

Título del trabajo:

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

Autores:

Cristhian Rodrigo Herrera Peñaherrera. Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato. cristhianhp_0894@hotmail.com

Eleonor Virginia Pardo-Paredes. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede
Ambato. epardo@pucesa.edu.ec

Área del conocimiento:

Aportes de la investigación en psicología (III. Seminario-Taller Avances en Psicología y VII Congreso Ecuatoriano de Psicoterapia)

Resumen:

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

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

Abstract:

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

Keywords: leadership skills, leadership styles, development manual, transformational leadership.

Introducción:

El proyecto de desarrollo se centró en el análisis e interpretación de los datos que se obtuvieron a través de la aplicación del cuestionario sobre competencias de liderazgo, a los colaboradores de la empresa ECUATRAN S.A; con ello se consideraron diferentes estilos de liderazgo y estrategias para su aplicación, centrando todas estas ideas en el producto final del proyecto que fue, el diseño de un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo para los altos mandos de una empresa de producción. El tema de liderazgo y su aplicación, pertenece a los temas de mayor importancia en el desarrollo organizacional actual, con la intención de una mayor adaptación al medio empresarial. Al identificar que los estilos liderazgo no han sido los idóneos para llevar la dirección del personal, se vuelve indispensable que en toda organización se tomen en cuenta las competencias de liderazgo y métodos que los administradores aplican al estar a cargo de cierto capital humano dentro de la organización. La función primordial de un líder será identificar y fortalecer al grupo de trabajo, al enriquecer las competencias que le caracterizan como cabecilla del grupo de personas a su cargo, por aquello se hace hincapié a la teoría de Alles (2005), "las competencias que se presentan en un colaborador mostrarán dichas características de personalidad que pueden desencadenar comportamientos y a su vez generar buenos resultados en un puesto de trabajo" (p.30). Para proponer el presente tema de desarrollo, se ha tomado como referencia ciertos inconvenientes y dificultades en los mandos altos de la organización: la rotación de personal, sobrecargo de trabajo tanto para los altos mandos y sus subordinados, es importante también recalcar que se crean divisiones en los grupos de trabajo lo que ha provocado conflictos entre supervisores al momento de generar reportes del desempeño de los trabajadores, al tomar en cuenta que la calidad del trabajo se maneja por las diferentes perspectivas que los líderes de área manejan sobre sus subordinados; de esta manera se evidencia que no se ha proporcionado una

guía personalizada que ayude a la dirección de los altos mandos hacia sus subordinados, y simplemente se les ha designado funciones y se les han impartido charlas de manejo de grupos. Con esto se pueden reafirmar las inconsistencias con ejemplos reales que son muestra de la que se denota la problemática de la organización. Se considera importante realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa tomando en cuenta los estilos de liderazgo aplicados por los altos mandos, esto con el fin de identificar los problemas de fondo, obteniendo una línea base sobre la cual puedan trabajar en el futuro para el planteamiento de soluciones. Este estudio responde a la necesidad de mejorar la aplicación de liderazgo, el cual permita a los colaboradores desenvolverse con eficiencia y generar resultados, los mismos que por los problemas entre operarios y líneas de supervisión se han visto afectados. La pronta intervención en los estilo de liderazgo que se manejan actualmente en la organización hacia su capital humano generará, principios y metodologías para poder dirigir con mejores técnicas a sus subordinados; de igual manera con los puestos que se encuentren al mismo nivel operativo, para así generar resultados observables acerca de la aplicación de sus competencias tanto en jefaturas y gerencias. Por lo cual, llevar a cabo este proyecto de desarrollo resulta muy útil, ya que colaborará con una visión holística de orientación al personal de la organización. Esto permitirá generar procesos de mejoramiento continuo para los supervisores y gerentes de una empresa de producción. Este proyecto de desarrollo busca también generar nexos con la ideología planteada por el Plan Nacional del Buen Vivir, ya que todas las organizaciones dependen de las decisiones que los altos mandos pueden implantar hacia sus subordinados; de esta manera se busca generar una mejora a todo el proceso en sí, en miras una posible determinación de estilos de liderazgo para identificar las competencias necesarias y así desempeñar funciones y actividades en los puestos descritos anteriormente. Es así, que se enfatiza en el objetivo 9 el cual plantea como meta “garantizar el trabajo digno en todas sus formas” SENPLADES (2011). Este proyecto de desarrollo desea el impulso para las organizaciones para obtener capital humano de calidad y se enfoquen en la importancia que tiene una buena determinación de competencias y a su vez la correcta aplicación del liderazgo empresarial.

Como objetivo general de este trabajo fue el diseñar un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo para los mandos altos de una empresa de producción, sus objetivos específicos: fundamentar bibliográficamente los aspectos sobre competencias de liderazgo en altos mandos en una organización, diagnosticar la situación actual del manejo y aplicación del liderazgo dentro de la organización, elaborar un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo para los mandos altos de una empresa de producción, validar el producto final.

Desarrollo:

Estado del arte y marco teórico referencial:

Sobre el liderazgo, la perspectiva de los teóricos y profesionales del área organizacional generan diferentes sustentos que producen validez al término liderazgo, basándose en la efectividad que puede provocar la práctica de éste en diferentes procesos. Es por ello que, se hace referencia a Hellriegel (citado en Botero, 2011) quien sostiene que: “El

liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejan sus propósitos compartidos” (p. 15). Esto busca explicar el fenómeno que genera la buena práctica del liderazgo dentro de una organización, y así se puede dar a conocer a los implicados en la misma, cómo es el líder y sus subordinados. La idea de cambio que tienen los líderes transformacionales se maneja a través de la idea de crear una visión compartida tanto entre sus pares como al resto de sus colaboradores, esto centrándose en las diferentes habilidades de cada uno de los individuos y ocupándolas como herramientas de difusión masiva, para obtener un cambio organizacional (García, Romerosa, & LLoréns, 2007). Para una empresa que está integrada en su gran mayoría de colaboradores jóvenes, el manejo de los mismos deberá direccionarse a través de procesos innovadores, con el fin de que los involucrados logren identificarse y a la vez se sientan parte de la organización. Es así que los altos mandos, que se encuentran enfocados a través de lo transformacional, buscan influir en los demás para favorecer la identificación social, dándole mayor importancia a los valores e ideologías comunes a través de una visión atractiva para todos (Kark, & Shamir, 2002).

En cuanto a competencias, ha de considerarse lo que dicen Spencer y Spencer (1993), quienes aportan con una definición concreta de acerca de las competencias laborales: “Características esenciales (motivos, rasgos, auto concepto, conocimientos y habilidades) de una persona que se relacionan de forma casual, con un criterio establecido efectivo y/o un desempeño superior en un puesto de trabajo o situación” (p.15), la capacidad de superarse y alcanzar nuevas metas dentro de la organización dependerá de la constancia con la que el individuo mejore sus competencias en cada una de las actividades en las que se desempeñe. Innovadora perspectiva la que propone Peter Northouse (2009) quien ha consolidado un compendio de habilidades las cuales logran describir a un individuo apto para ejercer el liderazgo organizacional. Por lo que, según los requerimientos del presente proyecto de desarrollo, se toma como guía la siguiente agrupación: Competencias administrativas o de gestión: son las competencias que un líder posee cuando tiene que conseguir los fines y objetivos de una organización. Implican planificación, organización del trabajo, asignación de tareas a las personas adecuadas y coordina las actividades de trabajo; Competencias Interpersonales: estas competencias permiten, a las personas que ejercen el liderazgo ser más efectivos con sus colaboradores, pares y jefes/as a la hora de alcanzar los retos y desafíos de una organización, Competencias Conceptuales: hacen referencia a los pensamientos o cogniciones inherentes al liderazgo (Northouse, 2009). Este conjunto de competencias sirve de base para el diagnóstico y elaboración de la propuesta que tiene como fin este proyecto, al identificar las diferentes habilidades que un líder debe manejar brinda una mejor perspectiva de cómo generar herramientas para el desarrollo de las competencias de liderazgo que manejan los altos mandos de la empresa en cuestión.

Metodología empleada:

Para el alcance de los objetivos planteados al inicio del proyecto de desarrollo se tomó como punto de partida la investigación bibliográfica y la aplicación de la herramienta de evaluación, con el fin de desarrollar el producto final que fue: El diseño de un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo para los altos mandos de la empresa

ECUATRAN S.A. De esta manera se detallan los métodos usados durante la elaboración del proyecto de desarrollo. Se manifiesta el tipo de investigación, el alcance, el diseño, la población y el instrumento aplicado como herramienta de evaluación. Es importante recalcar también que a través de este proceso asimismo se buscó generar beneficios para la empresa y sus colaboradores, como referencia a la problemática identificada anteriormente.

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

Es importante recalcar que el proceso cualitativo fue elaborado sobre la base de fuentes que se relacionan de manera muy cercana a la realidad en la que se elaboró el proyecto. Con esto se aduce a que las fuentes de mayor relevancia han sido tomadas de los trabajos de profesionales eméritos en el área del liderazgo y las competencias, quienes son María Palomo (2013) y Peter Northouse (2009), autores que han aportado sus últimos escritos para crear un sustento teórico actual y el mismo que refleja una realidad cercana al contexto local.

Para la Psicología, específicamente para el área organizacional, los estudios de sus diversas temáticas solían limitarse tan solo a supuestos y aclaraciones teóricas de los mismos. Sin embargo, en la actualidad se han encontrado nuevas maneras de generar aportes al sector laboral, los procesos psicológicos y manejos técnicos del capital humano. Es por ello que el presente proyecto desarrollo tuvo el alcance exploratorio el cual corrobora los pocos estudios que se han realizado del mismo dentro del país. No obstante, la necesidad de brindar respuestas y soluciones prácticas a una problemática empresarial ha hecho que se vea al liderazgo desde un proceso más aplicativo. En otras palabras, las diferentes conceptualizaciones que el liderazgo ha tenido a través del tiempo, en la actualidad se las busca manejar y potenciar con nuevas y mejoradas técnicas que un gerente o director de una organización puede necesitar para desarrollar lo ya aprendido. Al ser un tema en proceso de expansión para futuras investigaciones, se hace referencia a su cualidad exploratoria en el alcance.

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

diferentes organizaciones puedan enfrentar con su capital humano. Es descriptivo, ya que se enfocó en analizar la tendencia de liderazgo a través de las competencias específicas, dentro de la población seleccionada para el desarrollo del proyecto. Con estos resultados se busca poner a consideración la propuesta presentada como solución dentro de la empresa ECUATRAN S.A. Adicionalmente se recolectaron datos que permitieron realizar un análisis de la situación actual de los colaboradores, para dar paso a un plan de mejoras. Tanto la zona empresarial de Ambato como la del Ecuador pueden ser beneficiarias de la descripción y resultados presentados en este proyecto de desarrollo, ya que se ajusta en su gran mayoría al contexto cultural, organizacional y de manejo de personas dentro de las empresas. El proyecto es no experimental de corte transversal exploratorio. Se optó por el método de la observación, a través del cual se obtuvieron perspectivas reales acerca de los diferentes métodos y técnicas de liderazgo. Es de corte transversal.

En el proyecto de desarrollo se consideraron a 36 personas, quienes ocupan la totalidad de los altos mandos de la empresa ECUATRAN S.A. Los individuos fueron seleccionados a partir de las necesidades del presente trabajo, ya que se ha tomado muy en cuenta que se ajustan a la descripción de "alto mando" que la empresa en mención maneja de forma interna. Las 36 personas inmersas en el estudio se encuentran dentro de la compañía por un tiempo comprendido entre 1 mes y 32 años, tiempo en el cual han brindado sus servicios de forma significativa para al crecimiento de la organización, razón por la cual han sido escogidos como sujetos expuestos a una mejora laboral, personal y grupal. Los gerentes, sub-gerentes, directores, líderes, supervisores, contadora general y auditora interna de la empresa cuentan con una amplia experiencia en la dirección y control de personas, ya que al ser una compañía que se maneja bajo lineamientos de un corporativo trans nacional, deben cumplir y hacer cumplir direcciones específicas para el desarrollo organizacional. Para proceder a la recolección de información, se utilizó un solo instrumento, puesto que el mismo abarcó todos los requerimientos que el proyecto de desarrollo necesitó, para tener la guía principal de donde intervenir con la propuesta final del mismo.

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

1. Realizar una revisión bibliográfica a través de las perspectivas de diferentes autores, acerca de competencias de liderazgo centrados en el enfoque de altos mandos.
 - Determinación de los autores en relación con las temáticas planteadas
 - Como soporte y con la intención de incrementar los conocimientos bibliográficos del proyecto en desarrollo se suma como aporte al diccionario de competencias a la investigación de Díaz (2005). Con el Diccionario de Competencias Laborales, herramienta bibliográfica que complementará diccionarios previamente especificados.
 - Revisión de fuentes secundarias (libros, revistas, documentos legales)
 - La integración de las teorías y conocimientos de la psicología en general, permiten un acercamiento a los procesos que la rama de estudio engloba; así se considera el criterio de Ehrlich (2002), quien aportará con los datos publicados en su investigación "Psicología del trabajo en equipo". Es un valioso aporte y complementario para la elaboración del modelo de diagnóstico del actual proyecto de desarrollo.

- Revisión en repositorios de aplicaciones realizadas en base a las temáticas planteadas (estado del arte).
2. Diagnosticar la situación actual del manejo y aplicación del liderazgo dentro de la organización.
 - Identificación del instrumento para el diagnóstico
 - Obtención y análisis de resultados
 3. Elaborar el modelo de desarrollo de competencias de liderazgo para los altos mandos de una empresa de producción
 - Revisión bibliográfica de modelos de desarrollo de competencias.
 - Adaptación de la información obtenida, a la realidad y las necesidades de la organización.
 4. Validar el producto final.
 - Aplicación de la metodología de validación a beneficiarios y especialistas en el área de Gestión de talento humano.
 - Aplicación del instrumento de validación.
 - Redacción de conclusiones y recomendaciones.

Se destaca que el instrumento utilizado fue el cuestionario sobre competencias de liderazgo fue elaborado en el año 2009 por Peter Northouse, profesor emérito de comunicación, consultor y conferencista sobre las tendencias en la investigación de liderazgo, desarrollo de liderazgo y educación para el liderazgo. Este busca identificar la predominancia entre los siguientes tres tipos de competencias, en cada uno de los evaluados: Competencias administrativas/gestión, competencias interpersonales y competencias conceptuales. El mecanismo de evaluación de este cuestionario se basa en la sumatoria de los datos seleccionados por los evaluados, en la escala de Likert. El instrumento presenta una guía con agrupaciones de ítems ya definidos, los cuales, al sumar sus respuestas, generan un valor, el mismo que se encontrará en un rango ya preestablecido por el cuestionario, dando como resultado la puntuación de cada una de las competencias. Con este valor se puede determinar cuáles son las fortalezas y cuáles son las áreas de mejora en la competencia de liderazgo.

Resultados:

Para el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre competencias de liderazgo de Northouse (2009), se consideraron las tres competencias a evaluarse en el test, estas son: competencias administrativas/gestión, competencias interpersonales y competencias conceptuales. La obtención del valor cuantificable de cada una de las competencias en mención se obtuvo de la sumatoria de grupos de ítems ya especificados dentro de los varemos del cuestionario, brindando así una guía para generar el análisis de los evaluados en la empresa ECUATRAN S.A. Dentro de esta sección se presenta el análisis estadístico de los resultados porcentuales obtenidos del cuestionario sobre competencias de liderazgo. Los datos serán presentados de manera general el grado de incidencia de las competencias y a continuación la sub división de resultados por cada uno de los altos mandos evaluados,

todo esto representado de forma gráfica en columnas agrupadas, como se podrá ver del Gráfico 1 al Gráfico 5 a continuación:

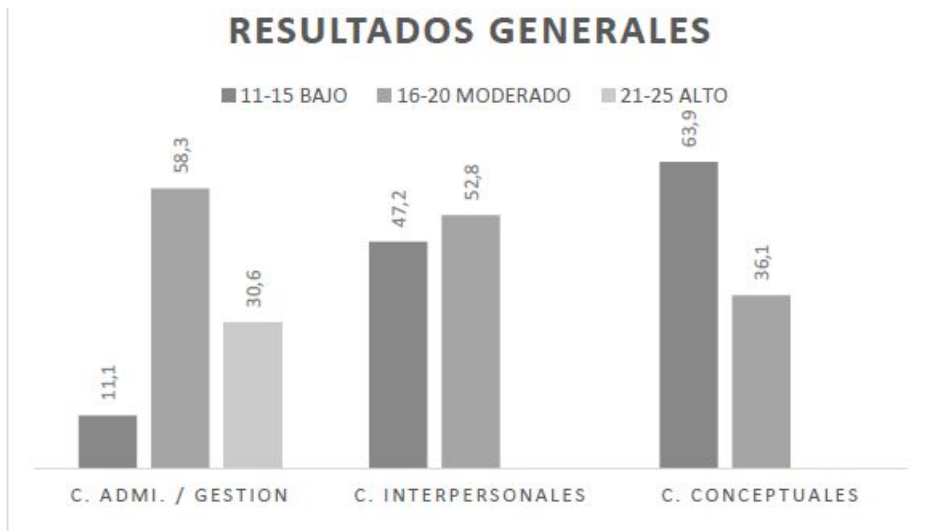


Gráfico 1. Resultados Generales. Los valores reflejan el porcentaje general del dominio de cada una de las competencias, dando a entender cuáles son las áreas que son fortalezas y cuales requieren mejora.

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

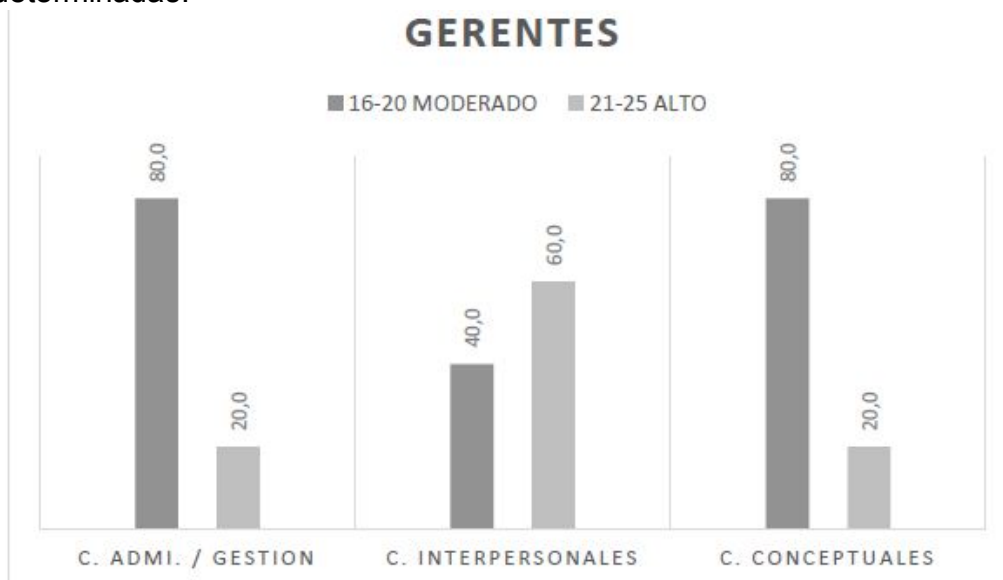


Gráfico 2. Resultados Gerentes. Los valores reflejan el porcentaje general del dominio de cada una de las competencias, dando a entender cuáles son las áreas que son fortalezas y cuales requieren mejora.

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

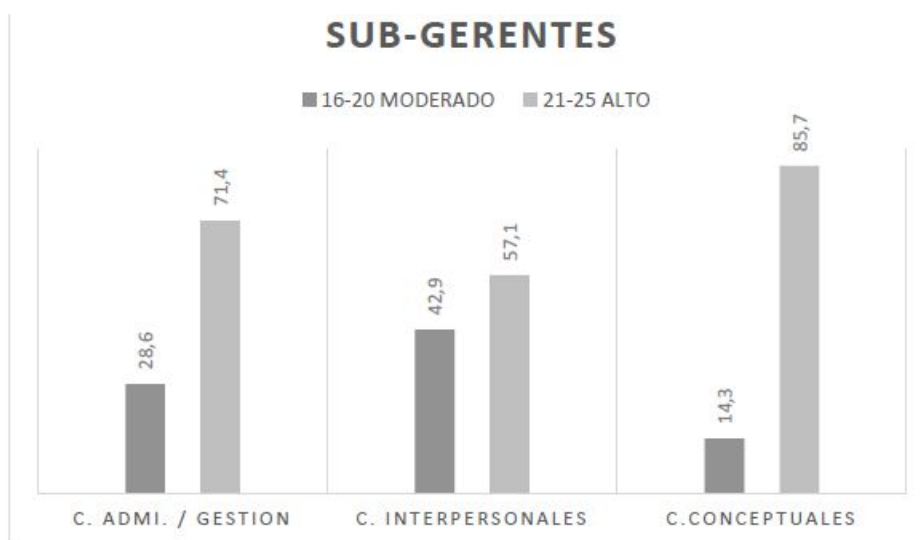


Gráfico 3. Resultados Sub-Gerentes. Los valores reflejan el porcentaje general del dominio de cada una de las competencias, dando a entender cuáles son las áreas que son fortalezas y cuales requieren mejora.

Los individuos que se encuentran ubicados en los cargos de sub-gerentes dentro de la compañía manejan o se encuentran inmersos en nuevos aspectos en lo que refiere liderazgo; esto quiere decir que sus métodos y técnicas de control, dirección y manejo del personal se basan en lineamientos más relacionados los enfoques actuales que las empresas y el capital humano necesitan. A esta explicación le brinda soporte el Gráfico 3, mismo a través de las barras muestra la gran incidencia en rangos altos en las tres competencias de liderazgo sujetas a evaluación; sin embargo, con esto se busca la referencia de su estilo de liderazgo y tratar de reflejarlo en los demás cargos considerados altos mandos. El grupo a continuación tiene ciertas características especiales para su interpretación, principalmente por el número de participantes que nos da una muestra superior a la del resto de cargos participantes. Los supervisores son quienes manejan un rol vital dentro de la compañía y su presencia como autoridad en la misma, se puede comprender como el principal motor de la producción y crecimiento de la empresa. Se presenta los resultados en el Gráfico 4 a continuación.



Gráfico 4. Resultados Supervisores. Los valores reflejan el porcentaje general del dominio de cada una de las competencias, dando a entender cuáles son las áreas que son fortalezas y cuales requieren mejora.

El rol de un alto mando dentro de una organización no solo se representa por el manejo de documentos dentro de una oficina. El liderazgo se caracteriza la supervisión constante a cada uno de los obreros que generan ganancias a toda la compañía. El liderar grupos que en su gran mayoría superan a las 50 personas, requiere de un potencial que supere las expectativas de todos los individuos a su cargo, ya que con esto podrán mantener el orden y seguir lineamientos específicos los cuales buscan alcanzar una meta en común. Generan implicaciones en la elaboración de la propuesta de desarrollo, ya que a pesar de que existen valores altos en los rangos moderados, estos pueden ayudar al crecimiento y realce de los rangos altos de cada una de las competencias de liderazgo, por lo que aportará con herramientas específicas para el grupo de personas que conforman a los supervisores de ECUATRAN S.A.

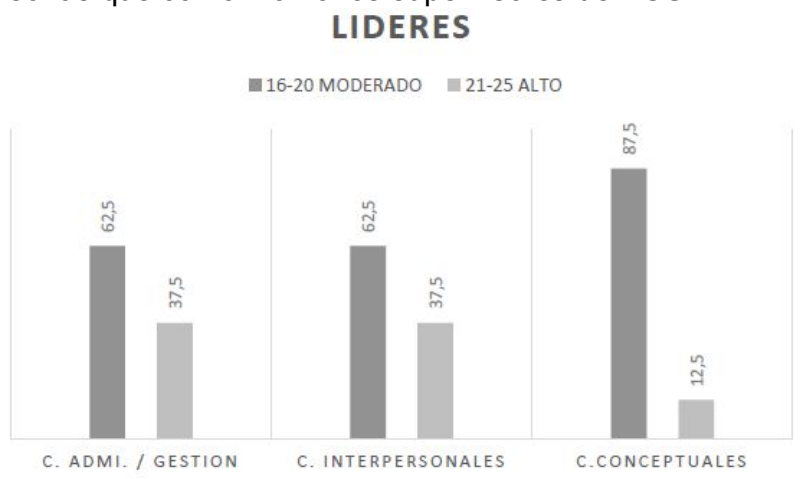


Gráfico 5. Resultados Líderes. Los valores reflejan el porcentaje general del dominio de cada una de las competencias, dando a entender cuáles son las áreas que son fortalezas y cuales requieren mejora.

El mantener valores porcentuales altos en el rango moderado es señal de un buen manejo de las competencias de liderazgo; sin embargo, no se puede descuidar los valores porcentuales bajos en el rango alto, ya que, para alcanzar la excelencia, es necesario instaurar la mentalidad de superación y preparación constante, como así lo exige el medio laboral hoy en día.

La dirección de personas en una organización se basa en la dirección, control y supervisión de las mismas, es por ello que, hay que tomar en cuenta que este proceso tiene como objetivo principal alcanzar una meta en común, sea ya en el puesto de alto mando o en el puesto de operario de planta. Sin embargo, en este caso los altos mandos de la empresa ECUATRAN S.A. fueron objeto de estudio con el fin de identificar tres tipos de competencias y a través de ellas elaborar una propuesta de desarrollo para potenciar dichas habilidades que poseen ya en la actualidad. Del análisis general y por cargos se puede decir que la evaluación e identificación de las competencias de liderazgo han sido obtenidas de manera específica y a través de ellas se podrá elaborar con mayor precisión la propuesta de desarrollo de las mismas, se debe tomar en cuenta cuál de las tres competencias tiene mayor incidencia tanto en los rangos bajos, moderados y altos, de esta manera no descuidar ningún aspecto ya sea positivo o negativo para las personas consideradas en el proceso como altos mandos de la empresa ECUATRAN S.A.

Propuesta:

Finalmente se presenta el producto acreditable del trabajo de desarrollo: Diseño de un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo para los altos mandos de una empresa de producción, en donde sus directrices principales son: Innovar los procesos de control y dirección de personal en las áreas administrativas y supervisión en las áreas de producción, renovar los métodos de seguimiento de las gerencias hacia sus subordinados a través de herramientas informáticas, sin generar costos adicionales a la organización, generar mayor valor al departamento de talento humano dentro de la organización.

Para ECUATRAN S.A. el crecimiento y avance institucional no solo se ve enfocado en el incremento de su producción y en consecuencia su cartera de clientes, si no también se caracteriza por el desarrollo organizacional de su capital más valioso: el humano. Es por ello que una vez que se ha identificado los puntos débiles en el desarrollo de las competencias de los altos mandos, se pretende implantar nuevos y mejorados métodos que generen resultados a cada uno de los altos mandos previamente sometidos como objetivo de estudio durante el desarrollo del presente proyecto. De esta manera se ha elaborado una matriz, la misma que describe actividades, instrumentos y programas, los cuales están enfocados específicamente en generar e impulsar al desarrollo de las competencias de liderazgo identificadas durante el proceso, todo esto con el fin de brindar herramientas de soporte al departamento de talento humano y beneficiar a toda la compañía con la aplicación de cada una las actividades propuestas. El modelo de desarrollo consta de tres partes:

1. Aplicación Modelo 5PM; su objetivo es fomentar la responsabilidad de los altos mandos en relación a sus funciones; al fortalecer el monitoreo y seguimiento de sus subordinados a través del reporte generado por cada uno de los involucrados. Con la aplicación de este modelo los altos mandos podrán desarrollar sus competencias Administrativas o de Gestión, necesarias para la obtención de una mejor perspectiva en cuanto al avance de cada una de las personas a su cargo.

2. Aplicación del Modelo GROW; su meta al poner en práctica el modelo GROW, es fijar propósitos alcanzables para los altos mandos de la empresa ECUATRAN S.A con el fin de agilizar procesos y conseguir más y mejores resultados, reduciendo el tiempo en el cual se ha ido trabajando los últimos años. El modelo GROW se compone de 4 fases que son: objetivo, realidad, opciones y decisión. En base a estos puntos que componen el modelo se crea una perspectiva más amplia del impacto que busca alcanzar en los altos mando de la compañía.

3. Escuela de Líderes/Comunicación Organizacional, donde la aplicación de estilos de liderazgo dentro la organización son la base para obtener buenos resultados en el cumplimiento de objetivos y el desempeño de los colaboradores. Con la escuela de líderes para los supervisores de la planta de producción, se busca dar a conocer y actualizar los métodos aplicados en sus funciones como líderes de dicha área. Fomentando las buenas prácticas de comunicación entre sus pares y a la vez hacia sus subordinados, la cultura organizacional logra tener impacto en sus colaboradores cuando sus altos mandos manejan una adecuada comunicación organizacional, comprendiendo que el capital más valioso de la organización es el humano, ya que este es quien genera los ingresos económicos y con ello posiciona a la compañía como competencia importante dentro del mercado empresarial.

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

Se presenta en un sistema matricial el modelo de desarrollo por competencias de liderazgo para los altos mandos de una empresa de producción.

Tabla 1 Aplicación Modelo 5PM

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

Nota: La Tabla describe los elementos y objetivos del modelo 5PM como técnica de desarrollo de competencias administrativas o de gestión.
Fuente: Estos datos fueron obtenidos del estudio hecho por Roger Ferguson (2013). Ver el libro. *Finally! Performance Assessment That Works: Big Five Performance Management* publicado en 2013 por la Editorial CreateSpace (New York). Derechos de autor Roger Ferguson (2013).

Tabla 2 Aplicación del Modelo GROW

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

Nota: La Tabla describe los elementos y objetivos del modelo GROW como técnica de desarrollo de competencias interpersonales.
Fuente: Estos datos fueron obtenidos del estudio hecho por John Whitmore (1992). Ver el libro *Coaching for Performance* publicado en 1992 por la Editorial Fundacion Iemotiv. Derechos de autor John Whitmore (1992).

Tabla 3 Escuela de Líderes/Comunicación Organizacional

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

Nota: La Tabla describe los elementos y objetivos de la Escuela de Líderes para supervisores de planta: mejorando la comunicación organizacional. Para el desarrollo de competencias conceptuales.
Fuente: Estos datos fueron obtenidos del estudio hecho por Jaime Moreno Villegas (2014). Ver el documento *Formación Estratégica de administradores de la capacitación* publicado en 2014. Publicado por ALIDE. Derechos de autor Jaime Moreno Villegas (2014).

Finalmente, este modelo fue validado por especialistas en el área de talento humano, sobre una plantilla de juicio de especialistas que consta de los siguientes ítems: planeación de la prueba, pasos esenciales de la construcción, formato de los reactivos, procedimientos y normas de aplicación, criterios de corrección de pruebas, construcción de escalas, baremos y formas de interpretación, validez, confiabilidad y sesgo. Con criterios de cumplimiento y no cumplimiento de los criterios, así como de pertinencia de los criterios, se presentó la plantilla de evaluación. Los especialistas fueron: Ing. Aidé Llerena, M.A. Gonzalo Pazmay, Psic. Ind. Verónica Salazar y Mg. Michelle Fabara.

Conclusiones:

- Los aspectos teóricos que se han tratado en el presente proyecto, han sido analizados desde una perspectiva no muy lejana a la actualidad, con el fin de obtener ideas renovadas y actualizadas tanto de los estilos de liderazgo como de las competencias de liderazgo, ideas que se proponen para los altos mandos de ECUATRAN S.A.; como ejemplo se ha tomado como referencia a los escritos de

María Palomo, quien ha realizado varios estudios referentes al tema en el año 2013, aportando aspectos con mayor relación a nuestra realidad.

- Después de haber analizado y evaluado a la población escogida para el proyecto se pudo identificar diferentes falencias en la aplicación de liderazgo y al mismo tiempo corroborar la necesidad de reforzar las competencias de cada uno de los participantes que en su totalidad fueron 36 colaboradores que ocupan los altos mandos de la organización.
- El enfoque del liderazgo dentro de la empresa se ve direccionado en una mayor proporción a la obtención de su producto final y esto conlleva al descuido del fortalecimiento de su capital humano en general. De esta manera se generan afectaciones al óptimo manejo de las estrategias o técnicas de dirección de personal en los cargos considerados como altos mandos dentro de la organización.
- La finalidad del proyecto fue elaborar una guía para tratar de solventar las falencias identificadas, de esta manera se realizó un modelo de desarrollo de competencias de liderazgo, el cual está netamente enfocado en brindar herramientas de apoyo para los distintos cargos de la organización.
- Dicho modelo fue validado por especialistas en el área con el fin de garantizar que su aplicación generará soluciones a la problemática identificada anteriormente, las actividades propuestas fueron escogidas y adaptadas al medio en el cual se pondrá en marcha.

Referencias bibliográficas:

- Alles, M. (2005). *Diccionario de Competencias*. Buenos Aires. GRANICA.
- Botero, J. (2011). *Propuesta de un juego de rol para evaluar la competencia del liderazgo basado en el método de desarrollo de habilidades gerenciales* (Tesis de Maestría). Recuperado de <https://goo.gl/45UKqa>
- Díaz, M. (2005). *Diccionario de Competencias Laborales*. PSICOM Editores. Bogotá.
- Ehrlich, M. (2002). *Psicología de los trabajos en equipo*. Trillas. México.
- García, V., Romerosa, M., & Lloréns, F. (Marzo, 2007). Liderazgo transformacional: Influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 4(16), 28-29. Recuperado de <https://goo.gl/ACrx3H>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México, D.F.: McGrawHill.
- Kark, R.; Shamir, B. (2002). The dual effect of transformational leadership: priming relational and collective selves and further effects on followers [El doble efecto del liderazgo transformacional: asentado las bases para los colectivos y otros efectos sobre los seguidores]. *emeraldinsight*, 5(10), 67-91. doi: 10.1108/S1479-357120130000005010
- McGrill, M, & Slocum J., J. (1993). *Organizational dynamics* [Dinámica organizacional]. ProQuest, 7(12), 12-15. doi: 10.1016/0090-2616(93)90054-5
- Northouse, P. (2009). *Introduction to leadership*. California: SAGE.
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (8ª Ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- SENPLADES. (2011). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Recuperado el 15 de noviembre de 2013, de *Buen Vivir: Plan Nacional 2013 - 2017*: <https://goo.gl/HJzzlZ>
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at Work*. (6ª Ed.), *A Competency Dictionary: Vol.4*. (pp. 19-34). Doi: 10.1080/1367886042000338227