

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA DIRECTIVOS DE LA
PUCE, MATRIZ QUITO

LUIS AGUILAR CUEVA

WILMA RIERA VÁSQUEZ

DIRECTOR: DR. JAIME MORENO

QUITO, 2012

Contenido

Resumen.....	5
Abstract	6
Introducción.....	7
1. CAPÍTULO 1: MARCO INTRODUCTORIO	9
1.1. TEMA.....	9
1.2. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	9
1.2.1. Nombre	9
1.2.2. Actividad	9
1.2.3. Ubicación.....	9
1.2.4. Características	9
1.2.5. Historia	13
1.2.6. Estructura de la PUCE.....	14
1.3. CONTEXTO	14
1.3.1. Acreditaciones.....	14
1.3.2. Afiliaciones.....	15
1.4. PLAN ESTRATÉGICO	16
1.4.1. Misión	16
1.4.2. Visión	17
1.4.3. Valores Institucionales	18
1.4.4. Objetivos Estratégicos.....	18
1.5. ANTECEDENTES	19
1.6. JUSTIFICACIÓN.....	20
1.7. OBJETIVOS	21
1.7.1. Objetivo General	21
1.7.2. Objetivos Específicos.....	21
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	22
2.1. LIDERAZGO.....	22
2.1.1. Antecedentes	22
2.1.2. Definición de Liderazgo	25
2.1.3. Funciones del liderazgo	27

2.1.4.	Estilos de Liderazgo	29
2.2	QUE SON COMPETENCIAS?	34
2.2.1	Principales características de las Competencias	38
2.2.2	Importancia de las Competencias.....	38
2.2.3	Beneficios de las competencias.....	40
2.2.4	Tipos de Competencias.....	41
a)	Competencias Básicas	42
b)	Competencias Genéricas	42
c)	Competencias Técnicas	43
2.3	Las Competencias Directivas	43
2.4	Competencias de Liderazgo.....	44
2.4.1	Inteligencia Emocional	45
2.4.2	Coaching.....	47
2.4.3	Motivación como práctica	49
2.5	El modelo de las ocho grandes competencias.....	50
2.6	Diseño curricular	51
2.6.1	Concepto de currículo.....	52
2.6.2	Los roles del trabajador curricular	55
3	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	57
3.1	Determinación del modelo de competencias de liderazgo	57
3.2	Levantamiento de información para determinar las competencias de liderazgo	61
3.2.1	Selección de competencias del modelo de las ocho grandes	61
3.2.2	Diseño de herramientas para el levantamiento de información	65
3.2.3	Determinación del grupo de informantes	66
3.2.4	Entrevistas.....	66
3.3	Análisis de información	67
3.4	Definición del modelo del programa de liderazgo	76
3.5	Diseño del programa de liderazgo	77
4.	CAPÍTULO IV:PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA EL PERSONAL DIRECTIVO DE LA PUCE MATRIZ QUITO	79
4.1.	Introducción	79

4.2.	FASE I: Programa Formativo	81
4.2.1.	Diseño Curricular	82
4.3.	FASE II: Programa de Retroalimentación	107
4.4.	FASE III: Otras actividades de desarrollo individual	139
5.	MARCO CONCLUSIVO Y RECOMENDACIONES	142
5.1.	Conclusiones	142
5.2.	Recomendaciones	143
6.	Bibliografía	146
7.	Anexos	147

Tablas

TABLA 1	Oferta Académica PUCE 2012	9
TABLA 2	Número de empleados PUCE 2011	13
TABLA 3	Modelo de las ocho grandes competencias	57
TABLA 4	Selección de veinte grupos de Competencias	61
TABLA 5	Tabulación de datos	67
TABLA 6	Competencias de Liderazgo seleccionadas por Directivos PUCE	72
TABLA 7	Resultados entrevista directivos	73

Figuras

FIGURA 1	El Grid gerencial de Blake y Mouton	23
FIGURA 2	Modelo de Liderazgo Situacional, citado por Marcelo Massini, 2010	33
FIGURA 3	Competencias de Liderazgo citado por Andrés Hernández Vicedo 2010	43

Anexos

- Anexo 1** Tarjetas de competencias
- Anexo 2** Tabla de competencias e indicadores
- Anexo 3** Guía de entrevista Directivos
- Anexo 4** Listado de directivos entrevistas
- Anexo 5** Cronograma de entrevistas a directivos

Resumen

La visión de la PUCE es convertirse en una universidad diferente, moderna, más sensible a las necesidades de la colectividad, por lo que necesita el apoyo de toda la comunidad universitaria, pero en especial de los directivos; tanto del sector académico como administrativo y que éstos tengan las competencias necesarias para ejercer un fuerte liderazgo en procura de lograr los objetivos institucionales.

La PUCE plantea, como necesidad, el desarrollo de competencias de liderazgo de sus directivos, como una alternativa viable que permita obtener resultados eficaces.

Con estos antecedentes se ha desarrollado el presente estudio a fin de identificar inicialmente, las competencias de liderazgo requeridas en los directivos académicos y administrativos de la Universidad, así como también definir las líneas de acción necesarias para desarrollarlas.

Se determinó en primera instancia las competencias requeridas en el personal directivo académico y administrativo de la Universidad, para lo cual se realizó entrevistas a los ocupantes de los distintos cargos.

Posteriormente se estructuró el modelo de desarrollo de las competencias, para cuyo efecto se elaboró una matriz que contenga las competencias a desarrollar, la descripción, los indicadores conductuales de cada competencia y su metodología.

Finalmente se diseñó el Programa de liderazgo para los directivos de la PUCE, el mismo que está compuesto de tres fases: un Programa formativo, un Programa de Retroalimentación y una tercera de otras actividades individuales de desarrollo.

ABSTRACT

The vision of PUCE is to be a different University, modern, and more sensitive to the needs of the community. To this end it needs the support of its entire academic community, but especially from their director as well as the academic and administrative sector at large, all of whom require the competencies to exercise strong leadership in an effort to achieve institutional goals.

PUCE believes that the development of leadership competencies is a key and viable step to reach its goals in a more effective way.

With this background the following thesis has been developed to identify the main leadership competencies as well as the means to develop them for their team of deans, and directors.

As a first step a series of interviews were conducted with many academic authorities and deans in order to identify the leadership competencies that were deemed essential for a successful leader in the PUCE context.

Then a leadership competency model was built that included definitions, behavioral indicators and the means to develop each competency.

Finally, we designed a leadership development program that is composed of three phases: a training program, a feedback program and other individual development activities.

Introducción

El liderazgo en las organizaciones, así como el nivel de motivación ha ocupado amplios espacios de análisis debido a la trascendencia en el logro de los objetivos organizacionales.

Actualmente el papel del líder es fundamental para alcanzar los objetivos institucionales a través de las actividades diarias del talento humano, quienes finalmente son los que efectivizan el logro de las metas establecidas.

La PUCE matriz Quito, como una de las instituciones insignes en la formación universitaria del Ecuador, consciente de la constante evolución, cambios del entorno y necesidades de la sociedad nacional e internacional plantea como necesidad el Desarrollo de Competencias de Liderazgo de sus directivos, como una alternativa viable para obtener resultados efectivos.

El presente proyecto busca desarrollar y fortalecer las competencias de liderazgo, considerando, que el líder primero debe conocerse a sí mismo, identificando sus falencias, sus fortalezas; y aprovechar las oportunidades de mejorar estas últimas de tal manera que le permitan interactuar con el personal a su cargo, contribuyendo a la consecución de los objetivos propios y de la Institución. El análisis de las competencias requeridas en los cargos a directivos de la Universidad, permitió establecer el Programa de Liderazgo dirigido al personal directivo de la PUCE matriz Quito, el mismo que contempla tres fases completamente estructuradas:

Fase I.- Programa formativo

Fase II.- Programa de Retroalimentación

Fase III.- Otras actividades individuales de desarrollo.

1. CAPÍTULO 1: MARCO INTRODUCTORIO

1.1. TEMA

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA DIRECTIVOS DE LA
PUCE, MATRIZ QUITO

1.2. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

1.2.1. Nombre

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

1.2.2. Actividad

Es una Institución de educación superior particular; el primer estatuto de la Universidad fue aprobado, mediante Acuerdo Presidencial No. 1174 del 6 de agosto de 1946 y publicado en el Registro Oficial No. 697 del 27 de septiembre de 1946.

1.2.3. Ubicación

Sus instalaciones se encuentran en la Avenida 12 de octubre 1076 y Roca.

1.2.4. Características

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador fue fundada el 04 de noviembre de 1946, con una sola Facultad, la de Jurisprudencia, en la actualidad cuenta con 15 unidades académicas distribuidas en 13 Facultades y dos Escuelas, las mismas que se detallan a continuación:

Facultades: Economía, Ciencias de la Educación, Ingeniería, Enfermería, Eclesiástica de Ciencias Filosófico – Teológicas, Ciencias Humanas, Ciencias Administrativas y Contables, Comunicación, Lingüística y Literatura, Ciencias Exactas y Naturales, Psicología, Arquitectura y Diseño, Medicina. Escuelas: Trabajo Social, Bioanálisis.

En la actualidad presenta la siguiente oferta Académica:

Tabla 1 Oferta Académica PUCE 2011

<u><i>Unidad Académica</i></u>	<u><i>Pregrado</i></u>	<u><i>Postgrados</i></u>
Facultad de Arquitectura, Diseño y Artes	Arquitectura, Artes Visuales, Diseño Profesional con mención en Diseño de Productos, Diseño Profesional con mención en Diseño Gráfico y Comunicación Visual	
Escuela de Bioanálisis	Bioquímica Clínica, Histocitología, Microbiología.	
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables	Administración de Empresas Contabilidad y Auditoría	Maestría Administración de Empresas, mención Gerencia de la Calidad y Productividad Maestría Administración de Empresas con mención en Negocios Internacionales

<p>Facultad de Ciencias de la Educación</p>	<p>Ciencias de la Educación con Mención en Filosofía,</p> <p>Ciencias de la Educación con mención en Teología,</p> <p>Ciencias de la Educación en Educación Básica,</p> <p>Ciencias de la Educación con mención en Educación Inicial,</p> <p>Ciencias de la Educación con mención en Bachillerato,</p> <p>Ciencias de la Educación con mención en las anteriores más Educación: Musical, Música, Lenguaje y Movimiento (en modalidad semipresencial)</p>	<p>Maestría en Ciencias de la Educación</p> <p>Maestría en Tecnología para la Gestión y Práctica Docente</p>
<p>Facultad de Ciencias Exactas y Naturales</p>	<p>Ciencias Biológicas,</p> <p>Ciencias Químicas, mención en Química Analítica,</p> <p>Ciencias Biológicas</p>	<p>Maestría en Biología de la Conservación.</p>
<p>Facultad Eclesiástica de Ciencias Filosófico Teológicas</p>	<p>Filosofía</p> <p>Teología</p>	
<p>Facultad de Comunicación, Lingüística y Literatura</p>	<p>Comunicación con mención en Comunicación y literatura,</p> <p>Comunicación con mención en Comunicación Organizacional,</p>	

<p>Facultad de Comunicación, Lingüística y Literatura</p>	<p>Comunicación con mención en Periodismo para Prensa, Radio y Televisión.</p> <p>Lingüística Aplicada con mención en enseñanza de Lenguas,</p> <p>Lingüística Aplicada con mención en Traducción</p> <p>Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales,</p> <p>Cursos Abiertos en varios Idiomas.</p>	<p>Maestría en Literatura Hispanoamericana y ecuatoriana.</p>
<p>Facultad de Economía</p>	<p>Economía</p>	
<p>Facultad de Enfermería</p>	<p>Enfermería, Terapia Física, Nutrición Humana,</p>	
<p>Facultad de Ingeniería</p>	<p>Ingeniería Civil.</p> <p>Ingeniería de Sistemas y Computación.</p>	<p>Maestría en Ingeniería en Transportes,</p> <p>Maestría en Gerencia de Tecnología de la Información,</p> <p>Maestría en Redes de la Comunicación,</p> <p>Maestría en Ingeniería Vial.</p>
<p>Facultad de Jurisprudencia</p>	<p>Derecho</p>	<p>Maestría en Derecho Tributario.</p>
<p>Facultad de Medicina</p>	<p>Medicina</p>	<p>Medicina Familiar, Medicina Interna, Emergencias y Desastres, Ginecología y Obstetricia,</p> <p>Medicina del Deporte, Pediatria,</p> <p>Maestría en Salud Pública,</p>

Facultad de Psicología	Clínica Educativa Organizacional	Maestría en Dirección Estratégica de RRHH.
Escuela de Trabajo Social	Gestión Social	Maestría en Desarrollo Local Comunitario.

Número de alumnos en pregrado: 7843

Número de alumnos de postgrados: 645

Datos tomados al año 2011

A más de la sede matriz de la Universidad, existen las sedes de Ambato, Ibarra, Esmeraldas, Santo Domingo de los Tsáchilas y Manabí.

1.2.5. Historia

(PUCE, 2012) El 2 de julio de 1946, gracias a las gestiones de los miembros del Cuerpo Gubernativo previamente formado para dirigir la Universidad, el presidente de la República, doctor José María Velasco Ibarra, expidió el decreto 1228, en el que autorizó el funcionamiento de universidades particulares. El padre Aurelio Espinosa Pólit, S.J., nombrado rector por el Cuerpo Gubernativo, se encargó de conseguir sede, financiamiento, planta docente y de elaborar los planes de estudio. Al día siguiente empezó el primer ciclo académico con una sola facultad, la de Jurisprudencia, con 54 estudiantes.

El 24 de enero de 1954 se inauguró el campus de la avenida Doce de Octubre. La Congregación de Seminarios y Universidades, de la Santa Sede, presidida por el cardenal José Pizzardo, le confirió oficialmente el título de Universidad Católica.

En 1962 se confió la dirección de la Universidad a la Compañía de Jesús, con beneplácito y agradecimiento del padre Juan B. Janssens, S. J., prepósito general de la Orden. Al año siguiente la Congregación de Seminarios y Universidades, por delegación recibida de su santidad el papa Juan XXIII, otorgó a la Universidad Católica el título de Pontificia. Se creó la Escuela de Trabajo Social, transformando así en unidad académica universitaria la ya existente Escuela de Trabajo Social ‘Santa Mariana de Jesús’.

1.2.6. Estructura de la PUCE

La PUCE en la actualidad cuenta con el siguiente personal:

Tabla 2 Número de empleados PUCE 2012

Tipo	Número
Administrativo	630
Docente	1200

1.3. CONTEXTO

1.3.1. Acreditaciones

En el año 2010 la PUCE fue calificada con la categoría A por el Organismo certificador (CONEA), quien realizó la evaluación a través de un instrumento de intervención externa, que tenía como propósito el certificar la calidad académica, investigación y eficiencia administrativa de las Universidades; es así que la PUCE forma parte de un pequeño grupo de instituciones de educación superior calificadas en el Ecuador.

En las distintas acreditaciones otorgadas a unidades Académicas, encontramos las siguientes:

La carrera de Ecoturismo obtuvo la certificación **UNTWO Tedqual**, máximo reconocimiento a la calidad en programas de educación, formación e investigación en Turismo.

La Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, se encuentra certificada a través del Organismo **ICONTEC INTERNACIONAL**, en el sistema de calidad y gestión en normas ISO 9001-2008.

La Facultad de Medicina fue acreditada por la Red Iberoamericana *para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior* (**RIACES**).

La PUCE cuenta con laboratorios de venta de servicios, acreditados a través de la norma internacional ISO 17025, otorgados por el Organismo de Acreditación Ecuatoriano.

1.3.2. Afiliaciones

En la página web de la institución (www.puce.edu.ec/portal/content/Afiliaciones) encontramos que la Pontificia Universidad Católica del Ecuador pertenece a múltiples organizaciones nacionales e internacionales, como por ejemplo:

La PUCE es miembro de la AUSJAL (Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina).

La PUCE es miembro de la Federación Internacional de Universidades Católicas (FIUC), con sede en París, Francia.

La PUCE es afiliada a la Asociación Internacional de Universidades (IAU) es una organización mundial que tiene como miembros a instituciones de más de 50 países en donde se fundamentan los principios de las universidades.

1.4. PLAN ESTRATÉGICO

1.4.1. Misión

Tomado del Plan Estratégico 2008-2013, como Universidad, considera misión propia el contribuir, de un modo riguroso y crítico, a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural, mediante la investigación, la docencia y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales.

En dicha misión, asume el deber de prestar particular atención a las dimensiones éticas de todos los campos del saber y del actuar humano, tanto a nivel individual como social. En este marco propugna el respeto a la dignidad y a los derechos de la persona humana, y a sus valores trascendentes, y apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia. Goza de aquella autonomía institucional que le es necesaria para cumplir sus funciones eficazmente. Garantiza a sus miembros la libertad académica, salvaguardando los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y del bien común. Dirige su actividad hacia la persona integral, para superar una

formación meramente profesionalizante. Por ello trata de formar a sus miembros intelectual y moralmente, para el servicio a la sociedad. Examina a fondo la realidad con los métodos propios de cada disciplina académica, estableciendo después un diálogo entre las diversas disciplinas que las enriquezca mutuamente. Con ello pretende la integración del saber. Promueve el compromiso de todos los miembros de la comunidad universitaria para la consecución de los fines institucionales, a través del diálogo y la participación.

Como Universidad Católica, se inspira en los principios cristianos; propugna la responsabilidad del ser humano ante Dios, el auto respeto, el respeto a la dignidad y derechos de la persona humana y a sus valores trascendentales; apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia; propicia el diálogo de las diversas disciplinas con la fe, la reflexión sobre los grandes desafíos morales y religiosos, y la praxis cristiana.

Como Universidad dirigida por la Compañía de Jesús, promueve la implantación y el desarrollo de la pedagogía ignaciana en todas sus actividades académicas.

1.4.2. Visión

Tomado del Plan Estratégico 2008-2013, en los próximos años, la PUCE, fundamentada en el pensamiento y en las directrices pedagógicas ignacianas, se consolidará como un sistema nacional integrado competitivo y autosustentable, con infraestructura tecnológica de vanguardia. Será reconocida por su gestión ética en servicio de la comunidad, y por su estructura académica moderna para la formación de profesionales con responsabilidad social. Será también reconocida por los resultados de la investigación

científica desarrollada en sus unidades académicas, por realizar su gestión con el apoyo de un sistema técnico, innovador y efectivo, con procesos eficientes y recursos humanos capacitados y comprometidos con la misión institucional.

1.4.3. Valores Institucionales

Tomado del Plan Estratégico 2008-2013.

- Justicia
- Integridad
- Responsabilidad Social
- Equidad
- Innovación
- Igualdad de oportunidades
- Diversidad
- Reconocimiento del mérito individual
- Sentido de pertenencia a la Institución
- Orientación de servicio
- Mejoramiento continuo
- Trabajo en Equipo
- Puntualidad
- Disciplina”

1.4.4. Objetivos Estratégicos

Tomado del Plan Estratégico 2008-2013:

Objetivo 1: Lograr que la PUCE disponga de una estructura académica moderna acorde con las demandas de la sociedad.

Objetivo 2: Fortalecer el sistema de investigación que contribuya a la innovación y al desarrollo del pensamiento, la ciencia y la tecnología.

Objetivo 3: Fortalecer el sistema de interacción con la comunidad, basado en los principios y valores de la PUCE.

Objetivo 4: Implantar un sistema de gestión administrativa y financiera, que contribuya de manera efectiva al desarrollo académico.

Objetivo 5: Lograr la sustentabilidad económica para el funcionamiento de la PUCE.

Objetivo 6: Consolidar y fortalecer el SINAPUCE.

Objetivo 7: Mejorar el entorno laboral y las capacidades del personal académico y administrativo.

1.5. ANTECEDENTES

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador matriz Quito, cuenta con 90 Directivos agrupados en las siguientes categorías: 13 decanos, 18 directores de escuela, 13 secretarios de facultad, 4 directores generales, 35 directores administrativos, 6 jefes administrativos, divididos entre administrativos y docentes, que han sido designados por el Señor Rector.

La Universidad actualmente no cuenta con un programa de liderazgo de alto impacto que permita desarrollar líderes de cambio, con voluntad de asumir riesgos sustentados en una comunicación eficaz, para la toma oportuna de decisiones, entre otras competencias, a fin de alcanzar mayor productividad, calidad y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Institución.

No existe un concurso de oposición y méritos para desempeñar los cargos directivos, ya que el Señor Rector de la PUCE, amparado en los estatutos, emite nombramientos para desempeñar actividades directivas a miembros del cuerpo académico y administrativo, estableciendo de esta manera un sistema de elección de acuerdo al criterio de la autoridad.

1.6. JUSTIFICACIÓN

La PUCE tiene planes de convertirse en una universidad diferente, moderna, más sensible a las necesidades de la colectividad. Las palabras del Rector confirman esta decisión: “Algunos miembros de la comunidad universitaria soñamos con una Universidad diferente, nueva, más acorde con los requerimientos de nuestra comunidad ecuatoriana de hoy y de mañana.”

Un propósito de tal magnitud demanda el apoyo de todo el conglomerado universitario, pero, en especial, de los directivos; por tanto, es fundamental que todos los directivos, tanto del sector académico como administrativo, tengan las competencias necesarias para ejercer un fuerte liderazgo en procura de lograr los objetivos institucionales. Es en este escenario que se inserta el presente proyecto.

El desarrollo del presente proyecto permitirá vincular acciones de trascendencia institucional proporcionando una metodología para poner en práctica la nueva estructura académica, planteada por las autoridades de la Universidad.

El proyecto pretende definir técnicamente los requerimientos del personal que ejerce funciones directivas, para lograr fortalecer las competencias de liderazgo, considerando que el líder debe conocerse a sí mismo, identificando sus falencias, sus fortalezas y aprovechar las oportunidades de mejorar estas últimas, que le permitan interactuar con el personal a su cargo, contribuyendo a la consecución de los objetivos propios y de la Institución.

El desarrollo o fortalecimiento de las competencias de los líderes, permitirá que el personal a su cargo sea un beneficiario más, ya que podrá desarrollar confianza en sí mismo, seguridad, compromiso, trabajo en equipo, comunicación abierta que se traducirá en la mejora del servicio al usuario interno y externo y por consiguiente a toda la comunidad universitaria.

En el plano personal los investigadores de este proyecto estarán seguros que con la ejecución del proyecto aportarán de manera significativa al cambio futuro propuesto por las autoridades de la Institución, contribuyendo a consolidar el posicionamiento estratégico de la Dirección de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos.

1.7. OBJETIVOS

1.7.1. Objetivo General

Diseñar un programa de liderazgo de alto impacto para directivos de la PUCE, Matriz Quito.

1.7.2. Objetivos Específicos

- a) Investigar la base teórica en relación al tema del proyecto.
- b) Establecer las competencias de liderazgo para los directivos de la PUCE Matriz Quito.
- c) Elaborar el diseño curricular.
- d) Establecer los métodos y técnicas a utilizarse en el programa de liderazgo.

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. LIDERAZGO

2.1.1. Antecedentes

Los estudios del liderazgo datan de mucho tiempo atrás, en principio se trataba de descubrir, qué es lo que a un jefe le hacía diferente a los demás; y qué lo que le permitía alcanzar sus propósitos.

Si revisamos brevemente la historia del liderazgo, encontramos algunos escritos que hablan sobre el tema, Confucio en los años 500 AC recorrió gran parte de la China para persuadir a los señores feudales acerca de cómo liderar sus reinos de manera eficaz.

A principios del siglo XX, los estudios sobre liderazgo se concentran en buscar aquellas cualidades de los grandes hombres que han pasado a la historia e identificar las características que los diferencian de la gente corriente, dando como resultado: energía, inteligencia, determinación, asertividad, entre otras.

A lo largo de la historia de la humanidad, se ha podido observar varios personajes que han logrado mover masas de personas, todos ellos cumplen ciertos rasgos de personalidad, cualidades y conductas como la bondad, la paciencia, altruismo, confianza, saber escuchar, inspiran la superación en los demás, visión a largo plazo, desarrollan personas, así vemos algunos ejemplos como Buda en Nepal, Mahoma en Arabia Saudita, Zoroastro en Irán,

Jesús en Israel, Haile Selassie en Etiopia, Martin Luther King en Estados Unidos, Mahatma Gandhi en la India. Estos personajes entre muchos otros dan pautas para identificar los elementos conductuales de un líder.

En gran medida al sintetizar los componentes conductuales de un líder se pueden desprender dos dimensiones: Una de ellas es cuando el líder se enfoca a la tarea, según Rensis Likert (1946), citado en el artículo “Enfoque sobre el liderazgo” Luis Manuel Carapaica, esto quiere decir cuando ve a sus colaboradores como elementos para alcanzar sus objetivos, mas no como seres humanos, dotados de emociones, ideas, virtudes y defectos, descartando así una visión holística del ser.

Otra dimensión, según el mismo autor, es cuando el líder se centra en el trabajador como tal, considerándolo como un ser integral, el cual posee emociones, ideas, aspiraciones y potencial. Esta dimensión del liderazgo, en la gran mayoría de los casos, es la más efectiva debido que al establecer un vínculo de confianza, no percibe a sus colaboradores como una herramienta para alcanzar objetivos, sino mas bien lo contrario. Esto es ver en cada uno de ellos a un ser humano que puede generar herramientas y aportar con las mismas al cumplimiento de objetivos.

R.M. Stogdill en 1948 citado en el artículo “Breve historia sobre el liderazgo” (EMCC, 2006), realizó una investigación sobre las características específicas del líder, en la que demostró que no existe un grupo de rasgos que definan universalmente el liderazgo, sino que están determinadas por una situación específica.

En los años 50 el grupo de Ohio realizó varios estudios sobre liderazgo, demostrando que ciertos comportamientos resultaban más eficaces que otros, llegando a la conclusión inicial de que hay dos variables, la una enfocada a la tarea, que tiene que ver con la toma de iniciativa; y la otra, estaría relacionada con la organización de las cosas.

Para entender los diferentes comportamientos de las personas que ejercen actividades de liderazgo, Blake y Mouton en 1947 citado en el artículo “Breve historia sobre el liderazgo” (EMCC, 2006), utilizó una matriz numérica para relacionar los diferentes estilos de liderazgo, el comportamiento de una persona se medía a través de dos escalas: la una donde se mostraba su grado de interés por las personas y la otra donde se mostraba su interés por la producción, este modelo generó cuatro estilos de liderazgo:

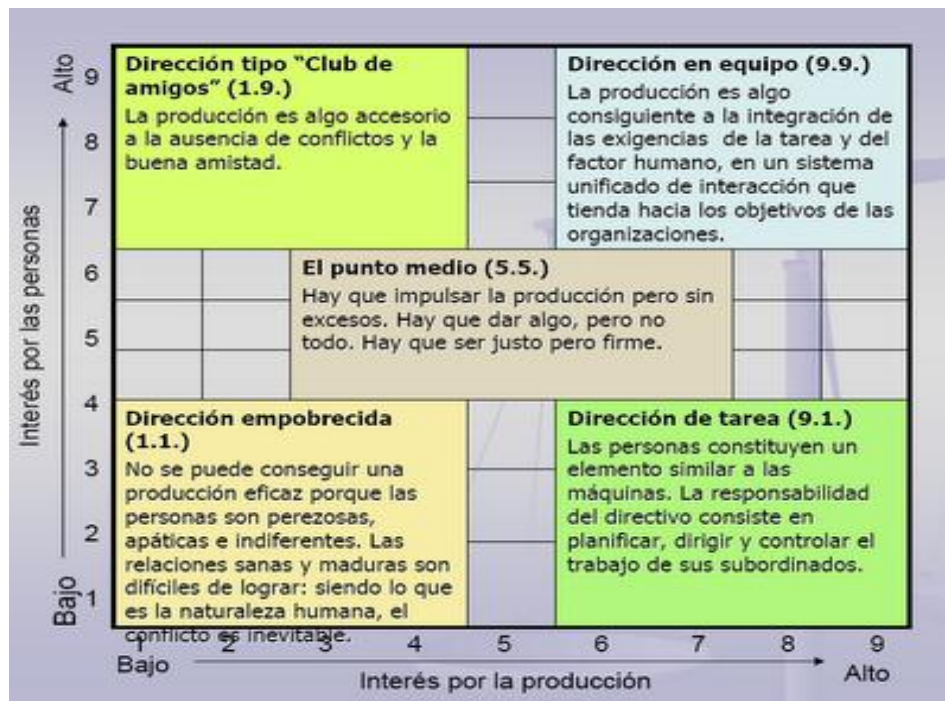


Figura 1 Grid Gerencias de Blake y Mouton

2.1.2. Definición de Liderazgo

A lo largo del tiempo se han realizado diversas investigaciones y estudios para determinar los elementos que conforma una definición más real del liderazgo. Sin embargo, para comprender mejor una definición de líder, es necesario identificar las dimensiones que componen la estructura primordial de conducta de un líder, que contempla habilidades sociales y cognitivas; y que a su vez, éstas contienen un componente tanto de aprendizaje como genético.

La capacidad que tienen las personas para interrelacionarse determina las habilidades sociales, entre las que podemos encontrar: las relaciones interpersonales, el establecimiento de una visión compartida grupal, inspirar el autodesarrollo en los demás, entre otras.

Por otro lado las habilidades cognitivas están compuestas por las funciones mentales superiores, que permiten realizar: abstracciones, deducciones, inducciones, síntesis, análisis, juicio, planificar, resolver problemas y algunas más. Estas funciones dan a un líder la capacidad de planificar a largo plazo.

Hiep y Pruijs (2006) citado por José Martínez en el artículo “Liderazgo y competencias directivas en épocas de crisis”, afirman que el liderazgo es un factor crítico que distingue a unas organizaciones de otras en la consecución de sus objetivos, especialmente en época de crisis.

Para Castro (2006) citado por José Martínez en el artículo “Liderazgo y competencias directivas en épocas de crisis”, el liderazgo es el proceso por el cual una persona tiene la capacidad de influir y motivar a sus seguidores, contribuyendo al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional.

Para Cardona y García (2004) citado por José Martínez en el artículo “Liderazgo y competencias directivas en épocas de crisis”, el liderazgo ha evolucionado del siguiente modo:

En la primera mitad del siglo XX, los investigadores buscaban las características personales y exclusivas de los dirigentes célebres, en un intento por diferenciar a los líderes, de aquellos que no lo eran (Castro y Benatuil, 2007) citado por José Martínez en el artículo “Liderazgo y competencias directivas en épocas de crisis”.

Estas teorías fueron denominadas: “Teorías del gran hombre”. Según éstas, sólo podían ser considerados líderes los sujetos con relevancia y alcance social. Pero no se lograron encontrar dichas características comunes. Entre las variables analizadas estaban los rasgos, las aptitudes y, sobre todo, la inteligencia.

Kotter (1947), citado en el artículo “Enfoque sobre el liderazgo” Luis Manuel Carapaica, considerado un “Gurú” en liderazgo en Estados Unidos, plantea lo siguiente: El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines. Kotter considera necesario concebir una visión de lo

que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo, lo cual se logra mediante una coalición cooperativa (network) de recursos humanos altamente motivados y comprometidos para convertir esa visión en realidad.

Con los antecedentes expuestos se determina que el papel del líder en una organización es fundamental para lograr los objetivos de la misma, en otras palabras, es el compendio de altas habilidades sociales y cognitivas ejercidas sobre un grupo de personas y que a su vez éstas generan un autodesarrollo en las mismas, por lo que en la Universidad los líderes – considerados como los directivos- son los llamados a desarrollar las estrategias para alcanzar las metas propuestos, a través del personal a su cargo, de ahí la importancia de establecer las competencias críticas que debemos desarrollar en un líder de la PUCE.

2.1.3. Funciones del liderazgo

(Andair J., 2009) Define que en el contexto de una situación laboral, las funciones esenciales de un líder se pueden agrupar en ocho, las mismas que originalmente fueron preparadas por la Real Academia Militar de Sandhurst y que han sido la base de muchas adaptaciones para la industria y otros campos, que vamos a describir a continuación:

Planificar:

Buscar toda información disponible

Definir la tarea del grupo, el propósito o la meta

Elaborar un plan factible (en el marco de la toma de decisiones adecuado)

Poner en marcha:

- Presentar al grupo el objetivo y el plan
- Explicar por qué el objetivo y el plan son necesarios
- Asignar tareas a los miembros de grupo
- Establecer objetivos de grupo

Controlar:

- Mantener los objetivos del grupo
- Influir sobre el ritmo de trabajo
- Asegurarse de que todas las acciones se llevan a cabo para lograr los objetivos
- Limitar los debates únicamente a lo que es relevante
- Empujar al grupo a la acción/decisión

Dar Apoyo:

- Expresar la aprobación a la gente por su contribución
- Animar al grupo/individuos
- Disciplinar al grupo/individuos
- Crear un espíritu de equipo
- Aliviar la tensión con humor
- Conciliar las desavenencias o hacer que otros las examinen

Informar:

- Clarificar la tarea y el plan
- Proporcionar la nueva información al grupo, es decir, mantenerles al corriente
- Recibir información del grupo
- Hacer un resumen coherente de las ideas y las sugerencias

Evaluar:

Comprobar la viabilidad de una idea

Analizar las consecuencias de una solución propuesta

Evaluar el rendimiento del grupo

Ayudar al grupo a evaluar su propio rendimiento comparándolo con los resultados.

De lo anterior se establece un alcance al concepto de líder, para comprender de mejor manera su significado, con lo que se concluye que es una persona con ciertas cualidades de personalidad, carácter, cierto grado de conocimiento relevante y experiencia, y que es capaz de conducir al grupo hacia la consecución de su propósito, manteniendo la unidad del equipo.

2.1.4. Estilos de Liderazgo

Para determinar la capacidad de liderar, se debe analizar dos grandes componentes o dimensiones que pueden estar dadas en primera instancia por el objeto al cual está enfocada la atención del líder, y en segunda al tipo de conducta del líder como tal. Existen varios puntos de vista y estudios al respecto, sin duda no se pretende adoptar una postura “correcta” sino más bien la mejor en función de cada circunstancia.

Algunas corrientes y estudios que definen los distintos estilos de liderazgo, sin embargo, no se puede establecer un estilo bueno o malo, pero sí determinar las circunstancias que marcan la diferencia en cómo se aplican las habilidades de liderazgo.

Para entender las distintas corrientes, se abordarán algunas de estas y sus autores, cuyos aportes muestran una diversidad en los alcances de Liderazgo.

(elergonomista, 2011) A principios de 1951, Fred Fiedler desarrolló el primer Modelo de Contingencia para el Liderazgo, a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del Líder. Esta Teoría situacional sobre el liderazgo, propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia.

Según la teoría de contingencias, el liderazgo más apropiado es aquel que depende del análisis de la situación que enfrenta el líder, para lo cual hay que identificar los factores clave de la situación, cuando se identifican estos factores se puede determinar qué estilo de liderazgo será más efectivo, dependiendo de las características de la situación.

Fiedler en su teoría de contingencias, establece que existe liderazgo orientado a:

- a.- Las tareas: asegurarse que los empleados cumplan a satisfacción su trabajo.
- b.- Estructura de tareas: el grado en que las tareas son claras para que los subordinados puedan realizar y que éstos estén conscientes de las necesidades que hay que cubrir.
- c.- Posición de poder: es el poder legítimo dado por autoridad, por recompensa, por jerarquía y tiene una posición en el organigrama.

Usando el modelo de Fiedler, se pueden combinar relación: líder - empleados, estructura de las tareas y posición del poder para identificar situaciones de liderazgo y alcanzar las metas.

Fiedler, identificó la llamada escala del compañero menos apreciado (CMA), para a su vez identificar los estilos del liderazgo, la misma que indica si un líder tiene un estilo centrado en la tarea, o un estilo centrado en las relaciones.

Douglas Mc Gregor en 1960, citado en el artículo “Competencias actuales de liderazgo” (Hernández, 2010), determina dos formas de pensar de los directivos, en la primera define que el trabajador actúa por amenazas la que la definió como X y en la segunda parte del principio que las personas necesitan trabajar es la Y.

En el Estilo X (autoritario), se puede determinar que el hombre evita el trabajo porque siente repugnancia, a las personas les motiva el dinero y prefiere que los dirijan.

En el Estilo Y (igualitario), propone la integración de los intereses individuales con los objetivos de la empresa, la orientación de los individuos con los objetivos de la empresa, establecer las condiciones adecuadas para que la persona logre sus objetivos.

La definición de los estilos clásicos de liderazgo realizada por Lewin, Lippit y White, determina una relación con la propuesta realizada por Mc. Gregor y que son los siguientes:

Autoritario: Ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo, dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos, centraliza la toma de decisiones,

en el que recaen todas las atribuciones; suele ser ayudado, únicamente, por sus colaboradores más directos.

Burocrático: No es un líder dominante, las decisiones delega a las personas que considera más calificadas; es eminentemente metódico, prudente, disciplinado en el trabajo, normativo y puntilloso.

Persuasivo: El líder persuasivo dedica energía y recursos para comunicarse y relacionarse con los miembros de su equipo. También le preocupa el desarrollo de sus habilidades profesionales. Es el jefe que escucha a sus colaboradores a la hora de definir cómo se van a desarrollar las tareas y sobre qué estándares se va a evaluar el resultado.

Carismático: Es el poder de la habilidad personal que tienen algunos individuos para conducir a otras personas tan sólo por su irradiación.

Otro estilo de liderazgo bajo un enfoque situacional es el planteado por Hersey y Blanchard (1977), citado en el artículo “Breve historia sobre el liderazgo” (EMCC, 2006), el cual toma algunos elementos de Fiedler, como los ejes del enfoque hacia las personas o hacia la tarea, en este caso los autores lo denominan conducta de apoyo y conducta directiva respectivamente, a más de esto agregan el factor de madurez de los seguidores, planteando que el mejor estilo de liderazgo es el que mejor se adapta a la madurez y naturaleza del grupo, el líder debe identificar claramente cuál es el grado de madurez tanto psicológica como de conocimientos para acorde a esto definir su grado de liderazgo.

Estos autores definen los estilos de liderazgo en base al nivel de madurez o desarrollo de los empleados, a cada nivel de madurez está asociado un estilo de dirección para optimizar el rendimiento.

La madurez psicológica se refiere al grado de motivación que poseen los colaboradores para realizar sus tareas u objetivos; así también al hablar de madurez, se hace referencia a la capacidad en conocimientos y habilidades para realizar el trabajo que se les ha otorgado.

En la Madurez 1.- Se determina un nivel de madurez bajo, por lo que los subordinados no son competentes ni seguros, es difícil llevar a cabo determinadas tareas.

En la Madurez 2.- Existe voluntad para llevar a cabo una tarea, los subordinados tienen seguridad para hacerlo, pero no se encuentran en posibilidad para realizarla.

En la Madurez 3.- No hay disposición para realizar una tarea, sin embargo hay la capacidad para hacerlo.

En la Madurez 4.- Puede hacer lo que se le pide y es capaz para ello.

En otras palabras, se deduce (de lo anterior), que si el grado de madurez de los colaboradores es alto, el tipo de liderazgo del líder debería ser más delegador si su enfoque de trabajo es más hacia la tarea o participativo si su estilo de trabajo tiende más a la importancia de la gente. Las personas tienen gran capacidad de realizar su trabajo por si mismos, sólo necesitan de alguien que los organice e integre su trabajo.

La teoría define un aporte importante y valioso para entender las conductas de los líderes, toma como referencia el nivel de madurez de los colaboradores hacia su líder, pues al parecer, no sólo basta con que un líder cumpla ciertos requisitos para modelarse a un perfil ideal, sino que a más de esto, sepa adaptarse a las necesidades del grupo, conocer a las personas que dirige en función del nivel de madurez que posea dicho grupo.

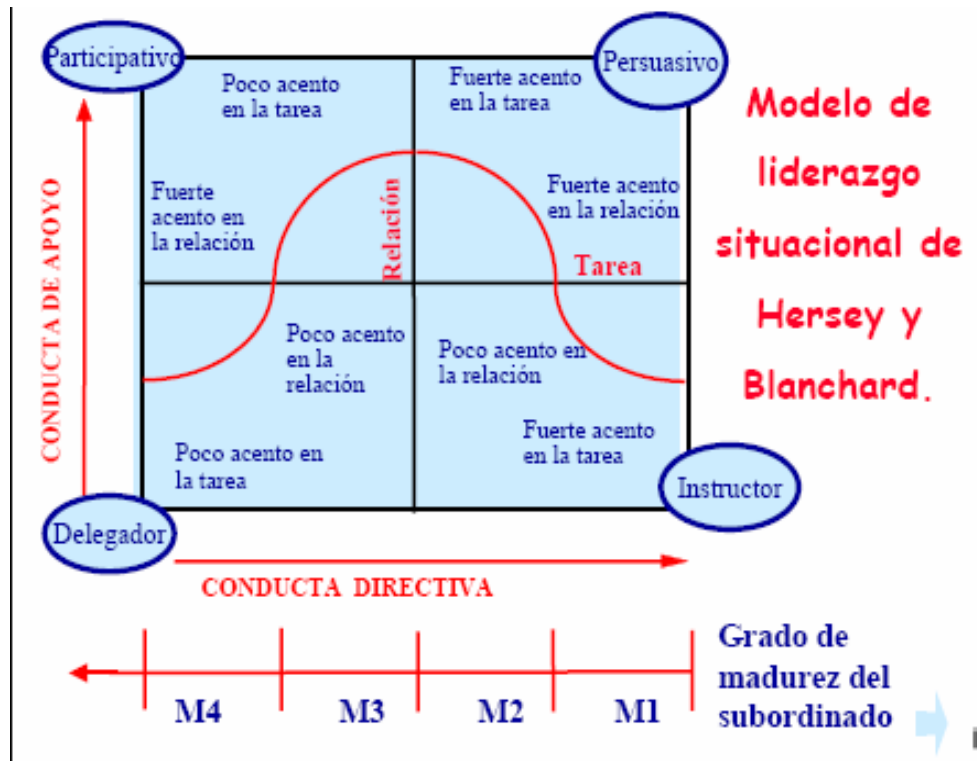


Figura 2 Modelo de Liderazgo Situacional 1, citado por Marcelo Massini, 2010

El nivel de madurez de los colaboradores se establece en función de dos factores:

- a.- Dedicación: que considera la motivación y confianza, en relación a la misma tarea.
- b.- Competencia: que son las habilidades, conocimientos y experiencia para realizar una actividad concreta.

Ante las definiciones de los distintos autores para establecer los estilos de liderazgo es conveniente mencionar cómo varios de ellos reafirman que las funciones de liderazgo pueden estar ligadas a ciertas exigencias condicionantes del medio como por ejemplo lo expuesto por James C. Hunter en su libro “La paradoja, Servir a sus subordinados” muchos de ellos expresaron en su momento el bien común a través del servicio a los demás y así lo definió Platón “Buscando el bien de nuestros semejantes encontraremos el nuestro”.

2.2 ¿Qué son las Competencias?

Desde mucho tiempo atrás, el concepto de desarrollo basado en competencias ha tomado un gran interés. Desde el desarrollo de personal técnico hasta el desarrollo del liderazgo en gerentes y ejecutivos. Todas estas estrategias se han constituido en necesidades fundamentales para competir en un mundo globalizado, tecnificado y rápidamente cambiante. Por tal razón las organizaciones apuntan a identificar y desarrollar una base de competencias claves.

Para estandarizar el significado de “competencia” vamos a citar algunos conceptos de autores reconocidos:

Para (Alles 2004A), el significado de competencia es la cantidad y calidad de una determinada característica de personalidad requerida para ocupar un puesto o llevar a cabo exitosamente una gestión, en un determinado contexto, en una determinada empresa.

Para (Spencer y Spencer, 1993) citado por (Alles, 2004A) es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y / o con una performance superior en un trabajo u otra situación.

Para (Alles, 2004A) citados a Ernst & Young, es la característica innata o adquirida de una persona, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

Para la Psicóloga Francesa Claude Levy- Leboyer (2003) citado en (Moya & Luengo, 2011) las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en otras más eficaces para una situación dada. Son un rango de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

Como podemos, ver existen varios conceptos sobre el término competencia y podríamos seguir citando muchos más, para comprenderlo mejor, haremos una breve referencia histórica sobre los estudios realizados por David Mc Clelland, quien es considerado como uno de los propulsores y padre de este concepto.

A principios de los años 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland, propone una nueva variable para entender el concepto de motivación, que posteriormente se convertiría en pieza fundamental para comprender el concepto de “competencia”. Buscó un vínculo entre las necesidades de logro que tienen las personas y la calidad de trabajo que realizan, es decir, la búsqueda de mecanismos o niveles de

necesidades que mueven a los mejores empleados a conseguir éxito en sus metas. (Spencer & Spencer, 1993) citado por (Fernández, 2008).

En el año 1973, McClelland citado por (Fernández, 2008) demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional.

Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio.

Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo" y no "a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona", en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo, es decir, el óptimo desempeño en el trabajo depende principalmente de las características propias de las personas, y no, de sus conocimientos y experiencias traducidos en un currículum.

En base a estos conceptos y en los estudios realizados, en los últimos tiempos, no podríamos definir un solo significado para el concepto de competencias como tal, pero

trataremos de manejar el siguiente concepto que expresa en forma clara lo que pretendemos extender dentro de la PUCE:

Las Competencias son “manifestaciones conductuales de conocimientos, destrezas, aptitudes y otras características personales que distinguen a los individuos y grupos de alto rendimiento” (Moreno, 2000).

En síntesis se podría decir que son un conjunto articulado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que forman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado.

Actualmente, las competencias se entienden como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer (Tobón, Pimienta y García Fraile, 2010) citado en el artículo Competencias actuales de liderazgo (Hernández, 2010).

2.2.1 Principales características de las Competencias

Luego de abordar los distintos conceptos de competencias y al definir las características o componentes de las Competencias, se observa que, de alguna manera, que están asociados con los constructos psicológicos, pero los mismos se combinan de una manera determinada para generar la capacidad de rendir eficientemente en tareas o actividades específicas, dicho en otras palabras lo que hace a una persona competente. Ante

lo cual se puede determinar que la forma en que se combinan sólo se puede establecer mediante el análisis de cómo las personas exitosas actúan en el trabajo.

Por tanto, se pueden generalizar muchos constructos que hacen relevante a una competencia, entre los que encontramos:

- Son propias y permanentes de las personas.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
- Pueden estar presentes en más de una actividad.

2.2.2 Importancia de las competencias

Si toma en cuenta el enfoque actual donde las organizaciones solo podrán cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente; la importancia radica en el conocimiento, destrezas, actitudes, comportamientos y competencias de las personas que son necesarias para lograr el éxito corporativo,

consecuentemente las organizaciones deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y encontrarse motivados para desarrollarse continuamente.

El modelo o perfil de competencias aporta al entrenamiento una serie de métodos y técnicas que permiten fortalecer en el individuo aquellas competencias claves para alcanzar un excelente desempeño. La comparación entre el modelo de competencias y las competencias que realmente posee el individuo ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que debería ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación o entrenamiento a ser cubiertas.

Por otro lado, es importante considerar el análisis de las competencias como lo define la Organización Internacional de Trabajo en el que señala criterios de las competencias claves, que considera que no se generan en el conocimiento transmitido en materiales educativos sino en las formas y retos que el proceso de aprendizaje pueda fomentar.

2.2.3 Beneficios de las competencias

Un sistema de gestión de competencias laborales permite que las organizaciones se alineen en función de los conocimientos, habilidades y actitudes esperadas para las distintas posiciones, así como sus criterios y resultados de desempeño.

Facilitar la detección de necesidades de Capacitación, así como su secuenciación y atención por prioridades, más que por modas o gustos particulares.

Predicen el desempeño en un determinado puesto de trabajo identificando las causas del mal desempeño al determinar una falta de dominio de una habilidad o capacidad requerida para realizar el trabajo.

Canalizan el desempeño individual y del equipo en la consecución de la visión de la organización a través de criterios relevantes, al comparar el avance de un período a otro.

Clarifican los estándares para llegar a un alto desempeño.

Suministran herramientas prácticas para el crecimiento personal y laboral, lo que define una ruta a seguir en la adquisición de nuevas competencias, utilizando otras matrices de competencias para la planeación de carrera.

Apoyan la toma de decisiones estratégicas.

Permiten la focalización del talento humano en las metas organizacionales.

Estos y otros aspectos del sistema hacen que la gestión de los Recursos Humanos se vuelva más clara y efectiva, además de facilitar realizarla de manera estratégica, mediante el alineamiento de las metas y objetivos de la organización.

2.2.4 Tipos de Competencias

Existen muchas clasificaciones de competencias que han sido definidas por exponentes en la rama, sin embargo, para el presente proyecto se define aquellas más relevantes que se encuentran en estrecha relación con los alcances del mismo. Para un mejor criterio se

citarán artículos de autores que analizan los alcances y la importancia de los tipos de competencias, muchos de ellos concuerdan que existen tres tipos de competencias:

a) Competencias Básicas

Abarca tareas elementales que se pueden aplicar en cualquier puesto; esta propuesta tiene un alcance a nivel educativo, al parecer las habilidades cognitivas y actitudinales, que son adquiridas en etapas de formación inicial, permiten alcanzar el desarrollo personal y social.

b) Competencias Genéricas

Según el análisis del artículo “Competencias Genéricas y Desarrollo Profesional” de Viviana Gonzales Maura. Las Competencias Genéricas o transversales son comunes a todas las profesiones, estas Competencias contemplan elementos de orden cognitivo y de orden motivacional, y se expresan a través de las denominadas: Competencias instrumentales, tales como la capacidad de análisis y síntesis, de organización y planificación, y de gestión de información; Competencias personales, tales como la capacidad para el trabajo en equipo, la habilidad para el manejo de las relaciones interpersonales, el compromiso ético; Competencias sistémicas, que se manifiestan en el aprendizaje autónomo, la adaptación a nuevas situaciones, la creatividad y el liderazgo; entre otras.

Algunos autores hablan de las competencias personales como parte de las competencias genéricas, pretendemos distribuir algunas de ellas en los diferentes criterios o bloques de Competencias, por ejemplo aquella capacidad del desarrollo de interrelaciones entra en el

criterio de influencia o impacto que la organización promueve, cuando se toma conciencia que en una empresa de servicios, es al cliente al que finalmente se le satisface una necesidad.

c) Competencias Técnicas

Existen autores que las denominan las competencias funcionales y que, traducidas al desempeño laboral de una persona, son los conocimientos que se requieren para llevar a cabo una acción, por lo tanto se puede decir que son los requerimientos para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidas por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

2.3 Las Competencias Directivas

Para el consultor Español Pablo Cardona (s/a) en su artículo “Evaluación y desarrollo de las competencias directivas” cada empresa debe definir las competencias que considere necesarias para desarrollar su competencia distintiva y cumplir así su misión. Una vez definidas las competencias, la empresa debe diseñar un sistema de evaluación que le permita detectar las carencias y necesidades de desarrollo en sus directivos. El proceso de desarrollo de competencias se compone de elementos externos e internos, que interactúan dinámicamente y requieren un contexto adecuado.

Conforme a la información presentada se puede dividir al grupo de competencias directivas en: Competencias Estratégicas las cuales se refieren a la capacidad de un directivo y a su

relación con el entorno externo de la empresa y las Competencias de eficacia personal que constituyen los hábitos básicos de una persona con ella misma y con su entorno.

2.4 Competencias de Liderazgo

Como se mencionó anteriormente, para hablar de competencias de un líder es necesario incluir lo expuesto por José Manuel Casado (2000) “Los conocimientos que ha adquirido a lo largo de su vida, su experiencia, tanto vital como profesional y sus habilidades, adquiridas o innatas. Estos tres elementos, unidos e indisolubles, integran las competencias profesionales del individuo”.

Pese a existir muchos estudios e investigaciones de cuáles son las competencias de liderazgo, no existe una determinación exacta de dichas competencias, por lo que en el presente desarrollo se presentan algunas iniciativas desde un enfoque de las áreas del conocimiento, con una perspectiva organizacional.



Figura 3 Competencias de Liderazgo citado por Andrés Hernández Vicedo 2010

En consecuencia, al detallar los temas expuestos anteriormente, se define que muchas son las áreas del conocimiento que se disponen para determinar las competencias de liderazgo, que vendría a ser los conocimientos, es decir el saber, pero también son importantes las habilidades, es decir el saber hacer.

Por el criterio de muchos autores podemos establecer que para ser un buen líder se requiere de un grupo alto de competencias, sabiendo que el líder debe ser capaz de influir, de forma no coactiva, a sus colaboradores para conseguir los objetivos; y la misión del líder deber ser la de servir a sus colaboradores; para ello creemos conveniente tomar en cuenta lo siguiente:

- Revisar cuáles son las competencias de liderazgo que tenemos actualmente.
- Identificar aquellas competencias que no tenemos y consideramos imprescindibles.
- Plantearnos como objetivo adquirir dichas competencias.

2.4.1 Inteligencia Emocional

Daniel Goleman (psicólogo de la Universidad de Harvard) citado en el artículo Competencias actuales de liderazgo (Hernández, 2010), es quien considera a la inteligencia emocional una competencia indispensable en un líder, y la define como la capacidad de las personas para dirigir sus emociones.

Este mismo autor define cinco habilidades básicas que debe tener un líder:

- a) **Autoconciencia o autoconocimiento:** Es la capacidad para darse cuenta de las propias facultades y para descubrir aquello que nos conviene o nos gusta hacer.

- b) **Autocontrol:** las personas que controlan adecuadamente sus emociones son, generalmente, tranquilas, pacientes, poco impulsivas y saben trabajar bien bajo presión. Dominar esta habilidad es fundamental para las relaciones interpersonales, la comunicación y la resolución de problemas. Un buen control de los impulsos es muy importante cuando se participa en cualquier tipo de negociación.

- c) **Automotivación:** es la capacidad para ser proactivos ante las diversas situaciones que se pueden presentar, tanto en nuestra vida personal como profesional.

- d) **Empatía:** es la capacidad para reconocer, entender y apreciar los sentimientos, necesidades y preocupaciones de otros. Significa ser capaces de leer las emociones de otras personas.

- e) **Habilidades sociales:** es la capacidad para manejar adecuadamente nuestras relaciones con los demás.

La inteligencia emocional incluye, a su vez, dos tipos de inteligencia: la inteligencia interpersonal y la inteligencia intrapersonal.

La inteligencia interpersonal es la capacidad de comprender a los demás: qué les motiva, cómo trabajan mejor y la forma de cooperar con ellos. Es la capacidad para relacionarse con los demás.

La inteligencia intrapersonal es la habilidad que nos permite configurar una imagen exacta y real de nosotros mismos: conocimiento de nuestras fortalezas y debilidades. Es la capacidad para interiorizarse, para relacionarse con uno mismo.

Por lo expuesto anteriormente, podemos concluir que un líder demuestra poca inteligencia emocional, cuando con frecuencia se encuentra dominado por emociones negativas como el miedo, inseguridad, desconfianza, etc. y eso, además, se hace extensivo al equipo que dirige.

Por consiguiente un líder demuestra su inteligencia emocional a través de su capacidad de autodotarse de los mejores estados emocionales: ilusión, confianza, seguridad, etc., aunque las circunstancias externas no sean las mejores.

2.4.2 Coaching

Al igual que la palabra coach, proviene de la aldea húngara de Kocs, citado en el artículo Competencias actuales de liderazgo (Hernández, 2010) según un estudio realizado a mediados del siglo XV los herreros de dicha aldea crearon un carruaje de cuatro ruedas que los austriacos llamaron kutsche, los británicos coach y los franceses y españoles coche.

Desde el siglo XVIII se empezó a llamar así al profesor particular, después al entrenador deportivo y, en los últimos años, al facilitador del desarrollo empresarial.

Podemos definir coaching como el proceso que busca liberar el potencial que todos llevamos dentro a través del acompañamiento, donde el facilitador o coach apoya a la persona a través del autoconocimiento y la acción.

El coach no influye directamente ni toma las decisiones por el coachee y sigue las bases del método mayéutico impulsado por Sócrates: el coach actúa como espejo en el que el coachee se ve reflejado y a partir del cual reflexiona para tomar decisiones sostenibles y beneficiosas para sí mismo y para la empresa que representa.

El coaching trabaja el conocimiento (saber), las habilidades (saber hacer) y, sobre todo, el cambio de actitud y la conversión de las habilidades en hábito (saber ser). Si volvemos a la definición de competencias comprobaremos que el coaching hace hincapié sobre los aspectos que engloban las competencias de las personas. El método del coaching utiliza la reflexión, el descubrimiento, el plan de acción y el seguimiento.

El proceso habitual de coaching se estructura en sesiones presenciales y en un intenso diálogo entre el coach y el coachee. En dicho diálogo el coach tiene que poseer habilidades de comunicación como el sondeo y la escucha activa o empática y el poder de convicción para ganarse la confianza del coachee. En el artículo de Borja Vilaseca citado en Competencias actuales de liderazgo (Hernández, 2010), la psicóloga y coach, Montse Ventosa, directora del Instituto Great Place to Work en España, cita que gracias a las

sesiones de coaching los líderes empiezan a inspirar una cultura organizacional consciente, alineando el afán de lucro con el bienestar de los trabajadores.

2.4.3 Motivación como práctica

Muchas y variadas son las definiciones que podemos encontrar sobre la motivación; como nunca se ha conseguido un consenso sobre la misma, aquí se incluyen algunas de ellas:

- La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales (se refiere a la motivación en la empresa).
- Conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto desde dentro como desde fuera del individuo, que inician su conducta laboral y determinan su dirección, intensidad y duración (Pinder).
- Proceso por el que las personas consiguen crecimiento personal al obtener recompensas intangibles de un trabajo interesante y que supone un reto para quien lo desempeña (Teoría Harvard de la Motivación). Esta teoría contempla cinco principios generales:

1. Nadie puede motivar a nadie.
2. Todo el mundo está permanentemente motivado.
3. Se pueden crear ambientes que faciliten la elección de un alto nivel de motivación.
4. Toda persona tiene razones para hacer lo que hace; si no fuese así haría otra cosa.

5. El nivel de motivación se elige.

La compañía Great Place to Work, citado en el artículo Competencias actuales de liderazgo (Hernández, 2010), realizó un estudio para elaborar el ranking de las mejores empresas para trabajar en España. De los estudios realizados en los años 2007 y 2008, incluimos aquellos aspectos que los empleados consideran esenciales para consolidar un buen clima laboral: camaradería entre los miembros de la plantilla, confianza en el jefe, trato respetuoso, trato justo, que el Director de Recursos Humanos sea consciente de que el activo más importante de la compañía son sus trabajadores, horario flexible y entorno saludable y seguro.

En ambos estudios aparece la figura del líder y su influencia en la motivación y el clima laboral.

El líder, por lo tanto, deberá de ser capaz de motivarse a sí mismo y de motivar a los demás.

2.5 El modelo de las ocho grandes competencias

Luego de un análisis de los distintos modelos de gestión por competencias, se decidió tomar un enfoque centrado en el criterio de validación de Dave Bartram SHL Group, una consultora de talento humano ubicada en Inglaterra, en la que presenta los resultados de 29 estudios de validación utilizando ocho grandes factores de competencias. Según (Kurz & Bartram, 2002) citado en el artículo “The Great Eighth competencies” (Bartram, 2005), como criterio de medición, toma los predictores de las ocho grandes competencias basadas en las escalas de personalidad y los ocho factores de las competencias.

Este modelo de competencias surge de los análisis factoriales y análisis de escalamiento multidimensional de las calificaciones del desempeño laboral, no desde el dominio de predicción (es decir, pruebas de habilidad, motivación o cuestionarios de personalidad).

Los modelos del criterio de medición nos muestran un patrón más completo y coherente de las relaciones entre los predictores y el desempeño laboral, es necesario diferenciar las medidas de criterio de una manera significativa.

Como tal, el modelo proporciona un marco único para hacer predicciones a partir de medidas del potencial de la competencia (capacidad, personalidad y motivación) con las calificaciones de rendimiento en el trabajo real.

El modelo de las ocho grandes competencias se basa en (Kurz & Bartram, 2002) y es consistente con Spencer y Spencer (1993), modelo de flujo de causalidad, que postula que las características personales pueden predecir el rendimiento en las competencias.

2.6 Diseño curricular

Es el conjunto de fases y etapas que se deberán integrar en la estructuración del currículo. Describe la forma en que se conceptualiza el currículo y modifica sus principales componentes para facilitar dirección y guía tan pronto como se desarrolle el currículo. Se considera los siguientes enunciados de la teoría del currículo y el diseño del currículo.

Un diseño curricular debe contener un marco básico de referencia para la planeación o el desarrollo. El diseño curricular debe ser mediado por las opiniones del profesor y de las enseñanzas.

2.6.1 Concepto de currículo

Se entiende como plan de actividades estructurales y secuenciales donde existen roles específicos. Es el camino que se recorre y los objetivos que se persiguen en un cierto plan de estudio.

En la indagación de una definición más real sobre currículo, encontramos:

Según (Vasconez y Monesterolo 2010, tomado de Arnaz) es “plan que norma y conduce explícitamente un proceso concreto y determinante de enseñanza-aprendizaje desarrollada en una institución educativa. Es un conjunto interrelacionado de conceptos, proposiciones y normas, estructura en forma anticipada a acciones que se quiere organizar”.

Inlow dice ser el esfuerzo conjunto y planificación de toda la escuela destinada a producir el aprendizaje de los alumnos hacia resultados de aprendizaje predeterminados.

Según (Vasconez y Monesterolo 2010, tomado de Arnaz) Pratt (2004) sostiene: es un sistema organizado de educación formal y/o intenciones de entrenamiento.

Según (Vasconez y Monesterolo 2010, tomado de Arnaz) Bondi define como un plan para el aprendizaje en el cual los objetivos determinan que es importante aprender.

Se afirma que el currículo es un plan de formación integral humana, ya que lo distinguimos como la herramienta más adecuada y eficaz para la transformación del educando, del docente, de la institución y de la sociedad misma; siendo así una fuente de desarrollo personal y social.

Son tres los aspectos claves del currículo:

- Planificación de la acción educativa
- Señalamiento de los contenidos
- Indicación explícita del espacio en que se cumple el acto educativo (escuela, colegio o universidad).

a) Los **Dominios del currículo** especifican los límites internos o la aceptación del conocimiento.

Se habla de nueve dominios:

- Filosofía curricular
- Teoría curricular
- Investigación curricular
- Historia curricular
- Desarrollo curricular

- Diseño curricular
- Evaluación curricular
- Políticas curriculares
- Currículo como campo de estudio

b) El **Desarrollo curricular** es el acercamiento al currículo. Se involucra gente, procesos y procedimientos para lograr una correcta planeación, implementación y evaluación del mismo.

- Según (Vasconez y Monesterolo 2010, tomado de Arnaz), Saylor incluye en su modelo metas, objetivos, diseño curricular, implementación del currículo y evaluación curricular.
- Uhrh señala 5 pasos: metas, objetivos, contenido, implementación y evaluación.
- Hunkis, formó un modelo lineal en 7 pasos: conceptualización del currículo y legitimación, diagnóstico curricular, selección de contenidos, selección de experiencias, implementación curricular, evolución curricular y mantenimiento curricular.

Mientras que el desarrollo curricular tiende a ser técnico y científico, el diseño curricular es más variado, ya que se fundamenta en valores y creencias acerca de la educación de los conceptualistas, prioridades escolares y opinión acerca de cómo los estudiantes aprenden.

Un nivel de estudio básico involucra conocimiento teórico y práctico. Beuchamp puntualiza a la teoría como declaraciones o conocimientos que dan significado funcional a una serie de eventos, tomando la forma de definiciones, leyes o teoremas. En la teoría curricular el tema incluye decisiones sobre el uso del currículo, su desarrollo, diseño y evaluación.

La práctica no es más que los procedimientos, métodos y habilidades aplicados, en diferentes situaciones, al mundo del trabajo.

Para que el enfoque de la teoría con la práctica sea óptimo, se debe seleccionar y organizar:

- Metas y objetivos
- Temas
- Métodos, materiales y recursos
- Experiencias de aprendizaje y actividades para aprendices
- Asesorar el proceso

c) La **Certificación curricular** requiere de gente calificada y apta para servir como generadores y especialistas en mantener el balance de metas, temas y actividades de aprendizaje.

2.6.2 Los roles del trabajador curricular

- Trabajador curricular: Educadores, profesores e inspectores.
- Supervisor curricular: Asistente del director o el Director.

- Líder curricular: Supervisor o administrador.
- Coordinador curricular: Encabeza el programa a nivel regional.
- Especialista curricular: Técnico consultante del distrito regional o universitario.

En cuanto a las responsabilidades:

- Desarrollar métodos técnicos y herramientas para la planeación curricular.
- Unificar la parte teórica con la práctica.
- Acordar la relación entre currículo, instrucción y supervisión.
- Crear y establecer la misión y las metas.
- Ser abiertos a nuevas tendencias curriculares y pensamientos.
- Implementar programas de desarrollo curricular continuo, su impulso, seguimiento y evaluación.

3 CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

El presente proyecto se desarrolló mediante la investigación y adaptación de metodologías fundamentadas en modelos de competencias laborales para directivos o líderes de organizaciones, así como el diseño de métodos y técnicas sintetizados en programas de desarrollo para las competencias de liderazgo requeridas en los directivos de la PUCE.

3.1 Determinación del modelo de competencias de liderazgo

Una vez que se realizó la investigación teórica sobre las competencias de liderazgo, debidamente sustentada en estudios previos en organizaciones, muchos de ellos fundamentados en test de personalidad y en la medición de capacidades como predictores del comportamiento laboral, siendo estos modelos de dominio habituales en las organizaciones.

Como se describió en el capítulo anterior, el modelo de las ocho grandes competencias, estudio realizado por Bartram, Robertson, y Callinan, de 2002, se tomó como base para desarrollar la herramienta de levantamiento de información, ya que es un modelo que se fundamenta en un estudio de actuación en el sitio de trabajo, considerando un enfoque que utiliza un modelo del dominio de criterio, en vez de un modelo predictor más habitualmente utilizado, este último utiliza las pruebas de personalidad y test psicométricos.

A continuación se presenta el modelo que define las siguientes competencias, las mismas que se encuentran agrupadas en la siguiente tabla:

Tabla 3 Modelo de las ocho grandes competencias

1 Liderazgo y Decisión	1.1 Decidiendo e iniciando acciones
	1.1.1 Toma de decisiones
	1.1.2 Asumir la responsabilidad
	1.1.3 Actuar con confianza
	1.1.4 Actuando por iniciativa propia
	1.1.5 Tomando Acción
1.2 Liderazgo y Supervisión	1.1.6 Asumir riesgos calculados
	1.2.1 Proporcionar dirección y coordinar las acciones
	1.2.2 Supervisión y Seguimiento del Comportamiento
	1.2.3 Entrenamiento
	1.2.4 Delegar
	1.2.5 Capacitar a personal
	1.2.6 Motivar a otros
	1.2.7 Desarrollo de Personal
1.2.8 Identificación y selección de talento	
2.1 Trabajar con personas	2.1.1 Entendiendo a los otros
	2.1.2 La adaptación al equipo
	2.1.3 Construcción espíritu de equipo
	2.1.4 Reconocer y recompensar las contribuciones
	2.1.5 Escuchar
	2.1.6 Consultar a otros
	2.1.7 Comunicar de forma proactiva
	2.1.8 Mostrar tolerancia y consideración
	2.1.9 Mostrando empatía
	2.1.10 Apoyar a los otros
	2.1.11 Preocupándose por los otros
	2.1.12 Desarrollo y Comunicación de auto-conocimiento e introspección.
2.2 La adhesión a los Principios y Valores	2.2.1 La defensa de Ética y Valores
	2.2.2 Actuar con integridad
	2.2.3 La utilización de la Diversidad
	2.2.4 Mostrar Responsabilidad Social y Ambiental

3 Interacción y presentación	3.1 Relaciones y Redes
	3.1.1 Construir un Rapport
	3.1.2 Redes
	3.1.3 Relacionarse a través de niveles
	3.1.4 Manejo de Conflictos
	3.1.5 Uso de Humor
	3.2 Persuadir en influir
	3.2.1 Generar Impacto
	3.2.2 Conformación de Conversaciones
	3.2.3 Apelando a las emociones
	3.2.4 Promoción de Ideas
	3.2.5 Negociación
	3.2.6 Llegar a acuerdos
	3.2.7 Tratamiento de cuestiones políticas
	3.3 Presentar y comunicar la información
	3.3.1 Hablar con fluidez
	3.3.2 Explicar conceptos y opiniones
	3.3.3 La articulación de los puntos clave de un argumento
3.3.4 La presentación y hablar en público	
3.3.5 Proyección de Credibilidad	
3.3.6 Responder a un auditorio	

4 Análisis e Interpretación	4.1 Redacción y Presentación de Informes
	4.1.1 Escribir correctamente
	4.1.2 Escribir con claridad y fluidez
	4.1.3 Escribir en un estilo expresivo y atractivo
	4.1.4 Orientación de Comunicación
	4.2 Aplicación de Experiencia y Tecnología
	4.2.1 La aplicación de Experiencia Técnica
	4.2.2 Construcción Experiencia Técnica
	4.2.3 Intercambio de conocimientos
	4.2.4 Uso de los Recursos Tecnológicos
	4.2.5 Demostración de Destreza física y manual
	4.2.6 Demostrar conocimiento funcional de la Cruz
	4.2.7 Demostración de la conciencia espacial
	4.3 Análisis
	4.3.1 Análisis y Evaluación de la Información
	4.3.2 Prueba de supuestos e investigación.
	4.3.3 Producir soluciones
	4.3.4 Emitir juicios
4.3.5 Demostrando pensamientos de los sistemas	

5 Creación y Conceptualización	5.1 Aprendizaje e Investigación
	5.1.1 Aprender con rapidez
	5.1.2 Recopilación de información
	5.1.3 Pensando rápidamente
	5.1.4 Fomentar y apoyar el Aprendizaje Organizacional
	5.1.5 Gestión del Conocimiento
	5.2 Creación y la Innovación
	5.2.1 Innovar
	5.2.2 Buscar e introducir Cambios
	5.3 Formulación de estrategias y conceptos
	5.3.1 Pensando globalmente
	5.3.2 Aproximación estratégica al trabajo
	5.3.3 Establecimiento y Desarrollo de Estrategia
	5.3.4 Visión

6 Organización y Ejecución	6.1 Planificación y organización
	6.1.1 Establecer Objetivos
	6.1.2 Planificación
	6.1.3 Gestión del tiempo
	6.1.4 Gestión de Recursos
	6.1.5 Seguimiento de los avances
	6.2 Entregar resultados y empatar con las expectativas del cliente.
	6.2.1 Concentración en las necesidades del cliente y la satisfacción
	6.2.2 Establecer altos estándares de calidad
	6.2.3 Vigilancia y Mantenimiento de la calidad
	6.2.4 Trabajar sistemáticamente
	6.2.5 Mantenimiento de Procesos de Calidad
	6.2.6 Mantener los niveles de productividad
	6.2.7 Llevar los proyectos a resultados.
	6.3 Seguir instrucciones y procedimientos
	6.3.1 Seguir instrucciones
	6.3.2 Seguir procedimientos
	6.3.3 Mantenimiento y vigilancia del tiempo
	6.3.4 Demostrar compromiso
6.3.5 Demostrar conciencia a aspectos de seguridad	
6.3.6 Cumplir con las obligaciones legales	

7 Adaptación y Afrontamiento	7.1 Adaptación y respuesta al cambio
	7.1.1 Adaptación
	7.1.2 La aceptación de nuevas ideas
	7.1.3 La adaptación del estilo interpersonal
	7.1.4 Mostrar conciencia intercultural
	7.1.5 Tratamiento de la ambigüedad
	7.2 Hacer frente a la presión y retrocesos
	7.2.1 Hacer frente a la presión
	7.2.2Mostrar autocontrol emocional
	7.2.3 Equilibrio entre Trabajo y Vida Personal
	7.2.4 Mantener una actitud positiva
	7.2.5 Manejo de la crítica

8 Emprendimiento y desempeño	8.1 El logro de los objetivos a nivel profesional
	8.1.1 El logro de los objetivos
	8.1.2 Trabajar con energía y entusiasmo
	8.1.3 Persiguiendo el Auto-desarrollo
	8.1.4 Demostración de ambición
	8.2 Pensamiento Empresarial y Comercial
	8.2.1 Monitorear mercados y competidores
	8.2.2 Identificación de Oportunidades de Negocio
	8.2.3 Demostrar conocimiento financiero
	8.2.4 El control de costos
	8.2.5 Mantenerse consiente de los aspectos organizacionales.

3.2 Levantamiento de información para determinar las competencias de liderazgo

3.2.1 Selección de competencias del modelo de las ocho grandes

Conforme se establece en la tabla anterior, se define que el modelo de las ocho grandes competencias tiene un total de 144 competencias, por lo que era importante definir un criterio determinado que se ajuste a la realidad de la PUCE, considerando sus características y el contexto de la misma; se realizó una revisión del plan estratégico y un

análisis de la información existente sobre los nombramientos de directivos, consecución de objetivos, encuestas de clima laboral de los años 2009 y 2010, ente otros.

Una vez que se realizó este análisis se procedió a establecer aquellas competencias que tenían una relación directa con el liderazgo y así se escogió un grupo de veinte competencias las mismas que se encuentran con sus definiciones y éstas a su vez despliegan otras subcompetencias que comprenden el desarrollo de esta fase. Se describió a este grupo bajo conductas observables como podemos se ilustra en la siguiente tabla.

Tabla 4 Selección de veinte grupos de Competencias

1 Liderazgo y Decisión	
1.1 Decidiendo e iniciando acciones	Habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada.
1.2 Liderazgo y Supervisión	Habilidad para fijar objetivos, seguimiento integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directrices, prioridades y comunicarlas. Motivar e inspirar confianza.
2 Apoyo y cooperación	
2.1 Trabajar con personas	Habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás. Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas con las distintas personas.
2.2 La adhesión a los Principios y Valores	Capacidad para mantenerse dentro de las normas éticas y morales socialmente aceptadas; así como actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante.

3 Interacción y presentación	
3.1 Relaciones y Redes	Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.
3.2 Persuadir en influir	Capacidad para expresar ideas y hechos claramente y de una manera persuasiva, convencer a otros del punto de vista propio.
3.3 Presentar y comunicar la información	Capacidad de comunicar información o ideas de modo que otros entiendan.
4 Análisis e Interpretación	
4.1 Redacción y Presentación de Informes	Capacidad de elaborar detalladamente información escrita, entendible y que reflejen una excelente calidad del producto final.
4.2 Aplicación de Experiencia y Tecnología	Capacidad para dominar rápidamente nuevas tecnologías y diverso tipo de materias.
4.3 Análisis	Desagregar los datos y la información para detectar relaciones, patrones y tendencias etc.
5 Creación y Conceptualización	
5.1 Aprendizaje e Investigación	Aprender de la experiencia y la formación. Indagar y recolectar información para conocer mejor.
5.2 Creación y la Innovación	Proponer ideas nuevas e inusuales para resolver cualquier situación.
5.3 Formulación de estrategias y conceptos	Definir y establecer estrategias que conduzcan al logro de la visión y las prioridades organizacionales
6 Organización y Ejecución	
6.1 Planificación y organización	Establecer objetivos y metas para un período de tiempo y puntualizar las acciones necesarias para alcanzarlas.
6.2 Entregar resultados y empatar con las expectativas del cliente.	Definir las necesidades del cliente, desarrollar las estrategias de servicio y medir el impacto

6.3 Seguir instrucciones y procedimientos	Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales.
7 Adaptación y afrontamiento	
7.1 Adaptación y respuesta al cambio	Capacidad para aceptar con facilidad y enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones y personas nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente.
7.2 Hacer frente a la presión y retrocesos	Manejar con profesionalismo la tensión ocasionada por la premura del trabajo; resuelve eficientemente todas las labores asignadas, independientemente de los obstáculos que se hayan presentado para su realización.
8 Emprendimiento y desempeño	
8.1 El logro de los objetivos y metas personales	Enfocarse en el logro de objetivos y metas, y persistir a pesar de las dificultades
8.2 Pensamiento Empresarial y Comercial	Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores, incluye la capacidad para saber cuando hay que abandonar un negocio o remplazarlo con otro.

La definición de las competencias fue realizada en función de la realidad de los cargos directivos, esto es, las responsabilidades asignadas, el cumplimiento de objetivos propuestos y el alcance de la medición de las mismas.

3.2.2 Diseño de herramientas para el levantamiento de información

El desafío más importante en el levantamiento de información, sin duda, fue la definición de la técnica que sería de uso para el levantamiento de información respecto al perfil de los directivos de la PUCE, y aunque existen muchos modelos y además por la situación actual de la Institución, se diseñó una técnica que cumpla con ciertos estándares, estos son: que sea amigable para el directivo, que no genere mucho tiempo el levantamiento de información y que como todos los casos permita identificar objetivamente los requerimientos y competencias de la posición, con relación al liderazgo ejercido.

De los grupos de competencias definidos en la anterior fase se elaboró una tarjeta por cada una de ellas, en la que se incluye el nombre de la competencia y su respectiva descripción, la misma que tiene relación con el modelo de las ocho grandes competencias, por lo que permite identificar el grupo grande al que pertenece cada una de las competencias que componen el modelo (Anexo 1).

Una vez completados estos criterios, se elaboró una matriz por cada competencia con los indicadores conductuales que tienen relación con la misma, con el fin de que el directivo puede escoger los indicadores conductuales que más apliquen a su cargo (Anexo 2).

Finalmente se estableció una guía de entrevista, para obtener información complementaria basada en el criterio de los directivos con respecto a las competencias que debe poseer un directivo para ejercer con eficiencia sus funciones (Anexo 3).

3.2.3 Determinación del grupo de informantes

Con el fin de establecer un criterio general y objetivo de aquellas competencias que son requeridas por los líderes, se consideró fundamental que todas aquellas personas que ejercen cargos de nivel directivo, jefatura y coordinación, siempre y cuando tengan personal a su cargo, podrían aportar para determinar las competencias antes mencionadas, por lo que se estableció como criterio general el levantamiento del total de estos cargos.

De lo expuesto anteriormente se determina que el número de personas que ejercen cargos directivos en la PUCE asciende a 89, entre los que encontramos cargos directivos administrativos y académicos (Anexo 4).

Para establecer la muestra se analizó el número de ocupantes por cargo, en el que se definió que en los cargos que existen varios ocupantes se realizó las entrevistas a dos o tres directivos y en el caso de cargos que existe un solo ocupante se realizó la entrevista a todos.

3.2.4 Entrevistas

Luego del análisis del cuerpo directivo de la PUCE, se definió que se realizarían 60 entrevistas, lo que permitiría el levantamiento de un perfil de liderazgo de los directivos de manera completa y general para los requerimientos de la estrategia de la Institución (Anexo 5).

Las entrevistas se programaron en función de la disponibilidad de tiempo de los directivos y se realizaron con el fin de que los ocupantes del cargo escojan las competencias que más se ajusten a sus labores cotidianas e indagar sobre otros aspectos relacionados con el cargo, como: necesidades de capacitación, fortalezas y puntos a mejorar en los directivos de la PUCE.

Se realizó entrevistas con cada uno de los directivos seleccionados como informantes, a los que se les pidió que del grupo de las veinte competencias, debía escoger un máximo de doce, las que más se ajusten al cargo.

Una vez que el Directivo seleccionaba las competencias se procedió a entregar una matriz con los indicadores conductuales de cada competencia escogida, en la cual debía escoger los indicadores que más se ajusten a su cargo.

Adicionalmente se realizaron preguntas estructuradas con el fin de recabar información complementaria, como necesidades de capacitación, fortalezas y puntos a mejorar en los directivos de la PUCE, desde el punto de vista de los ocupantes de los cargos.

3.3 Análisis de información

Una vez concluido el levantamiento de información se procedió a tabular los datos sobre las competencias y sub-competencias escogidas, dando como resultado los siguientes datos:

Tabla 5 Tabulación de datos

1.1 Tomar decisiones y desencadenar la acción	Tomar decisiones	24
	Asumir responsabilidad	23
	Actuar seguridad y determinación	20
	Mostrar iniciativa	22
	Hacer que las cosas sucedan	19
	Asumir riesgos en lugar de perder las oportunidades	18
1.2 Liderar y Supervisar	Dirigir los esfuerzos y coordinar las tareas de los demás	33
	Supervisar el desempeño de los demás para mejorarlo	24
	Ofrecer acompañamiento y apoyo	24
	Delegar tareas	31
	Conferir autoridad / autonomía a los demás	30
	Motivar a las personas	33
	Ofrecer retroalimentación a los demás	35
	Identificar y retener a las personas con talento	22

2.1 Trabajar con los demás	Mostrar interés en los demás	20
	Adaptarse a un equipo de trabajo	22
	Contribuir a una cultura de equipo	33
	Reconocer las contribuciones de otros	33
	Escuchar activamente a los demás	31
	Apoyar a los demás en temas técnicos	22
	Comunicarse de manera activa y frecuente	35
	Mostrar tolerancia y consideración	24
	Mostrar empatía y sensibilidad	21
	Ayudar a los demás	20
	Valorar el punto de vista de los demás	35

2.2 Adoptar principios y valores	Adherirse a los principios y valores de la organización	35
	Actuar con integridad y ética	40
	Promover la diversidad de personas al interior de la organización	16
	Actuar con discreción y la confidencialidad	32
	Combatir los rumores y los chismes	19
	Tratar a todos con respeto y consideración, sin favoritismos	39
	Mostrar responsabilidad social y ambiental	22

3.1 Construir relaciones	Generar ambientes de clima y confianza para los demás	20
	Establecer una red de trabajo y contactos	15
	Establecer relaciones de trabajo con personas en distintas áreas y niveles	22
	Fomentar relaciones positivas con los demás	21
	Evitar que conflictos o roces personales impidan la relación de trabajo con una persona	24
	Manejar los conflictos con tacto y diplomacia	20
	Usar el humor de manera pertinente en el trabajo	20
3.2 Persuadir e influenciar	Convencer a los demás	11
	Conducir las conversaciones hacia el punto que se desea lograr	19
	Apelar a las emociones para convencer	10
	Promover las ideas con argumentos y razones	21
	Negociar usando varias técnicas y enfoques	19
	Obtener acuerdos y compromisos	22
	Manejar asuntos políticos de manera efectiva	16
3.3 Comunicar y presentar información	Hablar de manera clara y fluida	17
	Explicar conceptos y opiniones	22
	Destacar los puntos claves de un argumento	13
	Realizar presentaciones ante el público	13
	Proyectar dominio y credibilidad en una presentación	21
	Interactuar de manera efectiva con una audiencia de personas	23
4.1 Redactar y Elaborar Informes	Redactar de manera que se capte el interés del lector	10
	Redactar de forma clara y comprensible para los demás	11
	Generar informes libres de errores y bien estructurados	10
	Escribir tomando en cuenta el nivel y los intereses de la audiencia	10
4.2 Aplicar y Usar la Capacidad Técnica	Responder de manera técnica la preguntas que se reciben en el trabajo	14
	Mejorar permanentemente los conocimientos y habilidades en el área de especialidad	18
	Compartir conocimientos y habilidades con los demás	18
	Usar recursos tecnológicos para hacer al trabajo más efectivo	19
	Tener un buen conocimiento de las diferentes áreas y procesos de la organización	15
4.3 Analizar	Analizar y evaluar la información	12
	Entender las implicaciones de una situación o problema	14
	Investigar y contrastar supuestos e hipótesis	11
	Producir soluciones efectivas	13
	Emitir juicios sustentados en la lógica, la razón o los datos	12
	Pensar de manera sistémica o global	13

5.1 Estudiar e Indagar	Aprender de la experiencia y la formación	22
	Recopilar información	15
	Determinar cómo aplicar un nuevo aprendizaje	14
	Promover y compartir los aprendizajes con los demás	20
	Definir métodos para obtener información Continua y confiable	19
5.2 Crear e Innovar	Producir soluciones originales	22
	Producir nuevas ideas y perspectivas	21
	Mejorar el desempeño introduciendo nuevos cambios	20
	Apoyar las soluciones innovadoras y creativas	22
5.3 Formular Estrategias y Conceptos	Pensar de manera amplia y global	22
	Ejecutar el trabajo con intencionalidad estratégica	21
	Formular estrategias para lograr una meta	22
	Formular una visión de las cosas para orientar el trabajo de los demás	22
	Considerar el impacto a largo plazo de las decisiones y prácticas actuales	24

6.1 Planificar y Organizar	Definir objetivos y metas	24
	Planificar y priorizar las cosas	30
	Manejar el tiempo de manera óptima	21
	Definir y gestionar recursos	20
	Dar seguimiento a las cosas	22
	Optimizar el uso de los recursos	23
6.2 Lograr Resultados y Satisfacer las Necesidades del Cliente	Enfocarse en las necesidades del cliente	22
	Medir la satisfacción y el impacto en el cliente para mejorar el servicio	20
	Establecer estándares de calidad en el trabajo	21
	Monitorear y mejorar los estándares de calidad	22
	Trabajar de manera sistemática y ordenada	19
	Mejorar los procesos de manera continua	22
	Mantener los niveles de productividad	13
	Lograr que los proyectos culminen y logren sus objetivos dentro de los límites de tiempo y recursos	24
6.3 Seguir Instrucciones y Procedimientos	Seguir y cumplir con instrucciones y disposiciones	21
	Aceptar la autoridad de las personas o instancias de mayor jerarquía	23
	Seguir los procedimientos establecidos	20
	Cumplir con los plazos	22
	Asistir con puntualidad a las reuniones de trabajo	20
	Respetar las normas y regulaciones de seguridad en el trabajo	21
	Cumplir con las obligaciones legales	21

7.1 Adaptarse y asumir el cambio	Adaptarse al cambio y las circunstancias	22
	Aceptar nuevas ideas y enfoques	24
	Interactuar de manera efectiva con personas de otras costumbres y creencias	23
	Respetar otras costumbres y culturas	18
	Manejar la ambigüedad y la incertidumbre	19
7.2 Hacer frente a la presión y los contratiempos	Manejar la presión en el trabajo	24
	Actuar con dominio y autocontrol en situaciones de tensión y conflicto	31
	Equilibrar la vida laboral y personal	22
	Mantener un estado de ánimo optimista a pesar de las dificultades	23
	Manejar constructivamente las críticas sin tomarlas de manera personal	31

8.1 Lograr objetivos y metas personales	Lograr objetivos y metas	23
	Trabajar con energía y entusiasmo	21
	Esforzarse cuando es necesario	12
	Persistir en la tarea a pesar de las dificultades	23
	Buscar la auto-superación y tener ambiciones personales positivas	18
8.2 Pensamiento comercial y emprendedor	Monitorear el mercado y la actividad de los competidores	19
	Identificar oportunidades de negocio	20
	Usar información financiera para monitorear el desempeño de la organización	17
	Controlar los costos	16
	Evitar el desperdicio de recursos en la organización	20
	Pensar en términos de ganancias, pérdidas y valor agregado	19

Con los resultados obtenidos, en la tabla 4, se evidencia una dispersión grande de los datos, por lo que para poder interpretar la información se establecieron ciertos criterios, uno de ellos se fundamenta en el número de repeticiones de las competencias, muchas de ellas seleccionadas en mayor grado por los directivos.

La primera alternativa se fundamentaba en la selección de las competencias cuyas repeticiones sea mayor al cincuenta por ciento del número de entrevistados, en otras palabras, si se entrevistaron 60 directivos las competencias que excedan de 30 repeticiones eran las escogidas, en esta alternativa se estableció 39 competencias directivas.

La segunda alternativa, siendo esta la seleccionada para el desarrollo del Programa de Formación de Competencias de Liderazgo, se define que todas las competencias que excedan el 60% serían las escogidas, dejando como resultado 17 competencias directivas. Estos resultados se encuentran marcados con color verde en la tabla 4.

Finalmente la tercera alternativa, en donde el excedente era mayor al 40% se definió 73 competencias, un resultado demasiado extenso para determinar un programa de desarrollo.

Para entender el desglose específico de los grupos de competencias, plenamente identificado en las competencias específicas de cada grupo, luego de la aplicación de las alternativas descritas anteriormente, se procedió a agrupar aquellas competencias que tienen un significado muy estrecho con otras, para determinar las competencias a desarrollar y que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 6 Competencias de Liderazgo seleccionadas por Directivos PUCE

1.2 Liderar y Supervisar	<u>Desarrollo de personas</u>	Suscitar el aprendizaje y el desarrollo de los demás a partir del análisis de sus necesidades y los requerimientos de la tarea
	<u>Gestión del desempeño</u>	Definir objetivos de desempeño y responsabilidades a los miembros del equipo. Dar seguimiento y apoyar en la consecución de objetivos. Diagnosticar y evaluar el desempeño. Asociar consecuencias a los diferentes niveles de desempeño.
2.1 Trabajar con los demás	<u>Asertividad</u>	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza los objetivos y prioridades de la organización. Confrontar a otros cuando sus acciones son contrarias a los objetivos, la seguridad o la ética.
	<u>Formación de equipos</u>	Definir metas comunes a un grupo de personas. Establecer tareas interdependientes y suscitar la solución grupal de los problemas.
	<u>Comunicación</u>	Escuchar a los demás. Comunicar de manera activa, realizar preguntas interactivas y plantear estrategias de comunicación.
2.2 Adoptar principios y valores	<u>Integridad</u>	Actuar de acuerdo a principios y valores ético; elegir el camino correcto a pesar de ser contrario a los intereses personales; tratar con equidad y justicia a los demás; ser coherente entre lo que se dice y se hace
	<u>Responsabilidad Social</u>	Comprometerse con el bienestar de la comunidad. Trabajar de manera socialmente responsable.
6.1 Planificar y Organizar	<u>Planificación</u>	Definir objetivos y plantear planes de acción para lograrlos. Dar seguimiento a los planes y hacer los ajustes necesarios.

7.2 Hacer frente a la presión y los contratiempos	<u>Autocontrol</u>	Mantener las propias emociones para lograr actuaciones constructivas ante provocaciones u hostilidad de otros o en condiciones de estrés e incertidumbre.
---	--------------------	---

Posteriormente se procedió a describir cada una de las competencias seleccionadas, con sus respectivos indicadores conductuales, los mismos que están definidos de acuerdo al alcance y significado de dicha competencia.

El levantamiento de la información necesaria para definir los indicadores propuestos en la herramienta para determinar la medición del desarrollo de la competencia, conllevó a establecer la importancia de la competencia, el alcance de su impacto y cómo se la puede medir.

Por otro lado en la tabla siguiente, se presentan los temas mencionados por los directivos que en su mayoría fueron planteados en la entrevista.

Tabla 7 Resultados entrevista directivos

Pregunta 1	
Temas especificados	N. Respuestas
Herramientas tecnológicas	14
Manejo de información financiera	15
Manejo de personal	19
Normas y reglamentos de la PUCE	16
Planificación estratégica	27
Presupuestos	19

Pregunta 2	
Fortalezas	N. Respuestas
Compromiso	14
Preparación académica	16
Ética	12
Pregunta 3	
Aspectos a mejorar	N. Respuestas
Comunicación efectiva	23
Trabajo en equipo	14
Pregunta 4	
Aspectos a mejorar	N. Respuestas
Mejorar la comunicación	18

Es así que de acuerdo a lo señalado anteriormente, las preguntas que se formularon para definir la información complementaria en la entrevista, arrojaron datos muy importantes, luego de la respectiva tabulación y análisis, los datos de la entrevista estructurada determinaron que:

En lo referente a la primera pregunta ¿Qué tipo de capacitaciones considera importantes para el desempeño de su cargo? hace referencia a las necesidades de capacitación complementarias para los directivos, los mismos que luego del respectivo levantamiento de información definen que se requiere profundizar en los siguientes cursos: Filosofía Ignaciana, herramientas tecnológicas, manejo de información financiera, normas y reglamentos de la PUCE, planificación, manejo de personal.

En la pregunta dos ¿Qué fortalezas considera que tiene el grupo directivo de la Universidad? Establece que el compromiso de los directivos con los objetivos de la PUCE

es elevado, claramente define que los valores corporativos en su mayoría son practicados y están presentes en las decisiones de los directivos como podemos mencionar: la ética y la colaboración.

En la pregunta tres, ¿Qué aspecto del liderazgo considera usted que los directivos de la PUCE deben mejorar? El criterio más claro que se refleja en los resultados, en la mayoría de los directivos, es un patrón de comportamiento de los equipos de trabajo poco comunicativo por lo que se evidencia que no existe una comunicación efectiva entre las respectivas instancias; por otro lado no existe un trabajo en equipo y finalmente no hay un trabajo fundamentado en la metodología de procesos.

En la última pregunta ¿A más de las competencias que usted ha visto aquí, que otras características considera importante en un directivo de la PUCE? Existe un criterio unificado por la necesidad de desarrollar planes de mejora para establecer una comunicación efectiva.

3.4 Definición del modelo del programa de liderazgo

Con los resultados obtenidos en el análisis de la información, se procedió a identificar las competencias a desarrollar y el modelo más apropiado, para lo cual se elaboró una matriz que contenga las competencias a desarrollar, la descripción, los indicadores conductuales de cada competencia y metodología.

Luego de la revisión de las competencias elegidas en el modelo, se identificó que no existe una metodología apropiada para desarrollar el grupo de competencias, por lo que se determinó un modelo que contempla tres fases de desarrollo de las mismas.

3.5 Diseño del programa de liderazgo

Con la definición clara de las fases de desarrollo se diseñó el programa de Liderazgo que contempla tres fases:

La fase I: Programa formativo.- El fundamento del programa radica en la importancia de dos grandes grupos de competencias: el saber ser y el saber hacer; es así que se plantean módulos de aprendizaje en aula, los mismos que están elaborados con el diseño curricular respectivo de acuerdo a las competencias a desarrollar.

Una vez establecidas las competencias se determinó los cursos y talleres necesarios para el desarrollo del proceso formativo del personal directivo, los mismos que contienen: objetivo general, objetivos de aprendizaje, contenidos, metodología, duración y evaluación.

La fase II: Programa de Retroalimentación.- Existe información que puede ser definida desde la apreciación de quienes interactúan con los líderes, por lo que se diseñó una herramienta que permita conocer la apreciación de los mismos, bajo una modalidad de evaluación de las competencias de liderazgo definidas para la PUCE.

Para diseñar esta fase se tomó en cuenta el programa de retroalimentación para directivos que fue aplicado por la Dirección de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos, en el año 2009 y sobre esta base alineó y diseñó la nueva propuesta, la misma que consta de una encuesta hetero-percepción la cual contiene: los objetivos, propósito de la encuesta, directrices éticas para contestar el cuestionario, norma ética del programa respecto a los informantes, instrucciones, definición clara de las competencias que queremos evaluar; una autoevaluación para poder definir desde la apreciación del Líder en desarrollo de sus competencias y una Encuesta de Entorno, considerando que el desempeño no sólo depende del grado desarrollo de las competencias de las personas sino de algunas situaciones que se pueden presentar en el ambiente de trabajo.

La fase III: El complemento del programa radica en definir otras actividades individuales de desarrollo, que pueden estar definidas por jornadas de entrenamiento individual y colectivo, bajo modelos establecidos por diferentes técnicas de reforzamiento, como podemos mencionar: Coaching ejecutivo, PNL, Mentoría y actividades grupales fuera del entorno habitual de trabajo.

4. CAPÍTULO IV:PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA EL PERSONAL DIRECTIVO DE LA PUCE MATRIZ QUITO

4.1. Introducción

El equipo directivo de la Universidad desempeña un rol fundamental y estratégico en la conducción de los procesos que se desarrollan en cada una sus áreas de acción y en la conducción de equipos de trabajo, por lo que se refleja la importancia de conformar equipos de trabajo para consolidar las metas comunes en beneficio de la Institución.

El programa de liderazgo busca fortalecer las capacidades del personal directivo y de esta manera desarrollar un grupo de competencias plenamente identificadas mediante el programa de liderazgo que son esenciales para prepararse a enfrentar las exigencias actuales y futuras.

Considerando la visión de la Universidad es necesario implementar un programa permanente de liderazgo en los cargos directivos de la PUCE matriz Quito, ya que estamos seguros que el papel del líder es fundamental en la consecución de los objetivos institucionales.

Este programa está diseñado contemplando las necesidades planteadas por los ocupantes del cargo, en el cual se determinó la necesidad de trabajar en nueve competencias de liderazgo.

Para un mejor desarrollo del mismo, se ha considerado definir tres fases del mismo en las que podemos encontrar, en primera instancia, un modelo de aprendizaje y reforzamiento de las competencias de liderazgo mediante la participación activa del cuerpo directivo en programas de capacitación permanentes, es así que podemos encontrar el planteamiento de un programa formativo en nueve competencias esenciales y un programa complementario del grupo de competencias adicionales requeridas para una gestión administrativa efectiva.

En segunda instancia se ha desarrollado, un Programa de Retroalimentación de directivos de la PUCE, realizado en el año 2009, que sirvió como insumo para la determinación de la evaluación de las competencias de liderazgo definidas en el programa, por lo que se establece una herramienta de evaluación para el directivo, con la respectiva retroalimentación de sus colaboradores directos.

Como complemento al programa se define la ejecución de actividades adicionales al mismo, esto es, el desarrollo de actividades individuales, definidas en programas de Coaching, mentoría y entrenamiento complementaria través de actividades grupales en escenarios distintos a los habituales.

Este programa es una base para iniciar el desarrollo de las competencias establecidas anteriormente, luego éste puede ser modificado y/o ampliado de acuerdo a las necesidades que se evidencien a futuro.

a) Objetivo

Desarrollar las competencias de liderazgo para los directivos de la PUCE, a través de programas complementarios de desarrollo de competencias.

b) Alcance

Este programa se aplicará a todos los cargos directivos de la PUCE matriz Quito, considerando como directivos: los cargos de académicos como Decanos y Directores de Escuela y cargos administrativos: Directores, Jefaturas y coordinaciones, es decir todos aquellos cargos que tengan personal a su cargo.

4.2. FASE I: Programa Formativo

El presente programa se compone de ocho módulos, los mismos que bajo la modalidad de cursos, seminarios, talleres y el modelo e.learning, buscan desarrollar las competencias de liderazgo seleccionadas en las entrevistas de diagnóstico y las necesidades planteadas por los directivos de la PUCE, es decir el principio de la adquisición del conocimiento a través del aprendizaje en aula.

En los módulos formativos se incluyen: tema, objetivo, objetivos de aprendizaje, contenidos, técnicas de enseñanza, recursos didácticos, duración y criterios de evaluación.

La facilidad de la técnica permite que los módulos puedan ser ejecutados independientemente, dependiendo de la prioridad requerida, plantear un cronograma de acuerdo a las demandas y prioridades de la Institución y el planteamiento de estos módulos de manera permanente.

El Programa proporcionará herramientas que facilite las actividades diarias con el equipo de trabajo y a su vez el cumplimiento de los objetivos institucionales.

4.2.1. Diseño Curricular

<i>MÓDULO 1: LIDERAR Y SUPERVISAR</i>	
OBJETIVO GENERAL:	
Suscitar el aprendizaje y el desarrollo de los demás a partir del análisis de sus necesidades y los requerimientos de la tarea	
Definir objetivos de desempeño y responsabilidades a los miembros del equipo. Dar seguimiento y apoyar en la consecución de objetivos. Diagnosticar y evaluar el desempeño. Asociar consecuencias a los diferentes niveles de desempeño	
UNIDADES	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE: Al concluir la Unidad los participantes estarán en capacidad de:
Desarrollo de personas	• Evaluar necesidades de formación y desarrollo del equipo
	• Ofrecer coaching al equipo
	• Delegar tareas con intención formativa
	• Apoyar la formación de los demás
Gestión del desempeño	• Motivar al equipo
	• Planificar el desempeño de equipos y personas
	• Monitorear y dar seguimiento al desempeño
	• Diagnosticar y solucionar discrepancias de desempeño
	• Ofrecer retroalimentación al personal
	• Reconocer los logros

CONTENIDOS

UNIDAD I

Desarrollo de personas

1.1. Necesidades de Formación y desarrollo

- Tipos de necesidades
- Modelos de diagnóstico de necesidades
- Técnicas más utilizadas en la evaluación de necesidades
- El diagnóstico participativo

1.2. Delegación

- Reglas a tener en cuenta en la delegación de funciones
- Ventajas de la delegación de funciones
- Otorgar autoridad y responsabilidad
- Ofrecer la formación y preparación para asumir las responsabilidades
- Ofrecer el apoyo cuando lo soliciten

1.3. Apoyo en la formación de los demás

- Identificar intereses, habilidades personales
- Ayudar, aprender y seguir instrucciones
- Identifican objetivos profesionales.
- Diseño de planes de acción para alcanzar dichos objetivos.
- Objetivos de desarrollo
- Obtener información sobre oportunidades de aprendizaje

1.4. Motivación al equipo de trabajo

- Objetivos
- Beneficios
- Factores que determinan satisfacción
- Influencia de las estrategias organizacionales en la motivación del equipo.
- La evaluación del rendimiento y el sistema de recompensas.

1.5. Coaching al equipo

- Analizar definiciones
- Evaluar necesidades
- Identificar objetivos
- Generar planes
- Herramientas y Reforzamiento

UNIDAD II	<i>Gestión del desempeño</i>
	<p>2.1. Planificar el desempeño de equipos y personas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir expectativas y prioridades para el ciclo de gestión • Objetivos y metas de desempeño • Equipos • Personas • Formación y competencias • Indicadores de desempeño • Propuestas de Mejora <p>2.2 Monitoreo y seguimiento del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medición y seguimiento del desempeño de los procesos • Medición y seguimiento de los resultados esperados • Herramientas para el monitoreo y seguimiento • Beneficios <p>2.3 Retroalimentación y reconocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autopercepción de su propio rendimiento • Tipos de Retroalimentación • Crítica y autocrítica • Cuando dar retroalimentación • Tipos de reconocimiento • Adecuar la recompensa a la persona • Adecuar el premio a lo logrado.
CARGA HORARIA	
DURACIÓN	Teórico: 24 horas y se puede desarrollar en un período de tres días.
ORIENTACIONES METODOLÓGICAS DE ENSEÑANZA	
TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	El programa tiene una estructura de Taller, que permite a los participantes, mediante un proceso altamente participativo, reconocer capacidades, ejercitarlas y evaluarlas en el contexto de su actividad laboral. Contempla la utilización de casos prácticos, ejercicios de grupos, cuestionarios de auto-diagnóstico, simulaciones, videos y lecturas individuales.

RECURSOS DIDÁCTICOS	Diapositivas, computadora, proyector, videos, marcadores permanentes, cinta adhesiva, tarjetas de cartulina, marcadores de pizarra, hojas para participantes, esferos, lápices y borradores
<i>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</i>	
En base a los ejercicios, dinámicas y talleres de aplicación, el consultor evaluará a los participantes, en función de su actitud, destreza y conocimientos.	

MÓDULO 2: TRABAJAR CON LOS DEMÁS

OBJETIVO GENERAL:

Asertividad

Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza los objetivos y prioridades de la organización. Confrontar a otros cuando sus acciones son contrarios a los objetivos, la seguridad o la ética

Formación de equipos

Definir metas comunes a un grupo de personas. Establecer tareas interdependientes y suscitar la solución grupal de los problemas

Comunicación

Escuchar a los demás. Comunicar de manera activa, realizar preguntas interactivas y plantear estrategias de comunicación.

UNIDADES	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:
Al concluir el módulo los participantes estarán en capacidad de:	
Asertividad	<ul style="list-style-type: none"> • Enfrentar con imparcialidad y firmeza la falta de colaboración de algún miembro de su equipo.
	<ul style="list-style-type: none"> • Redirigir esfuerzos tomando decisiones drásticas que pueden modificar las metodologías de trabajo.
	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la repercusión de sus acciones, a fin de escoger la más adecuada para el área.
	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar sin temor, defendiendo sus intereses y convicciones ante personas de la institución que obstaculicen el cumplimiento de las mismas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Argumentar su descontento y preocupación a las personas de la Institución que se resisten al cumplimiento de las metas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Ser determinante al establecer límites claros y específicos entre sus colaboradores.
Formación de equipos	<ul style="list-style-type: none"> • Aportar con ideas y sugerencias para la realización de alguna actividad, antes de tomar una decisión determinada por sí solo.
	<ul style="list-style-type: none"> • Conciliar y compartir diferencias con los demás, cediendo a condiciones que beneficien a todo el grupo.
	<ul style="list-style-type: none"> • Exponer su punto de vista abiertamente ante sus compañeros, a fin de dar a conocer los intereses propios.
	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar a sus compañeros a resolver inconvenientes que se presenten sobre el desarrollo de una tarea.

	<ul style="list-style-type: none"> • Resolver las diferencias con sus colegas con sutileza y mesura.
	<ul style="list-style-type: none"> • Ser más cooperativo que comparativo con sus compañeros.
	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir información abiertamente en busca de un beneficio grupal.
	<ul style="list-style-type: none"> • Respetar las reglas de trabajo impuestas por el grupo o equipo
	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las actividades en presencia del equipo, a fin de que todos conozcan el rol que deberán asumir.
	<ul style="list-style-type: none"> • Promover colaboración y ayuda mutua con el ejemplo.
	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con el cumplimiento de objetivos con otras áreas de la institución.
	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a reuniones para tratar el avance de las actividades y compartirlas con los demás.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Ser paciente, esperar y escuchar con atención a la otra persona hasta el final.
	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar consideración por lo que dice la otra persona con su postura y expresión.
	<ul style="list-style-type: none"> • Formular preguntas para indagar, confirmar o aclarar lo que la otra persona está diciendo.
	<ul style="list-style-type: none"> • Repetir o parafrasear lo que ha dicho la otra persona para estar seguro de entender su idea o requerimiento.
	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a estructurar la conversación de aquellas personas que no saben cómo decir las cosas (o que divagan), por medio de frases cortas o interrupciones para resumir.
	<ul style="list-style-type: none"> • Definir canales adecuados de comunicación para llegar a sus colaboradores.
	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar de manera eficaz y eficientemente la información.
	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer el momento oportuno para exponer diferentes situaciones de trabajo.
	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar espacios para intercambiar información con sus colaboradores.
CONTENIDOS	
UNIDAD I	Asertividad
	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento Asertivo. • Delimitación asertiva de la situación. • Técnicas de entrenamiento en asertividad.

	<ul style="list-style-type: none"> • Asertividad en el liderazgo. • Procesos Vs. Decisiones asertivas. • Decisiones Vs. Resultados. • Evaluación de riesgos. • Evaluación de oportunidades.
UNIDAD II	<i>Formación de equipos</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamento de los Equipos. • Valores y efectividad del equipo. • Diagnóstico de la situación actual del área con respecto a la formación de equipos de trabajo. • Dinámicas de cooperación vs competencia. • Inteligencia del grupo y colaboración. • Planificación y organización del trabajo en equipo. • De grupo a equipo. El proceso de desarrollo de equipo. • Los Roles. • Competencias en el desarrollo de equipos de trabajo. • Liderazgo y desarrollo de equipo. • Técnicas y estrategias. • Los problemas y su resolución. • Los Equipos de Trabajo Auto dirigidos. • Las responsabilidades de los Equipos de Trabajo Auto dirigidos. • Manejo de los retos que surjan.
UNIDAD III	<i>Comunicación</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación como un proceso de responsabilidad conjunta. El proceso de construcción conjunta de significado. • Cómo nuestra percepción afecta nuestra capacidad de comunicación. Comunicación y percepción interpersonal. • Escuchar. La habilidad esencial de la comunicación. Escuchar activo y escuchar deliberativo. • Barreras en el proceso de escuchar. • Competencias en el proceso de escuchar activo. • Diagnóstico y mejoramiento de competencias de comunicación. • El lenguaje corporal en la comunicación. • Barreras de la Comunicación.
<i>CARGA HORARIA</i>	
DURACIÓN	Teórico: 50 horas y se puede desarrollar en un período de cinco días.
<i>ORIENTACIONES METODOLÓGICAS DE ENSEÑANZA</i>	
TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	El programa tiene una estructura de Taller, que permite a los participantes, mediante un proceso altamente participativo, reconocer capacidades, ejercitarlas y evaluarlas en el contexto de su actividad laboral. Contempla la

RECURSOS DIDÁCTICOS	utilización de casos prácticos, ejercicios de grupos, cuestionarios de auto-diagnóstico, simulaciones, videos y lecturas individuales.
	Diapositivas, computadora, proyector, videos, marcadores permanentes, cinta adhesiva, tarjetas de cartulina, marcadores de pizarra, hojas para participantes, esferos, lápices y borradores
<i>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</i>	
En base a los ejercicios, dinámicas y talleres de aplicación, el consultor evaluará a los participantes, en función de su actitud, destreza y conocimientos.	

MÓDULO 3: ADOPTAR PRINCIPIOS Y VALORES

OBJETIVO GENERAL:

Integridad

Actuar de acuerdo a principios y valores éticos; elegir el camino correcto a pesar de que pudiera ser contrario a los intereses personales; tratar con equidad y justicia a los demás; ser coherente entre lo que se dice y se hace.

Responsabilidad Social

Comprometerse con el bienestar de la comunidad. Trabajar de manera socialmente responsable.

UNIDADES	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:
	Al concluir el módulo los participantes estarán en capacidad de:
Integridad	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer ambientes de trabajo basados en los principios y valores de la organización.
	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar a sus colaboradores a trabajar por valores.
	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar con honestidad frente a sus clientes y colaboradores aceptando los riesgos que esto ocasione.
	<ul style="list-style-type: none"> • Sus acciones son congruentes con sus criterios y pensamientos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer los errores y adoptar las medidas necesarias para enmendarlos.
Responsabilidad Social	<ul style="list-style-type: none"> • Preocuparse por el bienestar integral de sus colaboradores.
	<ul style="list-style-type: none"> • Definir estrategias en conjunto con los grupos de interés en proyectos de contribución social.
	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir con las prácticas de responsabilidad social definidas por la Institución.
	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar dentro de la normativa legal.
CONTENIDOS	
UNIDAD I	<i>Integridad</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • La ética, la moral y los principios como guías de nuestras actividades. • Elementos de la integridad. • La integridad como rasgo fundamental de un líder. • La confianza: Beneficio de la integridad. • La fe en las personas. • Integridad al momento de servir a los demás. • La importancia de la integridad en los negocios. • La integridad en la toma de decisiones.

UNIDAD II	<i>Responsabilidad Social</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • La responsabilidad social corporativa: Una nueva forma de gestión de las organizaciones. • Beneficios e implicaciones de la Responsabilidad Social en las Organizaciones. • Cómo elaborar proyectos de responsabilidad social. • La pirámide de la Responsabilidad Social. • Dimensiones y grupos de interés en la RS. • Herramientas de gestión de la RS.
CARGA HORARIA	
DURACIÓN	Teórico: 24 horas que pueden ser en tres jornadas de ocho horas.
ORIENTACIONES METODOLÓGICAS DE ENSEÑANZA	
TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	El programa tiene una estructura de Taller, que permite a los participantes, mediante un proceso altamente participativo, reconocer capacidades, ejercitarlas y evaluarlas en el contexto de su actividad laboral. Contempla la utilización de casos prácticos, ejercicios de grupos, cuestionarios de auto-diagnóstico, simulaciones, videos y lecturas individuales.
RECURSOS DIDÁCTICOS	Diapositivas, computadora, proyector, videos, marcadores permanentes, cinta adhesiva, tarjetas de cartulina, marcadores de pizarra, hojas para participantes, esferos, lápices y borradores.
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
En base a los ejercicios, dinámicas y talleres de aplicación, el consultor evaluará a los participantes, en función de su actitud, destreza y conocimientos.	

MÓDULO 4: PLANIFICAR Y ORGANIZAR

OBJETIVO GENERAL:

Definir objetivos y plantear planes de acción para lograrlos. Dar seguimiento a los planes y hacer los ajustes necesarios.

UNIDADES

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

Al concluir el módulo los participantes estarán en capacidad de:

Planificación

- Diseñar estrategias de mejoramiento continuo.
- Elaborar un plan de contingencia que prevenga los posibles obstáculos y dificultades.
- Definir los lineamientos y planes de acción de una unidad funcional
- Determinar con exactitud el tiempo y los recursos necesarios para la ejecución de una tarea.
- Elaborar y distribuir el procedimiento, fases o pasos necesarios para el cumplimiento de los objetivos y metas.

CONTENIDOS

UNIDAD I

Planificación

- Características básicas de la planificación
- Planificación estratégica
- Administración estratégica
- Cómo formular una estrategia
- Planificación operativa
- Cómo elaborar la misión y visión del área
- Cómo realizar los objetivos del área

UNIDAD II

Seguimiento y Control

- Seguimiento de las actividades
- Medios
- Análisis presupuestario
- Acciones correctivas
- Fijación de nuevas metas
- Herramientas para el seguimiento y control

UNIDAD III	<i>Evaluación</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios de evaluación • Tipos de Evaluación • Determinación de indicadores • Medir los impactos logrados
CARGA HORARIA	
DURACIÓN	Teórico: 16 horas y se puede desarrollar en un período dos días.
ORIENTACIONES METODOLÓGICAS DE ENSEÑANZA	
TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	El programa tiene una estructura de Taller, que permite a los participantes, mediante un proceso altamente participativo, reconocer capacidades, ejercitarlas y evaluarlas en el contexto de su actividad laboral. Contempla la utilización de casos prácticos, ejercicios de grupos, cuestionarios de auto-diagnóstico, simulaciones, videos y lecturas individuales.
RECURSOS DIDÁCTICOS	Diapositivas, computadora, proyector, videos, marcadores permanentes, cinta adhesiva, tarjetas de cartulina, marcadores de pizarra, hojas para participantes, esferos, lápices y borradores
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
En base a los ejercicios, dinámicas y talleres de aplicación, el consultor evaluará a los participantes, en función de su actitud, destreza y conocimientos.	

MÓDULO 5: HERRAMIENTAS INFORMATICAS

OBJETIVO GENERAL:

Promover la actualización permanente y continuo del manejo y administración de herramientas informáticas y computacionales lo cual facilitará el desarrollo de las actividades diarias y la toma de decisiones

UNIDADES	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:
	Al concluir el módulo los participantes estarán en capacidad de:
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar, editar e imprimir de hojas de cálculo, tablas de bases de datos y hojas de gráficos, que facilite la utilización de la información • Elaborar, editar e imprimir documentos de estilos informal o profesional. • Crear, preparar y utilizar presentaciones audiovisuales.

CONTENIDOS

UNIDAD I	<i>Outlook</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Creación y eliminación una cuenta de correo: crear y configurar una cuenta de correo, utilizar más de una cuenta, cambiar los parámetros de una cuenta, información sobre protocolos, eliminar una cuenta de correo. • Creación de una libreta de direcciones y contactos: crear una libreta de direcciones, añadir y modificar un contacto, buscar contactos en la libreta de direcciones, crear lista de distribución, eliminar direcciones, eliminar una libreta de direcciones. • Creación y envío de un correo electrónico (e-mail): las partes de un correo electrónico, enviar un correo electrónico, añadir archivos adjuntos a un correo, formatos de texto, firma el correo, otras opciones. • Administración y gestión del correo: la bandeja de entrada, recibir nuevos correos, leer correos, visualizar y guardar anexos, contestar un correo, reenviar el correo a uno o varios contactos, eliminar uno o varios correos, ordenar correos, reglas de recepción de correos. • Seguridad y privacidad en el correo: los virus y los anexos, métodos más utilizados para atacar un sistema de correo, medidas preventivas para evitar virus y spam, cifrado de correo (CGP). • Calendario y lista de tarea: planificar una actividad, personalizar los recordatorios, apuntar una nueva tarea, eliminar una tarea simple, crear una tarea repetitiva.

UNIDAD II	<i>Word</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos de Word: apertura de documentos, edición básica, selección de textos, insertar páginas, guardar documentos, cerrar un documento. • Conocimientos de entorno Word: menú y submenú, barra de herramientas, buscar y remplazar un documento, distintas formas de ver un documento, deshacer una edición. • Edición de textos: formatos, tamaños, fuentes y párrafos, ortografía y gramática, mayúsculas y minúsculas, letra capital, columnas, caja de textos, copiar, cortar y pegar, opciones de pegado. Creación de documentos especiales. • Diseño de páginas: configurar páginas, encabezados y pies de página, número de páginas, creación de tablas. • Imágenes y gráficos: tipos de archivos gráficos, inserta imágenes, manipular imágenes, insertar autoformas y dibujar, añadir texto a los gráficos, modificar gráficos, insertar WordArt, insertar gráficos de Excel, desde internet, desde el portapapeles, desde galería multimedia. • Tablas: desplazarse, seleccionar y borrado de las tablas, barra de herramientas tablas y bordes, menú contextual de tablas. • Organigramas y diagramas: introducción, organigramas, modificar el diseño, modificar el aspecto del diagrama. • Seguridad: introducción, añadir contraseña a un documento, restricciones de formato y edición, otras opciones de seguridad, cambios de atributo. • Impresión: configurar un documento para imprimir, imprimir desde la opción de menú, impresión rápida, desde el comando imprimir, descripción de la ventana imprimir, vista preliminar, instalar una impresora, asistente de instalación de impresoras.
UNIDAD III	<i>Excel</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Empezando a trabajar con Excel: movimientos rápidos en la hoja y en el libro, introducir datos, modificar datos, tipos de datos, errores en los datos, introducir fórmulas. • Operaciones con archivos: introducir fórmulas y funciones, insertar funciones con el asistente, funciones de fechas y horas, funciones de texto, funciones de búsqueda, funciones financieras y matriciales, otras funciones. • Manipulando celdas y formato de celdas: selección de celdas, añadir a una selección, copiar celdas, pegado especial, mover celdas, borrar celdas, formato y manejo de fuente, alineación, bordes, tramas, números. • Cambios de estructura: alto de fila, auto ajustar, ancho de columna, auto ajustar a la selección, ancho estándar de columnas, cambiar nombre de la hoja, ocultar hojas, mostrar hojas ocultas, añadir un fondo a una hoja, cambiar el color a las etiquetas de la hoja. • Insertar y eliminar elementos: insertar filas y columnas, insertar

	<p>celdas, insertar hojas en un libro de trabajo, eliminar filas y columnas de una hoja, eliminar celdas, eliminar hojas de un libro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impresión: vista preliminar, configurar página, imprimir. • Gráficos: modificar su posición y tamaño, modificar sus características, crear gráficos manualmente y con ayuda del asistente, añadir, eliminar series de datos, modificar objetos del gráfico. • Imágenes: insertar imágenes prediseñadas, insertar imágenes desde escáner o cámara, insertar imágenes desde archivo, manipular imágenes, insertar autoformas y dibujos, modificar dibujos, insertar WordArt, modificarlos.
UNIDAD IV	<i>Power Point</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una presentación: crear una presentación con asistente, crear con plantilla y desde cero. • Guardar una presentación: guardar una presentación con formato propio y como página web. • Tipos de vistas: vista normal, clasificadora de diapositivas, presentación zoom, moverse por la vista preliminar. • Trabajar con diapositivas: insertar una nueva diapositiva, copiar, duplicar, mover y eliminar diapositivas, diseño de diapositivas. • Manejar objetos: insertar texto, añadir nuevo, cambiar su aspecto, alineación de párrafos, las sangrías, numeración y viñetas, corrector ortográfico, personalizar viñetas. • Animaciones y transiciones: animar textos y objetos, creación y ejecución de presentaciones, ocultar diapositivas, transición de diapositivas, ensayar intervalos, configurar transiciones y tiempo. • Trabajar con tablas. • Trabajar con gráficos y organigramas: insertar gráficos, modificar el tipo de gráfico, opciones de diseño, insertar líneas. • Insertar sonidos y películas: insertar sonidos en una presentación, desde la galería multimedia, y desde un archivo.
CARGA HORARIA	
DURACIÓN	<p>35 horas distribuidas así:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Outlook 5 horas • Word 10 horas • Excel 10 horas • Power Point 5 horas • Internet 5 horas

ORIENTACIONES METODOLÓGICAS DE ENSEÑANZA

TÉCNICAS DE ENSEÑANZA

Realizar una evaluación previa para determinar el nivel conocimiento previo de los participantes

La metodología es 100% práctica.

Entendimiento global del programa en el primer día de capacitación, se ejecutarán ejercicios prácticos y repasos interactivos para un mejor aprendizaje.

RECURSOS DIDÁCTICOS

Diapositivas, computadora, proyector, marcadores, CD, hojas para participantes, esferográficos.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

En base a los ejercicios, dinámicas y talleres de aplicación, el consultor evaluará a los participantes, en función de su actitud, destreza y conocimientos.

MÓDULO 6: INFORMACIÓN FINANCIERA

OBJETIVO GENERAL:

Brindar elementos actualizados, confiables y veraces para la toma de decisiones oportunas así definir objetivos y plantear planes de acción para lograrlos. Dar seguimiento a los planes y hacer los ajustes necesarios.

UNIDADES

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

Al concluir el módulo los participantes estarán en capacidad de:

- Discutir y analizar aspectos avanzados sobre la formulación, armado y control de presupuestos operativos.
- Conocer y manejar conceptos básicos de la terminología contable; comprender los fundamentos generales de la teoría contable y de las técnicas que son utilizadas.
- Aplicar conceptos y principios para la comprensión del proceso contable contenido en los sistemas de contabilidad de cada organización.
- Entender la gestión de los estados financieros y contables y poder participar en su preparación.

CONTENIDOS

UNIDAD I

Control presupuestario avanzado

- El presupuesto y los principios de administración. El proceso presupuestario. Los objetivos estratégicos en el plan operativo anual. Coordinación y elaboración del cronograma presupuestario. Variables claves, contexto interno, externo y macroeconómico. Presupuesto base cero, generalidades. Fundamentos y forma de argumentar el plan. Compromiso y responsabilidad de quienes deben cumplir el presupuesto.
- Presupuesto económico, financiero y patrimonial; sus derivados. Presupuesto de Ventas y Costos, Presupuesto de Producción, Presupuesto de Compras, Head Count, Presupuesto de Recursos Humanos, Presupuesto de Bienes de Uso y Amortizaciones, Presupuesto de Gastos de estructura, Presupuesto de Gastos Financieros. El Presupuesto Financiero. La Proyección

	<p>Patrimonial (Balance proyectado). Ejercicios de aplicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de Inversiones. Evaluación de Proyectos de Inversión, TIR, VAN, Retorno de la Inversión. • El control presupuestario. Niveles de Autorización. Análisis de los desvíos. Impacto de la inflación en los presupuestos. Reportes y evaluaciones.
UNIDAD II	<i>Contabilidad básica</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de comunicación e información que se maneja en la empresa y se identifica aquella que es de tipo financiera contable y vital para la contabilidad. • Principio contable de la partida doble, como es afectado por las distintas partidas y el manejo de las cuentas contables de activo, pasivo, patrimonio, pérdidas y ganancias. • Identificar a partir de las transacciones comerciales el uso de las cuentas y su registro en el libro diario. • Procedimiento que se debe usar para traspasar toda la información del libro diario al libro mayor, identificando para ello cada cuenta contable. • Pasos para extraer la información desde el libro mayor y registrarla en el balance tributario o de ocho columnas, en forma práctica. • Pasos para presentar la información a través de los estados financieros oficiales: balance general y estado de los resultados. También como se debe realizar el cierre y apertura de los estados financieros. • Identificación de las transacciones comerciales, el uso de las cuentas, pasando por los libros diarios y mayor, hasta la presentación de balance y estado de resultados.
UNIDAD III	<i>Activos fijos</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Pasos a seguir para adoptar por primera vez las NIIF en los Activos Fijos. • Análisis e Interpretación de la NIC 16 – Propiedad, Planta y Equipo. • Cuándo se debe registrar como Propiedad, Planta y Equipo (Activo Fijo)? • Valoración de los Activos • Cuándo se debe registrar en Activo o en Gasto?

	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios de los años de depreciación en base a NIC (Normas Internacionales Contables) • Contabilización cuando entrego un activo y recibo otro a cambio. • Métodos de Depreciación Propuesto por la NIC. • Cambio de método o estimación de la vida útil – NIC 8. • Aplicación del deterioro de los Activos Fijos NIC 36. • Dos métodos de contabilización de las Revaluaciones. • Procedimiento para los activos que no se están utilizando NIIF 5. • Registro de las Propiedades de Inversión NIC 40. • Cuándo existe diferencias de la Norma Tributaria y Contable ?–Aplicar NIC 12 Impuestos Diferidos.
UNIDAD IV	<i>Depreciación</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencia entre depreciación y amortización. • Reserva para depreciación y amortización. • Métodos de depreciación. • Métodos de amortización. • Normatividad fiscal. • Divergencia entre PCGA (Principios de Contabilidad generalmente aceptados) y Normatividad fiscal. • Revaluaciones. • Ventas de activos fijos. • Enajenación de inmuebles. • Deducción inmediata de la inversión de bienes nuevos.
CARGA HORARIA	
DURACIÓN	Teórico: 40 horas y se puede desarrollar en un período cinco días.
ORIENTACIONES METODOLÓGICAS DE ENSEÑANZA	
TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	El programa tiene una estructura de Taller, que permite a los participantes, mediante un proceso altamente participativo, reconocer capacidades, ejercitarlas y evaluarlas en el contexto de su actividad laboral. Contempla la utilización de casos prácticos, ejercicios de grupos, cuestionarios de auto-diagnóstico, simulaciones, videos y lecturas individuales.

RECURSOS DIDÁCTICOS	Diapositivas, computadora, proyector, videos, marcadores permanentes, cinta adhesiva, tarjetas de cartulina, marcadores de pizarra, hojas para participantes, esferos, lápices y borradores
<i>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</i>	
En base a los ejercicios, dinámicas y talleres de aplicación, el consultor evaluará a los participantes, en función de su actitud, destreza y conocimientos.	

MÓDULO 7: NORMAS Y REGLAMENTOS DE LA PUCE

OBJETIVO GENERAL:

Socializar las normativas y reglamentos que existen en la PUCE, que deben ser aplicados en el trabajo diario.

Dar a conocer la importancia que tienen los reglamentos para el desarrollo de las actividades, académicas, estudiantiles y administrativas de la PUCE.

UNIDADES	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:
	Al concluir el módulo los participantes estarán en capacidad de:
Estatuto	Socializar con el equipo de trabajo la importancia que tiene el estatuto en la vida de la Universidad.
	Determinar qué parte del estatuto se debe aplicar en el trabajo.
	Guiar y orientar al personal a su cargo en los procedimientos a seguir de acuerdo a la reglamentación estatutaria.
Reglamentos de Estudiantes	Guiar y orientar al equipo en los procesos relacionados con los estudiantes.
	Dar a conocer a las estudiantes los derechos y obligaciones.
	Socializar con los estudiantes las diferentes normativas relacionados con los procesos estudiantiles.
	Resolver problemas de estudiantes en base a lo estipulado en la normativa respectiva.
	Aplicar procedimientos de control en concordancia con la normativa.
Reglamentos de personal académico	Guiar y orientar al docente en los procesos vinculados con la labor docente enmarcada en las normativas existentes.
	Socializar con los docentes las diferentes normativas relacionadas con la gestión académica.
	Resolver las diferentes situaciones que se presentan en base a lo estipulado en la normativa respectiva.
Reglamento Interno de Trabajo	Dar a conocer a sus colaboradores sus derechos y obligaciones.
	Aplicar procedimientos de control en concordancia con la normativa legal.
	Motivar al equipo de trabajo al cumplimiento de las reglamentaciones vigentes.
	Guiar a sus colaboradores en los procedimientos para diversos trámites.

	Informar al equipo de trabajo sobre los beneficios que ofrece la Universidad.
CONTENIDOS	
UNIDAD I	<i>Estatuto</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Atribuciones del Consejo Superior. • Atribuciones del Rector. • Atribuciones del Decano.
UNIDAD II	<i>Reglamentos de Estudiantes</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Derechos y obligaciones de los estudiantes. • Reglamento de becas. • Reglamento de grados. • Procedimientos de actividades extracurriculares. • Procedimiento utilización de servicios de la Universidad (Biblioteca, Informática etc.)
UNIDAD III	<i>Reglamentos de personal académico</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de personal académico. • Procedimientos para la utilización de beneficios y servicios de la PUCE (becas, instalaciones, seguros, formación continua, etc.) • Normas para ascensos de categoría. • Normas para presentar proyectos.
UNIDAD III	<i>Reglamento interno de trabajo</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Derechos y obligaciones de los trabajadores. • Normativa disciplinaria. • Beneficios.
CARGA HORARIA	
DURACIÓN	8 horas
ORIENTACIONES METODOLÓGICAS DE ENSEÑANZA	
TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	El programa tiene una estructura de taller, que permite a los participantes, mediante un proceso altamente participativo.
RECURSOS DIDÁCTICOS	Diapositivas, computadora, proyector, marcadores de pizarra, hojas para participantes, esferos, Reglamentos existentes.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

En base a los ejercicios, dinámicas y talleres de aplicación, el consultor evaluará a los participantes, en función de su actitud, destreza y conocimientos.

MÓDULO 8: FILOSOFÍA IGNACIANA

OBJETIVO GENERAL:

Dar a conocer las Características de la Educación de la Compañía de Jesús y Pedagogía Ignaciana, una propuesta práctica para integrar como un proyecto de vida de cada uno de los directivos de PUCE.

Entender el Paradigma Pedagógico Ignaciano aplicable en la propia formación permanente del líder que debe concretizarlo con su equipo. De esta manera el líder de tornará, en su implementador y al mismo tiempo en su beneficiario.

Contextualizar la primera dimensión del Paradigma que llevará al líder a tener presente su historia de vida, su formación inicial, las experiencias pedagógicas, las conquistas y los límites que percibe en cuanto a los ámbitos profesional, personal y de análisis de la realidad.

UNIDADES	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:
	Al concluir el módulo los participantes estarán en capacidad de:
Filosofía Ignaciana	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar al equipo de trabajo conociendo su contexto y su mundo, las causas de sus sentimientos y problemas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer objetivos, con una acepción más amplia, integrando valores mediante la aplicación del paradigma de cinco dimensiones (contexto, experiencia, reflexión, acción y evaluación) en todas las actividades dentro y fuera de la Institución.
	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar las oportunidades de interrelación entre experiencia, reflexión y acción; guiar al equipo en la asimilación de las nuevas experiencias e informaciones.
	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexionar sobre los resultados de las actividades, de los compañeros /as, revisar las decisiones anteriores e introducir adaptaciones en sus métodos, en una búsqueda constante del mayor servicio a los demás.
CONTENIDOS	
UNIDAD I	<i>Filosofía Ignaciana</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes históricos. • Principios y fundamentos Ignacianos. • Paradigma Ignaciano con sus dimensiones. • Modelo de enseñanza ignaciana. • Formación humana y profesional. • La propuesta del líder reflexivo, coherente con el enfoque ignaciano de formación continuada, construcción de la identidad y el desarrollo de la personalidad del líder que discierne. • Aporte de tradición pedagógica jesuita para recorrer las diversas

	fuentes y métodos pedagógicos que mejor contribuyan a sus objetivos, a través de las teorías de las inteligencias múltiples.
<i>CARGA HORARIA</i>	
DURACIÓN	Teórico: 10 horas, dos horas diarias en cinco días. (máximo 15 participantes)
<i>ORIENTACIONES METODOLÓGICAS DE ENSEÑANZA</i>	
TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	El programa tiene una estructura de Taller, que permite a los participantes, mediante un proceso altamente participativo, reconocer capacidades, ejercitarlas y evaluarlas en el contexto de su actividad laboral. Contempla la utilización de casos prácticos, ejercicios de grupos, cuestionarios de auto-diagnóstico, simulaciones, videos y lecturas individuales.
RECURSOS DIDÁCTICOS	Diapositivas, computadora, proyector, videos, marcadores permanentes, cinta adhesiva, tarjetas de cartulina, marcadores de pizarra, hojas para participantes, esferos, lápices, borradores y aula virtual.
<i>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</i>	
En base a los ejercicios, dinámicas y talleres de aplicación, el consultor evaluará a los participantes, en función de su actitud, destreza y conocimientos.	

4.3. FASE II: Programa de Retroalimentación

Las competencias que se busca desarrollar con este programa fueron las identificadas a través de las entrevistas de diagnóstico que se realizó a los directivos, son competencias que se requieren en todos los puestos que tengan personal a su cargo.

El Programa de Retroalimentación se recomienda aplicar al menos una vez al año y necesariamente debe ser dirigida por un especialista en el tema. Principalmente por las técnicas que se pretende aplicar y por el enfoque inicial que se le ha dado al programa. Esto en otras palabras, por la cultura organizacional que predomina en la PUCE al no contar con programas de retroalimentación.

Los Objetivos específicos del programa son:

1. Ofrecer información a los directivos sobre la percepción que tienen sus colaboradores inmediatos, jefes o pares sobre su desempeño.
2. Suscitar el auto-análisis en los directivos respecto de sus competencias de liderazgo y la gestión desempeñada.
3. Fomentar una auto-percepción realista de las propias capacidades en los directivos.
Esta es una condición necesaria –aunque no suficiente- para mejorar o reforzar el desempeño laboral individual.

4. Reforzar en los directivos, la capacidad de apertura o receptividad a las sugerencias de los demás.

En el desarrollo de este programa se presenta tres encuestas: autopercepción, entorno laboral y hetero-percepción; las dos primeras se elaboran para que sean realizadas por el líder y la última por los informantes. En consecuencia la encuesta de autopercepción está dirigida a que el directivo se autoevalúe, la encuesta de entorno tiene como propósito evaluar algunos elementos del entorno de trabajo, desde la perspectiva de la vivencia del líder cotidiana en la Institución y finalmente la de hetero-percepción permite evaluar al líder seleccionado. El grupo de informantes es recomendable que se encuentre formado por: subordinados, pares, usuarios y jefe.

Cada una de las encuestas cuenta con instrucciones claras, ejemplos, descripciones y niveles.

Para la aplicación de las encuestas es necesario capacitar a las personas que han sido seleccionadas como informantes en los objetivos del programa, lo esencial de su colaboración, objetividad, sinceridad, ética y positivismo.

4.3.1. DISEÑO DE ENCUESTAS

ENCUESTA DE AUTO-PERCEPCIÓN

Definiciones

- **Retroalimentación:** información que recibe una persona respecto de su propio desempeño. Esta información proviene de: (a) la percepción de otros, (b) la autopercepción y (c) el conocimiento de los resultados de las acciones.
- **Programa de retroalimentación:** práctica no instruccional, de la gestión de recursos humanos, que ofrece retroalimentación a un grupo de participantes, mediante la recolección de autopercepciones (percepción del participante hacia sí mismo) y hetero-percepciones (percepciones de personas que trabajan directamente con el participante).
- **Participante:** persona que recibe retroalimentación.
- **Informante:** persona que ofrece retroalimentación. El informante tiene una relación de trabajo directa y frecuente con el participante.
- **Competencia laboral o habilidad de trabajo:** son los recursos psicológicos (conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes, rasgos, etc.) que utiliza una persona para lograr un desempeño laboral óptimo en el trabajo.

Objetivos del Programa de Retroalimentación de Competencias de Liderazgo par Directivos

El programa de retroalimentación tiene las siguientes finalidades:

5. Ofrecer información a los participantes sobre la percepción que tienen sus colaboradores inmediatos, jefes o pares sobre su desempeño. Esta información se articula en dos categorías: (a) información sobre el grado de desarrollo de las competencias de liderazgo consideradas indispensables para el ejercicio efectivo de la función (directivo); y (b) sugerencias específicas respecto al trabajo desempeñado por el participante.
6. Suscitar el auto-análisis en los participantes, respecto de sus competencias de liderazgo y la gestión desempeñada.
7. Fomentar una auto-percepción realista de las propias capacidades en los participantes. Esta es una condición necesaria - aunque no suficiente - para mejorar o reforzar el desempeño laboral individual.
8. Reforzar en los participantes, la capacidad de apertura o receptividad a las sugerencias de los demás.

Propósito de la presente encuesta de auto-percepción

Para cumplir con los objetivos del Programa de Retroalimentación es necesaria la auto-evaluación del participante, con el fin de compararla y contrastarla con las hetero-percepciones del grupo de informantes. Esta comparación permite al participante, en su auto-análisis, tener un referente para estimar el grado de realismo de su propia auto-percepción. Como se mencionó en el objetivo (3) del Programa de Retroalimentación, una auto-percepción realista es una condición necesaria para mejorar o reforzar el propio desempeño.

Competencias del grupo ocupacional

Los participantes se auto-evaluarán en cada una de las competencias de liderazgo que se han identificado como esenciales para el desempeño efectivo de la función de Directivo de la PUCE.

A continuación se presentan detalles del grupo ocupacional de *Directivo*.

Grupo Ocupacional: Directivo

Cargos que incluye: decanos de facultades, directores de escuelas, directores de áreas administrativas generales, directores de áreas administrativas más específicas y jefaturas administrativas.

Misión del grupo ocupacional:

Lideran los procesos de formación profesional, el desarrollo de programas de postgrado, la promoción de la investigación científica y la gestión cotidiana de las unidades académicas / administrativas.

Competencias de Liderazgo – Directivos

Competencias de liderazgo	Definición
1. Desarrollo de personas	Suscitar el aprendizaje y el desarrollo de los demás a partir del análisis de sus necesidades y los requerimientos de la tarea
2. Gestión del desempeño	Definir objetivos de desempeño y responsabilidades a los miembros del equipo. Dar seguimiento y apoyar en la consecución de objetivos. Diagnosticar y evaluar el desempeño. Asociar consecuencias a los diferentes niveles de desempeño.

3. Asertividad	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza los objetivos y prioridades de la organización. Confrontar a otros cuando sus acciones son contrarios a los objetivos, la seguridad o la ética.
4. Formación de equipos	Definir metas comunes a un grupo de personas. Establecer tareas interdependientes y suscitar la solución grupal de los problemas.
5. Comunicación	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas
6. Integridad	Actuar de acuerdo a principios y valores ético; elegir el camino correcto a pesar de ser contrario a los intereses personales; tratar con equidad y justicia a los demás; ser coherente entre lo que se dice y se hace
7. Responsabilidad Social	Comprometerse con el bienestar de la comunidad. Trabajar de manera socialmente responsable.
8. Planificación	Definir objetivos y plantear planes de acción para lograrlos. Dar seguimiento a los planes y hacer los ajustes necesarios.
9. Autocontrol	Mantener las propias emociones para lograr actuaciones constructivas ante provocaciones u hostilidad de otros o en condiciones de estrés e incertidumbre.

Escala de auto evaluación

El participante se auto-evaluará en cada una de las competencias laborales descritas, sobre una escala de 5 puntos, cuyos niveles se describen a continuación:

Tabla 1

Competencias Laborales: Nivel de Desarrollo

Formato de Auto-evaluación

Nivel	1	2	3	4	5
Significado	Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

Formato de la autoevaluación

Para facilitar la auto-evaluación usted encontrará cada una de las competencias con su definición y tres descriptores que definen los distintos niveles de desarrollo de la competencia. Véase el siguiente ejemplo:

Competencia: Búsqueda de información					
<i>Tener inquietud y curiosidad constantes para indagar informaciones útiles para resolver problemas o realizar investigación.</i>					
Busca y obtiene información de fuentes de consulta diversas y efectivas.	⑤	④	③	②	①
Cada cierto período, se interesa y actualiza la información sobre temas útiles para su trabajo.	⑤	④	③	②	①
Averigua a personas o instancias claves sobre temas o información relevante para su trabajo.	⑤	④	③	②	①

El formato contiene los siguientes elementos:

- Número de la competencia. Las competencias están numeradas. La actual edición contiene 10 competencias (excluye la del ejemplo).
- Nombre de la competencia: se presenta el nombre de la competencia.
- Definición de la competencia: se muestra inmediatamente después del nombre, en letras itálicas.

- d. Descriptores de comportamiento: cada competencia contiene descriptores de comportamiento. La frecuencia determina la ausencia y el nivel de desarrollo de la competencia.}

Instrucciones

- Lea la competencia y su definición; luego los descriptores de comportamiento para establecer el nivel de desarrollo.
- Auto-evalúese, usando la escala de 5 puntos escribiendo una X sobre el nivel de su elección en la hoja de respuestas adjunta.
- Al momento de auto-evaluarse procure ser lo más realista posible, considerando que esta auto-evaluación es confidencial. Solamente usted conocerá este resultado y la persona que elabora el informe, quien tiene la obligación ética de mantener total reserva sobre esta información. Por tanto, no tenga ningún recelo de auto-evaluarse realistamente.
- Para verificar su comprensión auto-evalúese en la competencia del ejemplo: “Búsqueda de la información”. Marque su respuesta junto a cada comportamiento observable, escribiendo una X sobre el nivel de su elección.

A continuación se presentan las competencias y sus descriptores de nivel.

Competencia clave 1: Desarrollo de personas	
<i>Suscitar el aprendizaje y el desarrollo de los demás a partir del análisis de sus necesidades y los requerimientos de la tarea</i>	
Es paciente, espera y escucha con atención a la otra persona hasta el final.	⑤ ④ ③ ② ①
Su postura y expresión demuestran consideración por lo que dice la otra persona.	⑤ ④ ③ ② ①
Formula preguntas para indagar, confirmar o aclarar lo que la otra persona está diciendo.	⑤ ④ ③ ② ①
Repite o parafrasea lo que ha dicho la otra persona para estar seguro de entender su idea o requerimiento.	⑤ ④ ③ ② ①
Ayuda a estructurar la conversación de aquellas personas que no saben cómo decir las cosas (o que divagan), por medio de frases cortas o interrupciones para resumir.	⑤ ④ ③ ② ①

Competencia clave 2: Gestión del desempeño

Definir objetivos de desempeño y responsabilidades a los miembros del equipo. Dar seguimiento y apoyar en la consecución de objetivos. Diagnosticar y evaluar el desempeño. Asociar consecuencias a los diferentes niveles de desempeño.

Estimula la acción de los colaboradores orientado a promover la mejora continua	⑤	④	③	②	①
Define los objetivos de desempeño conjuntamente con el colaborador	⑤	④	③	②	①
Establece criterios de control y seguimiento	⑤	④	③	②	①
Genera equipos de trabajo orientados a la satisfacción de los clientes	⑤	④	③	②	①
Genera equipos de trabajo orientados a la satisfacción de los clientes	⑤	④	③	②	①
Retroalimenta y establece estrategias de mejora para alcanzar los objetivos propuestos	⑤	④	③	②	①

Competencia clave 3: Asertividad

Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza los objetivos y prioridades de la organización. Confrontar a otros cuando sus acciones son contrarios a los objetivos, la seguridad o la ética.

Enfrenta con imparcialidad y firmeza la falta de colaboración de algún miembro de su equipo.	⑤	④	③	②	①
Redirige esfuerzos tomando decisiones drásticas que pueden modificar las metodologías de trabajo.	⑤	④	③	②	①
Evalúa la repercusión de sus acciones, a fin de escoger la más adecuada para el área.	⑤	④	③	②	①
Actúa sin temor, defendiendo sus intereses y convicciones ante personas de la institución que obstaculicen el cumplimiento de las mismas.	⑤	④	③	②	①
Argumenta su descontento y preocupación a las personas de la institución que se resisten al cumplimiento de las metas.	⑤	④	③	②	①
Es determinante al establecer límites claros y específicos entre sus colaboradores.	⑤	④	③	②	①

Competencia clave 4: Formación de equipos

Definir metas comunes a un grupo de personas. Establecer tareas interdependientes y suscitar la solución grupal de los problemas.

Aporta con ideas y sugerencias para la realización de alguna actividad, antes de tomar una decisión determinada por sí solo.	⑤ ④ ③ ② ①
Concilia y comparte diferencias con los demás, cediendo a condiciones que beneficien a todo el grupo.	⑤ ④ ③ ② ①
Expone su punto de vista abiertamente ante sus compañeros, a fin de dar a conocer los intereses propios.	⑤ ④ ③ ② ①
Apoya a sus compañeros a resolver inconvenientes que se presenten sobre el desarrollo de una tarea.	⑤ ④ ③ ② ①
Resuelve las diferencias con sus colegas con tacto y mesura.	⑤ ④ ③ ② ①
Es más cooperativo que competitivo con sus compañeros.	⑤ ④ ③ ② ①
No esconde información esencial, comparte información abiertamente en busca de un beneficio grupal.	⑤ ④ ③ ② ①
Respeto las reglas de trabajo impuestas por el grupo o equipo.	⑤ ④ ③ ② ①
Cumple puntualmente con su parte del trabajo.	⑤ ④ ③ ② ①
Coordina las actividades en presencia del equipo, a fin de que todos conozcan el rol que deberán asumir.	⑤ ④ ③ ② ①
Promueve colaboración y ayuda mutua con el ejemplo.	⑤ ④ ③ ② ①
Colabora con el cumplimiento de objetivos con otras áreas de la institución.	⑤ ④ ③ ② ①
Asiste a reuniones para tratar el avance de las actividades y compartirlas con los demás.	⑤ ④ ③ ② ①

Competencia clave 5: Comunicación

Escuchar a los demás. Comunicar de manera activa, realizar preguntas interactivas y plantear estrategias de comunicación.

Es paciente, espera y escucha con atención a la otra persona hasta el final.	⑤ ④ ③ ② ①
Su postura y expresión demuestran consideración por lo que dice la otra persona.	⑤ ④ ③ ② ①
Formula preguntas para indagar, confirmar o aclarar lo que la otra persona está diciendo.	⑤ ④ ③ ② ①
Repite o parafrasea lo que ha dicho la otra persona para estar seguro de entender su idea o requerimiento.	⑤ ④ ③ ② ①
Ayuda a estructurar la conversación de aquellas personas que no saben cómo decir las cosas (o que divagan), por medio de frases cortas o interrupciones para resumir.	⑤ ④ ③ ② ①
Define canales adecuados de comunicación para llegar a sus colaboradores	⑤ ④ ③ ② ①
Comunica eficaz y eficientemente la información	⑤ ④ ③ ② ①
Reconoce el momento oportuno para exponer diferentes situaciones de trabajo	⑤ ④ ③ ② ①
Busca espacios para intercambiar información con sus colaboradores	⑤ ④ ③ ② ①

Competencia clave 6: Integridad

Actuar de acuerdo a principios y valores ético; elegir el camino correcto a pesar de ser contrario a los intereses personales; tratar con equidad y justicia a los demás; ser coherente entre lo que se dice y se hace

Establece ambientes de trabajo basados en los principios y valores de la organización	⑤	④	③	②	①
Orienta a sus colaboradores a trabajar por valores	⑤	④	③	②	①
Actúa con honestidad con sus clientes y colaboradores aceptando los riesgos que esto ocasione	⑤	④	③	②	①
Sus acciones son congruentes con sus criterios y pensamientos	⑤	④	③	②	①
Es reconocido por las personas a su alrededor por su integridad	⑤	④	③	②	①

Competencia clave 7: Responsabilidad social

Comprometerse con el bienestar de la comunidad. Trabajar de manera socialmente responsable.

Se preocupa por el bienestar integral de sus colaboradores	⑤	④	③	②	①
Define estrategias en conjunto con los grupos de interés en proyectos de contribución social	⑤	④	③	②	①
Contribuye con las prácticas de responsabilidad social definidas por la Institución	⑤	④	③	②	①
Su actuar se enmarca en el cumplimiento de la normativa legal	⑤	④	③	②	①

Competencia Clave 8: Planificación

Definir objetivos y plantear planes de acción para lograrlos. Dar seguimiento a los planes y hacer los ajustes necesarios.

Diseña estrategias de mejoramiento continuo.	⑤	④	③	②	①
Elabora un plan de contingencia que prevenga los posibles obstáculos y dificultades.	⑤	④	③	②	①
Define los lineamientos y planes de acción de una unidad funcional.	⑤	④	③	②	①
Determina con exactitud el tiempo y los recursos necesarios para la ejecución de una tarea.	⑤	④	③	②	①
Elabora y distribuye el procedimiento, fases o pasos necesarios para el cumplimiento de los objetivos y metas.	⑤	④	③	②	①

Competencia clave 9: Autocontrol

Mantener las propias emociones para lograr actuaciones constructivas ante provocaciones u hostilidad de otros o en condiciones de estrés e incertidumbre.

No se altera ante provocaciones realizadas por otras personas.	⑤	④	③	②	①
Mantiene una postura y lenguaje adecuado aún cuando otra persona lo trate de manera inapropiada.	⑤	④	③	②	①
En momentos de estrés o incertidumbre se muestra tranquilo y seguro, sin dejar de actuar rápida y diligentemente.	⑤	④	③	②	①
En situaciones hostiles o conflictivas con otra persona prefiere remitir el caso a alguien más con el fin de darle solución al problema.	⑤	④	③	②	①
Su ánimo es estable ante provocaciones, ofensas, incitaciones de otras personas, aún después del acontecimiento.	⑤	④	③	②	①
Siempre es atento o cortés aún cuando la otra persona está exaltada o molesta.	⑤	④	③	②	①
No se irrita, ni se frustra en situaciones de oposición.	⑤	④	③	②	①
No tiene una actitud defensiva. Evita reaccionar directamente con la otra persona.	⑤	④	③	②	①

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA DE HETERO-PERCEPCIÓN

Definiciones

- **Retroalimentación:** información que recibe una persona respecto de su propio desempeño. Esta información proviene de: (a) la percepción de otros, (b) la autopercepción y (c) el conocimiento de los resultados de las acciones.
- **Programa de retroalimentación:** práctica no instruccional, de la gestión de recursos humanos, que ofrece retroalimentación a un grupo de participantes, mediante la recolección de autopercepciones (percepción del participante hacia sí mismo) y hetero-percepciones (percepciones de personas que trabajan directamente con el participante).
- **Participante:** persona que recibe la retroalimentación.
- **Informante:** persona que ofrece la retroalimentación. El informante tiene una relación de trabajo directa y frecuente con el participante.
- **Competencia laboral o habilidad de trabajo:** son los conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes, rasgos, etc., que utiliza una persona para lograr un desempeño laboral óptimo en el trabajo.

Objetivos del Programa de Retroalimentación de Competencias de Liderazgo par Directivos

9. Ofrecer información a los participantes sobre la percepción que tienen sus colaboradores inmediatos, jefes o pares sobre su desempeño. Esta información se articula en: (a) información sobre el grado de desarrollo de las competencias de liderazgo consideradas indispensables para el ejercicio efectivo de la función (directivo); (b) estimación de la habilidad del directivo para generar confianza en los demás y; (c) sugerencias específicas respecto al trabajo desempeñado por el participante.
10. Suscitar el auto-análisis en los participantes respecto de sus competencias de liderazgo y la gestión desempeñada.
11. Fomentar en los participantes una auto-percepción realista de las propias capacidades. Esta es una condición necesaria –aunque no suficiente- para mejorar o reforzar el desempeño laboral individual.
12. Reforzar en los participantes, la capacidad de apertura o receptividad a las sugerencias de los demás.
13. Reforzar en participantes e informantes una cultura de evaluación y retroalimentación.

Propósito de la presente encuesta de hetero-percepción

Para cumplir con los objetivos del Programa de Retroalimentación, se requiere que los informantes ofrezcan retroalimentación al participante.

El informante (usted) ofrecerá retroalimentación al participante en los siguientes aspectos:

1. Retroalimentación sobre el desarrollo de las competencias laborales de Liderazgo.
2. Apreciación de la habilidad del directivo para generar confianza en los demás.
3. Sugerencias abiertas al directivo respecto a su desempeño y su gestión.

Directrices éticas para contestar el presente cuestionario:

1. Es absolutamente necesario que usted busque un ambiente privado y carente de distractores para completar este cuestionario. Evite que otros se percaten de que usted está trabajando con este documento.
2. No comente con nadie su retroalimentación. La información que usted va a proporcionar debe reflejar su criterio, sin influencias de ninguna clase. Además, esta información solo es útil para el participante.
3. La retroalimentación es un tipo de comunicación que exige discreción y confidencialidad. Mantenga la discreción antes, durante y después de haber ofrecido la retroalimentación. No haga comentarios ni comparta con nadie su retroalimentación. Si tiene sugerencias sobre el programa, escríbalas al final, en el cuestionario de evaluación del programa.
4. No fotocopie el documento. Este documento es para uso exclusivo de la PUCE y su difusión no autorizada puede generar consecuencias negativas. Si tiene interés en algún contenido, por favor solicítelo al responsable del programa.

Norma ética del programa respecto a los informantes

La retroalimentación que usted proporciona es confidencial. Si bien el directivo sabe que usted es informante, el informe individual de retroalimentación que se entrega al directivo, no identifica a los informantes. Simplemente integra y mezcla la información ofrecida por los informantes. Por tanto, la confidencialidad de sus respuestas está garantizada.

ÁREAS DE RETROALIMENTACIÓN E INSTRUCCIONES

1. Retroalimentación sobre el desarrollo de las competencias laborales de Liderazgo

En esta sección usted calificará el nivel de desarrollo de las habilidades de Liderazgo del directivo.

Las habilidades laborales que se definieron para el papel de directivo fueron:

Competencias de liderazgo	Definición
10. Desarrollo de personas	Suscitar el aprendizaje y el desarrollo de los demás a partir del análisis de sus necesidades y los requerimientos de la tarea
11. Gestión del desempeño	Definir objetivos de desempeño y responsabilidades a los miembros del equipo. Dar seguimiento y apoyar en la consecución de objetivos. Diagnosticar y evaluar el desempeño. Asociar consecuencias a los diferentes niveles de desempeño.
12. Asertividad	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza los objetivos y prioridades de la organización. Confrontar a otros cuando sus acciones son contrarios a los objetivos, la seguridad o la ética.
13. Formación de equipos	Definir metas comunes a un grupo de personas. Establecer tareas interdependientes y suscitar la solución grupal de los problemas.
14. Comunicación	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas
15. Integridad	Actuar de acuerdo a principios y valores ético; elegir el camino correcto a pesar de ser contrario a los intereses personales; tratar con equidad y justicia a los demás; ser coherente entre lo que se dice y se hace
16. Responsabilidad Social	Comprometerse con el bienestar de la comunidad. Trabajar de manera socialmente responsable.
17. Planificación	Definir objetivos y plantear planes de acción para lograrlos. Dar seguimiento a los planes y hacer los ajustes necesarios.
18. Autocontrol	Mantener las propias emociones para lograr actuaciones constructivas ante provocaciones u hostilidad de otros o en condiciones de estrés e incertidumbre.

Para calificar las competencias utilizará la siguiente escala de 5 puntos. Favor revísela.

Tabla 1

Competencias Laborales: Nivel de Desarrollo

Formato de Hetero-Percepción

Sobre la persona que retroalimenta

Nivel	1	2	3	4	5
Significado	Nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

Para calificar, usted encontrará cada una de las competencias con su definición y sus respectivos descriptores conductuales. Véase el siguiente ejemplo:

Competencia: Búsqueda de información					
<i>Tener inquietud y curiosidad constantes para indagar informaciones útiles para resolver problemas o realizar investigación.</i>					
Busca y obtiene información de fuentes de consulta diversas y efectivas.	⑤	④	③	②	①
Cada cierto período, se interesa y actualiza la información sobre temas útiles para su trabajo.	⑤	④	③	②	①
Averigua a personas o instancias claves sobre temas o información relevante para su trabajo.	⑤	④	③	②	①

El formato contiene los siguientes elementos:

- e. Número de la competencia. Las competencias están numeradas. La actual edición contiene 9 competencias (excluye la del ejemplo).
- f. Nombre de la competencia: se presenta el nombre de la competencia.
- g. Definición de la competencia: se muestra inmediatamente después del nombre, en letras itálicas.
- h. Descriptores de comportamiento: cada competencia contiene descriptores de comportamiento. La frecuencia determina la ausencia y el nivel de desarrollo de la competencia.

Instrucciones

- e. Lea la competencia y su definición; luego los descriptores de comportamiento para establecer el nivel de desarrollo.
- f. Usando la escala de 5 puntos, califique el nivel de desarrollo de la competencia, escribiendo una X sobre el nivel de su elección.
- g. Para verificar su comprensión califique la competencia del ejemplo en la persona que va a retroalimentar: “Búsqueda de la información”. Marque su respuesta junto a cada comportamiento observable, escribiendo una X sobre el nivel de su elección.

Errores que debe evitar

Retroalimentar NO es calificar el grado de simpatía o antipatía que usted siente por la persona. Para retroalimentar usted debe esforzarse por evitar que sus afectos y sentimientos influyan en el análisis que va a hacer de las competencias de la persona.

En toda interacción humana se forman vínculos emocionales, que pueden ser positivos (simpatía) o negativos (antipatía). Estos vínculos son a veces, tan intensos, que sesgan la objetividad del informante cuando analiza el desempeño de una persona. Usted debe hacer un esfuerzo para evitar que estos sentimientos afecten su análisis.

Para calificar las competencias de Liderazgo de la persona, considere los siguientes puntos:

- No se trata de calificar su grado de afecto o desafecto por la persona. Tampoco se está analizando que tan “buena o mala” persona es el directivo.
- Dejando de lado la estima que siente por la persona, sinceramente ¿cómo ve usted el desarrollo de las competencias de la persona? ¿Cuáles son las competencias donde esta persona evidencia fortaleza? ¿Cuáles son las competencias donde esta persona debe mejorar?
- Finalmente, tenga en cuenta que es mucho más constructivo decirle a una persona los puntos donde debe mejorar que decirle: “*estás bien en todo*”.

A continuación se presentan las competencias y sus descriptores de nivel.

Competencia clave 1: Desarrollo de personas	
<i>Suscitar el aprendizaje y el desarrollo de los demás a partir del análisis de sus necesidades y los requerimientos de la tarea</i>	
Es paciente, espera y escucha con atención a la otra persona hasta el final.	⑤ ④ ③ ② ①
Su postura y expresión demuestran consideración por lo que dice la otra persona.	⑤ ④ ③ ② ①
Formula preguntas para indagar, confirmar o aclarar lo que la otra persona está diciendo.	⑤ ④ ③ ② ①
Repite o parafrasea lo que ha dicho la otra persona para estar seguro de entender su idea o requerimiento.	⑤ ④ ③ ② ①
Ayuda a estructurar la conversación de aquellas personas que no saben cómo decir las cosas (o que divagan), por medio de frases cortas o interrupciones para resumir.	⑤ ④ ③ ② ①

Competencia clave 2: Gestión del desempeño	
<i>Definir objetivos de desempeño y responsabilidades a los miembros del equipo. Dar seguimiento y apoyar en la consecución de objetivos. Diagnosticar y evaluar el desempeño. Asociar consecuencias a los diferentes niveles de desempeño.</i>	
Estimula la acción de los colaboradores orientado a promover la mejora continua	⑤ ④ ③ ② ①
Define los objetivos de desempeño conjuntamente con el colaborador	⑤ ④ ③ ② ①
Establece criterios de control y seguimiento	⑤ ④ ③ ② ①
Genera equipos de trabajo orientados a la satisfacción de los clientes	⑤ ④ ③ ② ①
Genera equipos de trabajo orientados a la satisfacción de los clientes	⑤ ④ ③ ② ①
Retroalimenta y establece estrategias de mejora para alcanzar los objetivos propuestos	⑤ ④ ③ ② ①

Competencia clave 3: Asertividad

Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza los objetivos y prioridades de la organización. Confrontar a otros cuando sus acciones son contrarios a los objetivos, la seguridad o la ética.

Enfrenta con imparcialidad y firmeza la falta de colaboración de algún miembro de su equipo.	⑤ ④ ③ ② ①
Redirige esfuerzos tomando decisiones drásticas que pueden modificar las metodologías de trabajo.	⑤ ④ ③ ② ①
Evalúa la repercusión de sus acciones, a fin de escoger la más adecuada para el área.	⑤ ④ ③ ② ①
Actúa sin temor, defendiendo sus intereses y convicciones ante personas de la institución que obstaculicen el cumplimiento de las mismas.	⑤ ④ ③ ② ①
Argumenta su descontento y preocupación a las personas de la institución que se resisten al cumplimiento de las metas.	⑤ ④ ③ ② ①
Es determinante al establecer límites claros y específicos entre sus colaboradores.	⑤ ④ ③ ② ①

Competencia clave 4: Formación de equipos

Definir metas comunes a un grupo de personas. Establecer tareas interdependientes y suscitar la solución grupal de los problemas.

Aporta con ideas y sugerencias para la realización de alguna actividad, antes de tomar una decisión determinada por sí solo.	⑤ ④ ③ ② ①
Concilia y comparte diferencias con los demás, cediendo a condiciones que beneficien a todo el grupo.	⑤ ④ ③ ② ①
Expone su punto de vista abiertamente ante sus compañeros, a fin de dar a conocer los intereses propios.	⑤ ④ ③ ② ①
Apoya a sus compañeros a resolver inconvenientes que se presenten sobre el desarrollo de una tarea.	⑤ ④ ③ ② ①
Resuelve las diferencias con sus colegas con tacto y medida.	⑤ ④ ③ ② ①

Es más cooperativo que competitivo con sus compañeros.	⑤	④	③	②	①
No esconde información esencial, comparte información abiertamente en busca de un beneficio grupal.	⑤	④	③	②	①
Respeto las reglas de trabajo impuestas por el grupo o equipo.	⑤	④	③	②	①
Cumple puntualmente con su parte del trabajo.	⑤	④	③	②	①
Coordina las actividades en presencia del equipo, a fin de que todos conozcan el rol que deberán asumir.	⑤	④	③	②	①
Promueve colaboración y ayuda mutua con el ejemplo.	⑤	④	③	②	①
Colabora con el cumplimiento de objetivos con otras áreas de la institución.	⑤	④	③	②	①
Asiste a reuniones para tratar el avance de las actividades y compartirlas con los demás.	⑤	④	③	②	①

Competencia clave 5: Comunicación					
Escuchar a los demás. Comunicar de manera activa, realizar preguntas interactivas y plantear estrategias de comunicación.					
Es paciente, espera y escucha con atención a la otra persona hasta el final	⑤	④	③	②	①
Su postura y expresión demuestran consideración por lo que dice la otra persona	⑤	④	③	②	①
Formula preguntas para indagar, confirmar o aclarar lo que la otra persona está diciendo	⑤	④	③	②	①
Repite o parafrasea lo que ha dicho la otra persona para estar seguro de entender su idea o requerimiento	⑤	④	③	②	①
Ayuda a estructurar la conversación de aquellas personas que no saben cómo decir las cosas (o que divagan), por medio de frases cortas o interrupciones para resumir	⑤	④	③	②	①
Define canales adecuados de comunicación para llegar a sus colaboradores	⑤	④	③	②	①
Comunica eficaz y eficientemente la información	⑤	④	③	②	①

Reconoce el momento oportuno para exponer diferentes situaciones de trabajo	⑤ ④ ③ ② ①
Busca espacios para intercambiar información con sus colaboradores	⑤ ④ ③ ② ①

Competencia clave 6: Integridad	
<i>Actuar de acuerdo a principios y valores ético; elegir el camino correcto a pesar de ser contrario a los intereses personales; tratar con equidad y justicia a los demás; ser coherente entre lo que se dice y se hace</i>	
Establece ambientes de trabajo basados en los principios y valores de la organización	⑤ ④ ③ ② ①
Orienta a sus colaboradores a trabajar por valores	⑤ ④ ③ ② ①
Actúa con honestidad con sus clientes y colaboradores aceptando los riesgos que esto ocasione	⑤ ④ ③ ② ①
Sus acciones son congruentes con sus criterios y pensamientos	⑤ ④ ③ ② ①
Es reconocido por las personas a su alrededor por su integridad	⑤ ④ ③ ② ①

Competencia clave 7: Responsabilidad social	
<i>Comprometerse con el bienestar de la comunidad. Trabajar de manera socialmente responsable.</i>	
Se preocupa por el bienestar integral de sus colaboradores	⑤ ④ ③ ② ①
Define estrategias en conjunto con los grupos de interés en proyectos de contribución social	⑤ ④ ③ ② ①
Contribuye con las prácticas de responsabilidad social definidas por la Institución	⑤ ④ ③ ② ①
Su actuar se enmarca en el cumplimiento de la normativa legal	⑤ ④ ③ ② ①

Competencia Clave 8: Planificación

Definir objetivos y plantear planes de acción para lograrlos. Dar seguimiento a los planes y hacer los ajustes necesarios.

Diseña estrategias de mejoramiento continuo.	⑤	④	③	②	①
Elabora un plan de contingencia que prevenga los posibles obstáculos y dificultades.	⑤	④	③	②	①
Define los lineamientos y planes de acción de una unidad funcional.	⑤	④	③	②	①
Determina con exactitud el tiempo y los recursos necesarios para la ejecución de una tarea.	⑤	④	③	②	①
Elabora y distribuye el procedimiento, fases o pasos necesarios para el cumplimiento de los objetivos y metas.	⑤	④	③	②	①

Competencia clave 9: Autocontrol

Mantener las propias emociones para lograr actuaciones constructivas ante provocaciones u hostilidad de otros o en condiciones de estrés e incertidumbre.

No se altera ante provocaciones realizadas por otras personas.	⑤	④	③	②	①
Mantiene una postura y lenguaje adecuado aún cuando otra persona lo trate de manera inapropiada.	⑤	④	③	②	①
En momentos de estrés o incertidumbre se muestra tranquilo y seguro, sin dejar de actuar rápida y diligentemente.	⑤	④	③	②	①
En situaciones hostiles o conflictivas con otra persona prefiere remitir el caso a alguien más con el fin de darle solución al problema.	⑤	④	③	②	①
Su ánimo es estable ante provocaciones, ofensas, incitaciones de otras personas, aún después del acontecimiento.	⑤	④	③	②	①
Siempre es atento o cortés aún cuando la otra persona está exaltada o molesta.	⑤	④	③	②	①
No se irrita, ni se frustra en situaciones de oposición.	⑤	④	③	②	①
No tiene una actitud defensiva. Evita reaccionar directamente con la otra persona.	⑤	④	③	②	①

1. Apreciación de la habilidad del directivo para generar confianza en los demás

Por favor exprese su grado de acuerdo con estas afirmaciones usando la siguiente escala. Marque una X sobre la opción de su elección.

5 = Total acuerdo

4 = Acuerdo

3 = Mediano acuerdo

2 = En desacuerdo

1 = Total desacuerdo

Si no puede contestar algún ítem, favor déjelo en blanco

Respecto a la persona que usted está retroalimentando:

1. Puedo solicitarle apoyo cuando lo necesito	1 2 3 4 5
2. Puedo expresarle inquietudes o dudas para que me las clarifique	1 2 3 4 5
3. Tengo la seguridad de que siempre es sincero/a conmigo	1 2 3 4 5
4. Acudo con confianza las veces que sean necesarias	1 2 3 4 5
5. Puedo compartirle aspectos íntimos de mi trabajo	1 2 3 4 5
6. Me brinda confianza todo el tiempo	1 2 3 4 5
7. Toma en cuenta mis ideas y puntos de vista	1 2 3 4 5
8. Comparte abiertamente sus conocimientos y experiencias	1 2 3 4 5
9. Le doy bastante credibilidad a sus criterios y puntos de vista	1 2 3 4 5
10. Cumple con sus promesas u ofrecimientos	1 2 3 4 5

2. Sugerencias abiertas al directivo respecto a su desempeño y su gestión

En esta sección usted podrá ofrecer sugerencias al directivo respecto a su desempeño y la gestión que viene desarrollando. Para ofrecer estas sugerencias usted contestará tres preguntas abiertas.

Antes de leer las preguntas, es importante que usted observe algunos lineamientos para que sus sugerencias sean de la mejor calidad; esto es, que sus comentarios sean:

- Objetivos y pertinentes.
- Sinceros y respetuosos.
- Específicos y constructivos.

A continuación se explican cada una de estas condiciones:

Objetividad, Pertinencia y Sugerencias Constructivas

La objetividad ya se explicó en la sección de las competencias laborales. Recuerde, esfuércese por realizar un análisis objetivo, libre de influencias afectivas.

Pertinencia significa ofrecer sugerencias desde el punto de vista de las necesidades de la Institución, pensando en los objetivos del trabajo y en la realidad que afronta la persona retroalimentada. Los siguientes ejemplos ilustran sugerencias impertinentes:

Sugerencias impertinentes	Por qué son impertinentes
<i>Le sugiero que deje de encargarme la tarea X.</i>	La persona está pensando en su comodidad y no en las necesidades de trabajo del área.
<i>Le sugiero que mejore sus conocimientos en tal tema.</i>	La sugerencia no aclara el por qué o cómo se relaciona esto con el trabajo de la persona.
<i>Le sugiero que ponga en su lugar a fulano y mengano.</i>	No explica las razones y además se sugiere la realización de una acción controversial, no constructiva.
<i>Le sugiero que deje de ser tan blando.</i>	Esta “sugerencia” es más una crítica personal y no una recomendación constructiva.

Recuerde, las sugerencias que realice a la persona en las preguntas abiertas, tienen que ser específicas y constructivas de modo que impulsen a la persona a la acción.

Sinceridad y Respeto

Ofrezca su retroalimentación de manera auténtica y sincera. Exprese sus sugerencias de la manera más franca y natural posible. Desde luego, la sinceridad no está reñida con el respeto, de modo que sus comentarios deben ser sinceros y a la vez respetuosos.

Descarte inquietudes como: “*qué pasará si se entera*” o “*mejor actúo con tacto y diplomacia*” y otras ideas similares. Recuerde que la confidencialidad está garantizada. En el informe de retroalimentación que se entregue al directivo no va a decir: “*Juan Pérez dijo lo siguiente*”. Sus comentarios y sugerencias serán integrados con los de otros informantes en una sección del informe, sin identificar el nombre de los informantes. Adicionalmente, los participantes han sido instruidos para no preguntarse: “*¿quién habrá dicho esto?*”

Si bien usted debe expresar sugerencias sinceras, debe mantener el respeto en las palabras que utiliza. Específicamente no debe usar juicios de valor ni críticas personales. Si en el eventual caso, se deslizan juicios de valor o críticas a la persona, estas serán eliminadas y no se transcribirán en el informe individual de retroalimentación que se entregará al participante.

Sugerencias específicas y constructivas

Ofrezca sugerencias que sean útiles para la persona. Para que una sugerencia sea constructiva, tiene que ser específica y orientada a la acción. Véase los siguientes ejemplos:

Sugerencias	Sugerencias mejoradas
Le sugiero que haga más reuniones en el área.	Le sugiero que haga una reunión semanal con los coordinadores del área para revisar el avance de las tareas.
Le sugiero que planifique más las cosas	Le sugiero que, junto con el equipo, haga planificaciones mensuales de las actividades del área.
Le sugiero que controle la calidad de tales informes	Le sugiero que revise con más detalle los informes X y que de retroalimentación cuando sea necesario.

Le sugiero que avise su agenda	Le sugiero que me diga al inicio de la semana, las actividades que tiene previstas en la agenda.
Tenga más contacto con el personal	Le sugiero que al menos una vez al mes, se reúna de manera individual con cada uno de nosotros para preguntarnos cómo nos va con las tareas.

Ahora se presentan las preguntas abiertas que deberá contestar tomando en cuenta los lineamientos antes mencionados. *(Favor escriba con letra de imprenta, lo más legible posible. Puede agregar hojas si lo desea).*

A. Tomando en cuenta el papel que desempeña la persona (el directivo al que usted retroalimenta) ¿Qué le sugiere seguir haciendo? (tareas, proyectos, etc.)

.....

.....

.....

.....

B. Tomando en cuenta el papel que desempeña la persona (el directivo al que usted retroalimenta) ¿Qué le sugiere empezar a hacer? (tareas, proyectos, etc.)

.....

.....

.....

.....

.....

C. Tomando en cuenta el papel que desempeña la persona (el directivo al que usted retroalimenta) ¿Qué le sugiere dejar de hacer? O ¿qué comportamientos o actitudes le sugiere dejar de evidenciar?

.....

.....

.....

.....

Nota. Si necesita más espacio para escribir sus sugerencias, favor adjúntelas en una hoja a parte.

ENCUESTA DE ENTORNO LABORAL

El desempeño exitoso de una función depende no solamente de los conocimientos y las habilidades del personal. También depende de las condiciones del entorno de trabajo donde se realiza la función. El entorno puede facilitar o dificultar el trabajo y, en programas de retroalimentación, la información del entorno es un elemento que debe considerarse para lograr un análisis equilibrado del grado en que las interacciones entre las competencias y los factores del entorno, consolidan el desempeño laboral.

El propósito de la presente encuesta es evaluar algunos elementos del entorno de trabajo, desde la perspectiva de su vivencia cotidiana en la Institución.

Instrucciones:

- Por favor lea las afirmaciones y conteste con la siguiente escala (marque una X sobre su elección):

A	SÍ
B	NO
C	En alguna medida / algo

- Una vez que concluya, sírvase insertar la encuesta en el sobre adjunto, ciérrelo y remítalo a la Dirección de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos.

1. ¿Recibió usted alguna inducción que le clarificara las funciones que debía realizar en su actual puesto de trabajo?	A B C
2. ¿Recibió usted alguna documentación (guías, manuales, reglamentos, etc.) que le clarificaran las funciones que debía realizar en su actual puesto de trabajo?	A B C
3. ¿Ha existido por parte de la Institución alguna actividad que le haya inducido a establecer de manera formal, los objetivos y metas de su área / unidad?	A B C
4. En general, los objetivos de trabajo que debe lograr su unidad ¿están bajo el control de su gestión?	A B C
5. ¿Ha recibido alguna vez algún tipo de retroalimentación que le informe qué tan efectivo es el trabajo que está usted realizando? (<i>no considerar el actual ejercicio de retroalimentación</i>)	A B C
6. En general ¿tiene el personal administrativo de la PUCE, claridad sobre las funciones que debe realizar y los objetivos que debe lograr?	A B C
7. En general ¿conoce el personal administrativo de la PUCE la misión, la visión de la Institución y el plan estratégico?	A B C

Por favor califique el grado de disponibilidad de los siguientes recursos en su área / unidad. Use la siguiente escala: (marque una X sobre su elección)

A	recurso no disponible
B	poco disponible
C	disponible aunque no de forma completa
D	completamente disponible

8. Información para hacer el trabajo	A B C D
9. Plazos y tiempo para hacer el trabajo	A B C D
10. Recursos materiales	A B C D
11. Número de personal en el área / unidad.	A B C D
12. Presupuestos	A B C D
13. Otros recursos (especifique) _____	A B C D

Por favor lea las afirmaciones y conteste con la siguiente escala (marque una X sobre su elección):

A	SÍ
B	NO
C	En alguna medida / algo

14. Los puestos de trabajo que ocupa el personal de su área / unidad, ¿están diseñados de forma eficiente, evitándose duplicaciones, re-trabajos, redundancias y otras pérdidas de eficiencia?	A B C
15. Los procesos de trabajo de su área / unidad ¿operan de forma eficiente y efectiva?	A B C

16. ¿La coordinación entre su área / unidad con otras áreas o unidades, es fluida?	A B C
17. Los procedimientos y trámites internos de la Institución (por ejemplo, obtención de recursos, autorizaciones), ¿los considera ágiles?	A B C
18. El nivel de autoridad o autonomía que le ha sido otorgado, ¿facilita la realización de su trabajo?	A B C
19. ¿Qué tanto facilita la estructura organizacional actual (jerarquías, niveles de autorización, canales de comunicación, etc.) su trabajo?	A B C
20. ¿Considera que la Institución tiene una cultura orientada a la formulación y al logro de objetivos de trabajo?	A B C
21. El entorno físico donde realiza su trabajo (características del edificio, espacio físico de trabajo, temperatura, iluminación, etc.) ¿facilita su trabajo?	A B C
22. El volumen de trabajo que existe en su unidad, con relación a la disponibilidad de recursos ¿es manejable?	A B C
23. En su trabajo ¿tiene usted múltiples prioridades que demandan su atención a numerosos asuntos a la vez?	A B C
24. ¿Facilitan las políticas institucionales la realización de su trabajo?	A B C

Por favor lea las afirmaciones y conteste con la siguiente escala (marque una X sobre su elección):

A	SÍ
B	NO
C	En alguna medida / algo

25. ¿Ha recibido alguna vez una felicitación o agradecimiento formal por algún trabajo realizado?	A B C
26. En su opinión ¿está la cultura de la Institución más orientada al castigo (sanciones, penalizaciones, etc.) que al reconocimiento?	A B C
27. ¿Debería la Institución aumentar el número de agradecimientos y reconocimientos a sus miembros, siempre que exista un buen trabajo que lo justifique?	A B C
28. ¿Debería tener la Institución algún plan de incentivos (económicos o no económicos) para motivar y reforzar el desempeño de sus miembros?	A B C
29. ¿Existen políticas, procedimientos o prácticas de la Institución que han tenido efectos desmotivantes en el personal de su área / unidad?	A B C
30. Los beneficios que ofrece la Institución (afiliación a comisariatos, FISPUCE, fondo de cesantía, subsidios de antigüedad, sobresueldos, becas laborales, etc.) ¿contribuyen a consolidar el compromiso del personal con la Institución?	A B C

31. La capacitación que usted ha recibido en la Institución ¿la ha podido aplicar en su trabajo?	A B C
32. ¿Considera que necesita más capacitación para reforzar su desempeño en el trabajo?	A B C
33. ¿Considera que la institución debería tener, a más de la capacitación, programas que desarrollen a las personas como, por ejemplo, planes de carrera, pasantías, escalafón, visitas a otras instituciones, etc.?	A B C
34. ¿Ha recibido su equipo de trabajo la capacitación necesaria para desempeñar de mejor manera sus funciones?	A B C

35. En general, su equipo de colaboradores ¿tiene los conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñar el trabajo de manera competente?	A B C
36. El personal de su área ¿ha recibido la suficiente inducción u orientación para adaptarse a la institución y su contexto?	A B C
37. En general ¿está el personal de su área, ubicado en posiciones acordes con su formación y experiencia?	A B C
38. La mentalidad y las actitudes del personal de su área ¿son coherentes con la naturaleza y los valores de la institución?	A B C
39. ¿Ha realizado su equipo de trabajo el esfuerzo necesario cuando la situación lo ha requerido?	A B C
40. ¿Coinciden las preferencias e intereses del personal de su área con las funciones que desempeñan?	A B C
41. ¿Considera que la motivación de su equipo hacia la tarea es alta?	A B C
42. ¿Considera que el nivel de compromiso de su equipo hacia la Institución es alto?	A B C

PREGUNTAS ABIERTAS

A. Basado en su experiencia ¿qué elementos del entorno facilitan su trabajo?

.....

.....

.....

.....

B. Basado en su experiencia ¿qué elementos del entorno dificultan su trabajo?

.....

.....

.....

.....

C. ¿Qué recomendaría usted a la Institución para crear un entorno que facilite o apoye el trabajo del personal en general?

.....

.....

.....

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

4.4. FASE III: Otras actividades de desarrollo individual

En esta fase se ha diseñado actividades de desarrollo de competencias individuales, orientadas a reforzar aquellas competencias como: comunicación, trabajo en equipo, autocontrol y potenciar los talentos propios de cada líder, entre las herramientas planteadas tenemos, Coaching ejecutivo, Programación Neurolingüística, Mentoría y Actividades grupales fuera del entorno habitual de trabajo.

En esta fase especificamos: la herramienta, descripción, objetivos y metodología/procesos.

Estas actividades ayudaran a consolidar las competencias de liderazgo que posea el líder y las adquiridas a través de otros programas, con el fin de aplicarlas en sus actividades personales y laborales con el equipo de trabajo para lograr los objetivos propuestos.

ACTIVIDADES DESARROLLO INDIVIDUAL	
TÉCNICA	Coaching Ejecutivo
DESCRIPCIÓN	
Proceso que busca liberar el potencial que todos llevamos dentro, a través del acompañamiento, donde el facilitador o “coach” apoya a la persona o “coachee” a través del autoconocimiento y la acción.	
OBJETIVO	Potenciar el máximo desarrollo profesional y personal del coachee, de tal manera el líder luego de algunas sesiones empiece a inspirar una cultura organizacional consciente, alineando los objetivos de la institución con el bienestar de los trabajadores.

PROCESO/METODOLOGÍA	El “coaching” trabaja el conocimiento (saber), las habilidades (saber hacer) y, sobre todo, el cambio de actitud y la conversión de las habilidades en hábito (saber ser)
	En el “coaching” hace hincapié a los aspectos que engloban las “competencias” de las personas.
	El método del “coaching” utiliza la reflexión, el descubrimiento, el plan de acción y el seguimiento
	El proceso habitual de “coaching” se estructura en sesiones presenciales y en un intenso diálogo entre el “coach” y el “coachee”. En dicho diálogo el “coach” tiene que poseer “habilidades de comunicación” como el sondeo y la escucha activa o empática y el “poder de convicción” para ganarse la confianza del “coachee”.

ACTIVIDADES DESARROLLO INDIVIDUAL	
TÉCNICA	Mentoring
DESCRIPCIÓN	
Es una herramienta destinada a desarrollar el potencial de las personas, basada en la transferencia de conocimientos y en el aprendizaje a través de la experiencia, todo ello dentro de un proceso predominantemente intuitivo en el que se establece una relación personal y de confianza entre un MENTOR/A que guía, estimula, desafía y alienta a otra según sus necesidades para que de lo mejor de sí a nivel personal y profesional.	
OBJETIVOS	Acelerar el proceso de desarrollo personal y profesional a través del apoyo de una persona de mayor experiencia. (LIBERAR EL POTENCIAL)
	Capitalizar el saber acumulado en las personas que existen en las organizaciones o la sociedad y que pueden aportar su experiencia a favor de otros. (TRANSFERENCIAS DE SABER HACER.)
PROCESO/METODOLOGÍA	Proceso mediante el cual una persona con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda en el desarrollo personal y profesional de otra (el tutelado), invirtiendo tiempo, energía y conocimientos. Se trata de un proceso no sólo aplicable a los nuevos empleados sino que es especialmente eficaz para trabajadores ya contratados susceptibles de ser promocionados en un futuro próximo. Los mentores tienen un “score” alto en inteligencia emocional: son sociables, saben manejar la frustración y la rabia, son motivadores natos, saben establecer vínculos, son generosos y saben confiar en los demás.

ACTIVIDADES DESARROLLO INDIVIDUAL	
TÉCNICA	OUTDOOR TRAINING (ROPES CHALLENGE, TALLER DE CUERDAS)
DESCRIPCIÓN	
<p>Es un taller al aire libre, altamente participativo, basados en metodologías de Aprendizaje Experiencial. Esta metodología fundamenta la transferencia de conocimientos y experiencias mediante la aplicación de actividades lúdicas a través de dinámicas de grupo en un marco creativo, dinámico, interactivo y divertido. Las Cuerdas Bajas (Taller de Cuerdas Bajas TCB), se denominan así, porque las dinámicas se realizan usualmente con elementos al nivel del piso o a unos cuantos centímetros de altura.</p>	
OBJETIVOS	<p>Realizar actividades en las cuales los integrantes del equipo comprenderán, aprenderán y aplicarán acciones para desarrollar, para mantener la productividad y el mejoramiento continuo. Este proceso se inicia, entendiendo los valores y factores clave de colaboración, cooperación, comunicación y cohesión, en un solo equipo.</p>
PROCESO/METODOLOGÍA	<p>Compuestas por una serie de actividades físicas y desafíos mentales orientados a la solución de problemas, fomentando una serie de miradas insight, de aprendizajes y auto-análisis, evidenciando competencias para el trabajo cooperativo, el trabajo en equipo y con estos, el liderazgo. Después de un ejercicio práctico, los participantes son guiados a través de un proceso de reflexión, para que los conceptos teóricos y abstractos se puedan integrar con la experiencia práctica. Los pensamientos e intuiciones resultantes son transformados en generalizaciones, que pueden aplicarse a otras situaciones para ser probadas y recomenzar el ciclo.</p>

La interacción activa los directivos de la PUCE en el Proceso de Desarrollo de Competencias, logrará que cada uno de los participantes se comprometa de manera libre y creativa, en la búsqueda de nuevas destrezas, valores y competencias mediante paradigmas metodológicos innovadores.

5. MARCO CONCLUSIVO Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Todos los entrevistados coincidieron en la necesidad de contar con un programa permanente de desarrollo de competencias.
- Las exigencias del entorno como la SENESCYT, CEAACES, la Ley de Universidades y la sociedad en general, requieren respuestas firmes y objetivas de los líderes, por lo que es indispensable implementar un programa para desarrollar competencias que permita dar respuestas oportunas y eficaces.
- El programa de desarrollo de liderazgo puede facilitar el alineamiento estratégico de la gestión de los directivos con la estrategia de la PUCE.
- Se concluye que importante implementar el programa de liderazgo para facilitar la inducción del nuevo directivo a sus actividades de líder institucional.
- También de las entrevistas de diagnóstico y de acuerdo al criterio de los directivos, se puede concluir que éstos poseen como fortalezas: la preparación académica, experiencia, compromiso y ética.
- Las competencias a mejorar en los directivos de la PUCE son la comunicación, trabajo en equipo y mejora de procesos.

- El desarrollo de competencias en los directivos de la PUCE será de gran utilidad para la Institución ya que proporcionará herramientas aplicables en las actividades diarias y ayudará a establecer objetivos claros a nivel estratégico.

5.2. Recomendaciones

- Antes de iniciar con el Programa de Desarrollo, es fundamental que se defina una medición de las competencias del saber, pues no todos los directivos pueden presentar las mismas brechas, tomando en cuenta que los programas se desarrollan en base a las necesidades de los directivos y en función de la estrategia de la PUCE.
- Es fundamental que el directivo de la PUCE, asuma el papel de un líder de cambio, por lo que es necesario desarrollar competencias de liderazgo, de tal manera que encuentre el equilibrio con su equipo de trabajo, para lograr los objetivos institucionales.
- Determinar una Unidad responsable de la implementación del Programa, que coordine con las direcciones competentes, a fin de ejecutarlo con la mayor eficiencia.
- Dado que el Programa se fundamenta de acuerdo a las necesidades planteadas por los mismos directivos, es importante determinar la fase III como un Programa de Retroalimentación Institucionalizado, de manera que pueda ser llevado a cabo con un período de tiempo anual, en el que el personal directivo pueda ser retroalimentado y el personal de apoyo participe en la definición de los criterios de los comportamientos de sus líderes.

- Es importante que la Dirección de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos, como la encargada de la Administración del Talento Humano, establezca un programa de autodesarrollo con las competencias definidas, de tal forma que el personal directivo tenga una herramienta adicional para saldar las brechas detectadas en las competencias requeridas.
- Aplicar el Programa de Desarrollo de Competencias a todo el personal directivo de la PUCE matriz Quito, para poder dar respuestas oportunas y eficaces a las exigencias del entorno.
- Que el personal directivo administrativo y/o académico nombrado a futuro deba tomar el Programa de manera obligatoria.
- Realizar las modificaciones y mejoras pertinentes al Programa, luego de su implementación, en base a evaluaciones sistemáticas y en función a las necesidades que se vayan presentando.
- Es fundamental que la alta dirección se comprometa con el Programa de Liderazgo, para que tenga eficacia en su implementación.

- El Programa debe ser implantado con el carácter de permanente y se recomienda aplicar al menos una vez al año, con el fin de consolidar las competencias y validar la herramienta.
- Establecer las estrategias para la implementación del Programa, considerando la fase que se va aplicar, cargos, tiempo y el número de participantes.
- Una vez que los directivos de la PUCE hayan desarrollado las competencias de liderazgo, se recomienda compartir sus aprendizajes y vivencias con su equipo de trabajo y su entorno, para lograr formar verdaderos líderes institucionales y así aportar en la creación de una consciencia participativa en la Institución, en la que predomina el optimismo, la confianza y el logro de metas.

6. Bibliografía

- Coaching Toptens*. (2003). Recuperado el 11 de 2011, de http://coachingtoptens.com/archivos/descargas/historia_liderazgo.pdf
- Alles, M. (2004 A). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2004 B). *Diccionario de Comportamiento Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Andair, J. (2009). *Liderazgo y Motivación*. Barcelona: Gedisa S.A.
- Bartram, D. (2005). *academia.edu*. Obtenido de http://nottingham.academia.edu/DaveBartram/papers/12036/The_Great_Eight_competencies_a_criterion-centric_approach-to-validation
- Bennis, W. (2007). *Competencias Básicas del liderazgo*. Obtenido de <http://www.apuntesgestión.com/2007/12/18/competencias-básicas-del-liderazgo/>
- Cadrona, P. (s.f.). *Socrates*. Recuperado el 14 de 1 de 2012, de <http://socratesdev.ieem.edu.uiy/articulos/archivos>
- Carapaica, L. M. (s.f.). *Gerencia y Cambio Organizacional*. Recuperado el 15 de 11 de 2011, de <http://www.gerenciacambio.es.tripod.com/gerenciaycambioorganizacional/id1.html>
- Consulting, N. F. (s.f.). *Las Nuevas Competencias Directivas*. Recuperado el 11 de 2011, de <http://www.newfieldconsulting.com>
- Daniel Coleman, Richard Boyatzis, Annie Mckee. (2003). *El Líder resonante crea más*. Mexico D. F.: Litografía Ingranex S. A.
- Dave Ulrich, Jack Zinger, Norm Smallwood. (1999). *Liderazgo basado en resultados de cómo los líderes fortalecen el negocio e incrementan las utilidades*. Bogotá: D'Vinni.
- elergonomista. (12 de 7 de 2011). *elergonomista*. Obtenido de <http://www.elergonomista.com/lidfiedler.html>

- EMCC, F. A. (04 de 2006). *AECOP*. Obtenido de http://aecop.net/2006/04/breve_historia_del_liderazgo/
- Fernández, I. (2008). *Monografías.com SA*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos13/mocom/mocom.shtml>
- García, S. (2004). *Funciones Directivas*. Obtenido de <http://www.emp.uva.es/masterdo/funciondirectiva.pdf>
- Goldsmith, L. (2001). *Coaching la última palabra en el desarrollo del Liderazgo*. México D. F.: Pearson Educación.
- Graciela Molesterolo, Ernesto Vásconez. (2007). *Propuesta de un diseño curricular y de una metodología innovadora para la formación de profesionales en la Facultad de Jurisprudencia de la PUCE*. Quito: PPL Impresores.
- Harward, B. (2004). *Desarrollando Líderes*. Barcelona: Deusto.
- Harward, B. (2006). *Cómo llegar a ser un líder efectivo*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Hernández, A. (2010). *Competencias actuales del liderazgo*. Recuperado el 10 de 2011, de <http://www.tdd-online.com/noticia/754/LIDERAZGO-Y-MOTIVACI%C3%93N/competencias-actuales-liderazgo.html>
- Internet. (2001). *Aprender a escuchar*. Obtenido de <http://www.newfieldconsulting.com>
- Internet. (Octubre de 2004). *Diseño Curricular*. Recuperado el 10 de 2011, de http://diseniocurricular.blogspot.com/2004_10_24_archive.html
- Internet. (2008). *Los Recursos Humanos*. Recuperado el 5 de 2011, de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/167-competencias-generales.html>
- Lowney, C. (2008). *Liderazgo al estilo de los Jesuitas*. Bogotá: Cargraphic S. A.
- Maestro, J. C. (2009). *Regalate Liderazgo una estrategia para desarrollar los talentos emocionales del Líder*. Barcelona: Bresca.
- Martinez, A. (2008). *Cómo organizar una trabajo de investigación*. Lupus Magister.
- Martínez, J. (Julio de 2003). *CV Gobernabilidad*. Recuperado el 20 de 11 de 2011, de <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=news&file=article&cide=2377>
- Massimi, M. (2010). *M. Massimi*. Recuperado el 10 de Enero de 2012, de <http://www.massimi.com.ar/index.php/es/administracion-y-marketing/11-teorias-sobre-el-liderazgo-hersey-y-blanchard.html>

- Moreno, J. (2000). *Selección por Competencias*. Quito, Ecuador.
- Moya, J., & Luengo, F. (2011). *Teoría y Práctica de las Competencias Básicas*. Barcelona: GRAÓ, de IRIF, SL.
- Peter Druker, Peter Senge, Kevin Kelly, Stephen Covey, Warren Benis y otros. (2009). *De Líder a Líder los mejores artículos de a Fundación Druker*. Buenos Aires: Granica S. A.
- PUCE. (2012). *Portal PUCE*. Recuperado el 10 de 11 de 2012, de <http://www.puce.edu.ec/portal/content/Universidad/104?link=oln30.redirect>
- Ventrella, S. (2001). *El poder del pensamiento positivo en las empresas diez rasgos para lograr resultados óptimos*. Bogotá: Norma.

7. ANEXOS