

### DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **CARLOS SEBASTIÁN SOSA BURBANO**, con **CC. 172329951-5**, autor del trabajo de graduación intitulado: **"DISEÑO DE UN PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA LOS DIRECTIVOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS EN EL 2017"**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

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

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

Quito, noviembre 2017



**CARLOS SEBASTIÁN SOSA BURBANO**  
CC. 172329951-5



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DISERTACIÓN PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**

**PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA LOS DIRECTIVOS DE LA  
SUPERINTENDENCIA DE BANCOS EN EL 2017.**

**CARLOS SEBASTIÁN SOSA BURBANO**

**DIRECTORA: WILMA RIERA VÁSQUEZ**

**QUITO - 2017**

## **Tabla de contenido**

<b>1.1 Tema:</b> Diseño de un programa de liderazgo para los directivos de la Superintendencia de Bancos en el 2017. ....	6
<b>1.2 Datos de la organización</b> .....	6
<b>1.2.1 Nombre</b> .....	6
<b>1.2.2 Actividades</b> .....	6
<b>1.2.3 Ubicación</b> .....	6
<b>1.2.4 Características</b> .....	6
<b>1.3 Contexto</b> .....	6
<b>1.4 Misión</b> .....	7
<b>1.5 Visión</b> .....	7
<b>1.6 Organigrama</b> .....	7
<b>1.7 Justificación</b> .....	8
<b>1.8 Antecedentes</b> .....	10
<b>1.9 Objetivos</b> .....	12
<b>1.9.1 Objetivo General</b> .....	12
<b>1.9.2 Objetivos Específicos</b> .....	12
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	13
<b>2.1 Antecedentes</b> .....	13
<b>2.2 Tipo de competencias</b> .....	14
<b>2.2.1 Principales funciones de liderazgo</b> .....	15
<b>2.2.2 Competencias de liderazgo</b> .....	17
<b>2.3 Modelo de competencias</b> .....	23
<b>2.4 Liderazgo</b> .....	24
<b>2.4.1 Estilos de liderazgo</b> .....	27
<b>2.5 Métodos de evaluación</b> .....	32
<b>2.5.1 Evaluación de desempeño</b> .....	32
<b>2.5.2 Evaluación de 360 para líderes</b> .....	33
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b> .....	36
<b>3.1 Tipo de Investigación</b> .....	36
<b>3.2 Alcance</b> .....	36
<b>3.3 Población y Muestra</b> .....	36

<b>3.4</b>	<b>Diseño de Instrumentos .....</b>	<b>37</b>
<b>3.4.1</b>	<b>Determinación del modelo de competencias para directivos.....</b>	<b>37</b>
<b>3.4.2</b>	<b>Selección de conductas observables en función del modelo de las ocho grandes competencias.....</b>	<b>37</b>
<b>3.5</b>	<b>Levantamiento de información. ....</b>	<b>38</b>
<b>3.6</b>	<b>Procesamiento de datos.....</b>	<b>39</b>
<b>3.7</b>	<b>Análisis de la información para el diseño del programa de liderazgo.....</b>	<b>50</b>
<b>CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE UN PLAN DE LIDERAZGO PARA DIRECTIVOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS.....</b>		<b>52</b>
<b>4.1</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>52</b>
<b>4.2</b>	<b>Objetivos de la propuesta .....</b>	<b>53</b>
<b>4.3</b>	<b>Alcance .....</b>	<b>53</b>
<b>4.4.</b>	<b>Descripción de la propuesta .....</b>	<b>53</b>
<b>4.4.1.</b>	<b>Programa de retroalimentación .....</b>	<b>54</b>
<b>4.4.1.1.</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>54</b>
<b>4.4.1.2.</b>	<b>Procedimiento .....</b>	<b>55</b>
<b>4.4.1.3.</b>	<b>Diseño de herramientas del programa de retroalimentación.....</b>	<b>55</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Programa de capacitación .....</b>	<b>63</b>
<b>4.4.2.1</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>63</b>
<b>4.4.2.2</b>	<b>Diseño del programa de capacitación.....</b>	<b>63</b>
<b>4.4.3</b>	<b>Actividades de desarrollo de competencias individuales .....</b>	<b>68</b>
<b>4.4.3.1</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>68</b>
<b>4.4.3.2</b>	<b>Actividades de desarrollo.....</b>	<b>69</b>
<b>4.5</b>	<b>Marco Lógico.....</b>	<b>72</b>
<b>4.6</b>	<b>Seguimiento.....</b>	<b>73</b>
<b>4.6.1.</b>	<b>Monitoreo.....</b>	<b>73</b>
<b>4.6.2.</b>	<b>Evaluación.....</b>	<b>73</b>
<b>4.6.3.</b>	<b>Destinatarios .....</b>	<b>74</b>
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>75</b>
<b>5.1.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>75</b>
<b>5.2</b>	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>76</b>
<b>6.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>78</b>

<b>7. ANEXOS</b> .....	80
------------------------	----

### **Índice de Tablas**

Tabla 1. Tipos de competencias.....	13
Tabla 2. Competencias de liderazgo.....	17
Tabla 3. Estilos de liderazgo.....	27
Tabla 4. Competencias más frecuentes.....	39
Tabla 5. Fortalezas que posee un líder.....	47
Tabla 6. Debilidades que posee un líder.....	48
Tabla 7. Necesidades de capacitación.....	48
Tabla 8. Dificultades para ejercer el cargo.....	48
Tabla 9. Relación entre el equipo de trabajo y el líder.....	49
Tabla 10. Marco Lógico.....	71

### **Índice de Figuras**

Figura 1. (Organigrama de posición de la Superintendencia de Bancos; 2016).....	7
Figura 2. Competencias seleccionadas.....	40
Figura 3. Logro de objetivos.....	41
Figura 4. Planificación y organización.....	41
Figura 5. Comunicación efectiva.....	42
Figura 6. Manejo de conflictos.....	43
Figura 7. Toma de decisiones.....	43
Figura 8. Motivación.....	44
Figura 9. Manejo del tiempo.....	44
Figura 10. Delegación.....	45
Figura 11. Administración de procesos.....	46
Figura 12. Liderar y Supervisar.....	46

## **RESUMEN**

En la Superintendencia de Bancos se realizó una encuesta de clima laboral en donde se pudo evidenciar que los empleados no se encuentran de acuerdo con la forma de liderar de los altos mandos de la Institución provocando una insatisfacción evidente en el trabajo. Por tal razón, se estructura el presente proyecto como plan de acción que permita desarrollar aquellas competencias relacionadas con el liderazgo, basándose en una entrevista a los directivos para determinar según el criterio de los mismos, cuales son aquellas competencias que consideran importantes para ejercer su cargo. El programa cuenta con tres fases: una fase de retroalimentación que permita diagnosticar el nivel de desarrollo de las competencias de cada líder de equipo. Como segunda fase se encuentra un plan de capacitación que pueda cubrir las necesidades de formación de los directivos en función de reforzar y desarrollar las competencias. Y como una tercera fase del programa de liderazgo se encuentra el plantear otras herramientas que no se encuentren contempladas en el plan de capacitación y fomenten el desarrollo de las competencias de los directivos de forma grupal o individual, de acuerdo a las necesidades de formación encontradas.

## INTRODUCCIÓN

La visión de la Superintendencia de Bancos es convertirse en una entidad referente a nivel de Latinoamérica sobre el control, monitoreo y supervisión del sistema financiero, por lo cual la gestión que la Institución realiza debe estar orientada siempre a la transparencia y buen desempeño en las diversas actividades de las cuales se encarga.

Una vez realizada la investigación correspondiente por parte del área de Desarrollo Institucional en base a un proceso de Clima Laboral, se determinó que el personal no se encuentra satisfecho con la gestión realizada por parte de los directivos, razón por la cual el clima laboral se ve afectado directamente, así como la consecución de los objetivos tanto de las áreas como institucionales.

Razón por la cual, la presente investigación va dirigida al personal que se encuentre ocupando un cargo directivo, con la aplicación de tres fases de las que se compone el proyecto, siendo en primer lugar un programa de retroalimentación, una segunda fase un plan de capacitación y finalmente como una tercera fase, otras herramientas de formación más específicas y orientadas a las necesidades de cada uno de los directivos para mejorar la gestión que realizan dentro de la Institución.

La presente investigación servirá para diagnosticar el nivel de desarrollo de las competencias de los directivos, con la finalidad de poder implementar herramientas que lleguen a reforzar las habilidades de las personas a cargo de un equipo de trabajo, desarrollando de esta manera el potencial de los directivos.

## CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO

**1.1 Tema:** Diseño de un programa de liderazgo para los directivos de la Superintendencia de Bancos en el 2017.

### **1.2 Datos de la organización**

**1.2.1 Nombre:** Superintendencia de Bancos del Ecuador

**1.2.2 Actividades:** Supervisión y Control

**1.2.3 Ubicación:** Av. 12 de octubre, N24-185 y Madrid

**1.2.4 Características:** Entidad pública encargada de supervisar y controlar el sistema financiero del país. La Superintendencia de Bancos nace el día 6 de septiembre de 1927, actualmente ya con 89 años de servicio. Es la entidad encargada de la Supervisión y Control de las operaciones que realizan las entidades que conforman el sistema financiero ecuatoriano público y privado a fin de precautelar el buen manejo de los recursos financieros de los depositantes; este encargo está facultado por el Código Orgánico Monetario y Financiero expedido el 12 de septiembre de 2014 en el supremo del registro oficial 332. (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016). Actualmente la institución cuenta con aproximadamente ciento veinte y cinco cargos y con 680 empleados incluyendo las tres regionales con las que cuenta localizadas en Guayaquil, Cuenca y Portoviejo.

**1.3 Contexto:** La Superintendencia de Bancos es una de las Instituciones públicas con mayor longevidad del Ecuador, lo que hace que sea reconocida a nivel nacional, además de ser una entidad de control la Institución tiene autonomía sobre los procesos a su cargo.

### 1.4 Misión:

“Velar por la seguridad, estabilidad, transparencia y solidez de los sistemas financiero, de seguros privados y de seguridad social, mediante un eficiente y eficaz proceso de regulación y supervisión para proteger los intereses del público y contribuir al fortalecimiento del sistema económico social, solidario y sostenible” (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016)

### 1.5 Visión:

“Ser una Institución técnica de regulación y supervisión de alta productividad, prestigio y credibilidad para satisfacer con calidad los servicios que presta a los actores externos e internos, con recursos humanos competentes y tecnología de punta” (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016).

### 1.6 Organigrama:

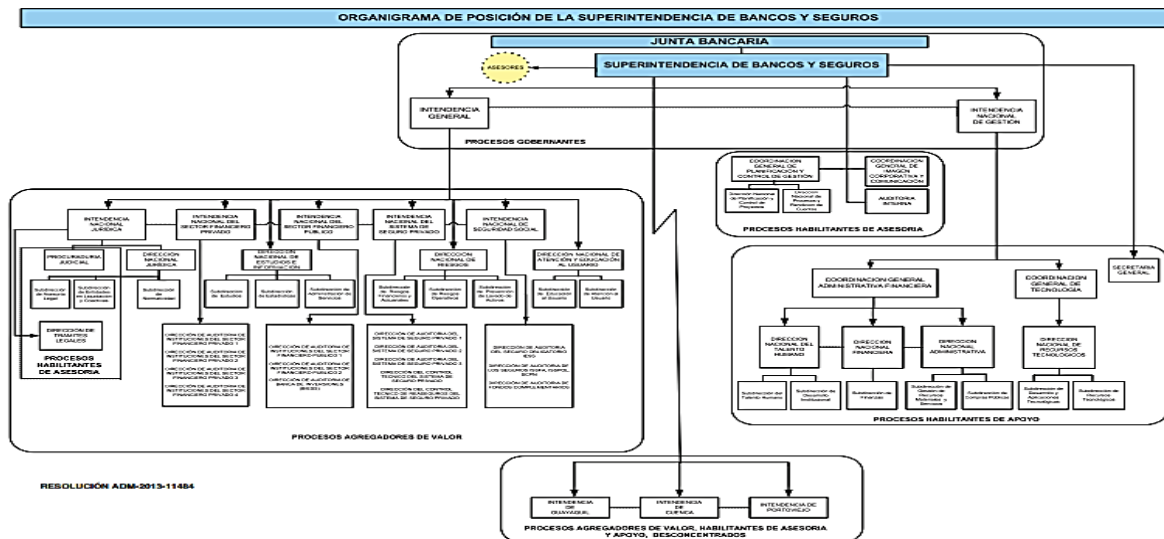


Figura 1 (Organigrama de posición de la Superintendencia de Bancos; 2016).

## **1.7 Objetivos Institucionales**

*“Objetivo 1: Incrementar la efectividad del modelo de supervisión y control basado en riesgos de la Superintendencia de Bancos”* (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016).

*“Objetivo 2: Incrementar la calidad de los servicios de atención al ciudadano”* (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016).

*“Objetivo 3: Promover la educación financiera en la ciudadanía”* (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016).

*“Objetivo 4: Reposicionar el rol de la Superintendencia de Bancos sobre la base de las competencias establecidas en la normativa vigente”* (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016).

*“Objetivo 5: Incrementar la gestión por procesos de la Superintendencia de Bancos”* (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016).

*“Objetivo 6: Incrementar la gestión tecnológica de la Superintendencia de Bancos”* (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016).

*“Objetivo 7: Incrementar el desarrollo, motivación y compromiso del Talento Humano de la Superintendencia de Bancos”* (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2016).

## **1.8 Justificación**

El liderazgo dentro de las organizaciones busca establecer cuál es la forma más apta para influir positivamente en los trabajadores, según Robbins (2004), “[...] liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas” (p. 312). Es decir que, el liderazgo que ejerzan los directivos de las empresas está relacionado con el rendimiento de las personas ya que son ellos quienes establecen el ritmo de trabajo, el ambiente laboral, así como las relaciones con sus subordinados generando un vínculo de la persona con las actividades que realiza siendo este positivo o negativo.

Cabe mencionar que al realizar este proyecto se generará un beneficio para los directivos de la organización ya que apuntalan directamente al objetivo enfocado en incrementar el desarrollo, motivación y compromiso del Talento Humano de la Superintendencia de Bancos, así como con los demás objetivos institucionales detallados en los datos de la organización. Así también, contarán con herramientas útiles para poder ejercer un liderazgo óptimo de acuerdo a las necesidades de la Institución. Así también se busca brindar un bienestar directo para los empleados de planta y las nuevas personas que ingresan debido a que el clima laboral, las directrices establecidas y las relaciones con los directivos mejorarán, promoviendo un desarrollo organizacional adecuado, estableciendo una cultura organizacional que se ajuste a la gestión institucional de la Superintendencia de Bancos; buscando un óptimo desempeño organizacional a partir del talento humano para brindar un mejor servicio para los clientes de la Institución, en este caso todos los ciudadanos que se sirven del sistema financiero. Por otro lado, también será un beneficio para el investigador debido a que al poder realizar este proyecto permitirá afianzar los conocimientos de las personas y fortalecerlos con la experiencia que adquiera al realizarlo, adicionalmente esto permitirá presentar la disertación para que pueda obtener el título de tercer nivel.

Es así que, para poder realizar el proyecto se utilizará como metodología principal la entrevista con el fin de poder recabar y obtener información precisa que facilite la adecuada estructura de los insumos que se requieren para la creación del programa de liderazgo, esto para poder establecer cuáles son las mejores prácticas de liderazgo que necesita la Institución, mismas que deberán estar estrechamente relacionadas con los objetivos institucionales y alineados a las políticas y normas que rigen a la organización.

Este proyecto es factible realizarlo ya que se cuenta con la autorización respectiva por parte de los directivos de la Institución, además de que al finalizar el proyecto se contará con un diseño estructurado de un programa de liderazgo para los directivos de la Superintendencia de Bancos, lo cual beneficiará al desarrollo institucional, así como el talento humano de la misma.

### **1.9 Antecedentes.**

El liderazgo ha sido considerado como una de las competencias más privilegiadas e interesantes para el ser humano, desde el inicio de las civilizaciones han existido personas que eran designadas para manejar y dirigir el rumbo de toda una comunidad, esta persona contaba con sabios y ayudantes que daban su opinión para que las decisiones que se tomen sean las más adecuadas. El liderazgo es para Chiavenato (2000), “la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana” (p. 104). Este tema hace que las personas se pregunten por qué hay gerentes o directivos que son más influyentes que otros y tienen más afinidad para guiar a una organización al desarrollo y cumplimiento de objetivos, donde todo deriva como resultado en las competencias que unos pueden manejar mejor que otros, es decir que, todo radica en las características que posee un buen líder de equipo el cual puede hacer que el grupo bajo su cargo proporcione todo su potencial para lograr aquellos objetivos que en un principio podían parecer inalcanzables para la Institución. Además de que el buen líder logrará que sus subordinados se sientan a gusto con el trabajo que éste pueda encomendar a que realice ya que sabe específicamente que puede ser fuente de motivación para la otra persona.

En la Superintendencia de Bancos se realizó una medición de clima laboral en donde se pudo evidenciar como resultados del proceso que existe un índice de insatisfacción en la dimensión de gestión de personas, así como en las de trabajo en equipo, liderazgo y en los aportes tecnológicos, lo que provoca una inconformidad evidente en el trabajo, generando un decreciente rendimiento para lograr los objetivos esperados. Es por tal motivo que, si no se realiza el diseño de un plan de acción para poder establecer los lineamientos adecuados para un buen liderazgo en la organización, puede provocar que el porcentaje de rotación institucional aumente considerablemente, así también se podría dar una desmotivación por parte del personal de la Institución enfocada hacia el trabajo y actividades que realiza y a su vez puede provocar una mala comunicación interna lo que encadenaría a un bajo rendimiento y relaciones conflictivas dentro de la organización y entre departamentos administrativos. Ahora bien, al no contar con un modelo estructurado de liderazgo resulta indispensable pensar al corto y largo plazo en alternativas rentables que logren satisfacer las necesidades de un buen liderazgo para los empleados. Por lo que, como alternativa principal surge el desarrollo de un programa de liderazgo para los altos mandos de la Institución donde se pueda brindar la capacitación respectiva y determinar las competencias esenciales que se necesitan para que los directivos no cumplan únicamente con el rol de jefe, sino que se conviertan en un buen líder que posea estrategias enfocadas en lograr el desarrollo institucional adecuado. El impacto del liderazgo institucional se encuentra presente en el país lo que ha generado que se realicen varios estudios en esta rama, así como tesis tales como la desarrollada por Cargua, F.; Merino, M. (2014) “Diagnóstico y propuesta de un modelo de liderazgo para los funcionarios de la empresa eléctrica Riobamba S.A”. Así también Castañeda, S. (2013) “Diseño e implementación de un programa de formación de líderes para gerencias y jefaturas de la empresa Smartpro S.A.”.

Otra propuesta enfocada a los directivos de la PUCE es presentada por Aguilar, L.; Riera, W. (2012) “Diseño de un programa de liderazgo para los directivos de la PUCE, Matriz Quito”.

## **1.10 Objetivos**

### **1.9.1 Objetivo General**

Diseñar un programa de liderazgo para los directivos de la Superintendencia de Bancos en el 2017 para mejorar las competencias en los mismos.

### **1.9.2 Objetivos Específicos**

- Determinar las competencias requeridas para los cargos de directivos de la Superintendencia de Bancos.
- Diagnosticar el nivel de desarrollo de las competencias que poseen los directivos actualmente.
- Diseñar el programa de liderazgo para la Superintendencia de Bancos.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes**

Los estudios enfocados en la rama del liderazgo hacen referencia a investigaciones desarrolladas mucho tiempo atrás, mismas que en principio tenían como objetivo principal el lograr identificar qué características posee un jefe o líder de equipo que lo hace diferente de las demás personas para alcanzar, no solo objetivos individuales, sino objetivos enfocados en el crecimiento y desarrollo de un equipo de trabajo. Es así que, a partir del siglo XX las investigaciones sobre liderazgo toman un rumbo más específico con un solo objetivo de buscar y delimitar aquellas características y cualidades de personajes reconocidos que lograron dejar huella en su paso por el mundo y tratar de diferenciarlos en relación con personas normales.

Por tal razón, actualmente el liderazgo se considera como una característica indispensable al momento de querer incorporar una persona para que sea quien guíe el rumbo de un equipo de trabajo, es decir, esta persona debe ser capaz de poder identificar cual es la metodología más adecuada para trabajar con las personas así como definir las principales motivaciones del grupo de trabajo para que de esta manera las personas pueda desarrollar cierta afinidad por las tareas encomendadas y tener una predisposición para adaptarse a los posibles cambios y ambiente de trabajo. Es así que Hernández, M. & Rodríguez, I. (2010), mencionan que “el liderazgo es una cualidad innata y aprendida que nos convierte en creíbles y admirables para los demás” (p. 51). Por lo tanto, cabe mencionar que un directivo puede contar con competencias de liderazgo innatas dentro de su personalidad, así como también las puede desarrollar con la finalidad de lograr un impacto

positivo en los trabajadores bajo su cargo, promoviendo el cumplimiento de objetivos y expectativas que existen sobre el área de trabajo.

Cabe mencionar también que, dentro del artículo “Breve historia sobre el liderazgo” (EMCC; 2006) R.M. Stogdill en 1948 hace referencia a una investigación enfocada en las características específicas que un líder debe poseer, llegando a la conclusión de que no existe un grupo homogéneo o estandarizado de características que logren definir de manera unilateral el liderazgo, sino que estas aparecen en función de situaciones concretas por las que la persona este atravesando y la manera en la cual esta puede resolver los posibles conflictos presentados.

## 2.2 Tipo de competencias

Dentro de la rama de la Psicología existen varios autores que se han referido a las competencias desde diversos puntos de vista, sin embargo, a pesar de los diferentes criterios que pueden existir sobre este tema, y para fines de la presente investigación, es necesario enfocarse a partir de la clasificación más relevante:

Tabla 1.  
Tipos de competencias

<p><b>Competencias básicas</b></p>	<p>Hacen referencia a tareas o actividades simples vinculadas al desarrollo personal y social, mismas que se encuentran inherentes en cualquier puesto de trabajo, es decir que, están relacionadas al aprendizaje y desarrollo que tuvo la persona en una educación inicial (Bennis, 2007).</p>
<p><b>Competencias genéricas</b></p>	<p>Este tipo de competencias se encuentran</p>

	<p>vinculadas especialmente al desarrollo cognitivo e intelectual de la persona, así como a la motivación que puede poseer la misma para la ejecución de actividades. Por lo tanto, juega un papel importante las competencias cognitivas del sujeto como la resolución de conflictos o la capacidad de síntesis y por otro lado las competencias personales como la adaptabilidad al cambio o el trabajo en equipo (Bennis, 2007).</p>
<p><b>Competencias Funcionales o Técnicas</b></p>	<p>Este tipo de competencias son consideradas como diversos conocimientos, habilidades y destrezas puntuales y necesarias que debe poseer la persona para realizar las actividades en su trabajo. Se las conoce también como los requerimientos que demanda el puesto de trabajo para cumplir con las funciones necesarias del mismo (Bennis, 2007).</p>

### 2.2.1 Principales funciones de liderazgo

El liderazgo es caracterizado por sostener y abarcar dentro del mundo laboral funciones específicas de un líder, las cuales se pueden establecer en ocho grandes grupos los cuales fueron determinados por la Real Academia Militar de Sandhurt. Dentro de estas funciones surge en primer lugar el planificar, que consiste en indagar y recabar toda la información posible y necesaria, determinar el objetivo principal del grupo de trabajo al que

se reasignó el proceso y finalmente obtener un plan de realización factible del producto que se desea obtener.

Otra de las funciones es el poner en marcha, la cual se encuentra estrechamente vinculada a la planificación debido a que, una vez realizada la misma, el líder debe especificar la importancia del trabajo que se está realizando y establecer todos los objetivos del grupo.

Así también se encuentran el controlar y el brindar apoyo o soporte, mismas que consisten en mantener los objetivos claros del grupo, rescatar lo más relevante de la información e inquietudes o inconsistencias del trabajo para buscar una mejora e influir lo necesario en el ritmo de trabajo para que éste avance adecuadamente. Es así que un líder busca siempre alentar a su grupo de trabajo evitando generar tensión en el mismo creando un orden y estableciendo una disciplina que se acople adecuadamente a las personas y por ende al trabajo que realizan (Adair, 2009).

Finalmente, dentro de las funciones está el “informar” y “evaluar” mismas que consisten en poder definir puntualmente cuáles son las sugerencias que se puede brindar al grupo de trabajo en forma de retroalimentación de cómo fue su desenvolvimiento y para que sirvió el trabajo que desarrollaron, de esta manera se puede evaluar cuál fue el rendimiento de las personas a la hora de desarrollar la actividad encomendada comparándolo con los resultados que se obtuvieron (Adair, 2009).

### **2.2.2 Competencias de liderazgo**

Una vez definidas las principales funciones que posee un líder y los tipos de competencias que existen, mismos que se han desarrollado a lo largo del tiempo, es necesario establecer las competencias que son esenciales para poder realizar las actividades designadas para un líder de equipo, así como las competencias que requiere para poder establecerse como un modelo del grupo de trabajo bajo su cargo y de esta manera motivar al logro y cumplimiento de los objetivos institucionales y del área que son necesarios alcanzarse.

El buen liderazgo dependerá principalmente de la gestión que realice la persona en función del conjunto de conocimientos y habilidades que posea para desempeñarse adecuadamente en su cargo, y a pesar de no existir un modelo específico o puntual de las competencias que requiere una persona, se puede identificar los principales requerimientos a partir del enfoque de la Psicología dentro de las organizaciones, en función de las principales demandas del talento humano que puede exigir una empresa u organización de acuerdo a sus necesidades institucionales. Por lo tanto, es necesario mencionar que una persona deberá poseer no solo el conocimiento necesario para realizar su gestión de la mejor manera posible, sino que deberá identificar y tener claro cuál es el camino más viable y eficaz para poder realizar su gestión.

Uno de los principales estudios orientados a las competencias, realizado por Bartram, considerado como criterio de medición toma como predictores a las ocho grandes competencias basadas en las escalas de personalidad; Este modelo surge del análisis factorial y análisis de escalamiento multidimensional de las puntuaciones obtenidas del

desempeño laboral, descartando así pruebas de habilidad o cuestionario de personalidad, sino orientadas al desarrollo de las actividades en la jornada de trabajo. Los modelos del criterio de medición nos muestran un patrón más completo y coherente de las relaciones entre los predictores y el desempeño laboral.

Es así que, a pesar de los diferentes criterios sobre las competencias que debe poseer un líder, y los postulados que se han desarrollado a partir de esta temática, coinciden en que es necesario mantener un estándar elevado en las competencias que el individuo debe cumplir como requisito, debido a que la persona debe estar orientada a servir a su equipo de trabajo para conseguir los objetivos en conjunto y además debe poseer el criterio necesario para identificar y corregir los posibles errores sobre la marcha de la ejecución de actividades y procesos. Es así que es imprescindible mencionar aquellas competencias que se encuentran estrechamente ligadas a las buenas prácticas del liderazgo, según el detalle a continuación:

Tabla 2.  
Competencias de liderazgo

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
<b>Adaptación y respuesta al cambio</b>	Capacidad para acoplarse eficazmente a entornos cambiantes, los cuales involucran procesos responsabilidades o personas, así como flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente (Buol, 2015).
<b>Administración de procesos</b>	Gestión orientada a mejorar el desempeño eficiencia y eficacia en la optimización de los procesos de una organización (Alles, 2002).

<b>Análisis</b>	Capacidad que trascender de lo lógico a lo abstracto y encontrar las verdaderas causas y soluciones de una situación o problema específico, cuyos resultados son sustentados con un alto nivel de eficacia y confiabilidad (Buol, 2015).
<b>Aprendizaje con rapidez</b>	Capacidad mediante la cual la personal adquiere nuevos conocimientos en un periodo corto de tiempo (Alles, 2012).
<b>Autodesarrollo</b>	Es la competencia relacionada con el crecimiento personal y el fortalecimiento de las capacidades en función de aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia o de la de otros o de lo que se realiza en el entorno (Buol, 2015).
<b>Comunicación interpersonal</b>	Capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo o de la organización, utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran y favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas (Buol, 2015).
<b>Comunicar de forma activa</b>	“Es la competencia que posee el líder para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo” (Buol, 2015, pág. s/n).
<b>Creación e Innovación</b>	Es la competencia que posee el líder para concebir y realizar tareas nuevas e inexistentes con el propósito de diseñar y generar nuevos procesos con mayores niveles de rentabilidad y eficiencia (Buol, 2015).
<b>Delegación</b>	“Capacidad para distribuir eficazmente la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado” (Buol, 2015).

<p><b>Desarrollo de personal</b></p>	<p>“Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación” (Buol, 2015, pág. s/n).</p>
<p><b>Entrenamiento</b></p>	<p>Proceso de aprendizaje mediante el cual los participantes adquieren competencias y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos (Alles, 2012).</p>
<p><b>Equilibrio entre trabajo y vida personal</b></p>	<p>Tarea constante que todas las personas realizan para una conciliación entre su vida laboral y personal (Alles, 2002).</p>
<p><b>Hacer frente a la presión</b></p>	<p>Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés (Buol, 2015).</p>
<p><b>Inteligencia Emocional</b></p>	<p>Según Goleman, la inteligencia emocional radica en la capacidad que debe poseer un líder para controlar y dirigir adecuadamente su estado emocional y para lo cual es necesario que la persona cuente o haya desarrollado las siguientes habilidades:</p> <p><b>Autoconciencia:</b> Que permita al individuo conocer aquellas facultades que posee y poder determinar cuáles son las características de las que carece (Goleman, Boyatzis, &amp; Mckee, 2003).</p> <p><b>Autocontrol:</b> Facilitará las relaciones interpersonales, en este caso con el equipo de trabajo en función de lograr establecer una negociación en la manera de trabajar con las personas, logrando establecer aquellos vínculos necesarios en un ambiente que no sea tóxico para laborar (Goleman,</p>

	<p>Boyatzis, &amp; Mckee, 2003).</p> <p><b>Automotivación:</b> Busca dentro de la persona el lograr establecer varios canales para la consecución de un objetivo, es decir, hace de la persona un ser proactivo, orientado a superar un estándar normal en el grupo de trabajo (Goleman, Boyatzis, &amp; Mckee, 2003).</p> <p><b>Empatía:</b> Logra que la persona entienda y pueda identificar las emociones que los demás del grupo de trabajo están atravesando, lo que provocará un adecuado manejo de las relaciones con los compañeros de trabajo (Goleman, Boyatzis, &amp; Mckee, 2003).</p>
<b>Liderazgo</b>	<p>Considerada como una capacidad que implica el deseo para dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos o persona, orientada a crear un clima adecuado y compromiso en relación a la visión de la empresa (Alles, 2002).</p>
<b>Logro de objetivos</b>	<p>Capacidad de conocer y entender el planteamiento estratégico, así como de las políticas y del puesto que ocupa para llegar a la consecución de los resultados planteados (Buol, 2015).</p>
<b>Manejo de conflictos</b>	<p>Es la competencia que posee un líder para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes, apoyándose en la suficiente autoridad y justicia, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar y mediar de manera equitativa para las partes, evitando la manipulación y la parcialidad de los intereses personales (Buol, 2015).</p>
<b>Motivación</b>	<p>Existen varias definiciones orientadas a la motivación por varios autores, sin embargo, dos conceptos que permiten obtener características personales y del</p>

	<p>entorno radica en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para Maslow la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades.</li> <li>• Para Chiavenato la motivación se entiende como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea.</li> </ul>
<b>Manejo del tiempo</b>	Capacidad para establecer con criterio, prioridades a la hora de ejecutar esquemas, basándose en la visión proyectada para planificar estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas (Buol, 2015).
<b>Negociación</b>	Capacidad para alcanzar nuevos acuerdos con una o varias personas con el propósito de llegar a un acuerdo satisfactorio para las dos partes (Alles, 2012).
<b>Planificación y organización</b>	Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta (Buol, 2015).
<b>Seguimiento de los avances</b>	Capacidad para diseñar estrategias que conlleven a controlar los métodos, personas y asuntos que requieran de medidas de seguimiento, implica la toma de decisiones que aseguren este control (Buol, 2015).
<b>Toma de decisiones</b>	“Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos, así como posibilidades de implantación” (Buol, 2015, pág. s/n).

### **2.3 Modelo de competencias**

Existe una metodología definida para establecer un modelo de competencias, partiendo principalmente de toda la información de la planeación estratégica que se posea de una organización, para esto es importante que los directivos se involucren con la metodología para que ésta obtenga los resultados esperados. Es así que, esta metodología busca alinear los niveles de la organización desde los altos mandos hasta el personal de apoyo en función de los objetivos estratégicos que se hayan trazado para beneficio de la organización (Alles, 2005).

Un modelo de competencias es necesario que sea comparado muchas veces con los objetivos SMART, es decir, que tenga características alineadas a la realidad institucional, por lo que, el modelo debe ser factible de aplicar, útil para la organización, de fácil manejo y que pueda ser comprendido por todo el personal.

Es por tal motivo que se debe considerar que, para lograr implementar dentro de cualquier institución un modelo de competencias que permita alcanzar los objetivos organizacionales, se debe considerar como ejes fundamentales la selección, el desempeño y el desarrollo debido a que permite evaluar a las personas en relación de las competencias que necesita poseer en función de que pueda alinearse adecuadamente a la estrategia organizacional (Alles, 2005).

De tal manera que, dentro del modelo de competencias es indispensable que se identifiquen las competencias que cada uno de los cargos de la organización necesite para que las funciones que se desarrollen sean acordes a la persona que va a ocupar la vacante, para lo que actualmente existen varias herramientas que permiten medir las competencias

de la persona muchas veces de acuerdo al cargo por el que se haya empezado el proceso, posteriormente se encuentra la formación de la persona en función de desarrollar o reforzar las características de aquellas competencias indispensables que la persona debe poseer. Finalmente radica la evaluación para lo cual es necesario que el evaluador tenga conocimiento del perfil del puesto y un entrenamiento adecuado para determinar si la gestión que la persona realizó estuvo acorde con las necesidades del puesto y por ende de la Institución (Alles, 2005).

## **2.4 Liderazgo**

El liderazgo ha ido evolucionando en relación de las diversas necesidades que se han generado dentro del mundo laboral y ha tenido que irse adaptando constantemente a los cambios dentro de las organizaciones y los nuevos requerimientos del talento humano para alcanzar el crecimiento esperado de las diversas organizaciones, es así que según Cardona & García (2004) citado por José Martínez dentro del artículo “Liderazgo y competencias directivas en época de crisis”, el liderazgo ha evolucionado de tal manera que para el siglo XX, las investigaciones estaban dirigidas en identificar específicamente las características personales que poseen los directivos más renombrados de aquella época, logrando diferenciarse de esta manera aquellas particularidades que poseen los líderes y que los hacen diferentes de las demás personas. Para lo cual, esta teoría acogió el nombre de “Teoría del gran hombre”, en donde se fragmentó a los líderes de las personas normales, y únicamente los individuos que poseían gran relevancia y reconocimiento social podían ser parte de este grupo. Sin embargo, a medida que la investigación en esta rama fue creciendo, se determinó que no existía una relación fehaciente entre las variables estudiadas para

determinar si la competencia de liderazgo se encontraba presente en todas estas personas (Martinez, 2011).

Posteriormente dentro de la evolución del liderazgo, investigaciones relacionadas con la rama conductista se enfocaron en los comportamientos que poseen los líderes en relación de diferentes eventos situacionales y la reacción del mismo ante los estímulos generados en las situaciones a las que la persona se ve sometida. Es así que, posteriormente otros enfoques trataban de vincular la influencia directa que existe entre los directivos con los colaboradores, hasta llegar actualmente al modelo de competencias directivas con las que las organizaciones se manejan al momento de buscar personal que se adapte a las necesidades que la empresa presente (Martinez, 2011).

Por tal motivo, es necesario identificar todo el entorno al que hace referencia esta competencia, así como los principales componentes que debe poseer un líder en función de las habilidades sociales, cognitivas y conductuales para poder establecer una definición más acorde de liderazgo, a la cual se la debe entender como una competencia que puede ser innata como aprendida, es decir que, el liderazgo como tal debe ser visto como una capacidad innata de la persona la cual debe ser potencializada y perfeccionada en función de lograr un desarrollo de la persona a nivel laboral y personal; sin embargo, un líder también puede obtener esta competencia en función de un constante aprendizaje en relación del entorno en el que la persona se encuentra desarrollando (Martinez, 2011).

Ahora bien, dentro de las habilidades cognitivas y conductuales que la persona debe poseer para mantener un nivel adecuado de desarrollo de la competencia de liderazgo, es necesario que la persona logre ejecutar procesos mentales superiores con el objetivo de

lograr realizar análisis funcionales de las situaciones que en ese momento se presentan en el entorno, deducciones con la finalidad de identificar la información que sea esencial y necesaria, debe poseer la capacidad de realizar síntesis de la información más relevante, y poder levantar juicios fundamentados de la información recabada. Además la persona debe estar en capacidad de desarrollar programas de planificación y ejecución a corto, mediano y largo plazo que permita alcanzar objetivos trazados con anterioridad. Y por ende, la persona debe tener la capacidad para resolver problemas que pueden llegar a generarse el momento de realizar diversas actividades en el ámbito laboral (Martinez, 2011).

Por otro lado, entre las habilidades sociales necesarias que abarca el liderazgo en función de poder relacionarse con los demás individuos en un mismo entorno, se encuentra una buena relación interpersonal, es decir que, la persona posea la facilidad de poder comunicarse de la manera más adecuada con las demás personas, evitando generar conflictos, buscando un ambiente de trabajo acorde a las necesidades de las personas. Además debe tener una visión grupal de las necesidades así como de los objetivos de las personas en función de lograr el crecimiento y autodesarrollo de los colaboradores. Por otro lado, también debe contar con escucha activa para poder identificar cuáles son las opiniones más acertadas de las personas que lo rodean y validar la mejor opción para lograr ejecutar actividades acordes a los requerimientos del personal. Finalmente la persona debe contar con una buena comunicación tanto verbal como escrita, en función de transmitir de manera clara y eficiente la información necesaria con las demás personas (Martinez, 2011).

Es así que, para (Alles, 2012), el liderazgo es la “Capacidad para asegurarse una adecuada conducción de personas, desarrollar talento y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante”.

Así también, (Castro, 2007), citado por José Martínez en el artículo “Liderazgo y competencias directivas en épocas de crisis”, define al liderazgo como aquel “proceso mediante el cual una persona tiene la capacidad de influir y motivar a sus seguidores, contribuyendo al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional”.

#### **2.4.1 Estilos de liderazgo.**

Al hondar sobre una de las competencias más representativas para realizar una valoración adecuada del perfil blando de las personas, se puede hacer referencia a que a medida que fue evolucionando el estudio de las competencias se determinó que no todas las personas poseen un estilo único de liderazgo, es decir, que existen diferentes tipos de liderazgo a los cuales las personas pueden recurrir para poder llevar el curso de un grupo de trabajo, así también las personas pueden llegar a perfeccionarse en los estilos de liderazgo que consideren más adecuados para el manejo de personas o que estén más acordes a las necesidades o requerimientos que en ese momento se presenten. Es así que para poder llegar a establecer la capacidad que posee un individuo para liderar, se debe analizar dos variables o componentes determinantes, en primer lugar, se encuentra el principal objetivo o enfoque que posee el individuo en ese momento para dirigir a un grupo de personas según las necesidades situacionales, y por otro lado la conducta que debe poseer la persona.

Es por esto que se han establecido diferentes tipos de liderazgo estudiados por varios autores y es indispensable detallar los más representativos para la presente investigación:

Tabla 3.  
Estilos de liderazgo

<b>Autor</b>	<b>Estilo de liderazgo</b>
<b>Daniel Goleman</b>	<b>Liderazgo Autoritario:</b> Este estilo de liderazgo se

	<p>encuentra caracterizado por ser más tradicionalista enfocado más en los resultados y logro de objetivos; desde una óptica específica del líder de equipo, cabe mencionar que, a pesar de tener un sesgo autoritario es importante aplicarlo en momentos críticos dentro de una organización (CLN Consultoría, 2015).</p>
	<p><b>Liderazgo Democrático:</b> El fundamento básico de este estilo de liderazgo radica en que las decisiones no pueden ser tomadas unilateralmente, es decir, se busca la participación del grupo de trabajo para llegar a un consenso desde una visión que permita adoptar todas las posibilidades, para lo cual, el líder de equipo debe desarrollar una escucha activa para poder sacar el valor principal de las ideas generadas, sin perder aquel rol de líder (CLN Consultoría, 2015).</p>
	<p><b>Liderazgo afiliativo:</b> Dentro de este estilo de liderazgo, se busca priorizar a las personas más que a la consecución de objetivos y procesos a realizarse desarrollando de esta manera vínculos más cercanos con el grupo de trabajo; este estilo de liderazgo garantiza de mayor manera conseguir un buen clima de trabajo fortaleciendo de esta manera la confianza en el equipo para realizar las actividades adecuadamente (CLN Consultoría, 2015).</p>

	<p><b>Liderazgo como coaching:</b> La característica principal de este estilo es el desarrollo del talento de los colaboradores, donde los gastos logran verse como una inversión en la capacitación necesaria que pueda brindarse a la persona, así también para consolidar este tipo de liderazgo se busca mantener en un aprendizaje a todos los miembros del grupo de trabajo; sin embargo, se debe considerar que este tipo de liderazgo requiere adecuarse a la situación actual que atraviese la organización debido a que es necesario un período de tiempo amplio para consolidar este estilo dentro de una unidad (CLN Consultoría, 2015).</p>
	<p><b>Liderazgo visionario:</b> Este estilo de liderazgo requiere que el líder de equipo mantenga una visión que logre motivar al equipo de trabajo en función de cómo conseguir las cosas, generando un impacto positivo en el grupo de trabajo bajo el contexto que atraviese la organización y las necesidades del grupo, para que las personas que lo conforman tengan el ideal de conseguir aquella meta propuesta (CLN Consultoría, 2015).</p>
	<p><b>Liderazgo imitativo:</b> La característica principal de este estilo de liderazgo consiste primordialmente en que el líder de equipo logre plasmarse como ejemplo para el</p>

	<p>equipo que dirige como un estándar elevado, generando un compromiso del líder, así como de las personas, manteniéndose bajo un esquema que logre englobar aquella afiliación con el personal (CLN Consultoría, 2015).</p>
<p><b>Douglas Mc Gregor</b></p>	<p><b>Estilo de liderazgo X:</b> Hace referencia a un estilo de liderazgo autoritario, donde las personas prefieren que lo dirijan y la motivación principal de las personas radica en un incentivo económico que puedan percibir, para lo cual la premisa principal se enfoca en controlar al trabajador en función del autoritarismo (Hernandez, 2009).</p> <p><b>Estilo de liderazgo Y:</b> Este tipo de liderazgo es de carácter más igualitario que busca consensos entre los requerimientos o necesidades del personal y los objetivos de la empresa, estableciendo metas comunes donde gana tanto la organización como las personas que en ella laboran (Hernandez, 2009).</p>
<p><b>Estilos clásicos de liderazgo según Lewin, Lippit y White</b></p>	<p><b>Estilo Autoritario:</b> Este estilo permite ubicar al líder de equipo como una persona dogmática y positiva, usando la estrategia de recompensa y castigos, es decir que, al aplicar este estilo la persona busca obediencia a las órdenes y directrices que pueda proponer, haciendo la toma de decisiones de una sola vía (Hernandez, 2009).</p>

	<p><b>Estilo Burocrático:</b> Este tipo de estilo clásico de liderazgo utiliza una técnica más metódica a pesar de mantener el orden y las normas dentro del grupo de trabajo. EL líder burocrático se caracteriza principalmente por delegar las funciones al personal que considere bajo su propio criterio como competente o apto para las actividades encomendadas (Hernandez, 2009).</p>
	<p><b>Estilo Persuasivo:</b> Su principal diferencia a relación con los estilos anteriores es que, dentro de los principales objetivos del líder está el velar por el bienestar del equipo de trabajo por lo que se prioriza en el desarrollo de las habilidades profesionales manteniendo una buena comunicación, así como relación interpersonal con el equipo de trabajo, sin perder el puesto de líder que lo caracteriza (Hernandez, 2009).</p>
	<p><b>Estilo Carismático:</b> Se considera un líder más flexible en función de que la estrategia que este estilo utiliza radica únicamente en dirigir a las personas en función de las buenas relaciones que pueda desarrollar con las personas, es decir, que es un líder más apegado al equipo de trabajo donde la motivación principal para poder realizar la gestión correspondiente se basa únicamente en el ambiente de trabajo y la confianza transmitida por parte</p>

	del líder de equipo y también del grupo de trabajo (Hernandez, 2009).
--	---

Para poder determinar el liderazgo y las competencias que se encuentran subyacentes, es necesario realizar una evaluación, para de esta manera, obtener una información clara del nivel de desarrollo que poseen las personas, en función de poder ejecutar un plan de acción que cubra las necesidades existentes.

En la actualidad existen varias herramientas o metodologías como la evaluación de desempeño que permiten realizar un seguimiento adecuado del desenvolvimiento de las personas en el ámbito laboral, así como una predicción más exacta del desarrollo y adaptabilidad al entorno en función del criterio que puede tener la misma persona o los compañeros de trabajo con quien se relaciona diariamente.

## **2.5 Métodos de evaluación**

### **2.5.1 Evaluación de desempeño**

Cabe mencionar que dentro del mundo organizacional se considera al desempeño del trabajador como el rendimiento laboral del mismo, es decir, como actúa y se desenvuelve el empleado en relación con las funciones y tareas que debe realizar bajo el cargo que se encuentre desempeñando, esto permite al colaborador demostrar si su gestión es competente con los requerimientos que solicita el directivo a cargo del mismo. De tal forma que, es indispensable para el empleado poner en práctica todos sus conocimientos, así como desarrollar las competencias, habilidades y destrezas que posee, para poder desenvolverse

de la mejor manera y obtener un óptimo desempeño en sus funciones (Quintero, Africano, & Faría, 2008).

Es así que la evaluación del desempeño consiste en calificar el rendimiento que ha tenido la persona al ejercer las funciones para las cuales fue contratado, considerando los posibles factores externos e internos de la persona, tomando en cuenta siempre las responsabilidades y facilidades que la empresa u organización haya brindado para que la persona se desenvuelva de la mejor manera.

### **2.5.2 Evaluación de 360 para líderes**

Actualmente existen varias herramientas que han sido desarrolladas para obtener una evaluación de desempeño de las personas que están cumpliendo un cargo en específico en una organización, sin embargo, existen herramientas que son consideradas más completas que otras debido a que permiten obtener diferentes criterios y puntos de vista de la situación actual y de cuál ha sido el cumplimiento de la persona en función de las necesidades institucionales. Por tal razón a pesar de los diversos criterios que pueden existir para realizar una evaluación, es indispensable que se considere como un factor importante el entorno de trabajo, donde se encuentran inmersas las personas con quien se relaciona el trabajador a diario y mantiene una relación constante dentro del ambiente laboral.

Es así que, uno de los métodos más importantes es la evaluación 360° la cual es una herramienta que brinda gran utilidad al momento de evaluar a una persona que tiene bajo su cargo un grupo de trabajo, el cual puede generar su punto de vista sin repercusiones en función de la gestión que ha venido desempeñando la persona evaluada.

Este método de evaluación de 360° permite evaluar las competencias de la persona tanto ejecutivas como: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, inteligencia emocional, etc. Así también permite obtener un resultado de las competencias personales como autoconfianza, atención, autocontrol, aprendizaje continuo (Alles, 2005).

Es así que la evaluación de 360° debido al impacto y a los buenos resultados que genera, es una táctica o herramienta que es utilizada para evaluar la gestión de los directivos de las organizaciones, donde se busca obtener únicamente resultados que puedan ser transmitidos en base al Feedback que se realiza con la persona para posteriormente desarrollar las acciones correctivas correspondientes.

El proceso de esta herramienta radica en primer lugar en poder obtener una calificación por parte del jefe inmediato, en donde se puede determinar si las actividades o tareas que se le asignaron al evaluado fueron efectuadas adecuadamente en función de la necesidad de la organización. En segundo lugar, se requiere la participación de los empleados que ocupen un cargo del mismo rango que la persona evaluada, es decir, los colegas dentro de la misma organización quienes brindarán una perspectiva más acorde a las funciones que realiza la persona y si el desempeño de la misma fue a causa personal o por factores de la organización. En tercer lugar, se busca la interacción de los subordinados o el equipo de trabajo de la persona evaluada, quienes dan su calificación en función de las competencias que la persona ha mostrado para poder llevar a cabo los objetivos del área y el desarrollo del personal bajo su cargo, dando a conocer sus habilidades como líder de equipo, finalmente, se busca la calificación de personas con quienes el evaluado debe mantener un trato constante, como clientes internos o externos, proveedores y personal de otras áreas que permitan determinar la gestión de la persona (Alles, 2005).

Se debe considerar que siempre existirá un factor de ansiedad e intranquilidad por una evaluación, para lo cual se debe considerar como precaución el no generar falsas expectativas en el evaluado, así también para poder desarrollar la evaluación se deberá desarrollar un entorno de confianza garantizando la confidencialidad de la información levantada en el proceso y la discreción de las personas que participaron en la evaluación manteniendo el grado de profesionalismo de la evaluación para que el objetivo de crecimiento de la persona no se vea afectado (Harvard Deusto Business Review, 1999).

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Tipo de Investigación**

Proyecto – Producto

### **3.2 Alcance**

La presente investigación tiene un alcance descriptivo donde se busca analizar las características y rasgos más importantes de la variable sin modificar a la misma, por tal razón se trabajó con las personas que actualmente se encuentran ocupando un nivel o cargo directivo dentro de la Institución, en función de poder determinar cuáles son las competencias que consideran necesarias para ejercer un cargo directivo, así como determinar el nivel de desarrollo de las mismas.

### **3.3 Población y Muestra**

La Superintendencia de Bancos cuenta actualmente con 56 puestos de Nivel Jerárquico Superior o partidas disponibles para directivos a nivel nacional; sin embargo, al ser considerados como procesos desconcentrados a las Intendencia Regionales, es decir que, cuentan con autonomía en la toma de decisiones y ejecución de actividades en las respectivas ciudades de Guayaquil, Cuenca y Portoviejo, se consideró únicamente al personal que se encuentra ocupando un puesto directivo en la ciudad de Quito. Adicionalmente al encontrarse la Institución en un proceso de reestructura, se consideró la supresión de varios puestos de Nivel Jerárquico Superior a cargo de ciertas direcciones y subdirecciones, dejando una población de 35 puestos directivos con los que se trabajó el proyecto, sin considerar las partidas vacantes que no se encuentran ocupadas.

### **3.4 Diseño de Instrumentos**

#### **3.4.1 Determinación del modelo de competencias para directivos**

Una vez realizada la respectiva investigación teórica relacionada a las competencias de las personas, las cuales han sido sustentadas en diversos estudios relacionados a lo largo de una línea de tiempo desde el descubrimiento y aplicabilidad de los mismos como un proceso predictor del desenvolvimiento y comportamiento en el ámbito laboral, se tomó como fundamento principal para la aplicación del presente proyecto el estudio realizado en el año 2002 por parte de Bartram y Callinan, sobre las competencias necesarias que debe poseer una persona, de acuerdo al cargo que desempeñe. De esta manera, sirvió para desarrollar la primera herramienta del levantamiento de información, debido a que dicho modelo centró su estudio en la acción de las personas en el lugar de trabajo. Por tal razón se utilizó el dominio de criterio de los directivos, para evitar de esta manera un modelo predictor, es decir, sin centrar la investigación en la medición de test psicométricos y de personalidad sino en la realidad de la organización y las competencias que más se centren a las necesidades institucionales.

Es así que se diseñó un formato para 20 tarjetas, las mismas que contenían en cada una la definición de una competencia distinta, lo cual sirvió para poder identificar cuáles son consideradas como competencias más importantes para cada uno de los directivos, al momento de ejercer un cargo de Nivel Jerárquico Superior (Anexo 1).

#### **3.4.2 Selección de conductas observables en función del modelo de las ocho grandes competencias.**

Una vez seleccionadas las competencias a utilizar, se procedió a elaborar un listado de las conductas o comportamientos observables de cada una de las 20 competencias lo

cual permitió que cada uno de los directivos entrevistados puedan definir cuáles son los más importantes según su criterio, lo cual mostró una realidad institucional en función del desarrollo actual de las competencias, así como el nivel de aplicabilidad dentro del ámbito laboral y desempeño del cargo (Anexo 2).

Finalmente se desarrolló un protocolo de entrevista para de esta manera determinar las necesidades de capacitación que los líderes poseen actualmente dentro de la Institución, lo cual permitió recabar información complementaria que ayudó en la investigación para determinar las competencias que necesitan desarrollarse para ejercer un cargo directivo (Anexo 3).

### **3.5 Levantamiento de información.**

Se elaboró un cronograma de entrevistas con cada uno de los directivos en función de la factibilidad para recabar toda la información necesaria, es así que, se trabajó con la secretaria de cada área para de esta manera establecer las citas para la sensibilización del proyecto y posterior entrevista con cada uno de los directivos para el levantamiento de datos e información.

La entrevista consistía en tres etapas principales donde se proporcionaba a la persona las veinte tarjetas que contenían las competencias, y en base al criterio del entrevistado se escogían las que este consideraba que eran las más importantes para ejercer un cargo directivo, con un mínimo de 5 competencias a elegir y un máximo de 10, para de esta manera trabajar con información real que permita levantar la información relevante.

Dentro de la segunda etapa, y una vez que se tenía la información de las competencias escogidas por parte del directivo, se le proporcionó a la persona el listado de

cada una de las competencias con las conductas observables, de las cuales era necesario señalar las más importantes para que la competencia escogida pueda desarrollarse adecuadamente dentro del ámbito laboral, es decir, que permita o facilite las funciones del líder al momento de ejercer su cargo tanto personal como grupal para la consecución de objetivos.

La tercera etapa iniciaba con las entrevistas que permitían recabar la información complementaria en función de determinar las necesidades de capacitación y de formación que los líderes de cada equipo consideraban que es necesario reforzar para desempeñar sus labores adecuadamente tanto para el desarrollo de las personas que conforman el área de trabajo como para la consecución de los objetivos institucionales.

Cabe mencionar que el tiempo promedio para realizar las entrevistas a cada uno de los directivos fue de 45 minutos, en función de recabar los datos necesarios para la investigación, el levantamiento de información se lo realizó en el periodo de abril a mayo del 2017.

### **3.6 Procesamiento de datos.**

Una vez terminado el levantamiento de información, se procedió a realizar la tabulación correspondiente de los datos recopilados de las competencias, en base a una matriz en Excel que permitió determinar cuáles fueron las competencias seleccionadas con mayor frecuencia, indicando de esta manera el criterio de los directivos al momento de ejercer su cargo, de acuerdo a la siguiente tabla resumen y figura:

Tabla 4.  
Competencias más frecuentes

Entrevistas	Logro de objetivos	Planificación y organización	Comunicación efectiva	Manejo de conflictos	Toma de decisiones	Motivación	Manejo del tiempo	Delegación	Administración de procesos	Liderar y Supervisar
Directivo 1	1	1	1	1		1				
Directivo 2	1				1		1		1	
Directivo 3			1					1		1
Directivo 4	1				1	1				
Directivo 5		1	1	1		1	1			1
Directivo 6			1		1		1			1
Directivo 7		1	1		1			1		1
Directivo 8	1					1	1			
Directivo 9			1	1		1		1	1	
Directivo 10		1	1	1	1			1	1	
Directivo 11	1			1		1			1	1
Directivo 12			1				1	1	1	1
Directivo 13	1		1	1	1	1				
Directivo 14		1								
Directivo 15	1	1						1		
Directivo 16	1	1	1	1	1			1		
Directivo 17										
Directivo 18		1		1			1		1	1
Directivo 19	1	1	1	1	1	1		1		
Directivo 20	1	1	1							1
Directivo 21										
Directivo 22	1	1	1	1	1	1			1	
Directivo 23	1	1	1	1	1	1		1	1	1
Directivo 24							1			
Directivo 25			1	1			1			1
Directivo 26	1						1		1	
Directivo 27		1	1	1					1	1
Directivo 28	1			1					1	
Directivo 29			1		1	1				
Directivo 30			1		1			1		1
Directivo 31	1	1	1				1	1		1
Directivo 32									1	
Directivo 33		1		1		1				1
Directivo 34	1		1		1		1		1	
Directivo 35		1	1	1	1		1	1		1
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>21</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>15</b>

## COMPETENCIAS PARA LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

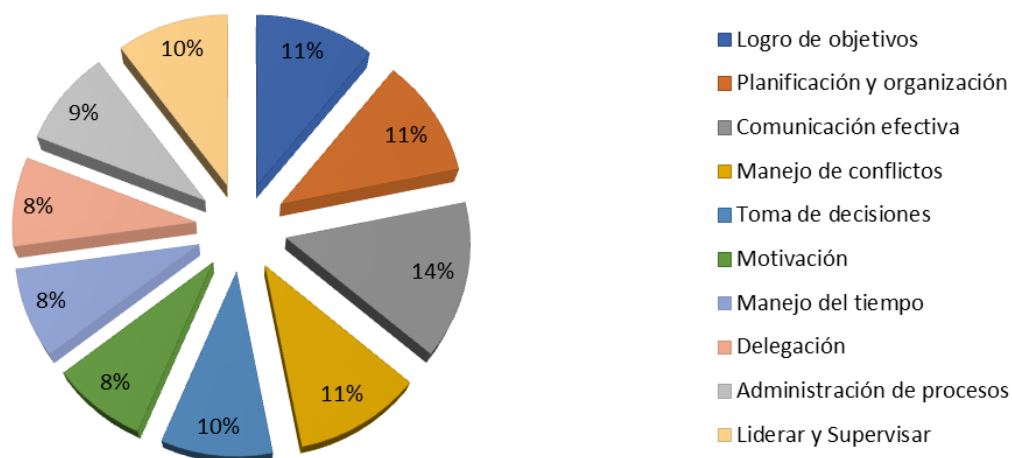


Figura 2. Competencias seleccionadas

Las conductas o comportamientos observables se desglosan a partir de las competencias más relevantes escogidas anteriormente en base al criterio de los directivos, lo cual servirá como información para determinar de esta manera el nivel de desarrollo de las competencias, dentro del programa de liderazgo para poder estructurarlo acorde a las necesidades institucionales.

Es así que, como segundo paso dentro del procesamiento de datos se generó la tabulación correspondiente a las conductas observables que fueron seleccionadas por parte de los directivos en relación de cada una de las competencias, detallando lo siguiente:

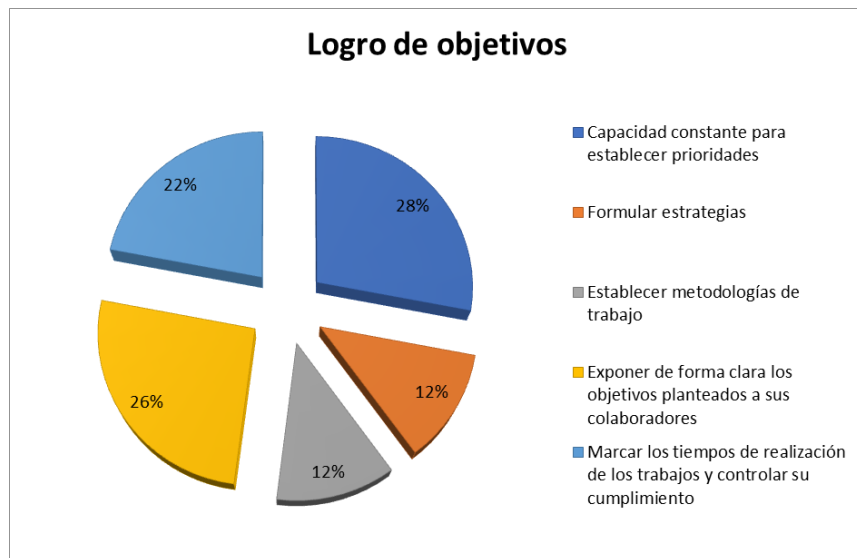


Figura 3. Logro de objetivos

Con base en los resultados obtenidos dentro de la competencia de logro de objetivos se determinó que los directivos muestran más importancia a la priorización de actividades, es decir, se enfocan primordialmente en las que muestren un mayor índice de impacto, así como el establecer de forma clara los objetivos a cubrir en el área de trabajo, mientras que, el establecer metodologías o estrategias de trabajo son de menor relevancia para los directivos.



Figura 4. Planificación y organización

Dentro de la competencia de planificación y organización los directivos muestran una importancia a la organización del trabajo en función de una programación establecida anteriormente, para de esta manera poder priorizar las actividades, acorde a las necesidades institucionales, así como el poder emitir directrices y lineamientos adecuados que permitan establecer una planificación acorde a los recursos institucionales para cada área.

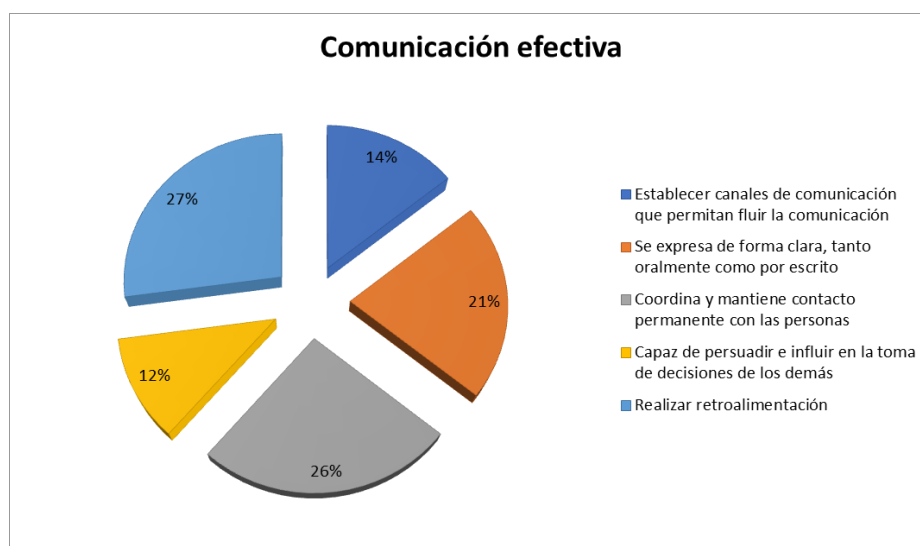


Figura 5. Comunicación efectiva

La figura referente a la competencia de comunicación efectiva muestra una importancia para los directivos en poder realizar una retroalimentación constante al trabajo realizado por el equipo bajo su cargo, y por otro lado, como conducta menos relevante, se consideró la persuasión e influencia en la toma de decisiones que se pueden generar.

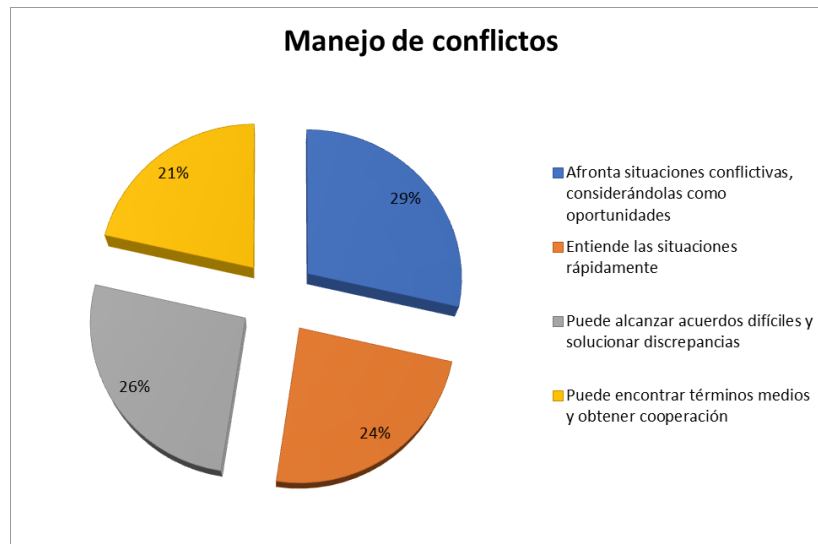


Figura 6. Manejo de conflictos

Para la competencia de manejo de conflictos se muestra una importancia al poder afrontar situaciones conflictivas, así como el poder alcanzar acuerdos y solucionar discrepancias que puedan aparecer en el ámbito laboral.

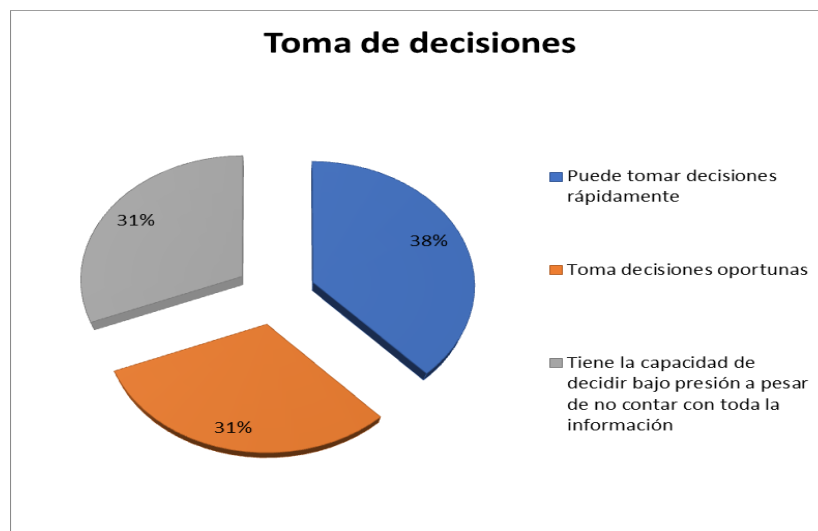


Figura 7. Toma de decisiones

La figura referente a la toma de decisiones indica la relevancia de los directivos en tomar decisiones rápidamente, las mismas que sean efectivas y logren el resultado esperado en la gestión realizada por parte del jefe del área.

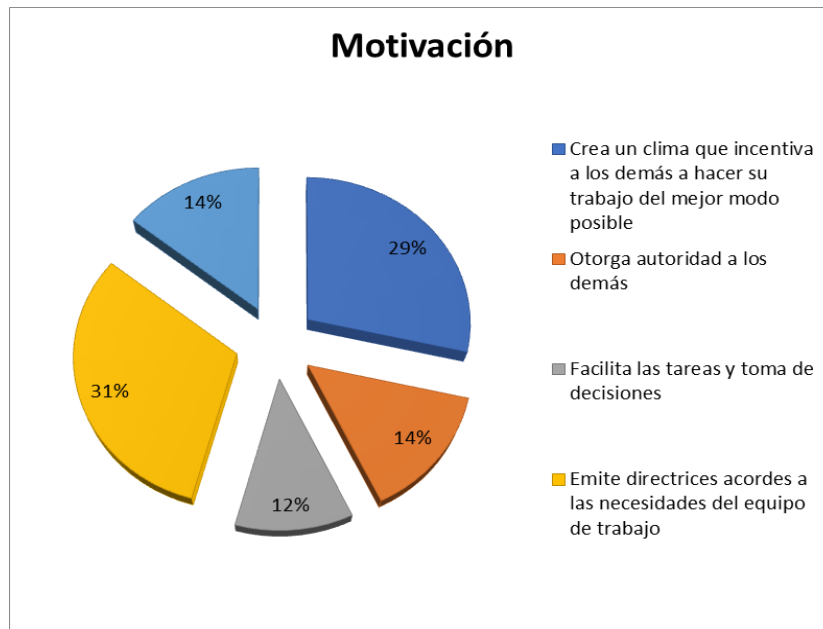


Figura 8. Motivación

La figura referente a la motivación, muestra como conducta más relevante y de mayor impacto para los directivos el poder emitir directrices claras en función de las necesidades de trabajo del equipo, así como generar un buen clima de trabajo que permita incentivar a los colaboradores, sin embargo, como conducta menos relevante para los directivos se encuentra el facilitar las tareas a las personas bajo su cargo.

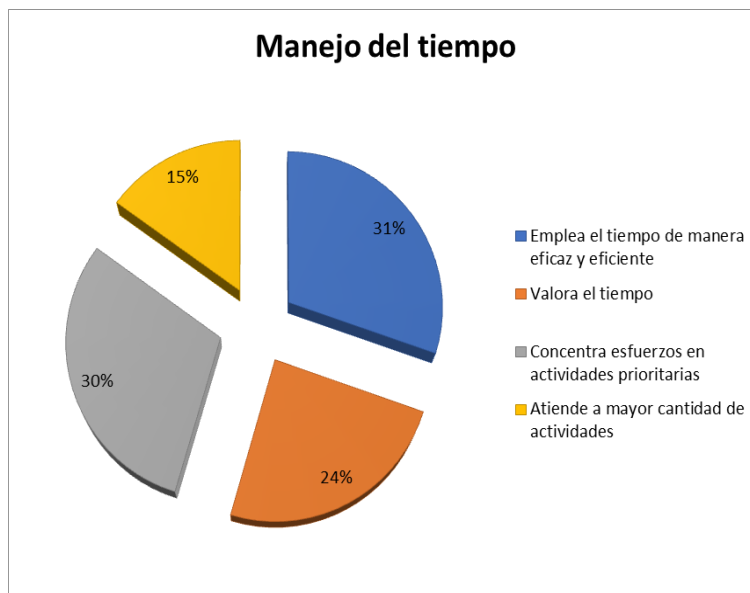


Figura 9. Manejo del tiempo

En la figura de manejo de tiempo se puede analizar que para los directivos es importante el poder emplear el tiempo de forma eficaz y eficiente, así como el poder emplear el tiempo necesario en actividades consideradas como prioritarias.

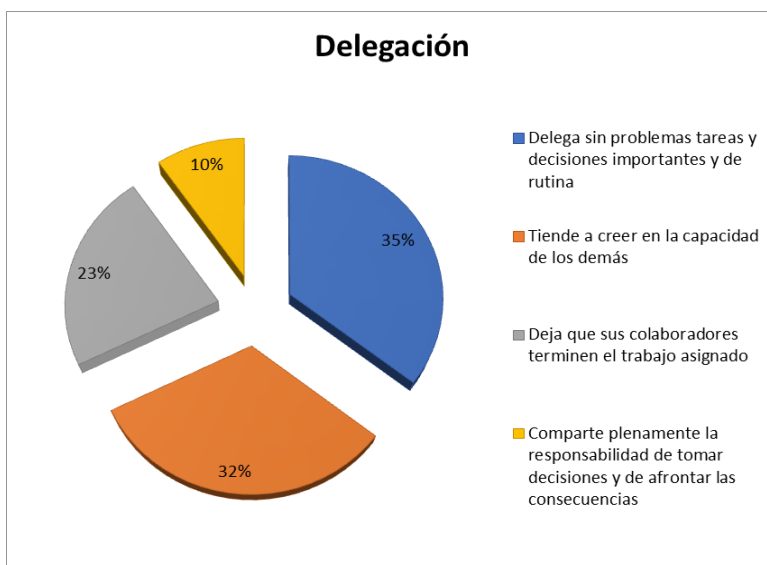


Figura 10. Delegación

La figura referente a la competencia de delegación muestra una importancia en el poder delegar tareas y decisiones al equipo de trabajo y por otro lado, como conducta menos relevante para los entrevistados se aprecia el compartir la responsabilidad con el equipo de trabajo en función de las consecuencias del trabajo realizado.

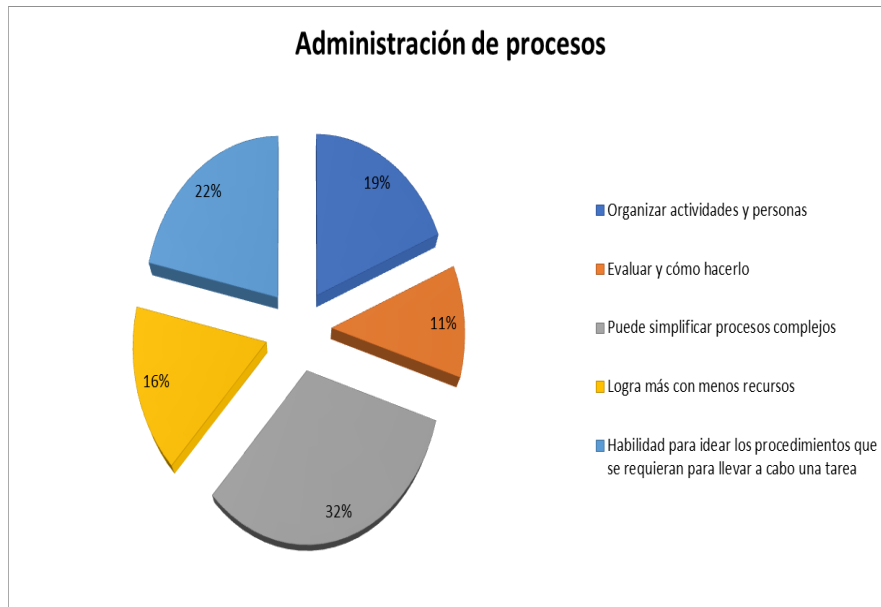


Figura 11. Administración de procesos

Como conducta más importante dentro de la administración de procesos se consideró el poder simplificar procesos complejos para desarrollar un trabajo adecuado, y como conducta menos relevante se consideró a la evaluación que puede generar el directivo.

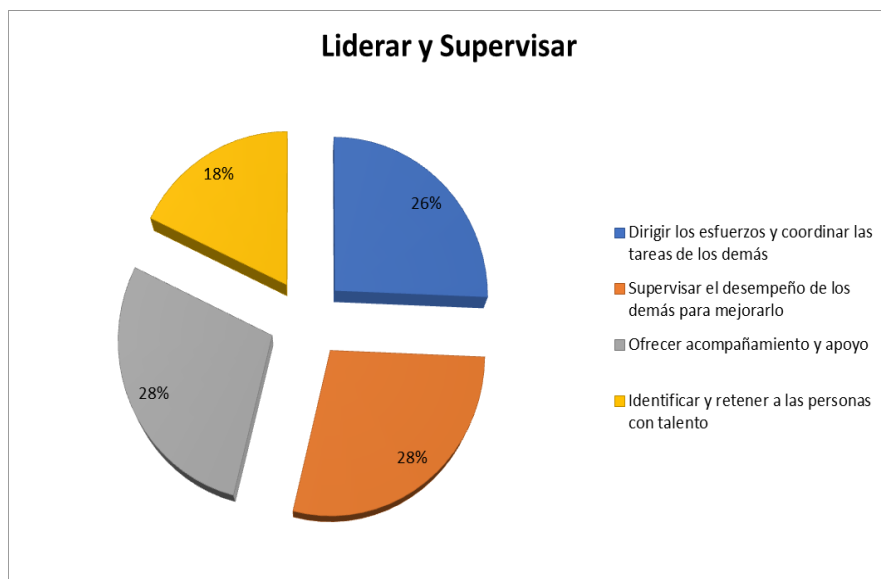


Figura 12. Liderar y Supervisar

En la figura se muestra como conducta más relevante para los directivos entrevistados el poder supervisar el desempeño de los colaboradores y ver las mejores vías para mejorarlo, así como el poder brindar un acompañamiento adecuado para el crecimiento del equipo de trabajo.

Finalmente, dentro del procesamiento de datos se procedió a tabular los resultados obtenidos de las entrevistas lo cual permitió obtener información complementaria por parte de los directivos, para de esta manera poder estructurar adecuadamente el programa de liderazgo según el detalle presentado en la tabla a continuación:

**Pregunta 1: ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades que posee un líder?**

**Fortalezas**

Tabla 5.  
Fortalezas que posee un líder

<b>Pregunta 1: Fortalezas</b>	
Saber dar directrices	1
Manejo de presión	6
Adaptación al cambio	6
Liderazgo	12
Empoderamiento	12
Apoyo al Equipo	6
Buen trato (Ni presión ni castigo)	4
Empatía	5
Trabajo en Equipo	5
Responsabilidades	1
Conocimientos del cargo	1

## Debilidades

Tabla 6.  
Debilidades que posee un líder

<b>Pregunta 1: Debilidades</b>	
Convertirse solo en supervisor	11
Baja experiencia	6
Falta de conocimiento del cargo	5
Mala comunicación	11
Actuar únicamente como jefe	2

**Pregunta 2: ¿Cuáles considera que son las necesidades de capacitación que posee actualmente un directivo?**

Tabla 7.  
Necesidades de capacitación

<b>Pregunta 2: Necesidades de capacitación</b>	
Liderazgo	8
Manejo de conflictos	6
Coaching Gerencial	24
Gestión de resultados	4
Comunicación efectiva	17
Desarrollo del personal	16
Negociación	1
Manejo del tiempo	1
Giro del negocio	3
Habilidades gerenciales	3

**Pregunta 3: ¿Tiene dificultades para desarrollar el cargo? ¿Cuáles?**

Tabla 8.  
Dificultades para ejercer el cargo

<b>Pregunta 3: Dificultades para desarrollar el cargo</b>	
Conocimiento de normativa	1
Manejo de equipos diversos (Criterios)	15

Carga de trabajo	3
Manejo de tiempo	4
Demasiada Jerarquía	8
Varios criterios	1
Falta de valoración	1
Lineamientos y directrices poco claras	6

**Pregunta 4: ¿Cómo considera que debe ser la relación entre el equipo de trabajo y el líder?**

Tabla 9.  
Relación entre el equipo de trabajo y el líder

<b>Pregunta 4: Relación de equipo de trabajo y líder</b>	
Confianza	12
Respeto	17
Información Organizada	12
Manteniendo el profesionalismo	11
Orientada a cumplir los objetivos	6
Comunicación de doble vía	6
Directa	6
De colaboración	6
Motivación	6
Retroalimentación	1
De amistad	5

### **3.7 Análisis de la información para el diseño del programa de liderazgo**

Una vez procesada la información levantada en base a la entrevista realizada a los directivos de la Institución, se puede determinar que es necesario estructurar un programa de retroalimentación que permita evidenciar el nivel de desarrollo de las competencias para desempeñar un cargo directivo.

Una vez analizada la información se determinó que competencias seleccionadas por los directivos fueron: logro de objetivos, planificación y organización, comunicación efectiva, manejo de conflictos, toma de decisiones, motivación, manejo del tiempo, delegación, administración de procesos, liderar y supervisar.

Así también, se pudo establecer que, en base al criterio de los jefes de área se debe cubrir ciertas necesidades de capacitación para de esta manera poder realizar un trabajo más acorde a las necesidades de cada uno de los equipos de trabajo.

Es así que, la primera fase del programa de liderazgo se enfoca en desarrollar una herramienta que permita obtener una apreciación de quienes interactúan de forma directa y constante con los líderes de equipo bajo una modalidad de heteroevaluación y autoevaluación.

La segunda fase del programa está orientada en elaborar un plan de capacitación y formación que permita satisfacer las necesidades descritas por los mismos directivos de la Institución lo cual beneficiará al buen manejo de equipos de trabajo y logro de objetivos, buscando el desarrollo del proceso formativo, para lo cual, tales cursos deben contener: objetivo del curso, objetivos de aprendizaje, temario, metodología de evaluación, duración.

Finalmente, la tercera etapa del programa consiste en establecer metodologías complementarias que pueden ser individuales o grupales, las cuales permitan cubrir o reforzar aquellas competencias para desenvolverse en el cargo en función de jornadas de entrenamiento más específicas.

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE UN PLAN DE LIDERAZGO PARA DIRECTIVOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS.**

### **4.1 Introducción**

Los cargos directivos dentro de la Institución desempeñan un rol estratégico y de un alto grado de responsabilidad al estar a cargo de diversos procesos que se desarrollan en cada una de las unidades administrativas de la Superintendencia de Bancos, razón por la cual, es necesario que el equipo de trabajo esté consolidado y alineado a las necesidades del directivo, así como también debe existir un alto grado de sinergia entre los requerimientos del equipo de trabajo con las actividades y acciones a tomar por parte del responsable del área.

Es así que, la propuesta de un programa de liderazgo para directivos de la Superintendencia de Bancos, tiene la finalidad de determinar cuáles son las competencias que según el criterio de los mismos líderes de equipo son necesarias para poder desarrollarse dentro de un cargo directivo, así como establecer una metodología o líneas de acción que permitan fortalecer las capacidades del nivel directivo de la Institución.

Por tal razón, es necesario mencionar que la propuesta se encuentra diseñada en función de las necesidades planteadas por los ocupantes de cada uno de los cargos directivos, para lo cual fue necesario trabajar con diez competencias orientadas a un desempeño adecuado en la dirección de equipos, y por ende, consecución de objetivos.

El presente programa está constituido de tres fases: la primera fase es un programa de retroalimentación que permita diagnosticar el nivel de desarrollo de las competencias de cada líder de equipo. Así también, como segunda fase se encuentra un plan de capacitación

que pueda cubrir las necesidades de formación de los directivos en función de reforzar y desarrollar las competencias. Y como una tercera fase del programa de liderazgo se encuentra el plantear otras herramientas que no se encuentren contempladas en el plan de capacitación y fomenten el desarrollo de las competencias de los directivos de forma grupal o individual, de acuerdo a las necesidades de formación encontradas.

#### **4.2 Objetivos de la propuesta**

- ❖ Determinar el nivel de desarrollo de las competencias a través del programa de retroalimentación.
- ❖ Ejecutar el plan de capacitación estructurado que permita satisfacer las necesidades institucionales en función de fortalecer el desarrollo de las competencias.
- ❖ Implementar otras actividades que fomenten el desarrollo de las competencias de los directivos para la ejecución de sus actividades como líderes de equipo.

#### **4.3 Alcance**

Esta propuesta va dirigida a desarrollar las competencias de liderazgo de las personas que se encuentren ocupando un cargo directivo dentro de la Superintendencia de Bancos en la ciudad de Quito y posteriormente, una vez realizados los ajustes necesarios en base a la evaluación, se realizará la sensibilización correspondiente con cada uno de los Intendentes regionales para replicarlo en las regionales de la Institución.

#### **4.4 Descripción de la propuesta**

El programa de liderazgo cuenta con tres fases, cada una de ellas estructurada adecuadamente para poder obtener información relevante y poder cubrir las necesidades tanto de desarrollo que posee la persona como cubrir las necesidades de liderazgo del

equipo de trabajo. Dentro de la propuesta la primera fase es un programa de retroalimentación que brinde un diagnóstico del nivel de desarrollo de las competencias de los directivos. Como segunda fase se encuentra un programa de capacitación que logre satisfacer las necesidades de desarrollo y finalmente, una tercera fase orientada a brindar un desarrollo de las habilidades y competencias más específicas.

#### **4.4.1. Programa de retroalimentación**

El presente programa de retroalimentación se basa en las entrevistas de diagnóstico realizadas a los directivos en función de las competencias seleccionadas bajo el criterio de los mismos, las cuales son consideradas como fundamentales para cada uno de los puestos de trabajo considerados de nivel jerárquico superior o que lideren equipos de trabajo.

Es recomendable que el proceso de retroalimentación pueda ejecutarse una vez al año o cada que una persona nueva ocupe un puesto directivo en la institución. Así también el presente programa debe llevarse a cabo con la ayuda de un experto del área de Desarrollo Institucional que pueda brindar un acompañamiento y guía para que el programa se pueda ejecutar adecuadamente.

##### **4.4.1.1. Objetivos**

- ❖ Brindar una perspectiva a los directivos a cerca del criterio que poseen sus colaboradores inmediatos, así como de los jefes directos y demás personas con las que mantienen una relación constante dentro del ámbito laboral.
- ❖ Fomentar una auto-percepción por parte de los directivos en función del nivel de desarrollo de las competencias que poseen.
- ❖ Realizar retroalimentación al directivo sobre su gestión y nivel de desarrollo de las competencias.

#### **4.4.1.2. Procedimiento**

Para el desarrollo óptimo de este programa de retroalimentación se han desarrollado dos encuestas, la primera en función de obtener una “autopercepción” dentro del entorno laboral, desarrollada para que sea contestada por parte del líder de cada área o de la persona que esté a cargo de un equipo de trabajo, con el propósito de lograr evaluar el desarrollo de competencias, así como ciertos elementos influyentes dentro del ambiente laboral y en el desarrollo de sus actividades diarias a lo largo de la jornada laboral.

La segunda encuesta está orientada a obtener información por parte de las personas con las que el líder mantiene contacto permanente, para de esta manera poder obtener el criterio de hetero-percepción lo cual permitirá evaluar el desarrollo de las competencias que el líder de equipo necesita desempeñar dentro de su cargo.

Para poder desarrollar la encuesta de hetero-percepción se recomienda que se pueda aplicar a las personas que conforman el equipo de trabajo de cada uno de los directivos, también puede aplicarse a las personas que dentro de la Institución ocupen un cargo de igual responsabilidad o jerarquía y que tenga relación de trabajo. Así también la encuesta puede aplicarse a los jefes inmediatos de cada uno de los responsables del equipo de trabajo.

Para las encuestas de retroalimentación se han desarrollado instrucciones con referencia a cada formato de retroalimentación que contenga introducción e indicaciones claras con ejemplos y descripción del proceso.

#### **4.4.1.3. Diseño de herramientas del programa de retroalimentación**

## PROGRAMA DE RETROALIMENTACIÓN PARA DIRECTIVOS

### Definiciones

- ❖ **Retroalimentación:** Conjunto de información que recibe una persona de acuerdo al desarrollo y desempeño de sus actividades.
- ❖ **Autoevaluación:** Autopercepción de una persona en función del desempeño logrado durante la ejecución de las actividades.
- ❖ **Hetero-evaluación:** Percepción de terceros del desempeño que tiene una persona en la ejecución de actividades señaladas.
- ❖ **Competencias laborales:** Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que posee una persona dentro del ámbito de trabajo.
- ❖ **Informantes:** Persona o personas que se encargarán de realizar la heteroevaluación y posee una relación directa o de dependencia con la persona para quien está dirigido el programa de retroalimentación
- ❖ **Colaborador:** Directivos quienes recibirán retroalimentación por parte del personal que mantenga una relación directa dentro del ámbito laboral.

### Objetivos de hetero-evaluación dentro del programa de retroalimentación

- a) Promover una cultura de retroalimentación que favorezca a los funcionarios, así como a la institución en la consecución de objetivos.
- b) Ofrecer información que permita determinar el criterio de las personas que trabajan en relación permanente con el directivo para evidenciar el nivel de desarrollo de las competencias.

- c) Fomentar una comunicación de doble vía que favorezca y refuerce las buenas prácticas en el ambiente laboral.

### **Objetivos de Autoevaluación dentro del programa de retroalimentación**

- d) Promover un autoanálisis dentro de la ejecución de actividades de cada uno de los funcionarios al desempeñarse en un cargo directivo.
- e) Diagnosticar las principales necesidades de capacitación en función del criterio propio de cada uno de los directivos.

### **Propósito**

Obtener un criterio realista por parte de un criterio propio de los directivos, así como de los colaboradores más cercanos, que permitan generar un diagnóstico del nivel de desarrollo de las competencias y las principales necesidades de capacitación.

### **Instrucciones generales**

- Lea la competencia con su respectiva definición y cada una de las conductas observables.
- Al momento de realizar la autoevaluación de las competencias sea lo más objetivo y realista posible, recuerde que la información brindada tiene carácter de confidencialidad manteniendo el anonimato de los informantes.
- Realice la evaluación de acuerdo a su consideración, marcando con una X en la casilla, siendo “nunca” el puntaje más bajo y “siempre” el puntaje más alto

## Formato de evaluación

La persona que realiza la autoevaluación o el informante que realice la heteroevaluación deberá puntuar de acuerdo al ejemplo presentando a continuación, con cada una de las competencias registradas en los formularios:

EJEMPLO:	NIVEL DE DESARROLLO					
	NUNCA	RARA VEZ	ALGUNAS VECES	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	
<b>LOGRO DE OBJETIVOS: Capacidad de conocer y entender el planteamiento estratégico, así como de las políticas y del puesto que ocupa para llegar a la consecución de resultados.</b>						
<b>a</b>	Establece prioridades constantemente en el trabajo.	X				
<b>b</b>	Formula estrategias para lograr el cumplimiento de objetivos.		X			
<b>c</b>	Establece metodologías de trabajo acorde a las necesidades.			X		
<b>d</b>	Expone de forma clara los objetivos al equipo de trabajo.			X		
<b>e</b>	Establece los tiempos de realización de los trabajos y controlar su cumplimiento.					X

PROGRAMA DE RETROALIMENTACIÓN (AUTOEVALUACIÓN)						
<i>Escribir nombre y apellidos</i>						
<i>Escribir el puesto</i>						
Evaluador nivel superior:			Puesto:			
Evaluador nivel igual:			Puesto:			
Evaluador nivel inferior:			Puesto:			
Fecha:	dd/mm/aaaa					
Observación:	NIVEL DE DESARROLLO					
	NUNCA	RARA VEZ	ALGUNAS VECES	FRECUENTE MENTE	SIEMPRE	
<b>LOGRO DE OBJETIVOS: Capacidad de conocer y entender el planteamiento estratégico, así como de las políticas y del puesto que ocupa para llegar a la consecución de resultados.</b>						
<b>a</b>	Establece prioridades constantemente en el trabajo.					
<b>b</b>	Formula estrategias para lograr el cumplimiento de objetivos.					
<b>c</b>	Establece metodologías de trabajo acorde a las necesidades.					
<b>d</b>	Expone de forma clara los objetivos al equipo de trabajo.					
<b>e</b>	Establece los tiempos de realización de los trabajos y controlar su cumplimiento.					
<b>TOTAL</b>						
<b>PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN: Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.</b>						
<b>a</b>	Proporciona directrices y lineamientos para la planificación.					
<b>b</b>	Elabora una planificación conforme a los recursos y alcance de las actividades del área.					
<b>c</b>	Organiza su trabajo y prioriza actividades de acuerdo a la programación establecida.					
<b>d</b>	Organiza el desarrollo de sus tareas, de acuerdo a las instrucciones entregadas y procedimientos establecidos.					
<b>TOTAL</b>						
<b>COMUNICACIÓN EFECTIVA: Capacidad que posee la persona para generar y mantener un flujo de comunicación con los demás generando un valor empático con el equipo de trabajo.</b>						
<b>a</b>	Establece canales de comunicación que permitan fluir la comunicación.					
<b>b</b>	Se expresa de forma clara, tanto oralmente como por escrito					
<b>c</b>	Puede coordinar y mantiene contacto permanente con las personas					
<b>d</b>	Influye en la toma de decisiones de los demás.					
<b>e</b>	Realiza retroalimentación al equipo de trabajo.					
<b>TOTAL</b>						
<b>MANEJO DE CONFLICTOS: Capacidad para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones apoyándose en la suficiente autoridad y justicia, centrándose en los intereses comunes.</b>						
<b>a</b>	Afronta situaciones conflictivas, y da soluciones a las mismas.					
<b>b</b>	Entiende las situaciones rápidamente					
<b>c</b>	Puede alcanzar acuerdos difíciles y solucionar discrepancias					
<b>d</b>	Encuentra términos medios y obtener cooperación					
<b>TOTAL</b>						
<b>TOMA DE DE DECISIONES: Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos.</b>						
<b>a</b>	Toma decisiones rápidamente					
<b>b</b>	Logra tomar decisiones oportunas					
<b>c</b>	Puede decidir bajo presión a pesar de no contar con toda la información					
<b>TOTAL</b>						
<b>MOTIVACIÓN: Impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades.</b>						
<b>a</b>	Crea un clima que incentiva a los demás a hacer su trabajo del mejor modo posible.					
<b>b</b>	Otorgar autoridad a los demás					
<b>c</b>	Facilita las tareas y toma de decisiones					
<b>d</b>	Emite directrices acordes a las necesidades del equipo de trabajo					
<b>e</b>	Genera buenas relaciones con el equipo de trabajo					
<b>TOTAL</b>						

<b>MANEJO DEL TIEMPO: Capacidad para establecer con criterio, prioridades a la hora de ejecutar esquemas, para planificar estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas.</b>						
<b>a</b>	Puede emplear el tiempo de manera eficaz y eficiente					
<b>b</b>	Es capaz de valorar el tiempo laboral					
<b>c</b>	Logra concentrar los esfuerzos en actividades prioritarias					
<b>d</b>	Es capaz de atender a mayor cantidad de actividades					
<b>TOTAL</b>						
<b>DELEGACIÓN: Capacidad para distribuir eficazmente la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el equipo de trabajo.</b>						
<b>a</b>	Delega sin problemas tareas y decisiones importantes y de rutina					
<b>b</b>	Cree en la capacidad de los demás					
<b>c</b>	Permite que sus colaboradores terminen el trabajo asignado					
<b>d</b>	Comparte la responsabilidad de tomar decisiones y de afrontar las consecuencias					
<b>TOTAL</b>						
<b>ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS: Habilidad de coordinar las operaciones, el flujo de trabajo y los métodos operacionales que contribuyan en la transformación de los procesos que contribuyen al éxito operacional.</b>						
<b>a</b>	Organiza actividades y al personal bajo su cargo					
<b>b</b>	Sabe como realizar una evaluación al equipo de trabajo					
<b>c</b>	Simplifica procesos complejos					
<b>d</b>	Puede lograr más con menos recursos					
<b>e</b>	Establece los procedimientos que se requieran para llevar a cabo una tarea					
<b>TOTAL</b>						
<b>LIDERAR Y SUPERVISAR: Fijar objetivos, asignar tareas, dar apoyo, seguimiento, motivar, orientar, retroalimentar y generar confianza en el equipo.</b>						
<b>a</b>	Dirige los esfuerzos y coordina las tareas de los demás					
<b>b</b>	Supervisar el desempeño de los demás para mejorarlo					
<b>c</b>	Ofrece acompañamiento y apoyo					
<b>d</b>	Identifica e intenta retener a las personas con talento					
<b>TOTAL</b>						

PROGRAMA DE RETROALIMENTACIÓN HETERO-EVALUACIÓN)						
<i>Escribir nombre y apellidos</i>						
<i>Escribir el puesto</i>						
Evaluador nivel superior:		Puesto:				
Evaluador nivel igual:		Puesto:				
Evaluador nivel inferior:		Puesto:				
Fecha:	dd/mm/aaaa					
Observación:	<b>NIVEL DE DESARROLLO</b>					
	NUNCA	RARA VEZ	ALGUNAS VECES	FRECUENTE MENTE	SIEMPRE	
<b>LOGRO DE OBJETIVOS: Capacidad de conocer y entender el planteamiento estratégico, así como de las políticas y del puesto que ocupa para llegar a la consecución de resultados.</b>						
<b>a</b>	Establece prioridades constantemente en el trabajo.					
<b>b</b>	Formula estrategias adecuadas para realizar el trabajo					
<b>c</b>	Genera metodologías de trabajo					
<b>d</b>	Expone de forma clara los objetivos al equipo de trabajo.					
<b>e</b>	Establece tiempos realistas para la realización de los trabajos y controlar su cumplimiento.					
<b>TOTAL</b>						
<b>PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN: Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.</b>						
<b>a</b>	Proporciona directrices y lineamientos para la planificación.					
<b>b</b>	Toma en cuenta los recursos para elaborar una planificación de las actividades del área.					
<b>c</b>	Organiza el trabajo y prioriza actividades de acuerdo a la programación establecida					
<b>d</b>	Organiza el desarrollo de tareas, de acuerdo a las instrucciones entregadas y procedimientos establecidos.					
<b>TOTAL</b>						
<b>COMUNICACIÓN EFECTIVA: Capacidad que posee la persona para generar y mantener un flujo de comunicación con los demás generando un valor empático con el equipo de trabajo.</b>						
<b>a</b>	Establece canales de comunicación que permitan fluir la comunicación.					
<b>b</b>	Se expresa de forma clara, tanto oralmente como por escrito					
<b>c</b>	Coordina y mantiene contacto permanente con las personas					
<b>d</b>	Influye en la toma de decisiones de los demás.					
<b>e</b>	Realiza retroalimentación al equipo de trabajo.					
<b>TOTAL</b>						
<b>MANEJO DE CONFLICTOS: Capacidad para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones apoyándose en la suficiente autoridad y justicia, centrándose en los intereses comunes.</b>						
<b>a</b>	Afronta situaciones conflictivas, y da soluciones a las mismas.					
<b>b</b>	Entiende las situaciones rápidamente					
<b>c</b>	Alcanza acuerdos difíciles y logra solucionar discrepancias					
<b>d</b>	Encuentra términos medios y obtener cooperación					
<b>TOTAL</b>						
<b>TOMA DE DE DECISIONES: Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos.</b>						
<b>a</b>	Toma decisiones rápidamente					
<b>b</b>	Toma decisiones oportunas					
<b>c</b>	Puede decidir bajo presión a pesar de no contar con toda la información					
<b>TOTAL</b>						
<b>MOTIVACIÓN: Impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades.</b>						
<b>a</b>	Crea un clima que incentiva a los demás a hacer su trabajo del mejor modo posible					
<b>b</b>	Otorgar autoridad a los demás					
<b>c</b>	Facilita las tareas y toma de decisiones					
<b>d</b>	Emite directrices acordes a las necesidades del equipo de trabajo					
<b>e</b>	Genera buenas relaciones con el equipo de trabajo					
<b>TOTAL</b>						

<b>MANEJO DEL TIEMPO: Capacidad para establecer con criterio, prioridades a la hora de ejecutar esquemas, para planificar estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas.</b>						
<b>a</b>	Emplea el tiempo de manera eficaz y eficiente					
<b>b</b>	Valora el tiempo laboral					
<b>c</b>	Concentra los esfuerzos en actividades prioritarias					
<b>d</b>	Atiende a mayor cantidad de actividades					
<b>TOTAL</b>						
<b>DELEGACIÓN: Capacidad para distribuir eficazmente la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el equipo de trabajo.</b>						
<b>a</b>	Delega sin problemas tareas y decisiones importantes y de rutina					
<b>b</b>	Cree en la capacidad de los demás					
<b>c</b>	Permite que los colaboradores terminen el trabajo asignado					
<b>d</b>	Comparte la responsabilidad de tomar decisiones y de afrontar las consecuencias					
<b>TOTAL</b>						
<b>ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS: Habilidad de coordinar las operaciones, el flujo de trabajo y los métodos operacionales que contribuyan en la transformación de los procesos que contribuyen al éxito operacional.</b>						
<b>a</b>	Organiza actividades y al personal					
<b>b</b>	Realiza una evaluación adecuada al equipo de trabajo					
<b>c</b>	Simplifica procesos complejos					
<b>d</b>	Optimiza recursos en los procesos designados					
<b>e</b>	Establece los procedimientos que se requieran para llevar a cabo una tarea					
<b>TOTAL</b>						
<b>LIDERAR Y SUPERVISAR: Fijar objetivos, asignar tareas, dar apoyo, seguimiento, motivar, orientar, retroalimentar y generar confianza en el equipo.</b>						
<b>a</b>	Dirige los esfuerzos y coordina las tareas					
<b>b</b>	Supervisar el desempeño de los demás para mejorarlo					
<b>c</b>	Ofrece acompañamiento y apoyo					
<b>d</b>	Identifica e intenta retener a las personas con talento					
<b>TOTAL</b>						

#### 4.4.2 Programa de capacitación

El presente programa de capacitación está constituido por cinco módulos, bajo la modalidad de talleres y cursos, buscando de esta manera la participación activa de los funcionarios, así como el desarrollo de las competencias de liderazgo seleccionadas en las preguntas complementarias realizadas al final de las entrevistas a los directivos de la Institución.

Dentro de cada uno de los cursos se ha considerado un objetivo general, objetivos de aprendizaje, contenidos, horarios, duración, recursos, criterios de evaluación.

##### 4.4.2.1 Objetivos

- ❖ Plantear un programa de capacitaciones que cubran las necesidades planteadas por parte de los directivos.
- ❖ Proporcionar herramientas que faciliten la dirección de equipos de trabajo diversos.

##### 4.4.2.2 Indicadores

Para poder medir el nivel de desarrollo y ejecución del plan de capacitación se plantean tres tipos de indicadores del proceso que permitirán determinar el porcentaje de logro alcanzado en la fase dos, tales como:

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Fórmula</b>
Porcentaje de participación en el programa.	Número de asistentes, sobre el número de personas convocadas.
Porcentaje de aprobación y efectividad.	Número de personas aprobadas, sobre el número de participantes.
Porcentaje de cumplimiento del programa de capacitación.	Número de eventos ejecutados, sobre el número de eventos planificados

##### 4.4.2.3 Diseño del programa de capacitación

<b>MANEJO Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS</b>	
<b>Objetivo General: Definir lineamientos y directrices claras para que el equipo de trabajo alcance objetivos en común.</b>	
<b>Objetivo de aprendizaje:</b>	Establecer metodologías de trabajo.
	Establecer límites claros y específicos entre sus colaboradores.
	Trabajar en equipo con otras áreas.
	Coordinar actividades prioritarias para el equipo de trabajo.
<b>Contenidos</b>	<p><b>Unidad 1: Conceptualización básica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Conceptos básicos</li> <li>* Como formar equipos de trabajo</li> <li>* Generaciones en el trabajo</li> <li>* Motivación para las generaciones del trabajo</li> </ul> <p><b>Unidad 2: Asertividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Conceptualización básica</li> <li>* Pensamiento asertivo</li> <li>* Comunicación</li> <li>* Técnicas de asertividad</li> <li>* Evaluación de oportunidades</li> </ul> <p><b>Unidad 3: Formación de equipos de trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Valores</li> <li>* Efectividad de un equipo organizado</li> <li>* Diagnóstico actual del equipo de trabajo</li> <li>* Inteligencia del grupo</li> <li>* Incentivar la colaboración</li> <li>* Técnicas para motivar al grupo</li> <li>* Identificar roles en el equipo</li> <li>* Resolución de conflictos</li> <li>* Equipos autodirigidos</li> </ul>
<b>Horario:</b>	Desde las 09:30 am hasta las 13:30 pm
<b>Duración</b>	Se puede ejecutar en un tiempo estimado de 7 días laborables.
<b>Recursos</b>	El ejercicio se ejecutará en forma de taller con participación del grupo de trabajo, por lo que se requiere: Proyector, computador, presentación, gafetes, hojas recicladas, marcadores.
<b>Criterios de evaluación</b>	La evaluación se llevará acabo en función de reacción y ejecución de lo aprendido. (Seguimiento)
<b>Modalidad</b>	Presencial

<b>COMUNICACIÓN ASERTIVA</b>	
<b>Objetivo General: Proporcionar herramientas y técnicas de comunicación que permitan reforzar los canales de comunicación para transmitir información adecuada con el cliente externo e interno satisfaciendo así las necesidades organizacionales.</b>	
<b>Objetivo de aprendizaje:</b>	Comunicarse correctamente con los miembros de la organización.
	Establecer canales de comunicación adecuados para transmitir información necesaria.
	Identificar el rol de la comunicación dentro de los procesos que se llevan a cabo en el ámbito laboral
<b>Contenidos</b>	<p><b>Unidad 1: Conceptualización básica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Conceptos básicos</li> <li>* Canales de comunicación</li> <li>* Tipos de comunicación</li> <li>* Barreras dentro de la comunicación</li> <li>* Herramientas de comunicación</li> </ul> <p><b>Unidad 2: Comunicación Gerencial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Procesos en la comunicación</li> <li>* Elementos comunicacionales</li> <li>* Interferencias dentro de la comunicación</li> </ul> <p><b>Unidad 3: Comunicación Interna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Campañas internas</li> <li>* Herramientas</li> <li>* Promover las reuniones</li> <li>* Contacto directo con los demás</li> </ul> <p><b>Unidad 4: Programación Neurolingüística</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Escucha activa</li> <li>* Facilidad de palabra</li> <li>* Buenas prácticas para las relaciones interpersonales</li> <li>* Técnicas de entrevista</li> <li>* Empatía</li> </ul>
<b>Horario:</b>	Desde las 9:00 am hasta las 14:00 pm
<b>Duración</b>	Se puede ejecutar en un tiempo estimado de 5 días en un total de 25 horas promedio
<b>Recursos</b>	El ejercicio se ejecutará en forma de taller con participación del grupo de trabajo, por lo que se requiere: Proyector, computador, presentación, gafetes, hojas recicladas, marcadores.
<b>Criterios de evaluación</b>	La evaluación se llevará a cabo en función de la participación y criterio de los participantes en los talleres dirigidos por parte del facilitador.
<b>Modalidad</b>	Presencial

<b>PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	
<b>Objetivo General: Plantear planes de acción para la consecución de objetivos y dar seguimiento a los mismos.</b>	
<b>Objetivo de aprendizaje:</b>	Definir lineamientos y planes de acción para la consecución de objetivos
	Evaluar el desempeño del personal en función de las metodologías aprendidas.
	Diseñar estrategias de desarrollo y mejoramiento continuo.
<b>Contenidos</b>	<p><b>Unidad 1: Planificación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Conceptos básicos de planificación</li> <li>* Administración estratégica</li> <li>* Planificación organizacional</li> <li>* POA institucional</li> <li>* Objetivos institucionales</li> <li>* Como formular estrategias</li> </ul> <p><b>Unidad 2: Seguimiento y Control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Fijación de objetivos</li> <li>* Herramientas para seguimiento</li> <li>* Elaborar acciones correctivas</li> <li>* Estrategias, líneas de acción de mejora</li> </ul> <p><b>Unidad 3: Metodología de evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Tipos de evaluación</li> <li>* Metodologías</li> <li>* Cumplimiento de indicadores</li> </ul>
<b>Horario:</b>	Desde las 09:00 am hasta las 13:00 pm
<b>Duración</b>	Se estima una duración de 12 horas y se puede ejecutar en un 3 días.
<b>Recursos</b>	El ejercicio se ejecutará en forma de taller con participación del grupo de trabajo, por lo que se requiere: Proyector, computador, presentación, gafetes, hojas recicladas, marcadores.
<b>Criterios de evaluación</b>	La evaluación se llevará a cabo en función de la ejecución de lo aprendido en la práctica.
<b>Modalidad</b>	Presencial

<b>LIDERAZGO</b>	
<b>Objetivo General: Proporcionar herramientas para el desarrollo del equipo de trabajo, logrando identificar las principales necesidades y requerimientos de los demás.</b>	
<b>Objetivo de aprendizaje:</b>	Formar equipos de trabajo equilibrados
	Motivar a los demás en el desarrollo de actividades
	Planificar y monitorear el desempeño del equipo de trabajo
	Reconocer el logro y desempeño de los demás en función de los recursos necesarios para la realización de actividades
<b>Contenidos</b>	<p><b>Unidad 1: Introducción al liderazgo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Conceptos básicos</li> <li>* Estilos de liderazgo</li> </ul> <p><b>Unidad 2: Apoyo en la formación del equipo de trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificar habilidades personales</li> <li>* Identificar objetivos profesionales</li> <li>* Formular estrategias para generar oportunidades de aprendizaje.</li> <li>* Identificar intereses de aprendizaje del equipo</li> </ul> <p><b>Unidad 2: Motivación al equipo de trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Beneficios</li> <li>* Identificar factores que generan satisfacción a las personas</li> <li>* Formular y plantear objetivos de rendimiento</li> <li>* Proponer un sistema de recompensas en base al rendimiento</li> </ul> <p><b>Unidad 3: Retroalimentación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Tipos de retroalimentación</li> <li>* Herramientas de retroalimentación</li> <li>* Inteligencia emocional</li> <li>* Percepción del rendimiento propio y de los demás</li> </ul> <p><b>Unidad 4: Planificación de desempeño del equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Proponer objetivos de desempeño</li> <li>* Formular indicadores</li> <li>* Generar propuestas de mejora</li> <li>* Definir prioridades en la ejecución de actividades</li> </ul>
<b>Horario:</b>	Desde las 09:00 am hasta las 14:00 pm
<b>Duración</b>	El tiempo estimado es de 20 horas y se puede ejecutar en 4 días.
<b>Recursos</b>	El ejercicio se ejecutará en forma de taller con participación del grupo de trabajo, por lo que se requiere: Proyector, computador, presentación, gafetes, hojas recicladas, marcadores.
<b>Criterios de evaluación</b>	La evaluación se llevará acabo en función de la participación y criterio de los participantes en los talleres dirigidos por parte del facilitador.
<b>Modalidad</b>	Presencial

### **4.4.3 Actividades de desarrollo de competencias individuales**

#### **4.4.3.1 Introducción**

Para el tercer entregable se consideró la importancia que tienen las actividades orientadas al desarrollo cognitivo y potenciamiento de las competencias en los líderes de equipo, por lo que, se han estructurado herramientas enfocadas en el desarrollo individual y reforzamiento de las competencias que posee una persona y que se encuentran estrechamente relacionadas al ejercer un liderazgo acorde a las necesidades del equipo de trabajo, así como los requerimientos institucionales.

Este tipo de actividades están orientadas a consolidar las competencias relacionadas al liderazgo, promoviendo un desarrollo profesional, que permitan ejercer un buen manejo de equipos y la persona pueda aplicar los conocimientos aprendidos de manera adecuada en el ámbito laboral.

Dentro de cada una de las actividades se especifica el objetivo general, descripción, herramientas, metodología.

#### **4.4.3.2 Objetivos**

- ❖ Desarrollar profesionalmente al personal a cargo de una Dirección o de un equipo de trabajo.
- ❖ Identificar oportunidades de desarrollo y reforzamiento de competencias en los directivos.
- ❖ Desarrollar nuevos talentos dentro de la organización, ejerciendo un aprendizaje mutuo entre los colaboradores.

#### 4.4.3.3 Actividades de desarrollo

<b>DESARROLLO INDIVIDUAL</b>	
<b>TÉCNICA</b>	<b>PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	
La PNL es un modelo de comunicación que tiene como base fundamental el usar técnicas cognitivas o de pensamiento que permitan influir directamente en el comportamiento de una persona, orientado de esta manera el aprendizaje al desarrollo humano.	
<b>OBJETIVOS</b>	
Proporcionar a los participantes una agudeza sensorial que le permita captar más situaciones que se generan en el ámbito laboral.	
Proveer técnicas cognitivas que permitan el desarrollo personal, profesional tanto del directivo como del equipo bajo su cargo.	
Facilitar la comunicación organizacional promoviendo el liderazgo y la dirección de equipos de trabajo.	
<b>METODOLOGÍA</b>	
Este modelo se centra especialmente en sesiones de terapias grupales que brindan a las personas herramientas que permitan buscar soluciones a problemas, detectar recursos alcanzables dentro del ámbito, generando una agudeza sensorial, promoviendo una comunicación más efectiva con mejores relaciones personales y profesionales, orientando al logro de objetivos y por ende mejor rendimiento, así como cambios de comportamiento y compenetración con las personas más cercanas en el medio que se desenvuelve la persona.	

<b>DESARROLLO INDIVIDUAL</b>	
<b>TÉCNICA</b>	<b>MENTORING</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	
Técnica orientada a desarrollar el potencial del personal, basándose en el aprendizaje de la experiencia, así como en la transferencia de conocimientos, dentro de un proceso más cercano entre un mentor(a) y el tutelado, que ofrece una guía según las necesidades de la persona para que pueda desarrollarse a plenitud a nivel laboral y personal.	
<b>OBJETIVOS</b>	
Mejorar las habilidades de los directivos para ejercer un liderazgo acorde a las necesidades que puedan presentarse.	
Acelerar el proceso de desarrollo de los directivos a través del apoyo y guía de una persona que posee más experiencia dentro de la Institución.	
Aumentar los conocimientos de los colaboradores en base a la experiencia.	

## **METODOLOGÍA**

La metodología, consiste en el aporte de una persona con mayor tiempo y experiencia dentro de la institución, se vuelve un mentor que guía y enseña al profesional, invirtiendo tiempo y esfuerzos en potenciar las competencias y conocimientos del directivo en este caso. Para lo cual, es necesario que el mentor pueda establecer vínculos con el tutelado que promueva la motivación, confianza y la sociabilidad entre si.

<b>DESARROLLO INDIVIDUAL</b>	
<b>TÉCNICA</b>	<b>OUTDOOR TRAINING</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	
Taller al aire libre o dentro de un espacio amplio que permita la participación e integración constante de las personas durante todo el tiempo que duren las actividades a realizar, mismas que actúan como metodologías de aprendizaje en base a la experiencia, donde se proporcionan diferentes situaciones que promuevan conductas y comportamientos en todos los participantes.	
<b>OBJETIVOS</b>	
Fomentar el sentido de pertenencia del personal a la Institución en base a los valores corporativos	
Reforzar comportamientos positivos en equipos de trabajo que promuevan la motivación en el momento de realizar las actividades laborales y por ende la consecución de objetivos.	
Fomentar actitudes comunes en equipos de trabajo que mejoren las relaciones tanto profesionales como personales.	
<b>METODOLOGÍA</b>	
Serie de actividades físicas y lúdicas, así como actividades mentales que promuevan el desarrollo cognitivo e insight en las personas orientado a la resolución de problemas generando competencias el trabajo en equipo las mismas que pueden ser aplicadas en al ámbito laboral en un trabajo cooperativo.	

<b>DESARROLLO INDIVIDUAL</b>	
<b>TÉCNICA</b>	<b>COACHING GERENCIAL</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	
<p>Práctica profesional orientada a desarrollar y reforzar competencias que permitan el liderazgo de equipos de trabajo y la consecución de objetivos, permitiendo un pensamiento más amplio con la ayuda de un coach que estimule a la persona a la reflexión y ejecución de actividades en la resolución de conflictos.</p>	
<b>OBJETIVOS</b>	
<p>Utilizar técnicas de coaching en su vida profesional y personal para su desarrollo.</p>	
<p>Desarrollar técnicas que le permitan identificar fortalezas y recursos.</p>	
<p>Desarrollar habilidades neurolingüísticas que promuevan buenas relaciones laborales.</p>	
<b>METODOLOGÍA</b>	
<p>Consiste en asignar un coach a las personas a cargo de equipos que permitan poner a prueba las capacidades de reflexión y resolución de conflictos de la persona, en base a situaciones que pueden presentar en el ámbito laboral. La ejecución del programa puede llevarse a cabo en 2 módulos que permitan realizar seguimiento del desarrollo de la persona, dentro de un periodo de 4 a 6 meses.</p>	

## 4.5 Marco Lógico

Tabla 10.

Marco Lógico

Propuesta				
Objetivos	Descripción	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
<b>Objetivo de desarrollo</b>	Mejorar la gestión de los directivos a través del desarrollo de competencias.	Cumplimiento de Objetivos Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados del POA</li> <li>Reuniones de seguimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboración de los participantes</li> <li>Autorización del Superintendente de Bancos.</li> </ul>
<b>Objetivo del proyecto</b>	Implementar un programa de liderazgo para los directivos de la Superintendencia de Bancos en el 2017 y 2018.	Número de directivos que participarán en el programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Listado de asistencia</li> <li>Certificado de aprobación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboración de los participantes.</li> <li>Factibilidad de horario.</li> </ul>
<b>Resultados esperados</b>	Desarrollar en los directivos las competencias ligadas al liderazgo y afines al cargo.	Resultados de la evaluación del desempeño	Formatos de evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo de la organización y de las personas.</li> <li>Cumplimiento del tiempo</li> </ul>
<b>Programa de liderazgo</b>	Actividades	Insumos	Costos	Precondiciones
Fase 1: Programa de retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Socialización del programa</li> <li>Selección de informantes</li> <li>Capacitación a los participantes</li> <li>Aplicación de formatos</li> <li>Feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulario de heteroevaluación</li> <li>Formulario de autoevaluación</li> <li>Autorización por parte del Superintendente de Bancos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impresiones y materiales \$50</li> <li>Refrigerio \$100</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo de los informantes.</li> <li>Apertura por parte de los directivos.</li> </ul>
Fase 2: Programa de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración del cronograma</li> <li>Nro. De participantes</li> <li>Búsqueda de proveedores</li> <li>Solicitud de disponibilidad presupuestaria</li> <li>Ejecución y evaluación del programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Términos de referencia para contratación.</li> <li>Resultados del programa de retroalimentación</li> <li>Cotizaciones</li> <li>Presupuesto</li> </ul>	Considerar dentro del PAC (\$16400) <ul style="list-style-type: none"> <li>\$ 700 Refrigerio</li> <li>\$ 100 Materiales</li> <li>\$ 15600 Facilitador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proveedores que se ajusten a las necesidades institucionales.</li> <li>Factibilidad del tiempo de los participantes.</li> <li>Disponibilidad presupuestaria</li> <li>Autorización del jefe inmediato</li> </ul>
Fase 3: Otras herramientas de formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación previa a la implementación.</li> <li>Selección de participantes</li> <li>Elaboración del cronograma</li> <li>Selección de proveedores</li> <li>Ejecución del programa fase 3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cotizaciones</li> <li>Resultados del plan de capacitación ejecutado</li> <li>Términos de referencia para contratación</li> </ul>	Considerar dentro del PAC (\$16000) <ul style="list-style-type: none"> <li>\$ 250 Materiales</li> <li>\$15750 Facilitador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad presupuestaria</li> <li>Autorización del jefe inmediato</li> <li>Proveedores que se ajusten a los requerimientos</li> </ul>

## **4.6 Seguimiento**

### **4.6.1. Monitoreo**

Como monitoreo del presente programa se establecerá un control de avances y cumplimiento del proyecto en base al cronograma establecido para el mismo, con lo cual se garantizará la implementación del proyecto en el tiempo establecido, cubriendo así la necesidad institucional de manera adecuada en la ejecución del presente programa, realizando un monitoreo y alcance de objetivos mensuales.

### **4.6.2. Sostenibilidad**

La presente investigación será sostenible ya que se ha considerado realizar el programa de retroalimentación cada año, generando así un diagnóstico en base a los resultados y la evaluación correspondiente. Por otro lado también, los indicadores mencionados anteriormente garantizarán sostenibilidad independientemente que exista o no rotación en los cargos de directivos ya que el programa será ejecutado siempre que ingrese una persona diferente a ocupar un cargo directivo.

### **4.6.3. Evaluación**

La evaluación que se aplicará al programa radicará en los puntajes obtenidos por parte de los participantes en función de las capacitaciones y participación en los cursos programados. Así también la evaluación consistirá en medir el impacto e influencia del programa en los directivos, además del impacto generado en el personal bajo su cargo a través de la evaluación del desempeño que se aplicará en los 5 meses posteriores a la implementación y ejecución del mismo.

#### 4.6.4. Destinatarios

El programa va dirigido a las personas que se encuentren ocupando un cargo directivo dentro de la Superintendencia de Bancos, así como de la persona que sea considerada como coordinadora de equipos en las áreas agregadoras de valor. Cabe mencionar que el programa puede replicarse en los procesos desconcentrados, es decir, en las regionales de Cuenca, Guayaquil y Portoviejo.

#### Cronograma

No.	Actividades – Tiempo	Noviembre 2017				Diciembre 2017				Enero 2018				Febrero 2018				Marzo 2018				Abril 2018		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
1	Socialización del programa	■																						
2	Selección de informantes		■																					
3	Capacitación a los participantes			■	■																			
4	Aplicación de formatos					■	■																	
5	Feedback							■	■															
6	Elaboración del cronograma								■															
7	Nro. De participantes								■															
8	Búsqueda de proveedores								■	■														
9	Solicitud de disponibilidad presupuestaria										■													
10	Ejecución y evaluación del programa.											■	■	■	■									
11	Planificación previa a la implementación.													■	■	■								
12	Selección de participantes															■								
13	Elaboración del cronograma															■								
14	Selección de proveedores															■								
15	Ejecución del programa																	■	■	■	■	■	■	■

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

- ❖ Todos los directivos entrevistados consideraron la necesidad de mantener un programa de capacitación que les permita adquirir competencias para facilitar el trabajo que realizan con los equipos de trabajo.
- ❖ Al ser una Institución encargada de la supervisión y control del sistema financiero, requiere de líderes objetivos que jueguen un papel determinante en el funcionamiento óptimo de la Institución, por tal razón, es indispensable implementar un programa que desarrolle las competencias que estén estrechamente relacionadas con la consecución de los objetivos corporativos.
- ❖ Se concluye que es necesario promover una cultura de autoevaluación y heteroevaluación dentro de la Institución que permita obtener un criterio personal, así como de terceros que brinden una retroalimentación completa sobre la gestión que cada uno de los directivos está realizando.
- ❖ Las competencias seleccionadas en base al criterio de los directivos que intervinieron en la presente investigación fueron: logro de objetivos, planificación y organización, comunicación efectiva, manejo de conflictos, toma de decisiones, motivación, manejo del tiempo, delegación, administración de procesos, liderar y supervisar.
- ❖ Se concluye que la Superintendencia de Bancos, al encontrarse en un proceso de reestructura debe implementar el programa de liderazgo en función de facilitar a los nuevos directivos una inducción acorde con las actividades de líder de equipo.

- ❖ Las competencias a desarrollar y fortalecer en los directivos de la Superintendencia de Bancos son la comunicación, liderazgo, manejo de equipos y planificación y organización de procesos.

## **5.2 Recomendaciones**

- ❖ Se recomienda implementar en primer lugar el programa de retroalimentación debido a que genera una medición del desarrollo de las competencias, para de esta manera poder implementar un programa de capacitación que se adecúe a las necesidades institucionales.
- ❖ Se recomienda que el programa de liderazgo se implemente cada que exista un cambio en cualquier puesto directivo, o si una persona nueva ocupará una partida de Nivel Jerárquico Superior dentro de la Institución.
- ❖ Asignar dentro de la Dirección de Talento Humano a la unidad responsable de la ejecución del programa de liderazgo en función de poder coordinar con las diferentes direcciones administrativas la ejecución adecuada y obtener los resultados esperados.
- ❖ En función de la información levantada en base al criterio y necesidad de los directivos de la Institución, se recomienda determinar al tercer entregable como un Programa de Reforzamiento Institucionalizado que pueda ejecutarse anualmente dentro del Plan Anual de Capacitación y que brinde una retroalimentación de lo aprendido por los directivos.
- ❖ Se recomienda aplicar el Programa de Liderazgo a todos los directivos de la Institución, así como de las Intendencias de Cuenca, Guayaquil y Portoviejo para

desarrollar y fortalecer las competencias, en función de cumplir con las exigencias del medio laboral a las que se ven sometidos los directivos constantemente.

- ❖ Se recomienda analizar la posibilidad de ejecutar el Programa anualmente y en base a los resultados que se obtengan, disponer la participación obligatoria del personal directivo.
- ❖ Para la ejecución del presente programa, se recomienda realizar actualizaciones y modificaciones pertinentes y de mejora, luego de su primera aplicación en base a la evaluación pertinente y diversas necesidades institucionales que puedan ir surgiendo a lo largo del tiempo.
- ❖ Es importante que exista un compromiso con la ejecución del presente programa por parte de los principales ejes directivos de la Institución para que de esta manera los demás funcionarios puedan darle la importancia que exige el programa.
- ❖ Se recomienda que una vez que los directivos hayan participado del programa de liderazgo y desarrollado las competencias, puedan compartir con los equipos de trabajo los aprendizajes y comportamientos generados, para de esta manera aportar a la concientización en la participación de este tipo de programas y de la misma manera promover la mentoría dentro de la Institución.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Adair, J. (2009). *Liderazgo y motivación*. Barcelona: Gedisa S.A.
- AECOP EMCC, M. (4 de Abril de 2006). *AECOP Madrid*. Obtenido de <http://aecopmadrid.com/2006/04/breve-historia-del-liderazgo/>
- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias: El Diccionario*. Buenos Aires: Editorial Gránica.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias, Evaluación 360°*. Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias, el diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de términos de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Bennis, W. (18 de Diciembre de 2007). *Apuntes de Gestión*. Obtenido de <https://www.apuntesgestion.com/2007/12/18/competencias-basicas-del-liderazgo>
- Buol, P. (15 de Julio de 2015). *pablobuol.com*. Obtenido de [http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario\\_de\\_competencias.htm](http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm)
- Cardona, P., & García, P. (2011). *Como desarrollar las competencias de liderazgo*. Navarra: EUNSA.
- Castro, A. (2007). Teorías implícitas de liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor. *Boletín de Psicología*, 7-28.
- CLN Consultoría. (26 de Enero de 2015). *clnconsultoria.com*. Obtenido de <http://clnconsultoria.com/los-6-estilos-de-liderazgo-segun-goleman/>
- Craig, G. (2009). *Desarrollo Psicológico*. México D.F.: Pearson Education.

- Fernandez, P. (09 de 01 de 2016). *Psicología y conducta*. Obtenido de <http://www.psicologiayconducta.com/teoria-del-desarrollo-de-jean-piaget>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2003). *El líder resonante crea más*. México D.F.: Litografía Ingranex S.A.
- Harvard Deusto Business Review. (1999). Evaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas. *Harvad Deusto Business Review*.
- Hernandez, A. (Septiembre de 2009). *PMFarma*. Obtenido de <http://www.pmfarma.com.mx/articulos/200-competencias-actuales-de-liderazgo.html>
- Martinez, J. (Marzo de 2011). *Eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2011a/jamg.htm>
- Quintero, J. (2 de Octubre de 2011). *Paradigmas educativos*. Obtenido de <http://paradigmaseducativosuft.blogspot.com/>
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *NEGOTIUM*, 33-51.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Superintendencia de Bancos del Ecuador. (25 de Octubre de 2016). *Superintendencia de Bancos*. Obtenido de [http://www.sbs.gob.ec:7778/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=5&vp\\_tip=](http://www.sbs.gob.ec:7778/practg/sbs_index?vp_art_id=5&vp_tip=)

## **7. ANEXOS**

Los anexos de la presente investigación se adjuntan en CD.