, si usted a evidenciado que su evaluado es incapaz de vender nuevas ideas a otras personas, entonces resalte en el número 1, que significa "No en lo absoluto". Sin embargo, si usted al contrario a observado que su evaluado siempre vende los beneficios de sus nuevas ideas a otras personas, entonces usted debe resaltar en el número 5, que significa "Frecuentemente".</p> <p>2._ Este cuestionario no tiene tiempo, puede tomar todo el que le sea necesario.</p>						
PREGUNTAS:		FRECUENCIA				
		No en lo absoluto	De vez en cuando	A veces	A menudo	

1. Es capaz de vender los beneficios de nuevas ideas.	1	2	3	4	5
2. Pregunta para aclarar lo que la gente le dice.	1	2	3	4	5
3. Establece objetivos claros.	1	2	3	4	5
4. Hace preguntas para comprender el pensamiento de los demás.	1	2	3	4	5
5. Trata a su personal como individuos únicos.	1	2	3	4	5
6. Proporciona retroalimentación del desempeño a las personas de su equipo.	1	2	3	4	5
7. Se preocupa de que su personal reciba capacitación.	1	2	3	4	5
8. Alcanza metas a través de una planificación realista.	1	2	3	4	5
9. Delega actividades como una oportunidad para el desarrollo de sus colaboradores.	1	2	3	4	5
10. Construye relaciones de cooperación con colegas inmediatos.	1	2	3	4	5
11. Organiza recursos para alcanzar metas.	1	2	3	4	5
12. Consigue recursos para alcanzar metas.	1	2	3	4	5

13. Hace seguimiento para asegurar que los planes se están llevando a cabo.	1	2	3	4	5
14. Proporciona trabajo o tareas desafiantes pero alcanzables, a su equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
15. Es capaz de influenciar positivamente a la gente.	1	2	3	4	5
16. Comprende el punto de vista y sentimientos de los demás.	1	2	3	4	5
17. Considera una suficiente cantidad de opciones antes de tomar una decisión.	1	2	3	4	5
18. Busca desarrollar un equipo de trabajo efectivo.	1	2	3	4	5
19. Reconoce las diferentes capacidades de cada persona.	1	2	3	4	5
20. Identifica los obstáculos y problemas en cada una de las etapas cuando va a realizar algún trabajo específico.	1	2	3	4	5
21. Tiene una clara visión del futuro.	1	2	3	4	5
22. Trata de entender el punto de vista de otras personas.	1	2	3	4	5
23. Demuestra altos estándares personales.	1	2	3	4	5
24. Apoya las iniciativas de entrenamiento.	1	2	3	4	5

25. Inspira a los demás a que alcancen un desempeño superior	1	2	3	4	5
26. Esta dispuesto a pensar más allá de lo que puede observar.	1	2	3	4	5
27. Anima a los demás a desafiar su estado habitual de desempeño.	1	2	3	4	5
28. Ayuda a otros a reorganizar sus ideas.	1	2	3	4	5
29. Proporciona retroalimentación con el fin de que las personas de su equipo puedan identificar en que pueden mejorar.	1	2	3	4	5
30. Utiliza el tiempo de otras personas efectivamente.	1	2	3	4	5
31. Da respuestas específicas y concretas a lo que se le pregunta.	1	2	3	4	5
32. Anima al desarrollo personal de sus colaboradores.	1	2	3	4	5
33. Da ejemplo para que otros lo sigan.	1	2	3	4	5
34. Es capaz de mantener el rendimiento de su equipo.	1	2	3	4	5
35. Ve a los errores como oportunidad de aprendizaje.	1	2	3	4	5
36. Motiva a su equipo.	1	2	3	4	5

37. Mantiene a las personas de su equipo informadas acerca del progreso del trabajo y asignaciones.	1	2	3	4	5
38. Define estrategias para el equipo.	1	2	3	4	5
39. Informa sobre los cumplimientos alcanzados a los miembros de su equipo a tiempo.	1	2	3	4	5
40. Es capaz de cambiar su estilo y enfoque de trabajo, de acuerdo a las tareas asignadas a su equipo de colaboradores.	1	2	3	4	5
41. Es perseverante para alcanzar los objetivos planteados a pesar de los contratiempos y problemas.	1	2	3	4	5
42. Escucha a los demás con atención.	1	2	3	4	5
43. Inspira a otros a seguir su visión.	1	2	3	4	5
44. Rápidamente se adelanta a los problemas.	1	2	3	4	5
45. Entiende las fortalezas y debilidades de los miembros de su equipo.	1	2	3	4	5
46. Controla el trabajo de los miembros de su equipo sin interferir en el mismo.	1	2	3	4	5
47. Inculca a los demás a trabajar con sus mejores potenciales.	1	2	3	4	5
48. Hace el seguimiento del rendimiento individual de cada uno de los miembros de su equipo.	1	2	3	4	5

49. Dialoga con los miembros de su equipo acerca de sus aspiraciones y expectativas.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

6.4 Documento con las correlaciones a nivel de Direcciones

Correlación entre los cuestionarios aplicados a Directores de Área									
Nombre:	Área:	Auto evaluación	1	2	3	4	5	6	7
			27	22	26	30	23	28	29
Gonzalo Velez	Operación y Mantenimiento	Puntuación	3.9	3.1	3.7	4.3	3.3	4.0	4.1
		Ev. 90 grados	29	25	32	31	31	28	29
0.36	Correlación	Puntuación	4.1	3.57	4.6	4.4	4.4	4.0	4.1
		Promedio sobre 5	4.0	3.4	4.1	4.4	3.0	4.0	4.1

Nombre:	Área:	Auto evaluación	27	24	29	27	29	28	27
Luis Almeida	Informática	Puntuación	3.86	3.43	4.1	3.9	4.1	4.0	3.9
		Ev. 90 grados	25	24	25	25	25	25	21
0.29	Correlación	Puntuación	3.57	3.43	3.6	3.6	3.6	3.6	3.0
		Promedio sobre 5	3.71	3.43	3.9	3.7	3.9	3.8	3.4

Nombre:	Área:	Auto evaluación	24	21	22	24	21	26	20
Renzo Córdoba	Planificación	Puntuación	3.4	3.0	3.1	3.4	3.0	3.7	2.9
		Ev. 90 grados	35	31	35	35	35	28	31
-0.20	Correlación	Puntuación	5.0	4.4	5.0	5.0	5.0	4.0	4.4
		Promedio sobre 5	4.21	3.71	4.07	4.21	4.00	3.86	3.64

Nombre:	Área:	Auto evaluación	28	26	33	30	29	33	30
Angel Guerrero	Finanzas	Puntuación	4.0	3.7	4.7	4.3	4.1	4.7	4.3
		Ev. 90 grados	35	28	34	34	35	29	33
0.10	Correlación	Puntuación	5.0	4.0	4.9	4.9	5.0	4.1	4.7
		Promedio sobre 5	4.50	3.86	4.79	4.57	4.57	4.43	4.50

Nombre:	Área:	Auto evaluación	32	28	31	29	33	33	32
Rubén Naspud	Ingeniería y Construcción	Puntuación	4.57	4	4.4	4.1	4.7	4.7	4.6
		Ev. 90 grados	29	26	27	24	28	22	23
0.01	Correlación	Puntuación	4.14	3.71	3.9	3.4	4	3.1	3.3
		Promedio sobre 5	4.36	3.86	4.14	3.79	4.36	3.93	3.93

Nombre:	Área:	Auto evaluación	33	31	30	32	34	31	29
Lino Obando	Comercialización	Puntuación	4.71	4.43	4.3	4.6	4.9	4.4	4.1
		Ev. 90 grados	35	31	35	35	35	31	35
0.17	Correlación	Puntuación	5	4.43	5	5	5	4.4	5
		Promedio sobre 5	4.86	4.43	4.64	4.79	4.93	4.43	4.57

Nombre:	Área:	Auto evaluación	31	30	34	35	28	27	26
Silvana Álvarez	Relaciones Industriales	Puntuación	4.43	4.29	4.9	5	4	3.9	3.7
		Ev. 90 grados	35	31	33	34	34	31	34
0.21	Correlación	Puntuación	5	4.43	4.7	4.9	4.9	4.4	4.9
		Promedio sobre 5	4.71	4.36	4.79	4.93	4.43	4.14	4.29


6.5 Documento con las correlaciones a nivel de jefaturas

Correlación entre los cuestionarios aplicados a Jefes de Área									
Nombre:	Área:	Autoevaluación	1	2	3	4	5	6	7
			24	27	31	28	28	29	28
Luis Borja	DIC	Puntuación sobre 5	3.4	3.9	4.4	4.0	4.0	4.1	4.0
		Ev. 90 grados	20	26	25	27	22	27	23
0.59	Correlación	Puntuación sobre 5	2.9	3.7	3.6	3.9	3.1	3.9	3.3
		Promedio sobre 5	3.1	3.8	4.0	3.9	3.6	4.0	3.6
Nombre:	Área:	Autoevaluación	32	33	31	32	32	29	32
Luis Fernando Chávez	DIC	Puntuación sobre 5	4.6	4.7	4.4	4.6	4.6	4.1	4.6
		Ev. 90 grados	22	17	18	19	22	16	17
0.39	Correlación	Puntuación sobre 5	3.1	2.4	2.6	2.7	3.1	2.3	2.4
		Promedio sobre 5	3.9	3.6	3.5	3.6	3.9	3.2	3.5
Nombre:	Área:	Autoevaluación	23	25	23	25	26	26	25
Ramiro Rosero	DIC	Puntuación sobre 5	3.3	3.6	3.3	3.6	3.7	3.7	3.6
		Ev. 90 grados	20	24	18	24	22	26	22
0.82	Correlación	Puntuación sobre 5	2.9	3.4	2.6	3.4	3.1	3.7	3.1
		Promedio sobre 5	3.1	3.5	2.9	3.5	3.4	3.7	3.4
Nombre:	Área:	Autoevaluación	28	31	30	27	27	30	29
Cesar Cepeda	DOM	Puntuación sobre 5	4.0	4.4	4.3	3.9	3.9	4.3	4.1
		Ev. 90 grados	29	29	30	32	32	31	28
-0.53	Correlación	Puntuación sobre 5	4.1	4.1	4.3	4.6	4.6	4.4	4.0
		Promedio sobre 5	4.1	4.3	4.3	4.2	4.2	4.4	4.1
Nombre:	Área:	Autoevaluación	32	29	29	31	23	27	30
Luis Fernando Navas	DOM	Puntuación sobre 5	4.6	4.1	4.1	4.4	3.3	3.9	4.3
		Ev. 90 grados	27	26	31	32	27	22	27
0.35	Correlación	Puntuación sobre 5	3.9	3.7	4.4	4.6	3.9	3.1	3.9
		Promedio sobre 5	4.2	3.9	4.3	4.5	3.6	3.5	4.1
Nombre:	Área:	Autoevaluación	32	31	33	30	30	32	28
Jhony Vizquete	DOM	Puntuación sobre 5	4.6	4.4	4.7	4.3	4.3	4.6	4.0
		Ev. 90 grados	29	28	30	32	31	32	30
-0.11	Correlación	Puntuación sobre 5	4.1	4.0	4.3	4.6	4.4	4.6	4.3
		Promedio sobre 5	4.4	4.2	4.5	4.4	4.4	4.6	4.1

Nombre:	Área:	Autoevaluación	28	30	29	28	30	27	28
Lino Daquilema	DRI	Puntuación sobre 5	4.0	4.3	4.1	4.0	4.3	3.9	4.0
		Ev. 90 grados	11	11	13	17	13	16	10
-0.39	Correlación	Puntuación sobre 5	1.6	1.6	1.9	2.4	1.9	2.3	1.4
		Promedio sobre 5	2.8	2.9	3.0	3.2	3.1	3.1	2.7
Nombre:	Área:	Autoevaluación	32	33	28	32	29	29	28
Marcelo Guerra	DIF	Puntuación sobre 5	4.6	4.7	4.0	4.6	4.1	4.1	4.0
		Ev. 90 grados	32	34	35	32	34	34	30
-0.05	Correlación	Puntuación sobre 5	4.6	4.9	5.0	4.6	4.9	4.9	4.3
		Promedio sobre 5	4.6	4.8	4.5	4.6	4.5	4.5	4.1
Nombre:	Área:	Autoevaluación	33	31	30	32	29	27	30
Luis Alfonso Luna	DIF	Puntuación sobre 5	4.7	4.4	4.3	4.6	4.1	3.9	4.3
		Ev. 90 grados	14	16	14	17	15	15	17
0.08	Correlación	Puntuación sobre 5	2.0	2.3	2.0	2.4	2.1	2.1	2.4
		Promedio sobre 5	3.4	3.4	3.1	3.5	3.1	3.0	3.4
Nombre:	Área:	Autoevaluación	35	33	35	35	35	34	33
Leonor Barreno	DIF	Puntuación sobre 5	5.0	4.7	5.0	5.0	5.0	4.9	4.7
		Ev. 90 grados	23	27	21	25	26	28	23
-0.31	Correlación	Puntuación sobre 5	3.3	3.9	3.0	3.6	3.7	4.0	3.3
		Promedio sobre 5	4.1	4.3	4.0	4.3	4.4	4.4	4.0
Nombre:	Área:	Autoevaluación	29	28	31	25	27	30	28
Marco Ramos	DIF	Puntuación sobre 5	4.1	4.0	4.4	3.6	3.9	4.3	4.0
		Ev. 90 grados	30	31	32	29	29	33	28
0.72	Correlación	Puntuación sobre 5	4.3	4.4	4.6	4.1	4.1	4.7	4.0
		Promedio sobre 5	4.2	4.2	4.5	3.9	4.0	4.5	4.0
Nombre:	Área:	Autoevaluación	32	24	28	28	28	29	24
Fabián Ríos	DIL	Puntuación sobre 5	4.6	3.4	4.0	4.0	4.0	4.1	3.4
		Ev. 90 grados	32	32	31	33	31	31	30
0.32	Correlación	Puntuación sobre 5	4.6	4.6	4.4	4.7	4.4	4.4	4.3
		Promedio sobre 5	4.6	4.0	4.2	4.4	4.2	4.3	3.9
Nombre:	Área:	Autoevaluación	34	32	32	33	32	32	30
Jaime Ruiz	DIL	Puntuación sobre 5	4.9	4.6	4.6	4.7	4.6	4.6	4.3
		Ev. 90 grados	30	28	29	31	30	29	30

0.20	Correlación	Puntuación sobre 5	4.3	4.0	4.1	4.4	4.3	4.1	4.3
		Promedio sobre 5	4.6	4.3	4.4	4.6	4.4	4.4	4.3
Nombre:	Área:	Autoevaluación	33	31	33	34	34	34	35
Fausto Suarez	DIL	Puntuación sobre 5	4.7	4.4	4.7	4.9	4.9	4.9	5.0
		Ev. 90 grados	29	29	30	31	31	31	31
0.85	Correlación	Puntuación sobre 5	4.1	4.1	4.3	4.4	4.4	4.4	4.4
		Promedio sobre 5	4.4	4.3	4.5	4.6	4.6	4.6	4.7
Nombre:	Área:	Autoevaluación	32	29	31	30	30	26	26
Pablo Pacheco	DIL	Puntuación sobre 5	4.6	4.1	4.4	4.3	4.3	3.7	3.7
		Ev. 90 grados	28	27	28	27	28	27	27
0.74	Correlación	Puntuación sobre 5	4.0	3.9	4.0	3.9	4.0	3.9	3.9
		Promedio sobre 5	4.3	4.0	4.2	4.1	4.1	3.8	3.8
Nombre:	Área:	Autoevaluación	30	29	29	30	31	29	28
Hugo Loya	PLA	Puntuación sobre 5	4.3	4.1	4.1	4.3	4.4	4.1	4.0
		Ev. 90 grados	22	22	21	24	22	21	21
0.55	Correlación	Puntuación sobre 5	3.1	3.1	3.0	3.4	3.1	3.0	3.0
		Promedio sobre 5	3.7	3.6	3.6	3.9	3.8	3.6	3.5
Nombre:	Área:	Autoevaluación	23	22	19	22	30	21	25
Silvio Chimbo	PLA	Puntuación sobre 5	3.3	3.1	2.7	3.1	4.3	3.0	3.6
		Ev. 90 grados	26	27	27	28	26	26	26
-0.45	Correlación	Puntuación sobre 5	3.7	3.9	3.9	4.0	3.7	3.7	3.7
		Promedio sobre 5	3.5	3.5	3.3	3.6	4.0	3.4	3.6

6.6 Guía de entrevista con el Gerente General para recabar información sobre el Liderazgo de la EERSA.

	Proyecto de Disertación "Diagnostico y propuesta de un modelo de Liderazgo para servidores de la EERSA"		
	Fase de definición del Modelo de Liderazgo		
Guía de entrevista para recabar información			
Nombre:		Cargo:	Fecha:
1. ¿Cuáles son las metas a futuro de la EERSA?			
2. ¿Cuáles son las actividades clave de la EERSA?			
3. ¿Qué acciones por parte del talento humano se requerirían para alcanzar las metas trazadas?			

4. ¿Qué características de personalidad considera que debe poseer los futuros líderes de la EERSA?

--

5. ¿Qué es lo que debería lograr, hacer un líder en la EERSA?

--

6. ¿Aparte de los conocimientos técnicos que más debería conocer un futuro Líder de la EERSA?

--

NOTAS:

--

6.7 Propuesta del Modelo de Liderazgo de la EERSA

Competencia:	Toma de decisiones oportunas
Definición:	Capacidad para dilucidar y establecer estrategias que permiten alcanzar nuevos y mejores estadios de resultados distintos a los habituales.
NIVEL A	Identifica y establece nuevas oportunidades traducidas en estrategias que permiten sobrepasar los resultados esperados y que promueven un cambio positivo en la forma habitual de hacer las actividades propias de su área.
NIVEL B	Realiza aportaciones a las estrategias utilizadas en su área que permiten una mejora sustancial en los resultados obtenidos.
NIVEL C	Analiza constantemente las estrategias utilizadas y los resultados que estas producen en su área con el fin de determinar su efectividad.
Competencia:	Inculca los valores empresariales a su equipo de trabajo
Definición:	Habilidad para generar sinergia entre los miembros de un equipo de trabajo, facilitando espacios para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales e inspirando en ellos la práctica de los valores organizacionales
NIVEL A	Fomenta relaciones interpersonales basadas en los valores organizacionales, reconociendo su aplicación entre los miembros de su equipo de trabajo y recordando los mismos en actividades y situaciones concretas.

NIVEL B	Identifica si los comportamientos de los miembros de su equipo guardan concordancia con los valores organizacionales.
----------------	---

NIVEL C	Recuerda a los miembros de su equipo en actividades concretas los valores organizacionales y explica el propósito y la importancia de practicarlos.
----------------	---

Competencia:	Se interesa por el desarrollo de los miembro de su equipo
--------------	--

Definición:	Habilidad para reconocer el desempeño de los miembros de un equipo de trabajo identificando sus fortalezas y debilidades sabiendo delegar y proporcionar feedback con objetivo de desarrollo.
-------------	---

NIVEL A	Identifica y reconoce las fortalezas y debilidades de los miembros de su equipo y define herramientas para facilitar su desarrollo continuo tanto profesional como personalmente, sabiendo proporcionar feedback de una forma adecuada para alcanzarlo.
----------------	---

NIVEL B	Identifica situaciones que facilitan el desarrollo de habilidades y las delega a miembros de su equipo de trabajo con el fin que la situación propicie su desarrollo.
----------------	---

NIVEL C	Es consciente de las debilidades y fortalezas de los miembros de su equipo de trabajo, concibiéndolas como una oportunidad de desarrollo.
----------------	---

Competencia:	Es un ejemplo para sus colaboradores
--------------	---

Definición:	Capacidad de crear confianza en un equipo de trabajo, siendo coherente con lo que dice y hace, logrando así ser un ejemplo a seguir.
-------------	--

NIVEL A	Demuestra relación entre lo que promueve y realiza, generando un ambiente de confianza, siendo una figura de referencia.
----------------	--

NIVEL B	Transmite apertura para generar una relación cercana con los miembros de su equipo.
----------------	---

NIVEL C	Es consciente de que su lenguaje verbal y no verbal puede incidir en el desempeño de sus colaboradores.
----------------	---

Competencia:	Motiva a su equipo de trabajo
--------------	--------------------------------------

Definición:	Habilidad para generar compromiso y accionamiento en un equipo de trabajo con el propósito de alcanzar las metas propuestas.
-------------	--

NIVEL A	Ayuda a comprender el valor de las funciones de cada uno de los miembros de su equipo para llegar a los objetivos planteados, entendiendo y aceptando la diversidad de cada servidor.
----------------	---

NIVEL B	Demuestra su aprecio con actos y palabras a los miembros de su equipo de trabajo.
----------------	---

NIVEL C	Reconoce a cada miembro de su equipo como un ser valioso y único
----------------	--

Competencia:	Direcciona a su quipo hacia los mismos objetivos.
--------------	--

Definición:	Capacidad de mover a los demás de manera que cumplan con los objetivos deseados.
-------------	--

NIVEL A	Transmite los objetivos de una manera clara y precisa, confirmando que las expectativas de lo que se estima estén claras. Establece estándares de monitoreo para cerciorarse del cumplimiento de los objetivos.
----------------	---

NIVEL B	Pregunta y brinda la confianza necesaria para recibir dudas e inquietudes acerca de los objetivos planteados.
----------------	---

NIVEL C	Explica con claridad las expectativas estimadas del objetivo a alcanzar.
----------------	--

Competencia:	Desarrollo de sí mismo
--------------	-------------------------------

Definición:	Capacidad de aprender y desarrollarse por motivación propia, tratando de avanzar en conocimientos y habilidades constantemente.
-------------	---

NIVEL A	Tiene la motivación para investigar nuevas maneras de hacer las cosas, teniendo claras sus falencias y fortalezas.
----------------	--

NIVEL B	Observa constantemente cómo es su propio desempeño, descubriendo qué puede mejorar de sí mismo.
----------------	---

NIVEL C	Está abierto a ser retroalimentado, con el objetivo de poder alcanzar un desarrollo continuo.
----------------	---

6.8 Encuesta para evaluación del proyecto

Nombre del jefe inmediato: _____

Fecha: _____

La siguiente encuesta tiene como objetivo evaluar a sus jefes con el fin de visualizar la mejora en su estilo de liderazgo.

1. ¿En los últimos seis meses, siente que el estilo de liderazgo de su jefe inmediato ha cambiado?
Sí____ No_____
2. ¿Se siente más motivado que hace seis meses?
Sí____ No_____
3. ¿Los objetivos que le plantea su jefe inmediato son claros?
Sí____ No_____
4. ¿Su jefe inmediato le proporciona retroalimentación constantemente?
Sí_____ No_____
5. ¿Su jefe inmediato le delega responsabilidades importantes para su desarrollo profesional?
Sí_____ No_____
6. ¿Siente que su jefe inmediato comprende sus puntos de vista y sus sentimientos?
Sí_____ No_____
7. ¿Considera que su jefe inmediato es un ejemplo a seguir?
Sí_____ No_____

8. ¿Siente que la comunicación entre usted y su jefe es efectiva?

Sí_____ No_____

9. Por favor cuéntenos en qué aspectos piensa usted que su jefe inmediato debe mejorar:

10. Por favor cuéntenos qué fortalezas tiene su jefe inmediato:
