



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



DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **ALEJANDRA ANHAÍ NARANJO VARGAS**, con CC. 172277289-2, autora del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA LAS LÍNEAS DE SUPERVISIÓN DE LA EMPRESA COBISCORP MATRIZ QUITO-ECUADOR** previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

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

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

Quito, noviembre 2016

ALEJANDRA ANHAÍ NARANJO VARGAS

CC. 172277289-2

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA
ORGANIZACIONAL

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA LAS LÍNEAS DE
SUPERVISIÓN DE LA EMPRESA COBISCORP MATRIZ QUITO-ECUADOR

DIRECTOR: MSTR. JAIME MORENO

ALEJANDRA ANHAÍ NARANJO VARGAS

QUITO, 2016

DEDICATORIA

*Hay una canción que mi mamá solía cantar cuando mi hermana
y yo éramos pequeñas y la frase que más recuerdo es
“no me reclame niña si la abandono, le peleo a la vida por usted tesoro”
La misma refleja todo el esfuerzo que mi mamá ha invertido en nosotras para convertirnos
en mujeres fuertes y seguras, por eso y más este proyecto está dedicado a ti mami, a la
persona que siempre me ha apoyado y me ha enseñado con su ejemplo, a ser yo misma, a
defender mis opiniones y pelear por lo que quiero conseguir,
sin tu paciencia y cariño mi vida no sería la misma.
Te agradezco también a ti papá, a ti hermana, y a ti abuelita por
siempre creer en mí, en mis capacidades y en mi tenacidad.
Los amo con todo mi corazón.*

RESUMEN

La presente investigación está orientada al desarrollo de liderazgo de las líneas de supervisión de la empresa Cobiscorp S.A, que muestra un nivel deficiente en algunas competencias de los líderes. Esto indica un limitado compromiso por parte de las cabezas de área influyendo en los colaboradores. Se realiza una revisión del concepto liderazgo, de los niveles del mismo y de los modelos de liderazgo transformacional y transaccional, los cuales están diseñados para modificar la forma en que los representantes de la organización han utilizado el liderazgo. De igual manera se profundiza sobre el desarrollo de liderazgo y las técnicas que pueden ser utilizadas para potenciar su condición actual a niveles más elevados. Este estudio intenta comprender la importancia que tiene el liderazgo en las nueve competencias determinadas por la empresa y sobre todo centrarse en las competencias que puntuaron más bajas dentro del estudio realizado. Las conclusiones analizan la información obtenida durante el presente trabajo, contrastándolas con los objetivos planteados dentro de la investigación, concluyendo que el liderazgo que maneja la línea de supervisión no está llevando a la organización a obtener los resultados que espera y mucho menos a crear un compromiso real por parte de los colaboradores.

Palabras clave

Liderazgo, programa de liderazgo, modelo 70:20:10, competencias.

ABSTRACT

This investigation is about leadership development on the management lines of the company Cobiscorp S.A., that shows flaws on the competences of certain leaders. This reveals limited commitment from the area managers that, hence, impact the workforce. This work presents a review of the “leadership” concept, its levels, and the transformational and transactional models of leadership, that have been designed to modify the way in which representatives from the organization have used their leadership. Also, the study analyzes in depth the development of leadership and the techniques that can be used to enhance their current condition to further stages. This research seeks to understand the importance of leadership on the nine competences determined by the company, and specifically focus on the lowest scoring competences in the study. The conclusions are drawn based on the analysis of the information gathered for this study in contrast with the objectives stated for the investigation; concluding that the leadership in the management lines is not leading the organization to comply with the expected results, let alone create a real commitment on the company’s workforce.

Key Words

Leadership, leadership program, 70:20:10 model, competences.

ÍNDICE

RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
1. TEMA	1
1.1. Datos de la organización.....	1
1.2. Plan estratégico	1
1.3. Antecedentes	2
1.4. Justificación	3
1.5. Objetivos.....	5
CAPÍTULO I.....	6
MARCO TEÓRICO	6
1.1. Liderazgo	6
1.2. Niveles de Liderazgo	7
1.3. Liderazgo Transformacional y Transaccional	8
1.4. Modelo de Liderazgo Transaccional y Transformacional de Bass y Avolio.....	11
1.5. Desarrollo de Liderazgo.....	15
1.6. Técnicas de desarrollo de liderazgo.....	18
1.6.1. Evaluación 360	18
1.7. Mentoring.....	19
1.8. Coaching	20
1.9. Plan de Desarrollo Individual (PDI)	20
1.10. Programas de desarrollo de liderazgo.....	21
1.11. Componentes de un programa de desarrollo de liderazgo.....	24
CAPÍTULO II.....	27
MARCO METODOLÓGICO	27
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	27
2.1. Descriptiva.....	27
2.2. Población y muestra.....	27
2.3. Fuentes de información.....	27
2.4. Análisis la encuesta aplicada en diciembre del 2015 para identificar fortalezas y oportunidades de mejora en el factor liderazgo	27
2.5. Diseño y propuesta de un programa de desarrollo de liderazgo a partir de la evaluación de liderazgo efectuada.	34

CAPÍTULO III	39
PROGRAMA DE LIDERAZGO	39
3.1. Objetivo del programa de liderazgo.....	39
3.2. Enfoque Metodológico.....	39
3.3. Descripción del Programa.....	43
3.3.1. Competencias detectadas como débiles.....	44
3.4. Destinatarios	57
CAPÍTULO IV	59
MARCO CONCLUSIVO.....	59
RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA.....	61
ANEXOS.....	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelo de liderazgo transformación y transaccional de Bass y Avolio	11
Tabla 2. Resultados por área que reportan.	29
Tabla 3. Resultados por área a la que pertenecen.....	30
Tabla 4. Mi líder	31
Tabla 5. Top-Liderazgo	32
Tabla 6. Liderazgo Organizacional	33
Tabla 7. Diccionario de competencias.....	34
Tabla 8. Competencias evaluadas.....	37
Tabla 9. Fórmula 70:20:10	43
Tabla 10. Comportamiento de la competencia	45
Tabla 11. Compromiso con el desarrollo, porcentaje del modelo y actividad	47
Tabla 12. Compromiso organizacional, porcentaje del modelo y actividad	50
Tabla 13. Liderazgo, porcentaje del modelo y actividad.....	53
Tabla 14. Matriz de marco lógico.....	54
Tabla 15. Matriz de involucrados	57
Tabla 16. Beneficiarios.....	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama:	2
Figura 2. Escala de Valoración.....	28

1. TEMA

“Diseño de un programa de liderazgo para las líneas de supervisión de la empresa Cobiscorp matriz Quito-Ecuador”

1.1. Datos de la organización

Nombre: Cobiscorp S.A.

Ubicación: Calle E#50. Centro Empresarial "Site Center", Santa Lucía Alta, Cumbayá, Quito-Ecuador. La otra sede se encuentra en Guayaquil.

Características: Cobiscorp fue fundada en 1953, como una empresa multinacional de software bancario. COBIS que significa, Cooperative Open Banking Information System, es utilizado por más de 70 instituciones financieras y cuenta con más de 500 especialistas en tecnología. Cobiscorp se une a las instituciones financieras para identificar necesidades y tendencias de la banca, de esta manera ha logrado situarse dentro del mercado de innovación tecnológica. (Cobiscorp, 2015).

1.2. Plan estratégico

Misión: “Somos socios estratégicos de nuestros clientes, aportando soluciones informáticas que agregan valor y competitividad a su negocio, retribuyendo adecuadamente a nuestros inversores y colaboradores, y a nuestra comunidad.” (Cobiscorp, 2015).

Visión: “Ser una empresa de clase mundial, líder en la provisión de soluciones informáticas innovadoras para negocios financieros.” (Cobiscorp, 2015)

Valores: A continuación se expondrán los valores declarados por Cobiscorp (2015)

- Profesionalismo
- Integridad
- Innovación
- Excelencia
- Compromiso personal con la satisfacción del cliente.

Contexto: La empresa cuenta con algunos servicios, entre ellos destacan: brindar soporte COBIS, ayudar con la administración y operación de la plataforma COBIS, ofrecer soluciones de infraestructura y operación y tener servicios profesionales cuando el cliente lo amerite.

Según Cobiscorp (2015), sus clientes principales son entidades financieras como BNF, CFN, DAVVIENDA, BANCAMIA, BANCOFIE, CITIBANK, BANCO PROMERICA entre otras.

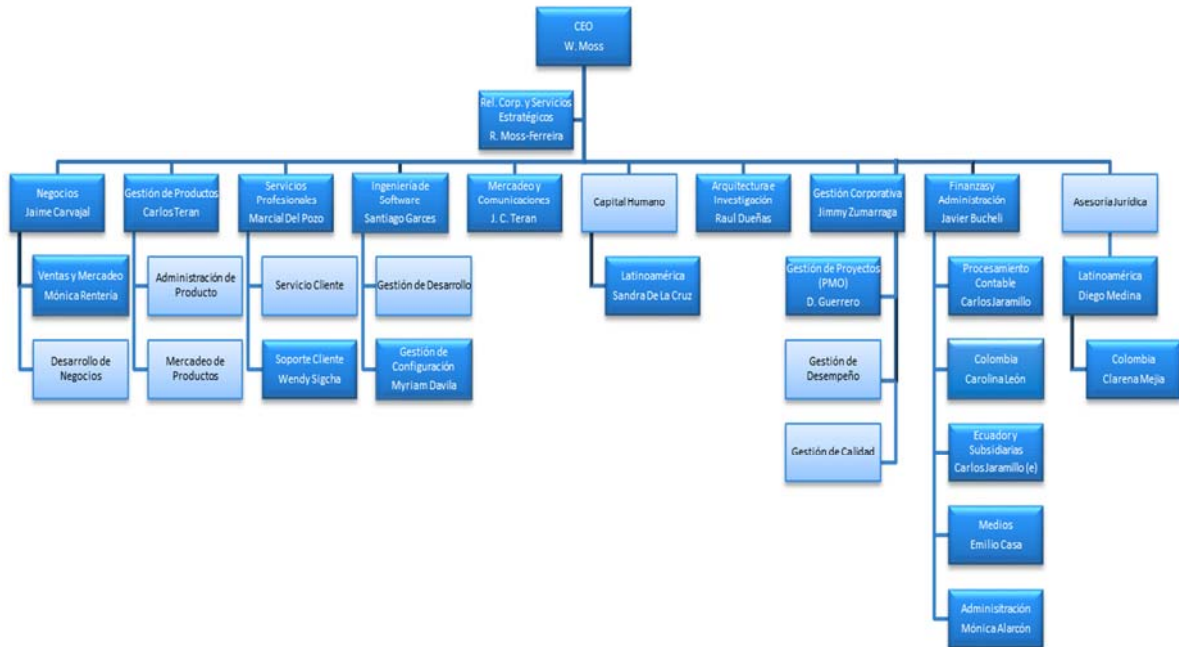


Figura 1. Organigrama: (Cobiscorp, 2015).

1.3. Antecedentes

La empresa de soluciones informáticas Cobiscorp tiene en el mercado cerca de 60 años. Durante sus primeros años de existencia tenía el nombre de Macosa S.A, sin embargo para darle una nueva imagen se decidió cambiar su nombre. Esto conllevó a cambios internos, de esta decisión nacieron algunos inconvenientes que son un obstáculo para la organización y que están estrechamente ligados con los procesos, tales como: falta de seguimiento, poca claridad del plan estratégico, escasa información sobre los planes de carrera y la falta de motivación en los trabajadores asociado en gran medida, al poco liderazgo que tienen las líneas de supervisión de la institución. Entre ellos el más importante es el último mencionado y sobre el cual se fundamenta la presente disertación.

Se afirma que el problema central es el bajo nivel de liderazgo, ya que en el año 2008 se realizó una encuesta de clima y cultura que denotó, como en esta ocasión, que los

colaboradores de la organización no perciben a su jefe como líder, en consecuencia su desempeño no es el esperado por la empresa ni por ellos mismos.

“La motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo.” (Chiavenato, 2007). Mantener a los trabajadores motivados es de suma importancia, ya que permite lograr metas y objetivos. Un nivel alto de motivación hace que los trabajadores se sientan comprometidos con su trabajo y con la empresa. La motivación genera en los trabajadores un sentimiento de empoderamiento que evidencia grandes ventajas para la organización. Para Robbins y Judge (2009) la motivación son todos los procesos que requieren de un alto nivel de perseverancia con el fin de llegar a una meta u objetivo esperado. Los tres elementos principales de la motivación según Robbins y Judge (2009) son la intensidad, la dirección y la persistencia. Por lo tanto estos elementos son fundamentales para incrementar la motivación de los trabajadores.

La falta de liderazgo trae consigo consecuencias en la motivación de los trabajadores, por lo tanto, si la línea de supervisión no asume una posición de liderazgo, es probable que la empresa, primero pierda a personas consideradas altas potencias y segundo aumente el nivel de rotación del personal.

Cabe recalcar que dentro de la línea de supervisión no solo se encuentran los jefes de área, sino también los líderes de proyectos, puesto en la empresa los colaboradores reportan a dos autoridades distintas a su jefe inmediato y a su líder de proyecto.

La alternativa de solución que se propone en esta investigación es diseñar un programa de liderazgo, el cual aporte en aspectos, tales como: definir las competencias necesarias para ser un buen líder, que los líderes conozcan una metodología que les ayude a desarrollar a su equipo de trabajo, que la interacción con los colaboradores este basada en la cooperación mutua, y la ganancia final es que la empresa sea más competitiva en el mercado y las personas quieran trabajar en ella.

1.4. Justificación

Este proyecto busca aportar al desarrollo organizacional de la empresa de soluciones informáticas Cobiscorp. A la organización le interesa que sus colaboradores se sientan parte importante de la misma a través del cumplimiento de procesos, los cuales están atados a las

directrices de los líderes, que tienen como objetivo principal incrementar la productividad de la organización.

La inteligencia emocional es un punto clave para todo líder, se entiende que no basta con dar seguimiento y retroalimentación a las personas en cuanto a los procesos realizados, sino que, los líderes deben “ponerse en los zapatos” de sus colaboradores y percibir las tareas y las dificultades de las mismas desde la perspectiva de ellos. De esta manera es posible que el líder se vuelva más empático con las necesidades de sus subordinados ...”Sin embargo, he encontrado que los líderes más efectivos se parecen en un punto crucial: todos tienen un alto grado de lo que se ha llamado inteligencia emocional” (Goleman, 1999).

Según González (2004) la empatía es la capacidad que poseen los seres humanos para percibir el sentir de otros y así entender la circunstancia que alguien más está atravesando, sin juzgar solo entendiendo su situación.

Uno de los objetivos de Cobiscorp (2015) es que sus empleados sean lo más eficientes y eficaces posible; esto depende de cómo sean orientados al logro y cuán apoyados se sientan de su líder de área. En base a ello, se diseñará un programa de liderazgo para las líneas de supervisión, con el fin de que los líderes de la misma logren, con la ayuda de sus colaboradores, conservar el nombre de la organización, como una de las más importantes dentro del mercado de software y soluciones informáticas.

Para este proyecto se utilizará una encuesta de clima y cultura que mida las competencias organizacionales, posterior a ello se realizará la construcción del programa de liderazgo basándose en el modelo 70:20:10 de Valdivia (2011), Alan y Atkinson (2013) que será explicado con más detalle en el marco metodológico.

Los trabajadores y las líneas de supervisión de la organización se verán beneficiados, ya que una vez culminado el programa de liderazgo este prodrá ser compartido y puesto en marcha por lo jefes de área. Una vez encamiando el programa se espera aumentar la eficiencia en los procesos, que los líderes muestren más apertura con sus colaboradores y que la retroalimentación sea un punto indispensable al terminar una tarea encomendada.

Se espera que tanto los colaboradores como los líderes de la empresa mejoren el índice de liderazgo, para que así el trabajo realizado sea reconocido y que la organización se convierta en un espacio de crecimiento profesional mutuo.

Por otra parte, el conocer a profundidad el tema de liderazgo enriquecerá, no solo el aprendizaje adquirido durante la trayectoria universitaria, sino que permitirá contrastar el

conocimiento teórico junto con la parte práctica del campo profesional, lo que sin duda fomentará la experiencia sobre este tema.

1.5. Objetivos

a. Objetivo General

Diseñar un programa de liderazgo para las líneas de supervisión de la empresa Cobiscorp con el fin de aumentar la eficacia y eficiencia.

b. Objetivos Específicos

- Identificar los componentes de un programa de liderazgo
- Revisar el diseño de liderazgo planteado en la empresa Cobiscorp
- Analizar la encuesta aplicada en diciembre de 2015 para identificar fortalezas y oportunidades de mejora en el nivel de liderazgo
- Diseñar y proponer un programa de desarrollo de liderazgo a partir de la evaluación de liderazgo efectuada.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Liderazgo

Reddy y Srivasan (2015) mencionan que el liderazgo es un tema bastante estudiado a lo largo de muchos años, ya que existen teorías que buscan explicar qué es, para qué sirve y cómo utilizarlo en diferentes contextos. Algunas de estas teorías buscan exponer qué competencias debe poseer un buen líder, discuten si el liderazgo es innato o puede ser aprendido; sin embargo es posible notar que el centro de algunas teorías de liderazgo defienden la postura de identificar qué competencias, rasgos y características son necesarias para que una persona sea un líder eficiente y eficaz en una circunstancia determinada.

Los líderes están sometidos al cumplimiento de objetivos planteados por la organización, por consiguiente Kakabadse (2007) acota que los líderes deben realizar grandes avances para lograr las metas que se han propuesto; en este proceso se enfatizan características que deben poseer los líderes, tales como: la capacidad de influir, motivar, escuchar, entender las sugerencias brindadas y planificar planes de acción que mejoren al equipo de trabajo.

Así mismo Lawrenson (2008) está de acuerdo en que los líderes logran, no solo crear equipos de trabajo, sino conseguir que los colaboradores los sigan por convicción, es decir que la dinámica que existe entre el líder y los trabajadores tenga sinergia. También Lawrenson (2008) aclara que no cualquier colaborador sigue y está de acuerdo con las propuestas y comportamientos de un buen líder, sino todo aquel que tiene las competencias necesarias para entender qué está haciendo su líder y a dónde los está dirigiendo. Los mejores líderes crean ambientes adecuados, en los cuales no solo ellos puedan crecer y desarrollarse sino también los miembros de su equipo.

En las organizaciones, muchas veces no está claro por completo, cuál es la función del líder y cuál es la función del jefe, por ende, Yukl (2002) (citado en Lupano, 2008) hace una distinción entre el liderazgo y la gerencia mencionando, que los gerentes son quienes se ocupan de definir cómo se llevará a cabo la meta propuesta, mientras que los líderes están preocupados por solventar las necesidades de las personas de su equipo y hacerlas participes de la toma de decisiones.

Los jefes no han desarrollado las competencias que sí poseen los líderes, y es claro que el tipo de equipos de trabajo que tienen son muy distintos. Por lo tanto las organizaciones deben promover que sus jefes desarrollen sus competencias a un nivel elevado para convertirse en líderes que encabezen sus áreas y lleguen al cumplimiento de metas.

Por otro lado, es evidente que un buen líder debe tener incorporado, un estilo de liderazgo que se acople al giro del negocio y proporcione a la organización estándares de productividad y satisfacción esperados; así según Bass (1990), Kirkpatrick y Locke (1991), Yirkl (1992) (citados en Lupano, 2008) mencionan que el liderazgo efectivo requiere de algunos elementos tales como: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza. Los niveles de energía y la tolerancia al estrés son claves para responder las demandas urgentes que se encuentran en algunos puestos de trabajo, ya que deben tomar decisiones importantes. La integridad y madurez emocional permiten al líder mantener relaciones equilibradas, no solo con sus subalternos, sino también con sus pares y superiores; y la autoconfianza permite que el líder alcance lo que se propuso e influya de manera positiva a sus colaboradores.

1.2. Niveles de Liderazgo

Joiner y Josephs (2006) señalan que la jerarquía de los niveles de liderazgo se asemeja a las etapas de desarrollo de Jean Piaget y Erik Erikson, por consiguiente están concadenados a la etapa de desarrollo psicológico el mismo que influye en el desarrollo del liderazgo.

El primer nivel es conocido como el experto, los líderes que se encuentran en este nivel son aquellos que tienen una orientación a la resolución de problemas partiendo del conocimiento adquirido por los años de experiencia que poseen.

El segundo nivel es el triunfador, este líder es reflexivo, se toma su tiempo para entender lo que está sucediendo en base a las percepción de los demás y suele tener una visión estratégica del todo. Sus objetivos suelen ser medidos a largo plazo y no impone soluciones a problemas, sino permite que su equipo también colabore.

El tercer nivel es el catalizador, los líderes catalizadores empoderan a su equipo y los hacen sentir sumamente necesarios para la empresa, y a la vez les otorgan un nivel de responsabilidad muy alto que los obliga a comprometerse, no solo con la compañía, sino también con los demás integrantes del equipo. Este líder practica la retroalimentación

continua y permite que le brinden diferentes perspectivas que ayuden a mejorar el desarrollo del equipo.

El cuarto nivel se conoce como el cocreador, otorga a su equipo un sentido de pertenencia y propósito dentro de la organización, a la vez está consiente que los trabajadores son entes bio- sico- socio culturales, así entiende las necesidades de su equipo de trabajo, pero también ejerce su autoridad si en algún momento lo amerita.

El último nivel es el sinérgico, los líderes que llegan a este nivel han conseguido conservar la atención en cada integrante del equipo y a los eventos que se van presentando. Suelen mantenerse tranquilos y analiza los hechos, incluso en situaciones de alto estrés. Son personas muy empáticas con diferentes puntos de vista y pronto encuentran soluciones que afecten lo menos posible a ellos mismos, su equipo y a la organización.

1.3. Liderazgo Transformacional y Transaccional

Serrano y Portalanza (2014) mencionan que el líder debe llevar al grupo a lograr objetivos establecidos, pero es necesario que el entorno sea el adecuado, es decir el ambiente tiene que brindar al líder las condiciones óptimas para que pueda desenvolverse y desarrollar a su equipo lo mejor posible, con el fin de llegar al cumplimiento de indicadores que requiere la organización.

Serrano y Portalanza (2014) también hacen énfasis en los estilos de liderazgo que se emplean en la organización, los cuales tienen un fuerte impacto en la salud y bienestar de los trabajadores, por ejemplo un líder autocrático, con el paso del tiempo destruye la motivación del equipo de trabajo y crea en ellos falta de confianza en sí mismos, puesto que no permite que sean innovadores lo que a su vez ocasiona que el trabajo se lo realice sin la mínima motivación.

Por otro lado, en la actualidad se hace hincapié sobre el liderazgo transformacional. Godoy y Bresó (2013) sugieren que este tipo de liderazgo es de cierta manera un desafío para los líderes actuales, ya que conceden reconocimientos intrínsecos, los cuales son mucho más complicados de percibir, puesto que la satisfacción de realizar un buen trabajo debe nacer de manera espontánea, así se verifica que la meta alcanzada no solo traerá reconocimientos externos, sino satisfacción interna.

Este tipo de liderazgo hace énfasis en el trabajo grupal, es decir es cierto que el líder marca, de cierta manera el paso del equipo, y a la vez los procesos para lograr los objetivos

planteados, sin embargo un líder transformacional permite que los integrantes del área caminen también a su ritmo, es decir respeta la diversidad y la forma de trabajar de cada uno de ellos, logrando así un desempeño mucho mayor.

Avolio, Bass y Jung (1999) (citados en Godoy y Bresó, 2013) mencionan que existen cuatro dimensiones del liderazgo transformacional:

- **Atribución de carisma:** es la influencia idealizada; esta se basa en que el líder es capaz de compartir la visión y misión de cada proyecto con sus subalternos. Además el comportamiento de los líderes sirve como modelo a seguir, ya que son admirados y respetados. Existe un alto nivel de conductas éticas.
- **Liderazgo inspirador:** hace referencia a la motivación que debe ejercer el líder para que el equipo de trabajo busque llegar a las metas a través de acciones relevantes. Los líderes inspiran a sus seguidores y generan expectativas.
- **Estímulo intelectual:** es la capacidad para estimular la inteligencia, la lógica y la racionalidad para resolver cualquier inconveniente que se encuentre en el camino hacia la meta planteada.
- **Consideración individualizada:** el líder atiende a las necesidades de sus subalternos y las respeta, es decir no solo escucha lo que sus colaboradores necesitan sino que también, otorga un seguimiento especial a las necesidades de cada uno de ellos con el fin de lograr un desarrollo profesional y personal integrado.

El liderazgo transformacional según Bass (1998) (citado en Lupano, 2008) considera que los líderes transformacionales no solo apoyan al crecimiento y desarrollo de su equipo, sino que también, les conceden herramientas necesarias para afrontar con éxito situaciones de conflicto y estrés, por consiguiente estas dimensiones del liderazgo transformacional son fundamentales en situaciones de cambios dentro de la organización.

Según Mendoza, García y Uribe (2014) el liderazgo transformacional ayuda en algunas situaciones; por ejemplo incrementa la satisfacción del compromiso organizacional, ya que los trabajadores se sienten parte importante de la meta alcanzada. Así mismo el esfuerzo que colocan los empleados hacia la organización reduce, en gran medida, la intención de buscar otra propuesta laboral, puesto que sus aportes son bienvenidos y sobre todo agradecidos por su líder.

Pendreja, Rodríguez y Rodríguez (2008) indican que el estilo de liderazgo transformacional es una relación entre el líder y sus subordinados que permite una

transformación interna de ambas partes, con el objetivo de elevar la moral interna logrando resultados que la organización espera.

Pendreja, Rodríguez y Rodríguez (2008) determinaron que este estilo de liderazgo tiene un impacto positivo dentro del campo de la eficiencia tanto para las empresas grandes como para las pequeñas. Así mismo el efecto que tienen los líderes transformacionales en los empleados es notable ya que, están dispuestos a dar más de sí para completar las tareas asignadas, su nivel de satisfacción es mucho más elevado y perciben que existe justicia y equidad de su trabajo con respecto al trabajo de los demás.

Pendreja, Rodríguez y Rodríguez (2008) aseguran que los factores que están asociados con el estilo transaccional son formas de recompensas tangibles que van junto al grado de resultado que se ha obtenido, es decir entre más pronto lleguen a la meta o más esfuerzo pongan para lograrlo, la recompensa se irá incrementando. Lo que intenta demostrar este tipo de liderazgo es que los resultados están atados a los premios o castigos que pueden recibir los empleados. Por lo tanto el líder transaccional crea estructuras sólidas y procesos muy claros para que los subalternos puedan seguirlos y consigan llegar al objetivo y a la vez también obtengan la recompensa esperada.

Los líderes transformacionales según Pérez y Azzollimmi (2013) se enfocan en cambiar valores, creencias y actitudes de su equipo con el fin de impulsarlos a conseguir metas planteadas y no decaer cuando se presenten obstáculos, sino seguir adelante más allá de los niveles esperados por la empresa.

Entiende Burns (1978) (citado en Lupano, 2008) al liderazgo transformacional como un proceso en donde los líderes influyen a sus colaboradores, pero de igual manera los líderes pueden cambiar su conducta si perciben que existe un nivel de apoyo mayor o menos por parte de sus seguidores. Burns (1978) establece una diferencia entre liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. En el liderazgo transaccional las personas están motivadas por intereses propios, donde los líderes otorgan premios o castigos dependiendo del rendimiento que tengan sus subalternos; a diferencia del liderazgo transformacional que son motivados por el líder para trascender las propias necesidades por el beneficio de la organización.

Bass (2006) (citado en Pérez y Azzollimmi, 2013) indica que Burns en 1978 publicó los conceptos de liderazgo transaccional y transformacional. En esta publicación enfatiza el hecho de que, sí un líder comienza a utilizar en su práctica el liderazgo transformacional, este acontecimiento provoca un sentimiento de cambio interno, es decir, nace en ellos una

necesidad de ser mejores y modificarse de adentro hacia afuera; mientras que un líder que utilice el liderazgo transaccional se basa en los beneficios que puede otorgar la organización si se logra un determinado número de metas.

1.4. Modelo de Liderazgo Transaccional y Transformacional de Bass y Avolio

Este modelo fue desarrollado por Bass y Avolio en 1997 (citado en Mendoza, García y Uribe, 2014) el mismo menciona las conductas que puede tener cada tipo de líder, lo que no es considerado liderazgo en sí y las variables de resultados.

Tabla 1.
Modelo de liderazgo transformación y transaccional de Bass y Avolio

Líder Transformacional						Líder Transaccional			No Liderazgo	Variables de Resultado		
Carisma		Inspiración motivacional	Estimulación intelectual	Consideración individual	Tolerancia psicológica	Premio contingente	Admon. X Excepción Activo	Admon. X Excepción Pasivo	Laissez - Faire	Satisfacción	Esfuerzo extra	Efectividad
Influencia idealizada (Atributos)	Influencia idealizada (Conducta)											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Fuente: Mendoza, I; García, B & Uribe, J. 2014

Para Bass (2007) la dimensión de la Influencia Idealizada engloba a la Influencia Idealizada de atributos y de conducta, y estas están dentro del factor de carisma. Las mismas son la primera dimensión del Modelo de Liderazgo Transaccional y Transformacional de Bass y Avolio. El líder transformacional tiene sus bases en la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individual. Así también Bass y Avolio (1994) (citado en Ramírez y Sgambatti, 2008) sostienen que esta dimensión hace énfasis en que los líderes sirven de modelo para sus colaboradores, ya que son percibidos como personas consideradas y empáticas, con conductas éticas y morales.

Estos líderes buscan formar relaciones de lealtad más que admiración, pues tienden a considerar que es mejor formar equipos basados en la confianza mutua para alcanzar el objetivo planteado. Bass (1985) (citado en Ramírez y Sgambatti, 2008) desataca que estos

líderes surgen mejor en momentos de crisis, y que muchas veces las personas desarrollan relaciones polarizada con ellos, es decir a veces los aman y otras los odian.

La segunda dimensión es la Inspiración Motivacional, la cual se enfoca en colocar metas altas para el equipo, usando la comunicación asertiva y efectiva. Bass y Avolio (1994) (citado en Ramírez y Sgambatti, 2008) definen esta dimensión como la base central de cualquier objetivo que se quiera alcanzar, ya que promueve el trabajo en equipo y la colaboración mutua entre los equipos y el líder. Bass (1985) (citado en Ramírez y Sgambatti, 2008) también promueve la idea de que es posible tener una inspiración motivacional sin la necesidad del carisma del líder, es decir poseer una inspiración motivacional autogenerada usando símbolos y/o rituales los cuales pueden ser planteados por los líderes al principio de cada tarea encomendada con el fin de motivar y con ello consiguen brindar el primer empujón, y si los subordinados están bien motivados desde ese punto pueden seguir con la misma línea hasta llegar a la meta.

Según Humphreys (2001) (citado en Ramírez y Sgambatti, 2008) la Estimulación Intelectual que es la tercera dimensión, es la medida en la cual el líder motiva a su equipo a resolver los problemas con inteligencia y racionalidad, es decir Bass (1985), Bass y Avolio (1994) (citado en Ramírez y Sgambatti, 2008) sustentan que estos líderes estimulan a sus colaboradores a través de argumentos sólidos, apoyándolos a convertirse en seres creativos e innovadores, ya que promueven las ideas nuevas, no las juzgan y las valoran. Por ende los líderes no solo deben conocer la parte económica, financiera y administrativa de una empresa sino también su lado humano, esto se refiere a que deben conocer las etapas de desarrollo que atraviesa el ser humano para enfocarse en cuales de estas se encuentran sus colaboradores y permitir un mejor desarrollo completo.

En la empresa Cobiscorp existe una población mayormente de adultos jóvenes. Según Berger (2009), se encuentran en un desarrollo cognitivo que les permite combinar su pensamiento racional con su intuición emocional. Se logra este tipo de pensamiento gracias a la experiencia y flexibilidad intelectual. Si los líderes se enfocarán en conocer estos detalles, seguramente el desarrollo de cada uno de sus colaboradores estaría en otro nivel.

Para Bass y Avolio (1994), Humphreys (2001), Vega y Zabala (2004) (citado en Ramírez y Sgambatti, 2008) la cuarta dimensión conocida como Consideración Individual hace referencia a que el líder está consciente que cada persona es diferente y por ende tiene una manera distinta de realizar las tareas delegadas; es capaz de ser tolerante con las dificultades individuales, ya que entiende las necesidades y capacidades particulares. Su

forma de comunicar es más personalizada y se toma el tiempo de escuchar a cada miembro de su equipo. También mantiene informados a los subalternos de los cambios que tenga la organización, aconseja y promueve el desarrollo personal y profesional de las personas.

La última dimensión del líder transformacional es conocida como Tolerancia Psicológica; según Bass y Avolio (2006) (citado en Bracho & García, 2013) se refiere al nivel de estimulación que deben recibir los empleados para que puedan hablar sin temor sobre los conflictos que suceden en el día a día y las críticas que pueden darse entre los compañeros de trabajo. Cuando se presentan estas situaciones, el líder transformacional utiliza sus capacidades sociales para contener lo sucedido, contener las emociones que pueden aflorar y sobre todo, maneja la discusión de tal manera que permite que al final los subalternos se queden con la percepción de haber sido escuchados, entendidos y la tensión que pudo haber existido baja en gran medida.

Dentro de la misma dimensión Bass y Riggio (2006) (citados en Bracho y García ,2013) sostienen que el líder transformacional debe poseer la capacidad de tolerar los errores que tienen los miembros de su equipo, debe resolver con tranquilidad y asertividad los problemas; creando un ambiente agradable donde, si se tiene un error, este sea enmendado y seguir. Por lo tanto no todos los líderes logran convertirse en líderes transformacionales, ya que es un proceso que lleva tiempo y se debe tener algunas competencias específicas y desarrollarlas.

Así mismo, los líderes transformacionales están constantemente impulsando a los demás a ser mejores empleados, ya que utilizan las dimensiones antes revisadas para que el trabajo realizado por ellos y por su grupo sea el mejor posible, en consecuencia es necesario que la empresa no solo brinde apoyo y seguimiento a los proyectos propuestos por los líderes, sino que también los mantengan motivados.

Una vez revisadas las dimensiones del líder transformacional, es necesario examinar las dimensiones del líder transaccional. La primera dimensión es la de Premio Contingente, Bass (2003) (citado en Ramírez y Sgambatti, 2008) identifica a este líder como aquel que debe poner en orden las expectativas que tengan los empleados y ofrecer reconocimiento cuando se haya llegado a la meta deseada; es decir este líder sabe que existen deseos y necesidades que no pueden llegarse a cumplir por completo o que requieren de más tiempo y esfuerzo para alcanzarlos, por lo tanto debe priorizar estas necesidades. El líder está consciente que cada vez que un colaborador sobrepase lo esperado debe reconocer el trabajo extra de alguna forma para mantener y fomentar la motivación de los miembros de su equipo.

Bass (2003) (citado en Ramírez & Sgambatti, 2008) menciona que existe otro tipo de líder, llamado Gerencia por Excepción Pasiva y Activa, este se basa en la premisa de que el líder tiene la facultad de “castigar” a los subalternos en base a lo que estipularon, pero no se cumplió, es decir realiza un seguimiento estricto de cómo se llevan a cabo las tareas asignadas y si alguna no cumple con el estándar esperado por la organización, el líder puede tomar medidas al respecto.

Cuando se encuentra en el lado pasivo el líder espera que los conflictos y problemas lleguen, no se adelanta a los hechos, es decir no tiene una visión muy amplia de cómo manejar lo no esperado, por lo tanto no establece acuerdos ni metas con los subalternos.

Dentro del Modelo de Liderazgo Transaccional y Transformacional de Bass y Avolio se encuentra el factor de No Liderazgo que según Bass (1990), Humphreys (2001) y Bass (2003) (citado en Ramírez & Sgambatti, 2008) mencionan que el *laissez-faire* es la ausencia de liderazgo, no se toma ningún tipo de acciones frente a conflictos o situaciones críticas y tampoco brinda ningún apoyo a los integrantes de área.

Para revisar la última parte de este modelo se encuentra el factor de Variables de Resultado que según Bass y Avolio (1997) (citado en Mendoza, Marín y Hernández, 2015), se dividen en satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, se enfocan en la evaluación de los efectos de las dimensiones antes explicadas; es decir una vez que el líder transformacional o transaccional hayan establecido el proceso de una dimensión, las variables de resultado ayudarán a comprobar si las acciones que está implementando el líder son las correctas.

Para Chiavenato (2006) (citado en Bracho y García, 2013) la satisfacción radica en el nivel de agrado que siente la persona al realizar su trabajo. Menciona que el líder puede lograr que el nivel de bienestar se incremente o decaiga según su estilo de liderazgo. Cuando el trabajador se empodera de una tarea específica, que en verdad le gusta y apasiona es muy probable que sus niveles de satisfacción sean elevados, ya que no solo está recibiendo una remuneración económica por el trabajo realizado, sino que también percibe el reconocimiento de su labor y fomenta su motivación intrínseca. Dicha motivación, según Moreno (2014) hace énfasis en cuatro etapas: comprometerse con un propósito, escoger las actividades que conducen a dicho propósito, monitorear las actividades que se ejecutan y monitorear el avance hacia el propósito estipulado; de esta manera se logra elevar la motivación intrínseca.

Con respecto al esfuerzo extra Bass y Avolio (2006) (citados en Bracho & García, 2013) mencionan que el esfuerzo está íntimamente ligado a las acciones que tenga el líder,

es decir puede provocar mayor participación de los subalternos, siempre y cuando utilice bien su nivel de liderazgo. Los subordinados van a querer dar más de sí mismos, si encuentran a un líder que los sostenga y les brinde su apoyo.

Si los empleados observan que el líder permanece junto a ellos hasta culminar la tarea, que no solo mantiene un control desde afuera, sino que también se inmiscuye en el proceso de la misma, logra que los trabajadores quieran dar más de ellos para su área de trabajo y para la organización.

Y tomando como última dimensión de las Variables de Resultados, se encuentra la efectividad, que para Bass y Avolio (2006) (citados en Bracho y García, 2013) se presenta cuando se llega a la meta establecida en el tiempo determinado por los líderes y el equipo usando todos los recursos disponibles. Baldoni (2007) (citado en Bracho y García, 2013) hace hincapié que el líder debe hacer todo lo que esté a su alcance para lograr culminar la meta determinada, estimulando a los seguidores para que puedan llegar a las metas individuales de cada puesto de trabajo, en el menor tiempo y basándose en los recursos destinados para ello.

1.5. Desarrollo de Liderazgo

Según Adair (2005) para desarrollar el liderazgo primero se debe definir tres tipos de enfoques que explican las dimensiones del mismo; el primero es el enfoque de cualidades, el cual hace énfasis en los atributos que debe poseer un líder. El segundo enfoque es el situacional, este enfoque se centra en los acontecimientos que podría presentarse en la jornada laboral y como el líder, a través de su experiencia, puede resolverlos. El tercer y último enfoque es el de grupo o funcional, que condiciona al liderazgo en términos de acciones, es decir la toma de decisiones y a la vez incentivar al grupo a formar parte del todo.

Adair (2005) hace énfasis en el modelo de los tres círculos que se basan en las necesidades del equipo, necesidades de cada uno de los integrantes del equipo y objetivos de las tareas. En este modelo el líder debe estar velando por las tres necesidades planteadas para poder tener un equipo de calidad, no se parece mucho al modelo transformacional, ya que aquí no se plantea un cambio, sino más bien que el líder asuma la responsabilidad de cómo se maneja su equipo de trabajo y que él marque el recorrido a seguir para alcanzar los objetivos planteados.

El desarrollo del liderazgo es un proceso que lleva tiempo, ya que los programas no pueden prometer resultados de un día para otro. Loew (2011) expone que el desarrollo de liderazgo tiene como objetivo aumentar la productividad de la organización, de esta manera la empresa puede cumplir con nuevos desafíos, sumando ideas innovadoras y situándose en un nivel adecuado dentro de la competencia.

Para Loew (2011) el desarrollo de liderazgo, se basa en cuatro aristas:

- Procesos diseñados para atraer nuevos talentos.
- Gestionar procesos ya establecidos y esperar aumentar su efectividad.
- Desarrollar y motivar al personal contratado.
- Retener a los altos potenciales.

Loew (2011) explica que actualmente está en auge el desarrollo de liderazgo de manera informal; es decir un buen número de líderes están tomando programas o cursos que les permita desarrollar su liderazgo, ya que estos son de fácil acceso, no son muy costosos y pueden tomarlos desde casa. Así mismo, la mejor parte de estos programas es combinar el aprendizaje informal más situaciones que se presenten en la oficina, para que se ponga en práctica lo aprendido. El desarrollo de liderazgo es un proceso que las grandes compañías están tomando muy en serio, ya que saben de ante mano que si los líderes son personas capacitadas y direccionadas al éxito, sin duda el nivel de productividad aumentará.

Según Loew (2011) para fomentar el desarrollo de liderazgo existen algunas técnicas que son eficientes tales como la evaluación de 360 grados, mentoring, coaching, planes individuales de desarrollo y la resolución de conflictos en un ambiente controlado. Loew (2011) asegura que el desarrollo de liderazgo conlleva tres ventajas importantes; la primera es un incremento de liderazgo efectivo, la segunda es el aumento de líderes que posean los conocimientos requeridos y la tercera es el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Es muy probable que si los líderes, ya consolidados, no se actualizan para satisfacer las nuevas demandas que presentan los colaboradores, los nuevos líderes vayan surgiendo y poco a poco sobresalgan, lo que significa una situación positiva y negativa a la vez.

Es positiva, puesto que si existen más líderes se espera que los trabajadores se auto motiven y autorregulen ellos solos, lo que conlleva a tener un nivel más elevado de productividad y cumplimiento, pero también se puede tomar como algo negativo, ya que los líderes que se van formando deben ir desarrollándose de acuerdo al giro del negocio de la empresa y las necesidades de la misma; si no existe un mentor que los guía en el camino, es

probable que este proceso se descarrile provocando que los líderes no lleguen a los objetivos que se han establecido.

Para desarrollar el liderazgo Adair (2005) propone siete principios claves, que permitirán tener líderes y equipos de trabajo competentes.

El primer principio se llama formación para el liderazgo, este principio hace énfasis en los errores comunes que tienen las empresas; tales como pensar que el desarrollo de liderazgo solo se enfoca en la alta dirección, ya que no se tiene en mente que es un proceso el cual se compone de varios aspectos como el nivel de equipo, el nivel operacional y el nivel estratégico; también se tiene la falsa idea que es posible dejar a alguien sin formación a cargo de un equipo o que los líderes que ya han demostrado que poseen habilidades específicas no necesitan una formación continua. Todas estas falsas creencias conllevan a que el nivel de liderazgo de la organización no crezca y se estanque provocando una desventaja competitiva.

El segundo principio según Adair (2005) es la selección; para crear un programa de desarrollo de liderazgo es importante contar con líderes que quieran y presenten la predisposición de aprender y formarse, generalmente se debe observar patrones de conducta que indiquen la predisposición de liderazgo. Es indispensable buscar habilidades de liderazgo como trabajo en equipo, toma de decisiones, comunicación y autogestión. Las personas que demuestren tener estas capacidades están mucho más dispuestas a formarse consiguiendo aprender técnicas de liderazgo que permita su crecimiento y el de la empresa.

En el tercer principio según Adair (2005) los líderes que quieren desarrollar a nuevos líderes deben convertirse en mentores, es decir deben querer enseñar a los demás como llegar a ser un líder de excelencia. Esto lleva tiempo y debe existir un compromiso mutuo, de esta manera el proceso tendrá los resultados esperados.

Para Adair (2005) el cuarto principio es la oportunidad de dirigir, este hace énfasis en que muchos líderes y empresas que no ayudan al surgimiento de nuevos líderes, ya que se les pone varios obstáculos que son innecesarios para su desarrollo y lo que ocasionan es que líderes con alto potencial terminen saliendo de la organización o desperdiciando sus capacidades.

El quinto principio, conocido como la educación para el liderazgo, según Adair (2005) se centra en la premisa de que los líderes se forman desde casa, posteriormente en las escuelas, en la sociedad y terminan llegando a las organizaciones con todo su potencial listo para ser explotado. Es interesante este principio porque enfoca el desarrollo de liderazgo en

situaciones ajenas a las empresas, ya que propone que si se quiere lograr tener líderes de excelencia estos deben venir construyéndose desde casa.

El sexto principio es una estrategia para el desarrollo de liderazgo que para Adair (2005) es una construcción de futuros líderes en base a las necesidades de las organizaciones, las mismas que deben determinar estrategias para desarrollar líderes que satisfagan dichas necesidades y sobre todo lleven a la empresa a momentos diferentes de desarrollo empresarial.

El séptimo y último principio es conocido como el jefe del ejecutivo, que Adair (2005) menciona que solo es posible desarrollar el liderazgo si realmente existe un compromiso e interés real por los altos mandos de la organización, es decir si el CEO de una empresa no fomentan y apoyan el crecimiento de los líderes, ellos por más que presenten y evidencien sus anhelos de superación no lo van a conseguir solos.

1.6. Técnicas de desarrollo de liderazgo

1.6.1. Evaluación 360

Para Alles (2006) la evaluación 360 grados, es la evaluación donde participan algunos evaluadores, tales como clientes, pares, subalternos y jefes; los cuales ofrecen un análisis del desempeño de un trabajador en específico, en este caso el del líder. Así mismo, Alles (2006) menciona que la evaluación 360° es una herramienta muy buena para el desarrollo del personal, esta tipo de evaluación mide en gran parte características, conductas y resultados.

Según Alles (2006) para realizar una evaluación se debe asegurar primero que tanto el supervisor como el subordinado estén de acuerdo con los criterios de desempeño del puesto, ya que la evaluación puede realizarse solo con relación al puesto, mas no a la persona. También es importante que dentro de la evaluación exista una buena retroalimentación, pues es necesario que los evaluadores mencionen lo que se está realizando bien; es decir las acciones positivas que se están cumpliendo con el puesto. También se debe hablar sobre las oportunidades de mejora que podrán ponerse en marcha una vez culminada la evaluación.

Según Miller (2001) (citado en Pereira, Gutiérrez, Sardi y Villamil, 2008) menciona que la evaluación 360° se utiliza para brindar una retroalimentación del desempeño del evaluado por parte de sus pares, subalternos y jefes. De acuerdo con Pereda y Berrocal (2001) (citado en Gutiérrez, Pereira, Sardi y Villamil, 2008) esta evaluación busca definir

las oportunidades de mejora, gracias a una reunión donde los evaluadores puedan emitir sus opiniones sobre el trabajo de la persona evaluada; una vez discutido los diferentes puntos de vista, se llega a una evaluación común y a un plan de desarrollo; todo esto en función de las oportunidades de mejora.

1.7. Mentoring

Una técnica muy utilizada para el desarrollo de liderazgo es el mentoring, que según Friday, Friday y Green (2004) (citado en Casado y Colomo, 2006) es un proceso que tiene pasos a seguir. Es una guía que se establece entre el mentor y la persona en formación. En el caso del líder es necesario que este mentor cubra todos los aspectos de aprendizaje y que sea una persona con mucha experiencia para que ayude a que el líder sea capaz de desarrollar sus competencias y habilidades y que a la vez cumpla con las expectativas de la empresa.

Colomo y Casado (2006) sustentan que el mentoring es un proceso de mejora en aspectos relacionados con el crecimiento profesional y personal; así mismo es una forma para transmitir conocimientos, técnicas y experiencias a las personas en formación. Generalmente el mentor suele ser una persona mayor, con mucho conocimiento específico y con experiencia basta que le permita percibir las situaciones con madurez y, a su vez, pueda brindar el apoyo necesario a quienes se están formando.

Nielson y Eisenbach (2003) (citados en Casado y Colomo, 2006) mencionan que existen tres factores que influyen en el proceso de mentoring, el primero es la duración, el segundo factor es que el mentoring, que puede ser formal o informal y el último es la compensación demográfica de la relación, este último factor se refiere al sexo y la raza. Para Chao, Walz y Gardner (1992) (citados Colomo y Casado, 2006) los primeros dos factores se encuentran relacionados entre sí, ya que se ha demostrado que las relaciones de mentoring que son de tipo informal tienen mucho más tiempo de duración y por ende producen un desarrollo profesional mayor; esto se debe a que el mentor y la persona en desarrollo estrechan lazos de más confianza y comparten más tiempo juntos lo que tiene como resultado un desarrollo superior. Por otra parte, Nielson y Eisenbach (2003) (citados en Casado y Colomo, 2006) se acogen al hecho de que es mucho más probable que el proceso de mentoring llegue a tener un éxito superior si ambas partes comparten el mismo sexo y raza. Estos autores piensan que si una mujer mentora tiene en su tutela una líder, el nivel de profundidad que pueden llegar a tener es mayor que si el líder fuese hombre.

1.8. Coaching

Casado y Colomo (2006) sugieren que el coaching está muy relacionado con el aprendizaje, es un diálogo que tienen el tutor (coach) con el pupilo (coachee) en un contexto de productividad y orientado a resultados. Para Zeus y Skiffington (2002) (citados en Casado y Colomo, 2006) esta técnica de desarrollo consiste en ayudar a los empleados de manera individual, realizando preguntas sobre problemas inminentes que deben ir contestando a través del acompañamiento que brinde el coach, ya que este se compromete a establecer y clarificar los objetivos que deben alcanzar las personas en desarrollo, gestionando un plan de acción específico para cada uno de ellos.

Según Casado y Colomo (2006) el coaching tiene mucho que ver con la transformación, el cambio y la modificación de comportamientos. De igual manera ayuda a establecer planes destinados a un mayor aprendizaje y aplicación de nuevas conductas más aptas para el crecimiento y desarrollo profesional.

Existen objetivos generales del coaching que Casado y Colomo (2006) señalan como los más importantes:

- Desarrollar y potenciar lo mejor que existe en cada individuo.
- Mantener al individuo concentrado y consciente de nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo.
- Identificación y cambio de pensamiento o creencias que limiten el desarrollo del individuo.
- Conciliar la vida profesional y personal.

1.9. Plan de Desarrollo Individual (PDI)

Según Tales, et. al. (2010) el plan de desarrollo individual consta de dos dimensiones. La primera está enfocada en asuntos técnicos del trabajo del líder, por ejemplo, características específicas de su área, desarrollo de proyectos, seguimiento de procesos, interacciones necesarias con otras áreas, entre otras. Por otra parte, se encuentra la segunda dimensión que se basa en asuntos que se relacionan con el desarrollo de capacidades, habilidades de gestión de personas, habilidades de interacción personal, también técnicas de conducción de grupos y conocimiento de normas y procedimientos internos de administración que busca que se adquiera competencias necesarias para el desarrollo de liderazgo.

Para Tales, et. al. (2010) el PDI requiere al menos tres años para desarrollar las actividades necesarias con el fin de llegar a un buen nivel de liderazgo. Las actividades que promueve el PDI son:

1. Acciones sobre temas de desarrollo profesional en discusión en el mercado: estas actividades tienen como objetivo que los líderes de la empresa estén conscientes de cuál es el giro de negocio de la organización, para que todo lo que realicen vaya encaminado a incrementar la productividad de la misma. Así se desarrollan habilidades de comunicación y trabajo en equipo.
2. Reuniones mensuales: se reúnen los líderes de equipos y hacen presentaciones de temas sugeridos por todos, relacionándolos con los principios de liderazgo. Esto es importante, ya que fomenta el crecimiento cultural e intercultural, porque cada líder traerá temas específicos de su área y al compartirlas, todos conocerán con exactitud que realizan los demás departamentos de la empresa.
3. Acompañamiento de la ARH- Administración de Recursos Humanos, esta área juega un papel muy importante, ya que es la encargada de canalizar y brindar un seguimiento a los procesos de mejora que vayan teniendo los líderes.
4. Participación en el programa de Desarrollo de Jefes: es necesario que exista una participación continua de los jefes en estas reuniones, ya que ellos pueden colaborar con el desarrollo de liderazgo y aportar con ideas que quizás no estén muy claras con el fin de construir una empresa más sólida.
5. Cursos y programas de entrenamiento vivenciales, aplicados especialmente al grupo de formación: estos cursos están orientados hacia el desarrollo y autoconocimiento pretendiendo que existan cambios de actitudes y conductas.

1.10. Programas de desarrollo de liderazgo

Phillips, Pulliam y Ray (2012) proponen que los líderes son mucho más eficaces cuando tienen la posibilidad de inmiscuirse por completo en el rendimiento de su equipo, cuando observan de cerca el adelanto que tienen sus proyectos y ayudan a alcanzar mejores resultados. Para Phillips, Pulliam y Ray (2012) la gran parte de los líderes obtienen sus conocimientos a través de muchos años de experiencia, sin embargo, las nuevas organizaciones aceleran este proceso mediante inversiones en programas que están destinados a desarrollar las habilidades y competencias de los líderes empresariales.

Para Phillips, Pulliam y Ray (2012) un programa de desarrollo debe ser medido con exactitud para conocer si el mismo está influyendo en los líderes o no, por ende para realizar una medición del impacto del programa se debe considerar algunos puntos:

1. El primer punto es conocido como la reacción, se enfoca en pedir una rápida evaluación de aprendizaje a todos los participantes.
2. En el segundo punto se hace una evaluación ya no a todos los participantes, sino a más de la mitad para igual conocer cómo se está llevando el curso a cabo y haciendo una comparación de las primeras pruebas y las que se tomen posteriores al curso.
3. El tercer punto es la aplicación y evaluación, se hace un seguimiento de cuanto están aplicando los participantes lo que aprendieron en el programa, para constatar si el curso tiene buenos resultados a mediano y largo plazo.
4. El impacto de negocio es el cuarto paso, aquí se identifica si existe un efecto determinante sobre la organización o no.
5. El último punto es conocido como retorno de inversión, que se centra en el análisis de la inversión propuesta al principio y cuanto fue la ganancia total del programa.

Según Phillips, Pulliam y Ray (2012) una vez revisados estos puntos, es más fácil llevar a cabo cualquier tipo de programa de liderazgo, ya que se planteó cómo se llevaría a cabo y las expectativas que tienen la empresa en cuanto a un mejor estilo de liderazgo de la organización.

Dia (2000) (citado en Reddy y Srinivasan, 2015) menciona que existe una diferencia bastante clara entre el desarrollo del líder y el desarrollo del liderazgo, ya que cuando se desarrolla al líder, justamente se centra en el individuo, es decir en desarrollar las competencias necesarias para que se convierta en un líder de calidad; mientras que el desarrollo del liderazgo implica un proceso mucho más amplio que conlleva, no solo el desarrollo del líder, sino también el entorno del mismo como sus compañeros o subordinados.

La formación del líder implica concentrarse solo en él, para ampliar sus capacidades y competencias, usando los insumos de la organización para desarrollar a un líder de excelencia. Por otra parte, el desarrollo del liderazgo tiene un nivel macro, ya que no solo se desarrolla a un líder, sino también a otros líderes de otras áreas, y estos deben tener una interrelación constante entre ellos y la organización en sí.

Para Dia (2000) (citado en Reddy y Srinivasan, 2015) la formación de un líder es un asunto intrapersonal, puesto que los aprendizajes se los lleva solo una persona y el crecimiento es individual. Además, cuando se habla de desarrollo de liderazgo, se convierte

en una cuestión interpersonal, ya que habrá un grupo de líderes formándose, también su equipo de trabajo, el cual va entendiendo que el desarrollo del liderazgo es algo colectivo y por ende el aporte de todos es significativo e importante.

Es necesario conocer el por qué y el para qué se está iniciando un programa de liderazgo; definir los objetivos y las metas a alcanzar es de suma importancia, ya que emprender un programa de liderazgo conlleva grandes cambios para la organización. Se debe tener claro que un programa de liderazgo busca el desarrollo integral de todo del líder y de su contexto, por ende los métodos que se utilicen deben ser los más apropiados para tener los resultados esperados, por consiguiente para Reddy y Srinivasan (2015) es indispensable determinar los pro y los contra de los métodos elegidos.

Para desarrollar el liderazgo O'Neil y Marsick (2007) proponen una nueva tendencia llamada "Aprendizaje en Acción", que sirve para mejorar la eficacia de la organización y sobre todo enseña a los líderes que postura tomar frente a problemas en tiempo real.

O'Neil y Marsick (2007) mencionan que existen cuatro niveles de desarrollo del liderazgo: la primera es conocida como "tácito", este punto de desarrollo no se centra tanto en el proceso de aprendizaje, sino más bien en las acciones rápidas que lleven a resultados inmediatos, así mismo promueve el trabajo en equipo, el cual que tiene como meta alcanzar dichos resultados de manera práctica.

La segunda escala para O'Neil y Marsick (2007) es la "ciencia". En este nivel no solo se identifican los problemas inminentes de la organización y las soluciones de los mismos, sino que se realiza una introspección más profunda y se pide a los líderes de la empresa que observen las situaciones de diferentes perspectivas. Se le otorga el nombre de ciencia, porque las soluciones tienen que ir atadas a métodos previamente establecidos y deben solucionar los problemas basándose en ello.

Esto fomenta el desarrollo de liderazgo, ya que los líderes deben asumir una postura de aprendizaje, es decir enseñar a sus subalternos, pero también estar prestos a aprender con el fin de que la propuesta obtenga los mejores resultados.

Para O'Neil y Marsick (2007) la tercera escala es la "experiencial" es este punto los líderes tienen un aprendizaje cognitivo, es decir las propuestas de solución son válidas y sólidas. En esta escala existe un alto nivel de auto conocimiento y desarrollo personal. Los líderes utilizan sus reflexiones personales y las del grupo para ir constituyendo las soluciones del problema encontrado.

O'Neil y Marsick (2007) proponen que la última escala es la “reflexión crítica”; esta fomenta el aprendizaje en un nivel más elevado, es un aprendizaje transformacional, es decir se genera soluciones innovadoras, ya no utilizando los métodos conocidos, sino alternativas totalmente nuevas, así también los líderes realizan una auto evaluación sobre cómo está su potencial y se puede replantear preguntas y diferentes puntos de vista con mucha más flexibilidad.

Así O'Neil y Marsick (2007) proponen sugerencias para utilizar de manera adecuada las escalas, por ejemplo, si se quiere conseguir que los líderes piensen sobre los problemas existentes y busquen soluciones inmediatas es necesario utilizar el nivel táctico.

Por otra parte si la organización quiere replantear problemas y desarrollar un proceso es necesario utilizar el nivel científico. Si se busca desarrollar estos procesos de manera más profunda y con un estilo de aprendizaje personal se podría utilizar el nivel experimental: por último, si la organización busca cambios a niveles en realidad significativos y una evaluación completa de sus líderes es prudente utilizar la reflexión crítica.

1.11. Componentes de un programa de desarrollo de liderazgo

Por otro lado, Marquardt (2004) menciona que en la organización deben existir líderes que apoyen a su equipo de trabajo, pero a la vez que no se involucren demasiado en la búsqueda de soluciones a problemas. Marquardt (2004) indica que el aprendizaje activo se puede adaptar a cualquier organización y propone seis componentes importantes.

Para Marquardt (2004) el primer componente hace énfasis en la solución de problemas complicados, es decir que pongan en juego todas las habilidades de los miembros del equipo junto con la ayuda del líder. Este componente es necesario para el desarrollo del liderazgo porque permite al líder involucrarse, pero también dejar fluir a su equipo para encontrar soluciones a dichos obstáculos.

El segundo componente se conoce como grupo de acción, según Marquardt (2004) este debe estar conformado por personas con diferentes perspectivas y puntos de vista, ya que otorga una mejor calidad a las soluciones que se planteen. Es importante que en este punto que el líder, con más experiencia, permita al grupo encontrar sus propias respuestas y formas de evaluar un problema.

Marquardt (2004) dispone que el tercer componente es, el preguntar y escuchar. Las preguntas son de suma importancia para llegar a la meta esperada, esto ayuda a los miembros

del grupo a discutir, llegar a acuerdos y tomar decisiones, mientras más preguntas exista, la calidad de trabajo realizado será mejor. El papel del líder es priorizar cuales preguntas son las que llevan a los resultados esperados junto con la participación y opinión del equipo.

Los componentes cuatro y cinco son los de acción y aprendizaje que para Marquardt (2004), cuando se tienen los conocimientos básicos y se ha llegado a resoluciones aceptadas por todos los miembros de grupos, es momento de ponerlos en acción., Para ello existen cuatro pasos; el primero es comprender cuál es el problema en sí y a la vez reformularlo, ya que usualmente el problema inicial suele ser una causa de algo más grande. El segundo paso es identificar la meta, una vez replanteado el problema, se identifica la meta que se quiere lograr, especialmente debe ser un objetivo alcanzable y medible. El tercer paso es desarrollar estrategias de acción, es decir es el desarrollo de acciones frente a los problemas replanteados, en este paso los miembros del grupo recuerdan si han tenido en algún momento problemas similares, y como fue la solución de los mismos, se plantean anécdotas o experiencias pasadas y se centran en los métodos ya aplicados para solventar este nuevo problema. El último paso es la acción y reflexión, es este punto los miembros del equipo y el líder están de acuerdo en el plan de acción y de cómo este solventara el problema encontrado.

El componente seis, el ultimo componente según Marquardt (2004) el líder es la parte fundamental, ya que debe analizar si todo lo que se ha desarrollado lleva de manera eficiente y eficaz al alcance de la resolución del problema y la meta esperada; también debe evaluar el comportamiento y nivel de participación de los miembros del grupo y realizar las retroalimentaciones pertinentes.

Para estos autores el aprendizaje en acción es de suma importancia, ya que los líderes de una organización, además de realizar un seguimiento de las tareas encomendadas a sus colaboradores, deben estar predispuestos a enseñar con toda la apertura posible, puesto que al enseñar no solo se fomenta la cohesión entre el equipo de trabajo, sino que también se realiza un ejercicio de desarrollo de su propio liderazgo, lo que provoca que el grupo se sienta más apoyado y con un soporte aún más estable garantizando un mejor desempeño laboral.

Por otro lado, dentro del programa de liderazgo propuesto en el presenta trabajo se utilizará un modelo llamado 70:20:10 que es una metodología de desarrollo que según Valdivia (2011) muestra un desarrollo real en tres partes. La primera es la parte del autoaprendizaje, la segunda parte es el acompañamiento, el mismo que puede ser brindado

o recibido y la tercera parte es el gran mundo de la capacitación que siempre está en auge. Por otra parte para Alan y Atkinson (2013) el modelo es esencial para desarrollar competencias partiendo del agrado que se coloque en cada una de las actividades realizadas, se encuentren éstas en el 70, 20 o 10% del modelo. Estos autores recalcan el gusto que deben presentar las personas para desarrollarse y de esa manera se logra un crecimiento profesional completo. Sin embargo se abordará mejor la metodología en el capítulo III, en el programa de liderazgo.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

2.1. Descriptiva

La investigación que se realizará mide y define la variable liderazgo y considera el fenómeno estudiado y sus componentes.

2.2. Población y muestra

La población serán todos los colaboradores de la empresa Cobiscorp matriz Quito-Ecuador.

2.3. Fuentes de información

Fuente de información primaria: Estudio de Clima y Cultura Organizacional

Fuente de información secundaria: Bibliografía que se ha usado durante la investigación.

2.4. Análisis la encuesta aplicada en diciembre del 2015 para identificar fortalezas y oportunidades de mejora en el factor liderazgo

En el mes de diciembre del año 2015, se realizó un estudio de clima y cultura organizacional cuyo objetivo consistía en obtener información sobre la percepción de los empleados hacia la organización.

La organización determinó utilizar una encuesta, la misma que se aplicó en Ecuador, Colombia, El Salvador y Panamá. Constó de 94 preguntas, las cuales se centraron en tres puntos específicos: Clima y cultura, Influencia del líder y Micro clima (equipos de trabajo).

a. Datos relevantes en Ecuador

- Población a medir: 311 colaboradores
- Población medida: 282 colaboradores
- Porcentaje de cobertura: 94%

- Nivel de confianza: 98%
- Margen de error: 2%

La escala de valoración que se utilizó en el estudio fue la siguiente:

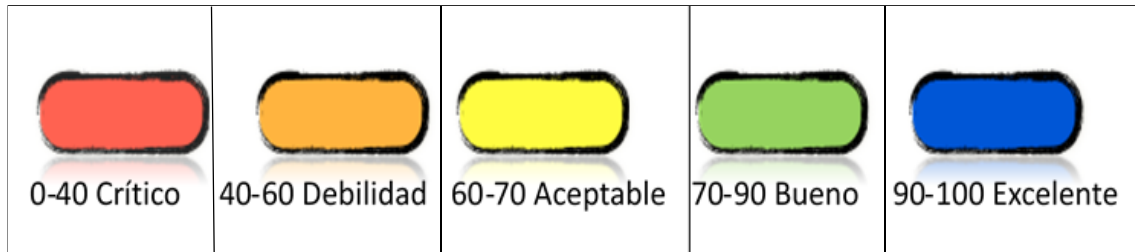


Figura 2. Escala de Valoración.
Fuente: Synergy, 2015

b. Presentación de resultados

Los resultados indicaron que el índice de Clima Corporativo fue de 68,87%. El resultado de la variable liderazgo en Ecuador fue de 65%, algo por debajo de Colombia con 72%. Si se conoce que ambos países poseen el mismo lineamiento estratégico, los mismos objetivos organizacionales, las mismas áreas de trabajo y los mismos recursos. Es evidente que el nivel de liderazgo expuesto en Ecuador es inferior al de Colombia con un 7% de diferencia indicando claramente que el estilo de liderazgo que maneja el país no está llevando a los niveles de excelencia que requiere la empresa.

El estudio fue dividido en dos partes, se realizó de esta manera ya que la organización utiliza la metodología ágil SAFe, la cual impulsa a trabajar en equipos destinados a proyectos. Es así que el colaborador debe reportar a dos personas al jefe inmediato de su área y al líder del proyecto.

La primera parte son los resultados de liderazgo por el área que reportan en los proyectos:

Tabla 2.
Resultados por área que reportan.

Área que reportan en proyectos	Nivel de liderazgo
Servicio Profesionales	68,91%
Negocios	81,62%
Marketing	61,76%
Ingeniería	62,71%
Gestión de Producto	61,47%
Gestión Corporativa	62,47%
Finanzas y Administración	68,92%
Corporativo	64,95%
Capital Humano	71,30%
Administración Legal	69,63%

Fuente: Synergy, 2015

Capital Humano y Administración Legal, se encuentran en el rango 60-70 según la escala de valoración, lo que indica que su estilo de liderazgo es aceptable; y Negocios está en la escala de 70-90 que es que es un nivel bueno. Con estos resultados se podría afirmar que si la empresa quiere alcanzar un nivel de liderazgo bueno y posteriormente excelente en todas las áreas, debe trabajar en planes de acción y programas de liderazgo para incrementar su eficiencia y eficacia, llevando a la organización a un nivel más competitivo dentro del mercado de software.

La segunda parte del estudio son los resultados por área a la que cada colaborador pertenece:

Tabla 3.
Resultados por área a la que pertenecen.

Áreas que pertenecen	Nivel de liderazgo
Servicio Profesionales	72,57%
Negocios	81,62%
Marketing	61,76%
Ingeniería	65,02%
Gestión de Producto	49,56%
Gestión Corporativa	65,81%
Finanzas y Administración	68,92%
Corporativo	67,92%
Capital Humano	71,30%
Administración Legal	69,42%

Fuente: Synergy, 2015

En los resultados de liderazgo por el área a la que pertenecen se puede observar que existen más áreas que están dentro del rango de 70-90, que según la escala de valoración, indica que su estilo de liderazgo es bueno; sin embargo hay un área en específico, Gestión de Producto que marca 49,56 y muestra que su estilo de liderazgo es débil. Sin duda es un dato que preocupa a la organización, ya que es un indicador que pone en evidencia que los líderes de esta área no están cumpliendo con las expectativas de sus subalternos y perciben un nivel de liderazgo que no les motiva a llegar a un estándar más elevado de productividad.

c. Descripción del instrumento utilizado

La encuesta está dividida en variables y subvariables; de esta división se desprenden las 94 preguntas. La variable crear contexto significa, establecer un espacio apropiado para que los empleados se sientan cómodos y puedan hablar sobre la demanda de sus necesidades, sobre cómo se sienten en su lugar de trabajo y de cuáles pueden ser las alternativas de solución de uno u otro problema. Es un espacio en donde el líder asume una postura de escucha activa y esto conlleva a una mejor relación entre ambas partes.

Por otro lado, la variable sostener contexto significa que una vez establecido este espacio de escucha, el líder otorgue retroalimentación en el momento apropiado, indague en

cómo desarrollar a su equipo y a la vez ofrezca reconocimientos cuando algún miembro del equipo logre una meta establecida. Por último operar contexto hace énfasis en el apoyo que entrega el líder a su equipo y el seguimiento constante que debe conceder para que los colaboradores se sientan acompañados en su desarrollo profesional.

Por tanto las tres variables que se explicaron con anterioridad tienen sus propias subvariables, que a continuación se exponen.

Tabla 4.
Mi líder

<u>Variables</u>	<u>Calificación</u>	<u>Sub Variable</u>	<u>Calificación</u>
Crear Contexto	74	Conexión - Confianza	75,23
		Direccionamiento	72,77
Sostener Contexto	61,44	Desarrollo	56,76
		Retroalimentación	60,21
		Reconocimiento	67,35
Operar Contexto	67,38	Apoyo y Acompañamiento	66,38
		Seguimiento	68,56
		Cambio	67,21

Fuente: Cobiscorp; Synergy, 2015

Se entiende que la variable crear contexto se encuentra en la escala de valoración buena, ya que puntúa 74 y sus subvariables conexión-confianza están en 75,23 y direccionamiento 72,77, esto significa que la confianza y la manera de direccionar por parte de los líderes hacia los colaboradores es buena y se debe mantener así para llegar a convertirse en excelente. Sostener contexto está en la escala de aceptable con 61,44 y sus subvariables son desarrollo que se posiciona como débil con 56,76, retroalimentación y reconocimiento están como aceptables también con 60,21 y 67,35 respectivamente; es decir existe retroalimentación de los líderes hacia los colaboradores, pero ésta no cumple con todos los parámetros que debería tener para convertirse en una retroalimentación que en realidad aporte con información suficiente para que los colaboradores modifiquen comportamientos o conductas y se conviertan en mejores empleados.

El reconocimiento hacia los colaboradores es aceptable, pero no bueno, es evidente que los empleados perciben que su trabajo no tiene el reconocimiento que esperan o que debería

tener, es importante y necesario que los líderes designen un tiempo para conocer cómo va el trabajo de su equipo, solventando dudas y felicitado cuando las cosas se estén realizando de manera exitosa.

Operar contexto se encuentra en la escala de aceptable, sus subvariables son apoyo/acompañamiento, seguimiento y cambio que también están el escala de aceptable, esto muestra que los colaboradores no se sienten insatisfechos por completo con la manera en que los líderes llevan al grupo, pero es claro que esperan un nivel más profundo de interés y más compromiso de su líder hacia el trabajo realizado por ellos.

Por otro lado, dentro de las preguntas sobre liderazgo las que puntuaron más bajo fueron las de las variables Sostener contexto y Operar contexto, en donde las subvariables fueron Desarrollo, Retroalimentación y Apoyo/Acompañamiento, respectivamente. Tal y como lo indica el cuadro inferior.

Tabla 5.
Top-Liderazgo

<u>Variable</u>	<u>SubVariable</u>	<u>Pregunta</u>	<u>2015</u>	<u>Escala</u>
Sostener Contexto	Desarrollo	82. Mi Jefe es reconocido como un desarrollador de Talentos en la Compañía.	52,71	
Sostener Contexto	Desarrollo	83. Mi Jefe aprovecha las situaciones del día a día para apoyar mi desarrollo y crecimiento profesional.	57,85	
Sostener Contexto	Desarrollo	81. Mi Jefe inmediato genera acciones que incentivan mi formación, capacitación y desarrollo profesional.	59,73	
Sostener Contexto	Retroalimentación	84. Mi Jefe inmediato me retroalimenta frecuente, oportuna y equilibradamente (aspectos positivos y aspectos a mejorar).	60,21	
Operar Contexto	Apoyo y Acompañamiento	90. Mi Jefe comparte la información que tiene que ver con lineamientos de la Estrategia de la Organización.	62,44	

Fuente: Synergy, 2015

Como se puede observar la subvariable de desarrollo tiene un puntaje dentro del rango de 40-60 lo que significa que los jefes no están apoyando al desarrollo y crecimiento profesional, no generan acciones que incentiven una formación ni capacitación adecuada para su equipo, ni tampoco su jefe es reconocido como un desarrollador de talentos. En la subvariable de retroalimentación y apoyo/acompañamiento el puntaje está en el rango de 60-

70, sin embargo estas preguntas fueron las que más destacaron dentro del estudio, ya que claramente muestran un nivel preocupante de un liderazgo simplemente aceptable. Lo que indica que es necesario una intervención inmediata.

Siguiendo con el factor liderazgo, dentro de la encuesta se hicieron 6 preguntas específicas que pretendían conocer como era percibido el posicionamiento de los líderes de Cobiscorp.

Tabla 6.
Liderazgo Organizacional

Preguntas	Calificación	Valoración
44. En la Organización existe un modelo de liderazgo que siguen todos nuestros líderes.	44,84	Débil
45. Los Líderes de la Compañía tratan a sus colaboradores como el bien más valioso.	51,54	Débil
46. Podría decir que los Líderes en esta Compañía son un modelo a seguir.	51,88	Débil
49. Los Directivos de la Organización llevan a la Compañía al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.	62,34	Aceptable
48. El Equipo Directivo de Cobiscorp tiene una VISION clara hacia donde queremos llegar.	66,01	Aceptable
47. La relación que existe entre los colaboradores y los directivos de la Compañía es cordial y cooperativa.	67,22	Aceptable

Fuente: Synergy, 2015

Las preguntas pretendían conocer si en la organización existe un modelo de liderazgo que manejen todos los líderes, si los líderes son un modelo a seguir y si los líderes tratan a sus colaboradores como el bien más valioso. Todas las preguntas puntuaron en la escala de nivel débil, lo que significa que los líderes de la organización utilizan modelos de liderazgo variados, que al parecer no están funcionando como se espera, ya que su puntuación fue de menos de 50; por lo tanto, el tipo de liderazgo que se utilice en la empresa debe ser uno que se acople al giro del negocio de la misma y todos los líderes deberían manejarse con el mismo modelo de liderazgo para que existe un sinergia colectiva.

El tipo de líder que se tiene en la empresa no es un ejemplo a seguir, los empleados perciben a los líderes como personas que les confieren obligaciones, mas no influyen en ellos ni tampoco los motivan. Este dato realmente es preocupante, porque los líderes deben animar

al equipo a ser persistente con lo que se quiere lograr a través del ejemplo propio y así convertirse en soporte y base para los colaboradores.

Las preguntas sobre si los líderes llevan a la organización al cumplimiento de los objetivos estratégicos, si los líderes tienen la visión clara hacia dónde se quiere llegar y si la relación entre los colaboradores y líderes es cordial puntuaron en la escala de aceptable; detonando, que si bien es cierto aún falta para llegar a un nivel bueno, es posible alcanzar un nuevo parámetro. Por consiguiente, los líderes, a pesar que no se muestren como un modelo a seguir ni utilicen el mismo tipo de liderazgo, están conscientes que la organización tiene objetivos y una visión que sirve como guía para trazar los procesos necesarios que permitan conseguir el cumplimiento de metas.

2.5. Diseño y propuesta de un programa de desarrollo de liderazgo a partir de la evaluación de liderazgo efectuada.

La línea de supervisión de la empresa Cobiscorp está dividida entre jefes de área y líderes de proyectos, por lo tanto estas personas deben cumplir con las siguientes competencias previamente establecidas por la organización.

Tabla 7.
Diccionario de competencias

VISIÓN ESTRATÉGICA	LIDERAZGO
Es la capacidad de identificar su rol personal en el cumplimiento de la estrategia organizacional.	Influir en otros, con base en valores, para orientar su accionar al logro de objetivos
Descripción	Descripción
Genera iniciativas que contribuyan al cumplimiento de la Visión. Apoya las decisiones que benefician a toda la entidad.	Inspira con su ejemplo brindando valores de acción a nivel de toda la organización. Realiza esfuerzos para que su área se sienta comprometida e identificada con la visión y los objetivos del grupo logrando lealtad y confianza de su equipo.
TRABAJO EN EQUIPO	COMPROMISO ORGANIZACIONAL
Es demostrar interés por interrelacionarse y cooperar con los compañeros de la organización, a fin de lograr objetivos comunes por sobre intereses individuales.	Capacidad para adaptarse, integrarse y comprometerse con la institución asimilando la visión y la misión, comprendiendo las características específicas de la misma y alineando la conducta y las responsabilidades profesionales con sus valores y objetivos.

Descripción	Descripción
Busca productividad y sinergia en su equipo de trabajo, creando una cultura organizacional de alto desempeño. Establece indicadores para medir la efectividad y resultados de la gestión de los equipos.	Demuestra e inspira compromiso a través del ejemplo y aplicación de valores institucionales. Realiza esfuerzos para que la organización se sienta comprometida e identificada con la visión, misión y objetivos institucionales.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS	ORIENTACIÓN AL CLIENTE
Es la actitud dirigida a cumplir de manera eficaz y eficiente los objetivos y metas bajo criterios de legalidad y oportunidad, contribuyendo al crecimiento sólido de Cobiscorp.	Implica un deseo de identificar, ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos.
Descripción	Descripción
Establece los objetivos institucionales y define las metas a cumplir. Toma decisiones respecto a soluciones de alto valor agregado e impacto para los intereses de la organización. Brinda guía y orientación a sus líderes para el cumplimiento de los resultados.	Establece y mantiene relaciones con los clientes a largo plazo, buscando la fidelización de los mismos al asegurarse que las expectativas de los clientes sean superadas y satisfechas de manera total. Es un referente dentro de la organización en gestión de servicio al cliente.

INNOVACIÓN	COMUNICACIÓN
Es la agilidad para prever y responder a los desafíos del mercado. Incluye generar nuevas ideas, soluciones novedosas y mejoras aplicables en todos los servicios y acciones que ejecutamos.	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos de forma oral y escrita de manera clara y efectiva; logrando establecer y mantener relaciones cordiales que generen confianza entre las áreas.
Descripción	Descripción
Su capacidad le permite identificar oportunidades que no son evidentes para los demás, tomar decisiones y ejecutar acciones para aprovecharlas en beneficio de la institución. Cuestiona permanentemente el statu quo, desafiando a su equipo para identificar nuevos caminos de desarrollo y motivándolos para que ellos desarrollen su creatividad.	Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación, Influye positivamente en la mejora de las relaciones, logrando participación y entusiasmo por quienes lo rodean.

COMPROMISO CON EL DESARROLLO

Se responsabiliza tanto del desarrollo propio como de facilitar la mejora profesional de otros.

Descripción

Se esfuerza por su mejora continua e impulsa que los demás desarrollen sus capacidades alineándolos a la estrategia organizacional.

Fuente: Cobiscorp, 2015

La organización espera que todos los miembros de la línea de supervisión posean las nueve competencias que se han establecido en el cuadro de la parte superior; ya que se constituyeron en concordancia al giro del negocio la empresa.

Sin embargo, este proyecto no se basa en la evaluación concreta de individuos que a su vez permitiría un plan individual de desarrollo, sino que se fundamentó en la evaluación general de liderazgo realizada en diciembre del 2015, la misma que permitió crear un programa de liderazgo para las líneas de supervisión.

A continuación, se puede observar un cuadro que muestra las competencias que fueron evaluadas en el estudio de Clima y Cultura para las líneas de supervisión; en el mismo se encuentran la valoración y la escala que obtuvieron en el estudio. Cabe recalcar que este cuadro es una inferencia de las competencias, es decir al leer las preguntas la autora colocó las competencias que enmarcan de mejor manera los comportamientos que definen mejor a cada una de ellas.

Se determinó que las competencias que fueron evaluadas en el estudio fueron las siguientes:

Tabla 8.
Competencias evaluadas

Número de pregunta	Pregunta	Competencia	Valoración	Escala
Pregunta # 44	En la organización existe un modelo de liderazgo que siguen todos nuestros líderes	Compromiso Organizacional	44,84	Débil
Pregunta # 45	Los líderes de la Compañía tratan a sus colaboradores como el bien más valioso	Liderazgo	51,54	Débil
Pregunta # 46	Podría decir que los líderes en esta Compañía son un modelo a seguir	Liderazgo	51,88	Débil
Pregunta # 47	La relación que existe entre los colaboradores y los directivos de la Compañía es cordial y cooperativa	Comunicación Trabajo en equipo	67,22	Aceptable
Pregunta # 48	El equipo Directivo de Cobiscorp tiene una VISIÓN clara hacia donde queremos llegar	Visión Estratégica	66,01	Aceptable
Pregunta # 49	Los Directivos de la Organización llevan a la Compañía al cumplimiento de sus objetivos estratégicos	Orientación a resultados	62,34	Aceptable
Pregunta # 81	Mi jefe inmediato genera acciones que incentivan mi formación, capacitación y desarrollo profesional	Compromiso con el desarrollo	59,73	Débil
Pregunta # 82	Mi jefe es reconocido como un desarrollador de Talentos en la Compañía	Compromiso con el desarrollo	52,71	Débil
Pregunta # 83	Mi jefe aprovecha las situaciones del día a día para apoyar mi desarrollo y crecimiento profesional	Compromiso con el desarrollo	57,85	Débil
Pregunta # 84	Mi jefe inmediato me retroalimenta frecuente, oportuna y equilibradamente (aspectos positivos y aspectos a mejorar).	Comunicación Compromiso con el desarrollo	60,21	Aceptable

Pregunta # 90	Mi jefe comparte la información que tiene que ver con lineamientos de la Estrategia de la organización	Comunicación	62,44	Aceptable
----------------------	--	--------------	-------	-----------

Elaborado por: Naranjo, A., 2016

Dentro del estudio, las competencias que marcaron un puntaje bajo fueron compromiso con el desarrollo, compromiso organizacional y liderazgo, lo que evidencia que los líderes de la organización no están siendo responsables por su desarrollo personal ni por el desarrollo de las personas que trabajan con ellos, al mismo tiempo no son capaces de influir ni ser un referente, de manera que los empleados de la empresa no tienen una cabeza de área genuina, es decir no poseen un líder tan solo un jefe.

Es importante destacar lo que mencionan Ortiz, Rendón y Atehortúa (2014) sobre un modelo de competencias eficaz; comentan que este debe ser compartido y comprendido por todos los miembros de la organización, pues al entender cuáles son las competencias necesarias para que la empresa cumpla objetivos y metas permitirá la participación activa de todos los empleados.

Es evidente que la elección de competencias de la empresa Cobiscorp, solo se ha manejado desde Talento Humano y los jefes, mas no se ha informado al personal cuáles son las competencias que requiere su cargo, cómo serán evaluadas y qué actividades realizar para el desarrollo de las competencias.

Para Beutelspacher, Castro y Grados (2006) (citado en Gil, 2007) la evaluación de competencias tiene dos objetivos importantes, uno de tipo psicosocial que apoya al desarrollo individual de cada colaborador y a la adaptación de los trabajadores al ambiente laboral, el mismo que suele ser muy variable. Con esto se pretende conocer el rendimiento de los empleados, su conducta, cualidades, logros, deficiencias y si poseen o no potencial para desarrollarse. Por otra parte, está el objetivo de tipo administrativo que mira a la evaluación de competencias como un tema de selección de personal, toma de decisiones salariales y promociones; es decir no se concentra en el desarrollo de la persona, sino en temas administrativos.

Una vez establecidos los dos objetivos de la evaluación de competencias se plantea lo siguiente para desarrollar las competencias que se detectaron como débiles las cuales fueron Compromiso con el Desarrollo, Compromiso Organizacional y Liderazgo.

CAPÍTULO III

PROGRAMA DE LIDERAZGO

La creación de un programa de liderazgo es de suma importancia para la empresa Cobiscorp, ya que el mismo será utilizado como guía para llevar a la línea de supervisión a niveles más elevados de excelencia.

3.1. Objetivo del programa de liderazgo

Desarrollar líderes que lleven a la organización a niveles de competitividad más elevados.

3.2. Enfoque Metodológico

Este programa se enfoca en el modelo 70:20:10 y en el liderazgo transformacional que hace hincapié en el trabajo en grupo. Muchas veces el líder es quien decide el paso al que debe ir su equipo y los procesos para lograr objetivos planteados; sin embargo, un líder transformacional permite que los integrantes del equipo definan su propio ritmo, es decir respeta la diversidad y la forma de trabajar de cada uno de ellos, logrando así un desempeño mucho mayor.

Dentro del estudio realizado se pudo observar que en las subvariables de la competencia liderazgo, la mayoría de las preguntas enmarcan la percepción que los colaboradores tienen hacia su líder, la misma que evidenció que los líderes están en niveles débiles; por lo tanto se decidió utilizar el liderazgo transformacional y el modelo de 70:20:10, ya que como menciona Pendreja, Rodríguez y Rodríguez (2008) el estilo de liderazgo transformacional es una relación de cambio tanto para el líder, como para los colaboradores.

Esta relación permite una transformación interna de ambas partes, además de ello se reconoce que los empleados tengan más autonomía en la decisión de cómo realizar sus funciones y según Pendreja, Rodríguez y Rodríguez (2008) el impacto de cambiar de estilo de liderazgo es positivo.

El liderazgo transformacional encaja dentro del modelo planteado, pues en las tres partes del mismo, 70:20:10 se hace un llamado a la autonomía, a brindar y recibir ayuda, al acompañamiento y a decidir cómo y qué se va a desarrollar.

Para que el programa de liderazgo tenga éxito es necesario, no solo basarse en el campo de las capacitaciones y cursos, sino llegar a niveles más profundos. Por tal razón para llevar a cabo el programa se usará el modelo llamado 70:20:10 que es una metodología de desarrollo real, que según Valdivia (2011), es la combinación perfecta de autoaprendizaje, acompañamiento y capacitación para lograr un desarrollo total en el trabajador.

Valdivia (2011), expresa que el 70% del aprendizaje y del desarrollo de competencias se presenta en el trabajo, ya que en el día a día se van perfeccionando las habilidades y competencias que las personas poseen, puesto que cada día los miembros de la línea de supervisión tienen que resolver problemas y responder inquietudes de sus subalternos, y al mismo tiempo deben cumplir las metas establecidas para su cargo. Para Alan y Atkinson (2013) el 70% es el aprendizaje de cierta manera inconsciente, es decir que las personas lo hacen de forma natural. Muchas veces, a pesar que existen directrices de cómo realizar ciertas funciones, es innegable que cada trabajador elige cómo hacer la tarea encomendada y también qué quiere aprender, a qué ritmo y a qué velocidad. En estos casos la línea base que se utiliza para fomentar el aprendizaje son las fortalezas de cada persona, ya que en varias ocasiones los trabajadores eligen desarrollar actividades que les gusta o que perciben que estarán más cómodos realizándolas. Por lo tanto el nivel de desarrollo y aprendizaje que alguien posea irá de la mano de cuán bueno es para ello.

El 70% es un aprendizaje autónomo Alan y Atkinson (2013) mencionan que dependerá mucho de cuánto una persona quiera desarrollar sus competencias y hasta qué punto quiera llegar con su autoaprendizaje para conseguir el desarrollo deseado; en consecuencia, cuando se presenta este modelo es necesario que las personas que lo vayan a poner en práctica estén conscientes que es un camino largo, ya que cada paso del mismo dependerá del nivel de auto exigencia que cada uno presente.

El 70% del modelo tiene como objetivo adquirir nuevos comportamientos e incorporarlos a la conducta habitual de cada uno de los líderes de la empresa. Por tal razón, lo primero que se realiza es un cambio en la manera de resolver problemas, es decir cuando se presente un problema con el trabajo o con el equipo, la línea de supervisión debe asumir nuevas posturas y comportamientos para resolverlo, esto no solo ayuda a cambiar la dinámica de grupo, sino que también busca alternativas de solución que quizás no han sido contempladas.

Según Alan y Atkinson (2013) el 70% del modelo procede de la siguiente manera. Una vez aplicados nuevos comportamientos y conductas, estos deben ser evaluados o

analizados para saber y comprobar si los mismos han sido útiles en las dificultades cotidianas. Si salieron tal y como se lo planificaron, si existieron dificultades para ponerlos en práctica, cómo se han sentido utilizando nuevas formas/técnicas de resolver problemas y sobre todo cuáles fueron los beneficios de utilizar nuevos métodos.

Para Alan y Atkinson (2013) el 20% se basa en el aprendizaje y desarrollo de la persona, pero con la orientación de un tercero, a través de tutorías, mentoring, grupos de discusión, grupos de aprendizaje, coaching y feedback. Estas técnicas son muy usadas para el desarrollo de competencias y tienen la finalidad de obtener resultados satisfactorios de desarrollo tanto para el trabajador que está en el proceso como para la persona que lo acompaña en el mismo, por lo tanto es interdependiente.

El 20% de esta metodología también debe centrarse en el campo de lo real, que según Alan y Atkinson (2013) quiere decir que ambas partes, tutor y pupilo estén conscientes de cuál es el entorno que les rodea, de cuáles son los objetivos de la organización y el giro del negocio de la misma. Para estos autores las decisiones que se tomen y las acciones relacionadas con este porcentaje serán la clave para determinar el nivel de mando que un líder tenga con quien se está formando.

Se menciona que el buen uso que se otorgue al 20% de esta metodología dependerá de las dos partes, puesto que para que Alan y Atkinson (2013) ambos se encuentran inmersas en el proceso y si uno de los dos no está en sintonía con los pasos del mismo, es muy probable que este porcentaje, siendo ya pequeño, disminuya un poco más y no se cumpla con lo esperado.

El 10% del desarrollo y aprendizaje organizacional se basa en capacitaciones, talleres y “e-learning”. Según Alan y Atkinson (2013) generalmente las capacitaciones no tienen gran impacto en el desarrollo de competencias, no porque estén mal diseñadas, sino porque no van acorde con la realidad del giro del negocio de la organización, ya que muchas veces, cuando se prepara una capacitación se la orienta a un tema específico, pero no existe un antecedente de cómo se encuentra la empresa frente a este contenido, lo que conlleva que la capacitación no tenga el nivel de influencia que se espera.

Cuando se pretende dar una capacitación sobre cualquier tema la persona encargada de organizar dicha capacitación debe tener en cuenta que la misma responda a las necesidades de la empresa, con un estudio previo y se encamine a la realidad de la misma.

Para Alan y Atkinson (2013) existen cuatro factores que se deben tener cuenta cuando se realiza el 10% del modelo. Lo mismos son:

La duración: cuando se inicia un curso, taller o capacitación se debe tomar en cuenta el tiempo que durará el evento, ya que muchas veces se cree que entre más conocimiento comprimido se ofrezca es mejor, porque los sujetos aprenderán más, y dicho pensamiento es totalmente erróneo, ya que las acciones formativas deben ser cortas, directas y concisas. Por ende el plan de aprendizaje de una capacitación debe ser lo más específica posible.

Alan y Atkinson (2013) mencionan que la mejor forma de diseñar un programa formativo es la de intercalar intervenciones de formación estructuradas con acciones concretas del puesto de trabajo, con esto se logra captar la atención de los asistentes, ya que se vuelve una capacitación mucho más asentada en la realidad.

Presentación de contenidos: los temas que se expongan en una capacitación deben englobar la realidad del giro del negocio de la empresa y el puesto de trabajo de la persona en cuestión. Para desarrollar competencias las personas necesitan tener los conceptos claros que permitan entender cómo adecuarlos en su realidad cotidiana. Por lo tanto, el conocimiento entregado deber ser enriquecedor para los participantes y si estos, ya cuentan con el mismo, entonces se debe centrar en cómo desarrollar la competencia que ya está entendida y conocida.

Metodología “blended”: esta metodología se basa en que es importante aprender haciendo, es decir aprender enfocando todo el conocimiento y tiempo en el trabajo real que se desarrolla en los puestos de trabajo. Es obvio que muchas veces no se logra un desarrollo total de ciertas competencias por cuestiones como: dificultades que se relacionan con el conocimiento, falta de desarrollo de habilidades específicas o bien puede ser cuestiones de actitud.

Para cada uno de estos inconvenientes es necesario el uso de esta metodología para descubrir en qué punto se está fallando y comenzar a trabajar en ello, con el objetivo que el modelo funcione como se espera y que la competencia se desarrolle adecuadamente.

Existencia de diagnóstico: el punto de partida de la capacitación, es conocer cómo se encuentra el grupo que participará en el evento respecto al tema del mismo. Con este diagnóstico los capacitadores llegarán al evento con los insumos necesarios para guiar el taller de la manera en que los participantes necesiten y sobre todo los mismos estarán conscientes de que la información recibida les será útil en su labor cotidiana.

Según Formación y Consultoría (2012) el modelo es una filosofía de aprendizaje que sugiere un cambio en la manera de llevar a cabo los planes de desarrollo de los empleados de una organización. El modelo sostiene que la forma más efectiva de desarrollar y aprender

competencias y habilidades es mediante la práctica continua en situaciones laborales de cotidianidad.

Formación y Consultoría (2012) explican en que consiste el modelo mediante el siguiente cuadro.

Tabla 9.
Fórmula 70:20:10

MODELO 70: 20: 10		
70%	20%	10%
<p>Proviene de experiencias del área de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Realizar tareas nuevas</i> • <i>Los cambios de la organización obligan a los líderes a desarrollar sus competencias</i> • <i>Solucionar problemas</i> 	<p>Viene del feedback, mentoring, coaching y la observación de modelos de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>El desarrollo se da a través del aprendizaje con el otro.</i> • <i>La red de apoyo debe ser creada con el fin de aumentar el nivel de desarrollo.</i> • <i>El desarrollo de competencias depende mucho del apoyo y seguimiento del otro</i> 	<p>Procede del aprendizaje formal (capacitaciones, talleres, cursos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>El aprendizaje y desarrollo se da por a través de capacitaciones</i> • <i>Los talleres podrían ser la primera parte para el desarrollo de competencias</i> • <i>Todo curso debe ir dirigido a fomentar el aprendizaje de los empleados.</i>

Fuente: Formación & Consultoría (2012)

Según Valdivia (2011) una investigación empírica del grupo de Duntroon reitera que el aprendizaje de adultos y el desarrollo de sus competencias ocurre, principalmente en el entorno de su trabajo, ya que las actividades que se presentan en lo cotidiano, ponen en juego todas las habilidades y capacidades de cada uno de los miembros de la línea de supervisión; quienes además tienen a su cargo un equipo de trabajo que requieren de sus conocimientos para desarrollar sus propias competencias.

3.3. Descripción del Programa

El programa de liderazgo se basará en el modelo/metodología 70:20:10 previamente explicado. Para desarrollar las competencias detectadas como débiles las cuales son:

compromiso con el desarrollo, compromiso organizacional y liderazgo; la línea de supervisión debe estar clara en cuál es el giro del negocio de la organización y en qué aspectos necesita desarrollar estas competencias para poder ampliar su potencial y el de su equipo de trabajo al máximo.

Sabiendo que Cobiscorp es una empresa de tecnología, la línea de supervisión debe estar en total contacto y conocer cómo funcionan las nuevas herramientas tecnológicas que la organización ofrece, no solo a los clientes externos, sino a los internos que representa la cadena de valor de la organización.

3.3.1. Competencias detectadas como débiles

a. Compromiso con el desarrollo

Para la competencia compromiso con el desarrollo se propone que dentro del 70% del modelo los supervisores lleven un control adecuado de los comportamientos que deben adquirir para elevar el nivel de esta competencia.

La línea de supervisión utilizará un cuadro en donde estén los comportamientos que se esperan realizar y el periodo de tiempo en que los pondrán en práctica, una vez culminado dicho cuadro, se entregará a un miembro del área de Talento Humano para que este lleve un seguimiento del proceso. En el cuadro se pondrá (X) en el día que se realizó dicho comportamiento, tal y como en el ejemplo:

Tabla 10.
Comportamiento de la competencia

Comportamientos	Periodo de tiempo				
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
<i>Reunir al equipo para motivarlo unos minutos al día</i>	X				
<i>Hablar con cada uno de ellos para saber cómo esta y en qué punto de trabajo se encuentra</i>					X
<i>Incentivar al equipo a realizar tareas nuevas y desafiantes</i>		X			
<i>Estar en contacto con las necesidades personales de cada uno de los miembros de su equipo de trabajo</i>				X	
<i>Establecer parámetros de cumplimiento de tareas con la opinión de su equipo</i>			X		

Elaborado por: Naranjo, A., 2016

Como es evidente se espera que estos comportamientos sean realizados continuamente por la línea de supervisión y su equipo. Cuando se ha comprobado que se está desarrollando de manera adecuada las nuevas técnicas y comportamientos para resolver problemas existentes o para proponer acciones nuevas; entonces en ese momento, se vuelve evidente que lo que se está aprendiendo en el día a día, está siendo útil para la persona en desarrollo. Es imperativo conocer que el 70% del modelo requiere del apoyo continuo y constante de un ente externo para que ofrezca un soporte en cuanto a los temas que deben realizarse, con el fin de desarrollar este porcentaje en la competencia determinada.

Para desarrollar el 20% del modelo, se usará el mentoring para fomentar el desarrollo de esta competencia detectada como débil. Es necesario considerar que los miembros de la línea de supervisión son las cabezas de cada área de la empresa, es decir por encima de ellos se encuentra el CEO y el Presidente de la organización, por ende para desarrollar este

porcentaje del modelo cada gerente de proyecto se convierte en un mentor para otro gerente y este a su vez es el mentor de otro; para ello se debe programar una reunión con todos los gerentes de proyectos para intercambiar información de los proyectos en los que se están trabajando, cuánta gente trabaja en los mismos y en qué estado se encuentran.

Cada gerente de proyecto usará la técnica del mentoring hacia otro gerente y con la ayuda de Talento Humano, se elegirán que gerentes enseñarán a que gerentes para que el conocimiento de todos los procesos de sus proyectos sean compartidos y el desarrollo de sus competencias sea más tangible.

Como segundo paso y para elevar la competencia, compromiso con el desarrollo, se propone que cada gerente de proyecto sea el mentor de otro gerente, así el gerente de proyecto de clientes se convierte en el mentor del gerente de ahorro, y a su vez el gerente de proyecto de ahorro se convierta en el mentor del gerente de inversiones. De esta manera el conocimiento se comparte y la organización se convierte en un espacio donde todos pueden desarrollarse.

Cabe recalcar que dentro del giro del negocio de la empresa, existen gerentes de proyecto que se encargan de actividades específicas, tales como proyectos con clientes, proyectos en cartera, proyectos en plazos fijos, proyectos en inversiones, proyectos en pasivas, proyectos en ahorro, proyecto en cernel (modelo transaccional de Cobiscorp) y proyectos en interbanking, entre otros. De esta manera se espera que la información y conocimientos sean transmitidos de unos con otros, así se pretende que nadie se convierta en indispensable para la organización y que los gerente de proyecto tenga la posibilidad de aprender y desarrollar esta competencia de mejor manera.

Sin embargo, existen miembros de la línea de supervisión que están dentro del área de soporte, tales como Capital Humano, Administración, TI, Marketing y Legal, los jefes y gerentes de estas áreas, si bien pueden usar el mismo método para involucrarse más en todos los temas de la empresa y aprender de igual manera, no es recomendable que utilicen la misma técnica que los gerentes de proyectos, ya que cada área de soporte tiene procesos que requieren tener un nivel de conocimientos previos. No obstante se propone que se reúnan una vez a la semana en un comité en el cual actualicen la información por cada área y compartan temas de interés de sus departamentos que ayude a difuminar el conocimiento que poseen.

Se entiende que el 10% del modelo son cursos, talleres y capacitaciones, por consiguiente se utilizará una capacitación, que está previamente diseñada por el área de

Talento Humano, la cual contiene actividades que, primero evidencian qué es, y qué engloba la competencia de compromiso con el desarrollo, segundo permite a los participantes comprobar en qué nivel personal se encuentran de esta competencia con la ayuda de un test y tercero entender cuáles son las mejores opciones para obtener un desarrollo más avanzado de la competencia.

Para obtener un buen resultado de las capacitaciones se utilizará el factor, existencia de diagnóstico, que para Alan y Atkinson (2013) se basa en conocer cómo se encuentra la empresa en cuanto a esta competencia, en qué indicadores se localiza y a su vez planear una capacitación que logre cubrir todas las necesidades demandadas.

Tabla 11.
Compromiso con el desarrollo, porcentaje del modelo y actividad

Competencia	Porcentaje del modelo	Actividad
Compromiso con el desarrollo	70%	✓ En el cuadro se pondrá una (X) en el día que se realizó dicho comportamiento, con el fin de elevar el nivel de la competencia.
	Cuadro de control	
	20%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cada gerente de proyecto será el mentor de otro gerente de proyecto. ✓ El conocimiento será compartido y recibirán instrucciones específicas de otros gerentes para que el desarrollo de sus competencias sea más tangible.
	Mentoring	
10%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Concepto de compromiso con el desarrollo ✓ Realizar un test en el cual los participantes evidencien en qué punto se encuentran en el desarrollo de la competencia. ✓ Conocer que actitudes y comportamientos modificar para elevar el nivel de esta competencia. 	
Capacitación		

Elaborado por: Naranjo, A., 2016

b. Compromiso organizacional

Para desarrollar la competencia compromiso organizacional se propone que dentro del 70% del modelo cada miembro de la línea de supervisión asuma una posición de más

interés, en cuanto a las metas y objetivos establecidos al principio del año por cada área de trabajo.

Esto quiere decir que, es claro que cada departamento de la organización tiene metas propias, pero estas no siempre se llegan a cumplir al finalizar el año. En consecuencia los comportamientos que aplique la línea de supervisión deben ir orientados al compromiso con las necesidades de la empresa.

Se propone que para desarrollar esta competencia la línea de supervisión no solo deba cumplir con las funciones establecidas por la organización, sino que también debe realizarlas en el tiempo destinado para ello, es decir han existido iniciativas de los altos mandos de la empresa que han costado mucho plasmarlas, ya que no ha habido el compromiso necesario por parte de todos los miembros de la línea de supervisión para llevarlos a cabo con éxito.

Por tal razón, cada cabeza de área pedirá a su equipo que realicen un cuadro de avances, especificando qué se está haciendo, en qué punto se encuentra dicha actividad, cuáles han sido los inconvenientes de la actividad y el tiempo que se tardará en acabarla.

En el cuadro se debe aumentar un espacio en donde cada persona del equipo destaque una técnica o modelo nuevo para realizar dicha actividad, ya sea en la planificación, o en el desarrollo de la misma, dicha técnica debe darle un plus al trabajo realizado. Así mismo, la línea de supervisión tendrá su propio cuadro de control de actividades donde se especifique los avances que tiene el líder del área, en que está trabajando y qué queda pendiente el mismo que será compartido con toda el área para que la información sea transparente y clara.

Este punto tiene como objetivo que todo el grupo trabaje como uno solo, que todos tengan el conocimiento de cómo se encuentran y a dónde quieren llegar. De esta forma se pretende incrementar el compromiso organizacional.

Por otra parte, la empresa no dispone de un sistema de registro de entrada y salida, por esta razón la línea de supervisión, para fomentar el compromiso organizacional, impulsa la iniciativa de que cada empleado que llegue puntual coloque su nombre en un cuadro de fomi, previamente destinado para ello, con el objetivo de contabilizar quienes son las personas que llegan puntuales y al final del mes se realizará un reconocimiento, en el cual se le brinda la oportunidad de escoger si quiere trabajar solo medio día de un día determinado del mes o bien recibir un reconocimiento de su gusto. De esta manera, primero se quiere lograr que los empleados lleguen puntuales y segundo se los incentiva con algo que desean.

Para desarrollar el 20% del modelo planteado, la competencia de compromiso organizacional de la línea de supervisión, debe estar en constante innovación de herramientas

y avances tecnológicos, ya que el compromiso también puede medirse en el nivel de interés que demuestran los miembros de la línea de supervisión en aprender y conocer sobre la tecnología que está en auge, así el mentor de cada gerente de proyecto también deberá sugerir temas de esta índole y con la ayuda del área de TI programará reuniones específicas con personal calificado de la empresa para que los aprendices tengan acceso a esta información.

Si se quiere lograr que el mentoring tenga éxito el mentor junto con el aprendiz deben estar en sincronía y establecer adecuadamente los tiempos y temas que se discutirán en cada sesión de mentoring. De esta manera se propone que una vez iniciado el proceso de mentoring se elabore un diagrama en donde se especifiquen las fechas, los temas, los horarios y los acuerdos para que ambas partes tengan control de cómo se estaba llevando a cabo el proceso de mentoring.

Como parte del 20% del modelo también se puede utilizar la retroalimentación que según Piera (2008) es la información que se brinda o recibe por una acción o actividad en concreto. La retroalimentación puede estimular a la persona a repetir un comportamiento el cual produce un resultado positivo o modificarlo para obtener otros efectos.

Para fomentar el compromiso organizacional, el mentor después de cada sesión con el aprendiz se dará un momento para dar una retroalimentación de la reunión y de los temas tratados, el mismo no será unilateral, sino bilateral; es decir las dos partes tendrán la oportunidad de brindar al otro las oportunidades de mejora y de acotar lo que se está haciendo bien.

Es importante que tanto el mentor como el aprendiz estén de acuerdo con los parámetros que llevará la retroalimentación, puesto que cuando se realiza este método de evaluación es importante tener claro los parámetros que se tiene, ya que podría mal interpretarse sino se usa adecuadamente.

El 10% del modelo se desarrollará a través de la consultora “Radikal Training”, que tiene un saldo pendiente con la empresa por la compra de un taller que no se llevó a cabo por cuestiones de la organización. Se les solicitará que organice un taller sobre “team building”, el mismo que propondrá que todos los líderes desarrollen un compromiso real así la empresa. El taller será impartido en las instalaciones de la empresa que cuenta con una sala de reuniones lo suficientemente grande para todos los requerimientos de los instructores.

Como mencionan Alan y Atkinson (2013) el 10% del modelo, quizás no es tan importante como las otras dos, sin embargo las tres etapas deben ser bien desarrolladas para que estén en armonía. El 10% tiene algunos puntos significativos y determinantes en el

desarrollo de competencias y habilidades que si son usados correctamente es muy posible que se aproveche al máximo este porcentaje.

En el caso de la competencia compromiso organizacional se requiere que se utilice el factor llamado presentación de contenido que para Alan y Atkinson (2013) consiste en que la información que se brinde a los participantes de la capacitación necesita ser realista y ajustada al entorno de su trabajo. De esta manera se pretende que se modifique el comportamiento para que se logren un nivel de conciencia más elevado y a su vez un desarrollo de la competencia más exitoso.

Cuando se concrete el taller sobre compromiso organizacional el capacitador debe entender cuál es la realidad del negocio de la empresa, cómo es la relación que existe entre la línea de supervisión y sus respectivos equipos de trabajo y la información que ambas partes esperan recibir, así el taller solventará las necesidades detectadas.

Tabla 12.
Compromiso organizacional, porcentaje del modelo y actividad

Competencia	Porcentaje del modelo	Actividad
Compromiso organizacional	70%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuadro donde se especifique que se está haciendo, en qué punto se encuentra, cuáles han sido los inconvenientes de la actividad y el tiempo que se tardará en acabarla. ✓ Espacio en donde cada persona del equipo destaque una técnica o modelo nuevo para realizar dicha actividad ✓ La línea de supervisión tendrá su propio cuadro de control de actividades donde se especifique los avances que tiene el líder del área.
	Cuadro de avances	
	Cuadro Fomi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las personas que llegan puntuales colocarán su nombre en el cuadro de fomi y al final del mes se realizará un reconocimiento económico o medio día libre del siguiente mes.
	20%	
	Mentoring	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se elabora un diagrama en donde se especifiquen las fechas, los temas, los horarios y los acuerdos para que ambas partes tengan control de cómo se estaba llevando a cabo el proceso de mentoring.

Retroalimentación	✓ Después de cada reunión se dará feedback de los temas tratados de manera bilateral.
10%	
Taller Team Building	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Todos los miembros de la línea de supervisión deben poseer un elevado nivel de compromiso organizacional. Esto se llevará a cabo a través de la participación de la consultora “Radikal Training” que tiene un saldo pendiente con la empresa por la compra de un taller en el año 2015, que no llegó a realizarse por motivos internos de la empresa. ✓ El taller será impartido en las instalaciones de la organización.

Elaborado por: Naranjo, A., 2016

c. Liderazgo

Para desarrollar la competencia de liderazgo se propone que dentro del 70% del modelo, los miembros de la línea de supervisión establezcan objetivos y metas razonables que puedan ser cumplidas día a día. Por lo tanto los miembros de la línea de supervisión establecerán indicadores personales de cumplimiento de reuniones con sus empleados, ya que es innegable que la forma más práctica para desarrollar la competencia de liderazgo es a través de la relación que establezca el líder con su equipo.

Estas reuniones deben generarse una vez a la semana con cada empleado, para revisar cómo está llevando sus funciones, cómo se encuentran las relaciones interpersonales entre ellos, cómo es percibido el camino que está trazando el líder hacia las metas y objetivos establecidos por el área y si se encuentran bien en su lugar de trabajo.

Un buen líder no solo debe estar preocupado por el cumplimiento de objetivos, sino debe ser alguien a quien los empleados quieran seguir y aprender de su forma de guiar, que a la vez inspire con su ejemplo y provoque un nivel de lealtad elevado.

Para seguir con el modelo, el 20% de la competencia de liderazgo debe desarrollarse por medio de una técnica muy utilizada y conocida llamada Coaching. El mismo está relacionado con el aprendizaje, que según Casado y Colomo (2006) es el contexto indispensable para orientar esta técnica a productividad y logro de resultados.

El área de Capital Humano, promoverá la iniciativa de “Desarrollando tu liderazgo” en mismo consistirá en que se escogerán personas al azar, de cualquier área y cualquier cargo, se los reunirá en una sala en donde cada gerente de proyecto o jefe de un área

determinada también se encuentren presentes. En la reunión se les informará a los empleados que la empresa necesita desarrollar proyectos que brinden soluciones a las problemáticas existentes en la organización, y que para ello se les asignará a un gerente o jefe de la empresa para que se apoyen en el para presentar un proyecto final.

Este ejercicio tiene como fin desarrollar el liderazgo de la línea de supervisión, ya que dependerá mucho de su liderazgo para que la propuesta sea viable y el grupo obtenga resultados adecuados. Para la propuesta se les dará un tiempo limitado para que lo presentante e insumos de la propia organización.

Esta iniciativa tiene como objetivo que los miembros de la organización desarrollen la competencia de liderazgo involucrándose en un proyecto nuevo que pondrá en evidencia sus falencias y oportunidades de mejora. Conjuntamente en las reuniones estará presente un coach, quien fue previamente elegido por parte de Capital Humano, el mismo que ayudará al líder en su proceso de desarrollo, a través de feedback oportuno, e identificando cuáles son sus fortalezas y debilidades orientado a la transformación y modificación de comportamiento para llegar a presentar una propuesta viable para la organización.

Para desarrollar el 10% del modelo planteado se pretende dictar un taller de ocho horas, el mismo se dará en las instalaciones de la empresa para ahorrar gastos, y la convocatoria será obligatoria para todos los miembros de la línea de supervisión, así se logrará la participación de todos y se intentará que la capacitación ofrezca algún tipo de aprendizaje. (Véase en el anexo 1).

Con este taller se espera que la línea de supervisión tenga un día agradable con enseñanzas notables sobre liderazgo, que se lleven la percepción de armonía entre ellos y sobre todo que estén claros que si todos usan las mismas técnicas de liderazgo, la organización será vista como un ente unido y les permitirá convertir a sus equipos en equipo más productivos y eficientes.

Tabla 13.
Liderazgo, porcentaje del modelo y actividad

Competencia	Porcentaje del modelo	Actividad
Liderazgo	70%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reunión con cada uno de los empleados una vez a la semana, para revisar cómo se está llevando sus funciones, cómo se encuentran las relaciones interpersonales entre el grupo, cómo es percibido el camino planteado por la línea de supervisión hacia las metas y objetivos establecidos por el área.
	Indicadores de cumplimiento	
	20%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se escogerán personas al azar, de cualquier área y cargo ✓ Se los reunirá en una sala en donde cada gerente de proyecto o jefe también estén presente. ✓ En la reunión se les informará a los empleados que la empresa necesita desarrollar proyectos que solucionen problemáticas existentes en la organización, y que para ello se les asignará a un gerente o jefe de la empresa para que se apoyen en el para presentar un proyecto final. ✓ El gerente o jefe tendrá la responsabilidad de presentar en un tiempo determinado un proyecto viable ✓ Una vez culminado el proyecto los asistentes evaluarán el nivel de liderazgo que presento el gerente o jefe asignado. ✓ Para este proceso los gerentes y jefes tendrán el apoyo de un coach, quien será una persona de Capital Humano previamente elegida.
	Coaching	
10%	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se dará en las instalaciones de la empresa para ahorrar gastos, y la convocatoria será obligatoria para todos los miembros de la línea de supervisión, así se logrará la participación de todos. (Véase en el anexo 1) 	
Taller de 8 horas		

Elaborado por: Naranjo, A., 2016

Matriz de marco Lógico

Tabla 14.
Matriz de marco lógico

	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACION	SUPUESTOS
Objetivo de desarrollo	Diseñar un programa de liderazgo para las líneas de supervisión de la empresa Cobiscorp con el fin de aumentar la eficacia y eficiencia		Programa de liderazgo	Cooperación y predisposición de los miembros de la línea de supervisión
Objetivo del proyecto	Elevar las competencias detectadas como bajas dirigiendo a la organización a un nivel de excelencia	Nivel de compromiso con el desarrollo, compromiso organizacional y liderazgo	Resultados del estudio de Clima y Cultura	Colaboración de la línea de supervisión
Resultados esperados	Diseñar un programa de liderazgo para la línea de supervisión que permita desarrollar las competencias detectadas como débiles en los líderes.	% de competencias detectadas como débiles desarrolladas	Actividad consolidada del modelo 70:20:10, utilizado en cada una de las competencias detectadas como débiles	Disposición de los miembros de la línea de supervisión
ACTIVIDADES		INSUMOS	COSTOS	PRECONDICIONES
Competencia: Compromiso con el desarrollo				

El 70% del modelo. Cuadro de control	En el cuadro se pondrá una (X) en el día que se realizó dicho comportamiento, con el fin de elevar el nivel de la competencia	Laptop	\$0	Seguimiento por parte de los líderes
El 20% del modelo. Mentoring	Informe de resultados de las reuniones de los gerentes que serán mentores de otros gerentes.	Asistencia de los gerentes a las reuniones	\$0	Contribución por parte de los líderes
El 10% del modelo. Capacitación	Hoja de asistencia a la capacitación Test que se usará en la capacitación. Informe de la capacitación. Instructor designado por Talento Humano.	Laptop Proyector Hojas Esferos	\$0	Participación por parte de los líderes
Competencia: Compromiso Organizacional				
El 70% del modelo. Cuadro de avances Cuadro Fomi	Cuadro donde se especifique que se está haciendo, en qué punto se encuentra, cuáles han sido los inconvenientes de la actividad y el tiempo que se tardará en acabarla Informe de todas las personas que llegaron puntuales a su lugar de trabajo	Personas que llagan puntuales	\$19, 99	

El 20% del modelo. Mentoring Retroalimentación	Informe del diagrama utilizado para el mentoring. Informe de la persona que proporciona y recibe la retroalimentación.	Informe	\$0	Predisposición de los líderes en enseñar y guiar a otros líderes en entrenamiento
El 10 % del modelo. Taller “Team Building”	Hoja de asistencia. Informe de la capacitación. Instructor designado por la consultora	Radikal Training	\$0	Disponibilidad del instructor en las fechas requeridas por la organización. Participación por parte de los líderes
Competencia: Liderazgo				
El 70% del modelo. Indicadores de cumplimiento	Informe de la reunión con cada uno de los colaboradores para conocer si se están cumpliendo los acuerdos estipulados	Informe de cumplimiento	\$0	Compromiso por parte de los miembros de la línea de supervisión.
20% del modelo. Coaching	Informe del proyecto que se le encargo al jefe o gerente de un área determinada	Informe de cumplimiento	\$0	Colaboración de la línea de supervisión de la empresa
El 10% del modelo. Taller –“Desarrollando tu liderazgo”	Hoja de asistencia e informe de la capacitación. Instructor designado por Talento Humano	Miembros de la línea de supervisión que estarán en el taller	\$0	Participación de todos los miembros de la línea de supervisión.

Elaborado por: Naranjo, A., 2016

3.4. Destinatarios

Cuando se planea realizar cualquier tipo de intervención dentro de la empresa, es necesario conocer quiénes forman parte de la misma y quiénes de manera directa o indirecta se verán afectados por los cambios propuestos.

A continuación se explica de mejor manera a las personas involucradas.

Tabla 15.
Matriz de involucrados

Involucrados	Intereses	Problema
Miembros de la línea de supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar un mismo modelo de liderazgo • Mejorar el nivel de compromiso organizacional • Elevar el nivel de compromiso con el desarrollo • Lograr que su liderazgo lleve al cumplimiento de metas 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfrentarse al estigma sobre viejos modelos de liderazgo • No poseer las competencias necesarias para ser un buen líder • Las personas suelen colocar como una equivocación, el hecho de ser muy joven dentro de un cargo de poder • Poco conocimiento de la dinámica de sus áreas de trabajo • Baja motivación
Propietarios de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Que los miembros de la línea de supervisión lleven a la eficiencia y eficacia esperada • No tener llamados de atención por parte de los clientes. • Mantener un nivel adecuado para la promoción de la marca • Cumplir con los requerimientos de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada carga laboral de los líderes • Presión por parte de los clientes y usuarios • Presentar ante ellos mismos prejuicios en relación a las capacidades y habilidades de los miembros de la línea de supervisión.
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Culminar con éxito cada una de las tareas asignadas • Pertenecer a un área de trabajo con el menor grado de conflictos • Reconocimiento por parte del líder 	<ul style="list-style-type: none"> • No contar con las condiciones necesarias para alcanzar metas establecidas • Trabajar en ambientes con relaciones conflictivas • Falta de reconocimiento a los logros alcanzados • Desmotivación
Clientes/ Usuarios	<ul style="list-style-type: none"> • Reputación • Reconocimiento • Afirmación 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un personal capacitado para cubrir las demandas y necesidades de clientes y usuarios.

Elaborado por: Naranjo, A., 2016

El programa de liderazgo no solo pretende beneficiar a los líderes en sí, sino a todo el entorno que rodea a la línea de supervisión de la empresa. Por lo tanto en el siguiente cuadro se puede percibir de manera más clara quienes serán los beneficiados de este proyecto.

Tabla 16.
Beneficiarios

Beneficiarios directos	Beneficiarios indirectos	Oponentes
<ul style="list-style-type: none"> • Miembros de la línea de supervisión • Colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Propietarios de la organización • Clientes/ usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes con mala adaptabilidad al cambio • Colaboradores con mala actitud que se conviertan en obstáculos para las nuevas propuestas.

Elaborado por: Naranjo, A., 2016

CAPÍTULO IV

MARCO CONCLUSIVO

El liderazgo que existe en la empresa Cobiscorp no está respondiendo a las necesidades de los colaboradores y ello se evidenció en el estudio realizado. Esto ha significado que los empleados hayan dejado pasar oportunidades de crecimiento, ya que no perciben que tienen un líder a quien acudir cuando se presenta alguna dificultad, ni tampoco disponen de un acompañamiento y retroalimentación constante. Por estas razones la construcción de un programa de liderazgo es importante, puesto que las actividades que se plantean intentan elevar los niveles bajos detectados en esta investigación y solventar los malestares antes expuestos.

En base al estudio realizado se puede concluir que las competencias determinadas por la empresa para la línea de supervisión son las adecuadas de acuerdo al giro de negocio de la misma, por lo tanto el programa propuesto tan solo abarca las competencias que necesitan de un mayor desarrollo, con esto se espera que todas las competencias se encuentren en un mismo nivel y las áreas de la organización se conviertan en homogéneas y propongan nuevas estrategias para incrementar su productividad.

Se debe tomar en cuenta que una gran parte del problema de liderazgo fue que los colaboradores, al trabajar en diferentes proyectos reportan a su jefe inmediato y al líder de proyecto que se les asigne, lo que significó que en los resultados consolidados, la competencia liderazgo se dividió en dos secciones. En el momento de evaluar, a su jefe y líder resultó ser muy confuso, ya que no estaban seguros de quién reportaba a quién lo que evidencia una grave desorganización dentro de la compañía.

Una vez culminado el proyecto se puede concluir que el instrumento utilizado para para el mismo demostró falencias que padece la empresa, permitió conocer más a fondo como están siendo percibidos los líderes de la misma, consiguió establecer puntos de partida para elevar los parámetros más bajos y a la vez es un paso necesario para ir construyendo de a poco una organización más sólida.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que el programa de liderazgo sea puesto en marcha con el fin de desarrollar las competencias encontradas como bajas, ya que los líderes deben tener las mismas en niveles mucho más elevado para cumplir los estándares de calidad que requiere la organización.

El estudio realizado en diciembre evaluó algunas de las competencias determinadas por la empresa, pero existen otras que no fueron medidas. Por consiguiente, se propone medir las tres competencias faltantes que son: administración de tiempo, orientación al cliente e innovación para tener un esquema global de las competencias que deben poseer todos los líderes.

Se plantea que se incluya la competencia de desarrollo de personas; ya que dicha competencia ayuda a que las personas crezcan intelectualmente y moralmente. Es un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los empleados a partir de un previo análisis de las necesidades personales de cada uno de ellos y a la vez las necesidades de la organización. Se pretende incluir esta competencia dentro de las competencias que deben poseer los líderes, ya que dentro del estudio de Clima y Cultura fue evidente que los colaboradores no perciben a su líder como un desarrollador de talento de la empresa, por ende, no hay un nivel de impacto del líder hacia sus subalternos.

Para poseer una visión más profunda del nivel de liderazgo los colaboradores deben no solo evaluar el liderazgo global, sino evaluar el liderazgo de su jefe inmediato y después el de su líder del proyecto, de esta manera será más evidente las fallas y los aciertos de cada uno. Con esto se quiere lograr que no exista ningún tipo de confusión cuando sea momento de evaluar, ya que muchas veces es posible que las personas tengan sesgos por su jefe o líder y se pierda la objetividad.

La empresa debe iniciar una campaña de comunicación masiva, indicando quiénes son los jefes de las áreas y quiénes son los líderes de los proyectos para ayudar a los colaboradores a entender de mejor manera para quienes trabajan.

Una vez obtenidos los resultados se recomienda que se realice un plan de desarrollo individual, diseñado junto al personal de Talento Humano para cada uno de los miembros de la línea de supervisión, el mismo debe constar con las nueve competencias determinadas por la empresa, más comportamiento y actitudes que permitan un crecimiento personal y profesional aún mayor.

BIBLIOGRAFÍA

- Adair, J. (2005). *Cómo desarrollar líderes*. Londres: Kogan Page.
- Adair, J. (2005). *How to grow leaders*. Kogan Page.
- Alan, & Atkinson. (30 de Noviembre de 2013). *Assessment & Development*. Obtenido de <http://www.alanyatkinson.com/index.php/articulos/24-20>
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias. El diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias. Evaluación 360*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Baca, G. (2006). *Evaluación de proyectos*. México D.F.: McGraw- Hill/Interamericana Editores, S.A. .
- Bass, B. M. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en Liderazgo Transformacional . *Revista de Centro de Investigación de la Universidad de La Salle*.
- Berger, K. (2009). *Psicología del Desarrollo. Adulter y Vejez*. Madrid: Médica Panamericana S.A.
- Bracho, O., & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional . *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales* , 165-177.
- Celis, J. S. (2016). *Desarrollo personal* . Obtenido de <http://www.sebascelis.com/la-comunicacion-asertiva/>
- Chiavenato, I. (Mayo de 2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Obtenido de [wordpress.com: https://olgaarrieta.files.wordpress.com/2015/06/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-idalberto-chiavenato.pdf](https://olgaarrieta.files.wordpress.com/2015/06/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-idalberto-chiavenato.pdf)
- Cobiscorp. (2015). *Cobiscorp*. Obtenido de <http://www.cobiscorp.com/es/about-us/what-we-do/>
- Colomo, R., & Casado, C. (2006). Mentoring & Coaching. IT perspective. *Journal of Technology Management & Innovation*.
- Formación, & Consultoría. (2 de Noviembre de 2012). *Formación y Consultoría*. Obtenido de <http://www.nmformacion.com/blog.asp?vcblog=745&vcSeccion=6>
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 83-106.
- Godoy, R., & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 59-64.
- Goleman, D. (29 de Enero de 1999). *Que define a un líder* . Obtenido de <http://www.rmm.cl/usuarios/jvill1/File/lider.pdf>

- González, J. (2004). Empatía y empatía . *Psiquis*.
- Joiner, B., & Josephs, S. (2006). *Agilidad de liderazgo*. Jossey-Bass.
- Kakabadse, A. (2007). Three temptations of leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 1996-208.
- Lawrenson, T. (2008). Identifying leaders in daily situations. *Business Day* .
- Loew, L. (2011). *High- Impact Leadership Development*. Bersi & Associates .
- Lupano, M. L. (2008). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación . *Psicología, Cultura y Sociedad*, 107-122.
- Marquardt, M. (2004). *Optimizing the Power of Action Learning*. Davies-Black .
- Mendoza, I., Garcia, B., & Uribe, J. (2014). Liderazgo y su Relación con Variables De Resultado: un Modelo Estructural Comparativo entre Liderazgo Transformacionl y Transaccional en una Empresa de Entretenimiento en México. *Acta de Investigación Psicológica*. Mexico.
- Mendoza, I., Marín, P., & Hernández, N. (2015). Estudio del liderazgo transformacional desde las perspectivas de jefes y seguidores en una empresa de consultoria en Mexico . *XX Congreso internacional de Contaduría Administración e Informática*, 4.
- Moreno, J. (2014). *Teoría de la Motivación Intrínseca*. Quito.
- Navarro, F. (14 de Abril de 2016). *La botica del orientador* . Obtenido de <https://orientafer.blogspot.com/2011/09/126-dinamicas-de-educacion-emocional.html#comment-form>
- O'Neil, J., & Marsick, V. (2007). *Understanding Action Learning* . Amacom.
- Ortiz, J., Rendón, M., & Atehortúa, J. (2012). *Score de Competencias: cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema "Score" asociado a los procesos claves de su negocio*. Medellín.
- Ortiz, R. (2007). *Aprender a escuchar. Cómo desarrollar la capacidad de escucha activa*. Lulu.
- Pendreja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales* , 20-29.
- Pereira, F., Gutiérrez, S., Sardi, L., & Villamil, M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*.
- Pereira, F., Gutiérrez, S., Sardi, L., & Villamil, M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*.

- Pérez, P., & Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo – su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología Vol. 31*.
- Phillips, J., Pulliam, P., & Ray, R. (2012). *Measuring Leadership Development*. McGraw-Hill.
- Piera, I. (2008). Coaching de Negocios . *¿Qué tal lo hago? La importancia del feedback*, 2.
- Piqueras, C. (10 de Enero de 2014). *6 estilos de liderazgo. Goleman*. Obtenido de cesarpiqueras.com: <http://www.cesarpiqueras.com/6-estilos-de-liderazgo.-goleman/>
- Pirela, L., & Prieto, L. (2006). Perfil de competencias del docente en la función de investigador y su relación con la producción intelectual. *Departamento de Investigación. Escuela de Comunicación Social.Facultad de Humanidades y Educación. Universidad del Zulia*, 159-177.
- Ramírez, J., & Sgambatti, M. (2008). Liderazgo transformacional y transaccional en estudiantes de porstgrados en gerencia del Área Metropolitana de Caracas. *Arte Visión*.
- Ramírez, R., & Badii, H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *International Journal of Good Conscience*.
- Reddy, M., & Srinivasan, V. (2015). Diálogo sobre el desarrollo del liderazgo. *Revisión de la Gestión IIMB*, 44-55.
- Robbins, P., & Judge, T. (2009). *Fundamentos del comportamiento organizacional*.
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 117-125.
- Soto, B. (2012). Tipos de liderazgo . *Gestion.org*.
- Teles, L., Alves, D., Giuliani, A., Oste, G., & Rueda, V. (2010). Desarrollo de liderazgo y aprendizaje organizacional.
- Valdivia, P. (2011). Estructura del aprendizaje: La regla 70:20:10 de Charles Jennings. *Hurukuta*.
- Yukl, G. (2002). Leadership in organizations. *Englewoods Cliffs*.

ANEXO 1

DESARROLLANDO TU LIDERAZGO

Contenidos

Módulo I

- a. Diferencia entre ser un líder y ser un jefe
- b. Actividad
- c. Tipos de líder

Módulo II

- a. Comunicación asertiva
- b. Actividad
- c. Escucha activa
- d. Actividad

Módulo III

- a. Formulación de Proyectos y Definición Objetivos
- b. Proceso de gestión
- c. Levantando un proyecto

Módulo I

Liderazgo



En el primer módulo se expondrá la diferencia entre un líder y un jefe, agregando un ejercicio práctico. El mismo consiste en escoger características de líder y características de jefes y enumerarlas en la parte inferior, sin saber cuáles pertenecen al líder y cuáles pertenecen al jefe; así descubrirán en qué tipo de línea de supervisión se encuentra.

Actividad (Liderazgo)

Tabla 1
Diferencia entre líder y jefe

LÍDER (esto solo vera la persona que aplique la actividad)	JEFE (esto solo vera la persona que aplique la actividad)
• Inspira	• Impone su autoridad
• Guía	• Piensa en las actividades que deben realizar su equipo
• Motiva	• Ordena
• Desarrolla a su gente	• No dispone de tiempo para dialogar
• Consulta	• Le temen
• Apoya	• Le cuesta enseñar
• Piensa y habla en clave de “nosotros”	• El desarrollo de su equipo es algo secundario
• Hace partícipe a su equipo en la toma de decisiones	• Piensa y habla en clave de “yo”
• Posee integridad y madurez emocional	• Las personas lo siguen por imposición
• Las personas lo siguen por convicción no por imposición	• Trabaja duro para producir

Fuente: Programa de liderazgo y gestión empresarial. 2015

a. Escoja las características que son perceptibles en su manera de dirigir a su equipo

- b. Se descubrirán las características que pertenecer a los líderes y los jefes, con el fin de evidenciar en cuál de los dos polos se encuentra la línea de supervisión.

Estilos de liderazgo

Según Soto (2012) estos son los tipos de liderazgo que podrían encajar mejor dentro de una empresa de soluciones informáticas como Cobiscorp.

Líder autocrático

- Toma el poder y ordena cómo se van a realizar las actividades del equipo
- Por medio de recompensas y castigos consigue que su equipo haga lo que él quiere.
- Somete al grupo a un alto grado de control.

Líder paternalista

- Evita las discusiones y promueve una acción de grupo feliz y efectiva.
- Motiva y ofrece recompensas por alcanzar objetivos y metas.
- Le cuesta delegar tareas, no confía en otras personas.

Líder democrático

- Toma decisiones consultando la opinión de sus colaboradores.
- Fomenta la comunicación y participación de su equipo.
- Escucha las diferentes opiniones y puntos de vista.

Líder carismático

- Tiene la habilidad de generar entusiasmo en su grupo de trabajo para que alcancen los objetivos planteados.
- Son visionarios e inspiradores; hacen buen uso de la comunicación verbal y no verbal.

Módulo II

Comunicación

Asertiva



El segundo módulo se centrará en el tema de comunicación asertiva. Existen algunos factores que ayudan a mejorar la comunicación tales como:

- Buscar ambientes y situaciones oportunas para comunicar.
- Tener una actitud positiva hacia lo que se está comunicando y aceptar que existen puntos de vista diferentes.
- Definir que se va a comunicar y la forma para comunicarlo.
- La comunicación debe ser dirigida hacia todos los miembros del grupo de trabajo sin excepción de jerarquía.

Comunicación asertiva

Según Celis (2016) tener una comunicación asertiva significa ser firmes en las decisiones que se toman, ya que utilizando la asertividad es posible entablar una comunicación clara y concisa, puesto que se expresan las ideas tal y como son, sin temor a lo que los demás puedan pensar y de manera respetuosa hacia otros.

Actividad (Test de Asertividad)

El test será contestado de manera individual. Se pretende que se reflexione sobre el estilo de comunicación que se maneja en la organización, y si ésta es asertiva o no.

a. Test de asertividad

Lea cada pregunta y encierre la respuesta que más se ajuste a su comportamiento.

- **En las conversaciones con amigos...**
 - Les cuento muy pocas cosas.
 - Soy muy comunicador, expreso directamente lo que siento.
 - Impongo casi siempre mis opiniones.
- **Si alguien me critica, yo...**
 - Pienso que siempre tienen razón. Yo soy el que falla.
 - Estudio bien la crítica, la aceptaré o la rechazaré, según el análisis respectivo.

- ¿Qué me critiquen a mí? ¡Qué se atrevan!

- **En las relaciones con los demás suelen existir problemas. Yo lo que hago es...**
 - Bueno no hago mucho, los demás lo solucionarán y, si no, me aguanto.
 - Suelo aceptar ideas.
 - Con una amenaza lo resuelvo rápidamente.

- **Yo pienso de mí mismo/a que...**
 - Pues suelo fallar en muchas cosas, soy un desastre.
 - Mis habilidades para relacionarme con los demás son altas. Me veo bien.
 - Me pongo un 10. Soy fenomenal, no fallo en nada. Me veo a mí mismo/a superior.

- **¿Cómo funciona tu cabeza?**
 - Tengo muchos pensamientos que me bajan la moral.
 - Me defiendo bien. Me siento estable.
 - Yo no pienso.

- **En mi equipo o mi grupo, yo...**
 - Participo poco.
 - Creo que soy un buen elemento.
 - Yo soy el equipo, sin mí no funcionaría.

- **¿Y con las personas del otro sexo? ¿Qué tal te va?**
 - Me da mucha vergüenza. Soy bastante reservado/a para dirigirme a un hombre o mujer.
 - No lo hago mal.
 - Eso a mí no me afecta. No tengo ningún problema. Consigo lo que quiero.

- **Cuando hablas con los demás. ¿Haces uso de gestos apropiados?**
 - A veces suelo mirar a los ojos de quien me habla.
 - Sí.
 - De todos los gestos, los adecuados y otros que yo me sé.

- **Un compañero/a va muy bien vestido y te encanta su atuendo entonces tú...**

- Me callo, no digo nada.
- Le digo algo agradable.
- Le digo que se ve horrible (aunque no sea verdad)

- **Cuando alguien viola mis derechos, yo...**

- Lo soporto.
- Le expreso mis quejas directamente pero con educación.
- Pobre de quien se atreva (Navarro, 2016)

b. Análisis de resultados

- Si las respuestas son principalmente de la clase A, tu conducta es pasiva. Debes despabilarte. Tienes tus derechos, eres muy valioso e importante. ¡Asúmelo como cierto y practica habilidades sociales!
- Si las respuestas son del tipo B, funcionas asertivamente, es decir, expresas directamente lo que sientes, necesitas y opinas. No obstante, puedes perfeccionar tus habilidades.
- Si tus respuestas son mayoritariamente del tipo C, tu estilo es agresivo. Este no es el camino para ser hábil socialmente. No se trata de avasallar, imponer, aplastar, salirte siempre con la tuya.

Reflexiona y piensa que los derechos de los demás también existen. Es el momento de aprender habilidades sociales.

La realización del test permitirá conocer si la línea de supervisión de la empresa está utilizando la asertividad y la comunicación asertiva para transmitir información, puesto que es innegable que cuando existe una mejor comunicación las situaciones laborales son manejadas de mejor manera.

Si se pretende que el liderazgo transformacional sea el eje principal de la línea de supervisión, se debe empezar por la comunicación, ya que este elemento es fundamental. La comunicación debe ser externa e interna, descendente y ascendente, horizontal y diagonal y en redes. De esta manera se puede lograr que todos los miembros de la organización, líderes y subalternos, establezcan canales adecuados de comunicación y el liderazgo

transformacional pueda posicionarse para modificar comportamientos de cada de las cabezas de área.

Escucha activa

La escucha activa es para Ortiz (2007) aquella escucha que requiere un esfuerzo físico y mental para obtener con mucha claridad el mensaje que alguien más está emitiendo, interpretando el significado correcto del mismo, por medio del tono de la voz, y el lenguaje corporal, brindándole la retroalimentación adecuada; es decir significa escuchar con mucha atención, concentrarse y entender lo que el otro está expresando.

Actividad (Test de capacidad de escucha activa)

Este test de escucha activa ayudará a medir el nivel de escucha que tienen los miembros de la línea de supervisión

a. Responda las siguientes preguntas con SI o No

1. ¿Recuerdas el color de los ojos de tu interlocutor después de finalizar la conversación con él?
2. ¿Respondes al teléfono mientras otras personas te habla?
3. ¿Te concentras totalmente en el mensaje de tu interlocutor?
4. ¿Piensas en lo que responderás, mientras tu interlocutor te habla?
5. ¿Prestas atención a los gestos de quien te habla?
6. ¿Animas a la otra persona para que siga hablando, aunque no te interesa el tema que te está contando?
7. En tu última entrevista, ¿interrumpiste a tu interlocutor?
8. ¿Sueles resumir el mensaje principal de lo escuchado?
9. ¿Terminas alguna frase de la persona que te habla sin esperar que ella finalice?
10. ¿Asientes con la cabeza mientras te hablan?
11. ¿Escuchas parcialmente sólo lo que te interesa del mensaje?
12. ¿Prejuizas la forma de hablar o vestir de tu interlocutor?
13. ¿Recuerdas el mensaje central de una conversación que mantuviste el día anterior?

14. ¿Intentas aprender algo de lo que te cuentan?
15. Mientras estas escuchando, ¿juegas con algún objeto?
16. ¿Le pides a tu interlocutor que te aclare algún punto?
17. ¿Cuándo te dicen algo con lo que no estás de acuerdo, dejas de escuchar?
18. ¿Interpretas el mensaje de tu interlocutor desde su punto de vista?

b. Rellene el siguiente cuadro, marcando la puntuación según cada respuesta. Por ejemplo, si la respuesta fue (SI) en la primera pregunta, se marcará 1, y si fue (NO) se marcará 0.

Tabla 2
Test de capacidad de escucha activa

Pregunta	SI	NO	Puntuación
1	1	0	
2	0	1	
3	1	0	
4	0	1	
5	1	0	
6	1	0	
7	0	1	
8	1	0	
9	0	1	
10	1	0	
11	0	1	
12	0	1	
13	1	0	
14	1	0	
15	0	1	
16	1	0	
17	0	1	
18	1	0	
TOTAL			

Fuente: Ortiz. 2007

Evaluación de la puntuación

- Entre 0 y 8 puntos: no te gusta escuchar. Prestas poca atención a quien te habla
- Entre 9 y 14 puntos: tu capacidad de escucha es buena. Tu nivel de comprensión de lo escuchado es aceptable.

- Entre 15 y 18 puntos: sabes escuchar de forma excelente. Captas fielmente el mensaje de tu interlocutor. (Ortiz R. , 2007)

Módulo III

Formulación de Proyectos

Definición

Objetivos



Dentro del programa de liderazgo es necesario entender que para lograr los objetivos planteados es importante establecerse proyectos, los cuales para Baca (2006) son la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de objetivos con pasos a seguir.

Por ende es preciso contar con un proceso de gestión, el mismo que dispone de cuatro pasos:

1. Planificación: se establecen objetivos y acciones que se deben realizar para alcanzar los planes, metas y objetivos.
2. Organización: es el proceso para ordenar, distribuir el trabajo y los recursos para que todos los miembros de la línea de supervisión dispongan de los mismos beneficios.
3. Control: es el proceso mediante el cual se asegura que todas las actividades se realicen el tiempo y con los recursos necesario.
4. Dirección: implica dirigir, influir y motivar en las actividades de los miembros de un grupo.

La definición de objetivos es la parte más importante y central de la realización de proyectos. Para identificar los objetivos se deben responder dos preguntas:

1. ¿Qué cambios esperamos lograr de los problemas y obstáculos que han sido identificados?
2. ¿Qué queremos conseguir con dichos cambios?

Los objetivos organizacionales tienen algunas características tales como:

- Ser realistas y viables
- Ser específicos.
- Deben tener en cuenta las capacidades reales del equipo
- Deben tener en cuenta la disponibilidad de tiempo y el nivel de motivación que exista en el equipo
- Deben tener en cuenta las necesidades de la organización

Actividad: Levantando un proyecto

Esta actividad tiene como objetivo desarrollar las competencias de Compromiso con el desarrollo, Compromiso organizacional y liderazgo. Estas competencias fueron detectadas como bajas dentro del estudio de Clima y Cultura.

1. Escriba el tema de un proyecto que fomente el desarrollo de usted y el de su equipo de trabajo.
2. Establezca un objetivo general y tres específicos que lleven al cumplimiento de su proyecto.
3. Usando sus habilidades de liderazgo, convenza a los demás participantes de que su proyecto es el más viable y que proporcionará un nivel de excelencia organizacional mucho más elevado que el actual.

ANEXO 2

ENCUESTA DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

INSTRUMENTOS	TIPO DE VARIABLE	SUBVARIABLES	PREGUNTA
Clima y Cultura	Direccionamiento Estratégico	Comunicación Organizacional	La Organización difunde clara y oportunamente la información sobre los cambios que ocurren en la Compañía
Clima y Cultura	Direccionamiento Estratégico	Comunicación Organizacional	La estrategia de COMUNICACIÓN utilizada en la Organización para dar a conocer los objetivos y metas de la Compañía ha sido efectiva
Clima y Cultura	Direccionamiento Estratégico	Comunicación Organizacional	La Organización difunde clara y oportunamente la información sobre los objetivos estratégicos de la Compañía
Clima y Cultura	Direccionamiento Estratégico	Servicio al Cliente	En la Organización estamos orientados a lograr la excelencia en el servicio que nuestros Clientes requieren.
Clima y Cultura	Direccionamiento Estratégico	Servicio al Cliente	Todos trabajamos constantemente en función de mejorar el servicio que brinda la Compañía.
Clima y Cultura	Direccionamiento Estratégico	Servicio al Cliente	La Organización cuenta con mecanismos que permiten conocer el nivel de satisfacción de nuestros Clientes
Clima y Cultura	Direccionamiento Estratégico	Direccionamiento y Orientación al resultado	Conozco la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la Organización
Clima y Cultura	Direccionamiento Estratégico	Direccionamiento y Orientación al resultado	En la Organización se hace seguimiento al progreso y logro de los objetivos y metas.
Clima y Cultura	Direccionamiento Estratégico	Direccionamiento y Orientación al resultado	Cumplimos con los objetivos que se proponen en la Organización
Clima y Cultura	Direccionamiento Estratégico	Direccionamiento y Orientación al resultado	Conozco el plan estratégico de la Compañía
Clima y Cultura	Direccionamiento Estratégico	Alineamiento y Procesos	La estructura de la Compañía facilita el logro de los Objetivos de la Organización.

Clima y Cultura	Direccionamiento Estratégico	Alineamiento y Procesos	Conozco los procesos que contribuyen al cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de la Organización.
Clima y Cultura	Direccionamiento Estratégico	Alineamiento y Procesos	Nuestros procesos y políticas facilitan el cumplimiento de los objetivos de la Organización.
Clima y Cultura	Direccionamiento Estratégico	Alineamiento y Procesos	Pienso que en la Organización se promueve mi participación en la mejora de los procesos de la Compañía.
Clima y Cultura	Direccionamiento Estratégico	Aprendizaje	En la Organización aprovechamos las lecciones aprendidas para implementar rápidamente mejoras en nuestra forma de hacer las cosas.
Clima y Cultura	Direccionamiento Estratégico	Aprendizaje	Las diferentes áreas de la Organización interactúan y comparten sus prácticas y la información para hacer mejor su trabajo.
Clima y Cultura	Direccionamiento Estratégico	Aprendizaje	En la Organización los cambios que se implementan normalmente agregan valor.
Clima y Cultura	Direccionamiento Estratégico	Sistema Integrado de Gestión	Todos los colaboradores de la Organización aplican el Sistema Integral de Gestión en su trabajo.
Clima y Cultura	Direccionamiento Estratégico	Sistema Integrado de Gestión	Entiendo como mi trabajo diario contribuye al Sistema integrado de Gestión
Clima y Cultura	Direccionamiento Estratégico	Sistema Integrado de Gestión	Considero que el Sistema Integrado de Gestión de la Organización aporta a la consecución de nuestros resultados.
Clima y Cultura	Satisfacción	Reconocimiento	En la Organización valoramos y apoyamos a las personas que se destacan por la calidad y oportunidad de su trabajo.
Clima y Cultura	Satisfacción	Reconocimiento	En la Organización se otorgan reconocimientos y/o estímulos no económicos para incentivar el trabajo bien hecho.
Clima y Cultura	Satisfacción	Satisfacción	Puedo decir que En la Organización disfruto mi trabajo.
Clima y Cultura	Satisfacción	Satisfacción del Cargo	Estoy satisfecho con el cargo que desempeño en la Organización
Clima y Cultura	Satisfacción	Satisfacción del Cargo	El trabajo que desempeño me permite desarrollarme como persona.
Clima y Cultura	Satisfacción	Orgullo	Estoy orgulloso(a) de contarles a otras personas que hago parte de la Compañía.

Clima y Cultura	Satisfacción	Orgullo	Considero que Cobiscorp es una excelente Compañía para trabajar.
Clima y Cultura	Satisfacción	Orgullo	En la Organización creemos que somos reconocidos como una Compañía Innovadora.
Clima y Cultura	Satisfacción	Orgullo	Considero que Cobiscorp es una Compañía LIDER.
Clima y Cultura	Satisfacción	Orgullo	Aquí, a la gente, le gusta venir a trabajar
Clima y Cultura	Liderazgo Organizacional	Liderazgo Organizacional	En la Organización existe un modelo de liderazgo que siguen todos nuestros líderes.
Clima y Cultura	Liderazgo Organizacional	Liderazgo Organizacional	Los Líderes de la Compañía tratan a sus colaboradores cómo el bien más valioso.
Clima y Cultura	Liderazgo Organizacional	Liderazgo Organizacional	Podría decir que los Líderes en esta Compañía son un modelo a seguir.
Clima y Cultura	Liderazgo Organizacional	Directivos	La relación que existe entre los colaboradores y los directivos de la Compañía es cordial y cooperativa
Clima y Cultura	Liderazgo Organizacional	Directivos	El Equipo Directivo de Cobiscorp tiene una VISION clara hacia donde queremos llegar.
Clima y Cultura	Liderazgo Organizacional	Directivos	Los Directivos de la Organización llevan a la Compañía al cumplimiento de sus objetivos estratégicos
Clima y Cultura	Valores	Valores	Conozco Los valores corporativos de la Organización
Clima y Cultura	Valores	Valores	Los colaboradores de la Organización se comportan de forma transparente y consistente con nuestros principios y Valores
Clima y Cultura	Valores	Valores	La Organización es transparente en sus actuaciones, generando seguridad y confianza en sus colaboradores
Clima y Cultura	Valores	Valores	En la Organización asumimos y cumplimos los compromisos que adquirimos.
Clima y Cultura	Condiciones laborales	Bienestar	Conozco el Plan de BIENESTAR de la Organización
Clima y Cultura	Condiciones laborales	Bienestar	El plan de BIENESTAR de la Organización cubre mis necesidades y expectativas.
Clima y Cultura	Condiciones laborales	Bienestar	En la Organización se facilita el acceso a planes y programas de bienestar, recreación y deporte.

Clima y Cultura	Condiciones laborales	Bienestar	La Organización se interesa por incentivar mi participación en actividades Culturales
Clima y Cultura	Condiciones laborales	Bienestar	En la Organización se realizan actividades que contribuyen al bienestar de mi familia.
Clima y Cultura	Condiciones laborales	Bienestar	Las actividades de bienestar que se realizan en Organización contribuyen a mejorar mi calidad de vida.
Clima y Cultura	Condiciones laborales	Bienestar	Me he beneficiado en por lo menos una de las actividades (bienestar, recreación, cultura y deporte) del plan de bienestar de la Organización
Clima y Cultura	Condiciones laborales	Bienestar	Considero que en la Organización existen beneficios que contribuyen a mi bienestar y el de mi familia
Clima y Cultura	Condiciones laborales	Salud y Seguridad en el trabajo	Conozco y aplico la política de Seguridad y Salud en el trabajo de la Organización
Clima y Cultura	Condiciones laborales	Salud y Seguridad en el trabajo	En la Organización me han capacitado para conocer, entender y aplicar las normas de Seguridad y salud en el trabajo
Clima y Cultura	Condiciones laborales	Salud y Seguridad en el trabajo	Contamos con planes de evacuación y atención de emergencias.
Clima y Cultura	Condiciones laborales	Salud y Seguridad en el trabajo	Conozco y se Cómo acceder a los programas de Salud Y Seguridad en el Trabajo
Clima y Cultura	Condiciones laborales	Salud y Seguridad en el trabajo	Conozco Los Riesgos Laborales A Los Cuales Estoy Expuesto.
Clima y Cultura	Condiciones laborales	Balance vida personal - laboral	El balance entre mi trabajo y mi vida personal, es el adecuado para mi calidad de vida.
Clima y Cultura	Condiciones laborales	Balance vida personal - laboral	Siento que la carga de trabajo está bien distribuida en mi Área
Clima y Cultura	Condiciones laborales	Balance vida personal - laboral	La Organización se preocupa por generar programas que contribuyan con el Balance entre mi vida personal y laboral
Clima y Cultura	Condiciones laborales	Recursos para el trabajo	Las condiciones físicas en mi puesto de trabajo (limpieza, iluminación, espacio, seguridad, ventilación, etc.) me permiten desempeñarme con tranquilidad y concentración.

Clima y Cultura	Condiciones laborales	Recursos para el trabajo	El ambiente físico en el que trabajo es adecuado para desarrollar mis actividades.
Clima y Cultura	Condiciones laborales	Recursos para el trabajo	Me siento satisfecho con el estado en que se encuentran las zonas comunes (baños, cafetería, salas de reunión, etc)
Clima y Cultura	Condiciones laborales	Compensación	Considero que mi remuneración económica está acorde a mi rol y responsabilidades
Liderazgo	Crear Contexto	Conexión - Confianza	Mi Jefe inmediato crea un ambiente que inspira confianza y facilita el trabajo en el área para el logro de los objetivos.
Liderazgo	Crear Contexto	Conexión - Confianza	Mi Jefe inmediato promueve la integración de su equipo de trabajo
Liderazgo	Crear Contexto	Conexión - Confianza	La relación con mi Jefe inmediato está basada en el respeto, la claridad y la transparencia.
Liderazgo	Crear Contexto	Conexión - Confianza	Mi Jefe inmediato es accesible.
Liderazgo	Crear Contexto	Direccionamiento	Mi Jefe inmediato asigna el trabajo, dando claridad sobre el resultado que espera.
Liderazgo	Crear Contexto	Direccionamiento	Siento que mi Jefe nos direcciona de manera adecuada.
Liderazgo	Sostener Contexto	Desarrollo	Mi Jefe inmediato genera acciones que incentivan mi formación, capacitación y desarrollo profesional.
Liderazgo	Sostener Contexto	Desarrollo	Mi Jefe es reconocido como un desarrollador de Talentos en la Compañía
Liderazgo	Sostener Contexto	Desarrollo	Mi Jefe aprovecha las situaciones del día a día para apoyar mi desarrollo y crecimiento profesional
Liderazgo	Sostener Contexto	Retroalimentación	Mi Jefe inmediato me retroalimenta frecuente, oportuna y equilibradamente (aspectos positivos y aspectos a mejorar)
Liderazgo	Sostener Contexto	Reconocimiento	Mi Líder, me apoya y reconoce por el trabajo bien hecho.
Liderazgo	Operar Contexto	Cambio	Mi Jefe inmediato está dispuesto a cambiar procesos o formas de trabajar y me apoya en la implementación de las nuevas propuestas
Liderazgo	Operar Contexto	Cambio	Mi Jefe inmediato lidera al equipo de manera clara y eficiente en los procesos de cambio ayudándonos a asumirlo de forma proactiva

Liderazgo	Operar Contexto	Apoyo y Acompañamiento	Cuando tengo dificultades en mi trabajo, encuentro en mi Jefe inmediato un apoyo para realizar mis actividades
Liderazgo	Operar Contexto	Apoyo y Acompañamiento	Mi Jefe inmediato genera y comunica estrategias que me permiten conseguir mejores resultados
Liderazgo	Operar Contexto	Apoyo y Acompañamiento	Mi Jefe comparte la información que tiene que ver con lineamientos de la Estrategia de la Organización
Liderazgo	Operar Contexto	Seguimiento	Mi Jefe inmediato hace seguimiento adecuado a la forma en como estamos haciendo el trabajo.
Liderazgo	Operar Contexto	Seguimiento	Mi Jefe inmediato tiene claridad de los indicadores de gestión del área y el equipo.
Microclima	Objetivo en Común	Direccionamiento	Comprendo claramente las responsabilidades y metas de mi Área
Microclima	Objetivo en Común	Direccionamiento	Los indicadores de mi área de trabajo están claramente definidos
Microclima	Objetivo en Común	Contribución	Tengo clara la contribución de mi área en los procesos misionales de la Organización
Microclima	Objetivo en Común	Contribución	Tengo clara la contribución de mi área al cumplimiento de las metas de la Organización
Microclima	Objetivo en Común	Contribución	Tengo claro la contribución de mi ROL en la Organización al cumplimiento de las metas en mi área
Microclima	Roles	Roles	Mi Rol agrega valor al logro de los objetivos del equipo.
Microclima	Roles	Roles	En mi equipo todos tenemos claras nuestras responsabilidades.
Microclima	Planeación	Planeación	En mi área realizamos la Planeación de nuestro trabajo alineado con los objetivos de la Organización
Microclima	Planeación	Planeación	En mi área de trabajo las reuniones son efectivas.
Microclima	Comunicación Efectiva	Comunicación Efectiva	En mi equipo de trabajo nos comunicamos de manera clara y honesta.
Microclima	Comunicación Efectiva	Comunicación Efectiva	En mi área tenemos una comunicación abierta, directa y respetuosa
Microclima	Comunicación Efectiva	Comunicación Efectiva	La información clave para hacer nuestro trabajo es difundida de manera oportuna en el equipo.

Microclima	Relaciones Solidas	Relaciones Solidas	Pienso que existe una relación de compañerismo y apoyo en mi grupo de trabajo.
Microclima	Relaciones Solidas	Relaciones Solidas	Las relaciones al interior de mi área son de cooperación.
Microclima	Relaciones Solidas	Relaciones Solidas	Existe un ambiente de confianza entre los miembros de mi equipo de trabajo
Microclima	Relaciones Solidas	Relaciones Solidas	Siento que existe al interior de mi equipo un buen ambiente de trabajo.

Fuente: Cobiscorp, 2015